



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

INSTITUTO DE PSICOLOGIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA - CURSO DE MESTRADO



BEATRIZ DE OLIVEIRA

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: OS IMPACTOS DAS
PERCEPÇÕES DE CULTURA E SUPORTE ORGANIZACIONAIS**

**UBERLÂNDIA
2006**

BEATRIZ DE OLIVEIRA

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: OS IMPACTOS DAS
PERCEPÇÕES DE CULTURA E SUPORTE ORGANIZACIONAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Psicologia.

Área de Concentração: Psicologia Aplicada.

Orientador: Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior.

**UBERLÂNDIA - MG
2006**

BEATRIZ DE OLIVEIRA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Psicologia ¹.

Área de Concentração: Psicologia Aplicada.

Banca Examinadora:

Uberlândia, 24 de Fevereiro de 2006.

Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior – UFU

Prof^ª. Dr^ª. Mirlene Maria Matias Siqueira – Universidade Metodista de São Paulo

Prof^ª. Dr^ª. Áurea de Fátima Oliveira - UFU

¹Trabalho financiado pela CAPES.

Dedico este trabalho aos meus pais, Aurélio e Nilza,
e aos meus irmãos Marco Aurélio e Marcio,
pessoas a quem devo tudo o que sou.

AGRADECIMENTOS

Aos empregados de todas as empresas que gentilmente participaram do estudo e, que com a colaboração tornaram este trabalho possível.

À todos os amigos do mestrado que contribuíram para a realização deste trabalho, seja com sugestões, apoio ou na “tarefa” de coleta de dados. Quero agradecer em especial a: Werusca, Elton, Cleyciane e Alessandra (colegas do mestrado), Cíntia (grupo de estudos), Vivian (cunhada) e Edésio (noivo) cujo apoio foi essencial na execução deste trabalho.

Ao meu Orientador, Sinésio, pela abertura, respaldo, direcionamento, confiança, bom humor e gratificante amizade, o meu muito obrigada. É um orgulho ter um orientador como você. Não há como agradecer o aprendizado e as oportunidades de trabalho, além do apoio constante.

À Coordenadora do Mestrado Maria do Carmo a quem devo esta conquista, os meus sinceros agradecimentos pelo incentivo ao meu crescimento profissional e por sempre haver acreditado na minha capacidade.

À Marineide, secretária do Mestrado, que sempre fornece suporte técnico para a realização do nosso trabalho.

Aos membros da banca examinadora Prof^a. Dr^a. Mirlene e Prof^a. Dr^a Áurea pela disposição em avaliar este trabalho e pelas contribuições que ajudaram a enriquecê-lo.

À todos os amigos que de alguma forma contribuíram.

Ao meu noivo, Edésio por acreditar no meu sonho.

Principalmente à Deus por não haver me dado nada do que pedi, mas tudo o que eu precisava.

RESUMO

O construto comprometimento organizacional tem ocupado lugar de destaque no âmbito das pesquisas em comportamento organizacional a partir da segunda metade da década de 70 do século passado. Tal relevância é justificada pelo interesse dos pesquisadores em determinar as variáveis que lhe são antecedentes, correlatas e conseqüentes e também pelo interesse dos gerentes nos impactos por ele exercidos sobre o contexto organizacional, ao buscar formas de gerenciar o comprometimento de seus empregados, utilizando-o como diferencial na competitividade atual. No entanto, as pesquisas têm apontado lacunas quanto às características e ações organizacionais que desencadeariam o comprometimento do empregado com a organização. Assim, este estudo teve por objetivo testar um modelo que previa percepção de suporte organizacional como antecedente direto dos três componentes de comprometimento organizacional - Afetivo, Calculativo e Normativo - enquanto as percepções de cultura organizacional seriam seus antecedentes indiretos. A amostra foi composta de 202 empregados, de diferentes empresas de segmentos diversos do Triângulo Mineiro e região, que voluntariamente participaram do estudo. A coleta de dados foi realizada utilizando-se as seguintes escalas: Escala de Percepção da Cultura de Clube, Escala de Percepção da Cultura da Função, Escala de Percepção da Cultura da Tarefa, Escala de Percepção da Cultura Existencial, Escala de Percepção de Suporte Organizacional, Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo, Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (avaliado por quatro fatores - Perdas Profissionais, Perdas de Investimentos feitos na Organização, Perdas de Retribuições Organizacionais e Perdas Sociais no Trabalho) e Escala de Comprometimento Organizacional Normativo. Para testar o modelo foram realizadas doze análises de regressão múltipla hierárquica. O modelo proposto foi confirmado apenas para Comprometimento Organizacional Normativo e para o fator Perdas Profissionais do Comprometimento Organizacional Calculativo. Os resultados apontaram as percepções de Cultura Organizacional como antecedentes diretos de Comprometimento Organizacional Afetivo. Com relação aos demais fatores de Comprometimento Organizacional Calculativo (Perdas de Investimentos feitos na Organização, Perdas de Retribuições Organizacionais e Perdas Sociais no Trabalho) as variáveis independentes foram posicionadas no mesmo nível. A seguir, foram calculadas regressões múltiplas *stepwise* para verificar os melhores preditores das variáveis-critério de comprometimento organizacional. Os resultados identificaram que: Comprometimento Organizacional Afetivo teve como preditores as percepções de Cultura Existencial e Cultura do Clube; Comprometimento Organizacional Normativo e o fator Perdas Profissionais do Comprometimento Organizacional Calculativo tiveram como preditor a Percepção de Suporte Organizacional; Perdas de Retribuições Organizacionais relativas ao Comprometimento Organizacional Calculativo teve como preditores Percepção de Suporte Organizacional e Cultura da Função; os fatores referentes ao Comprometimento Organizacional Calculativo - Perdas de Investimentos feitos na Organização e Perdas Sociais no Trabalho - tiveram como principal preditor Percepção de Suporte Organizacional. Esses resultados foram discutidos, considerando o impacto das variáveis independentes na explicação do comprometimento do empregado com a organização e uma pauta de investigações foi proposta.

Palavras-Chave: Comprometimento Organizacional, Cultura Organizacional e Percepção de Suporte Organizacional.

ABSTRACT

The Organizational Commitment Construct has occupied a place of distinction in the field of research in Organizational behavior since the second half of the 1970's. This relevance is justified by the interest of researchers in determining the precedents, correlates and consequences of such behavior and also through the interest of managers on the their impact upon the Organizational context, when searching for ways to manage commitment of their employees using it as a differential in current competition. However, research has pointed to gaps as to characteristics and organizational actions which trigger employee commitment to the organization. Therefore this study aimed to test a model that foresees perception of Organizational Support as a direct predecessor of the three components of Organizational Commitment – Affectivity, Calculativity and Normativity - while perceptions of Organizational Culture would be indirect predecessors. Sample was composed of 202 employees, from different companies of diverse segments in the Triângulo Mineiro and region (state of Minas Gerais, Brasil) that voluntarily participated in the study. Data was obtained by applying the following scales: Club Culture Perception Scale, Culture of Function Perception Scale, Culture of Task Perception Scale, Culture Existence Perception Scale, Organizational Support Perception Scale, Affective Organizational Commitment Scale, Calculative Organizational Commitment Scale (evaluated by four factors – Professional Losses, Investment Losses in the Organization, Organization Return Losses and Social Losses at Work) and Normative Organizational Commitment Scale. Twelve multiple analysis regressions were performed to test the model. The proposed model was confirmed only for Normative Organizational Commitment and for the Professional Losses factor of Calculative Organizational Commitment. Results revealed perceptions of Organizational Culture as direct predecessors of Affective Organizational Commitment. In relation to the rest of the Calculative Organizational Commitment factors (Investment Losses in the Organization, Organization Return Losses and Social Losses at Work) as independent variables were positioned on the same level. Next, multiple regressions were calculated stepwise to verify the best predictors of those criteria-variables of Organizational Commitment. Results showed that: perceptions of Cultural Existence and Club Culture were predictors of Organizational Commitment; Perceived Organizational Support was predictive of Normative Organizational Commitment and the Professional Losses factor of the Calculative Organizational Commitment; Perceived Organizational Support and Perceived Culture of Function were predictors of Organization Return Losses of the Calculative Organizational Commitment; the factors referring to Calculative Organizational Commitment - Investment Losses in the Organization and Social Losses at Work – were mainly predicted by Perceived Organizational Support. These results were discussed, considering the impact of independent variables in explaining employee commitment to the company and an investigation agenda was proposed.

Key Words: Organizational Commitment, Organizational Culture, Perceived Organizational Support

SUMÁRIO

	Página
Resumo.....	5
Abstract.....	6
Lista de Tabelas.....	8
Lista de Figuras.....	9
Introdução.....	10
Capítulo 1	
Comprometimento Organizacional.....	13
1.1 - Comprometimento Organizacional Afetivo.....	19
1.2 - Comprometimento Organizacional Calculativo.....	22
1.3 - Comprometimento Organizacional Normativo.....	25
1.4 – Estudos sobre Comprometimento Organizacional.....	27
Capítulo 2	
Percepção de Suporte Organizacional.....	36
Capítulo 3	
Cultura Organizacional.....	43
Capítulo 4	
4.1 – Modelo Proposto para investigação dos Antecedentes de Comprometimento Organizacional.....	54
4.2 – Objetivos do Estudo.....	59
Capítulo 5	
Método	
5.1 – Amostra.....	60
5.2 – Instrumento.....	61
5.3 – Procedimentos.....	65
5.4 – Análise dos Dados.....	67
Capítulo 6	
Resultados e Discussão.....	70
Capítulo 7	
Conclusões.....	100
Referências Bibliográficas.....	106
Anexo 1	
Termo de Esclarecimento à Organização e Solicitação de Anuência.....	114
Anexo 2	
Termo de Consentimento ao Sujeito Colaborador.....	115
Anexo 3	
Questionário.....	116
Anexo 4	
Parecer do Comitê de Ética em Pesquisa.....	121
Anexo 5	
Formas Completas e Reduzidas das Escalas Utilizadas no Estudo.....	122

LISTA DE TABELAS

	Página
Tabela 1 Dados Descritivos da Amostra.....	61
Tabela 2 Característica dos Instrumentos empregados no Estudo.....	62
Tabela 3 Coeficientes de Correlação (r de Pearson) entre as Variáveis do Estudo e Confiabilidade das Escalas para a Amostra.....	71
Tabela 4 Coeficientes de Determinação (R^2) dos blocos de variáveis preditoras do modelo em duas alternativas de regressão múltipla hierárquica para cada uma das variáveis-critério de comprometimento organizacional.....	76
Tabela 5 Resumo de quatro análises de regressões múltiplas <i>Stepwise</i> para as variáveis Comprometimento Organizacional Afetivo e Percepções de Cultura Existencial, Cultura do Clube e Cultura da Tarefa.....	85
Tabela 6 Resumo de duas análises de regressões múltiplas <i>Stepwise</i> para as variáveis Comprometimento Organizacional Normativo e Percepção de Suporte Organizacional.....	89
Tabela 7 Resumo de duas análises de regressões múltiplas <i>Stepwise</i> para as variáveis Perdas Profissionais e Percepção de Suporte Organizacional....	92
Tabela 8 Resumo da análise de regressão múltipla <i>Stepwise</i> para a variável Perdas de Investimentos feitos na Organização.....	95
Tabela 9 Resumo da análise de regressão múltipla <i>Stepwise</i> para a variável Perdas de Retribuições Organizacionais.....	96
Tabela 10 Resumo da análise de regressão múltipla <i>Stepwise</i> para a variável Perdas Sociais no Trabalho.....	98

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1 Modelo de investigação dos antecedentes de Comprometimento Organizacional.....	59
Figura 2 Representação gráfica do modelo de predição da variável-critério Comprometimento Organizacional Afetivo obtida a partir das análises de regressão <i>stepwise</i>	88
Figura 3 Representação gráfica do modelo de predição da variável-critério Comprometimento Organizacional Normativo obtida a partir das análises de regressão <i>stepwise</i>	91
Figura 4 Representação gráfica do modelo de predição da variável-critério Perdas Profissionais obtida a partir das análises de regressão <i>stepwise</i>	94
Figura 5 Representação gráfica do modelo de predição da variável-critério Perdas de Investimentos feitos na Organização obtida a partir das análises de regressão <i>stepwise</i>	96
Figura 6 Representação gráfica do modelo de predição da variável-critério Perdas de Retribuições Organizacionais obtida a partir das análises de regressão <i>stepwise</i>	97
Figura 7 Representação gráfica do modelo de predição da variável-critério Perdas Sociais no Trabalho obtida a partir das análises de regressão <i>stepwise</i>	99

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, tem crescido o interesse de estudiosos do comportamento organizacional sobre a compreensão das bases psicológicas de ligação entre empregado e organização empregadora. Uma das formas de vinculação do trabalhador com a organização que tem sido alvo de estudos foi denominada de comprometimento organizacional, que pode ser entendido como um estado psicológico que caracteriza a ligação entre indivíduos e organização (MEYER; ALLEN, 1991).

Segundo Siqueira (1995) os pesquisadores interessados na compreensão dos vínculos entre empregado e organização têm se voltado para investigações que abarquem os processos cognitivos utilizados pelo empregado para analisar as relações de troca estabelecidas com a organização. Após o ingresso do empregado na organização, por meio das características e ações do sistema a que é submetido, desenvolve crenças acerca do processo de permuta com ele desenvolvido. Assim, o indivíduo inserido na cultura organizacional, desenvolve crenças relativas às trocas social e econômica entabuladas com o sistema. Por meio dos processos de troca com a organização de trabalho, o empregado avalia as relações entre os investimentos, custos e resultados obtidos no processo de permuta com a organização (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004). Ainda conforme os autores, permutas bem sucedidas levariam o empregado a desenvolver crenças a respeito do interesse da organização em compreendê-lo, apoiá-lo, desculpar seus pequenos enganos e promover seu bem-estar. Assim, o processo de avaliação de trocas com o sistema apresenta, como resultante, a formação de crenças globais desenvolvidas pelos empregados a respeito das atitudes e ações do empregador para com eles, o que é denominado Percepção de Suporte Organizacional. Este construto abarca crenças do empregado concernentes à extensão em que a organização estima suas contribuições e

preocupa-se com o seu bem-estar (SHORE; WAYNE, 1993). Segundo Siqueira (1995), os empregados se tornam comprometidos à medida em que percebem que a organização está comprometida com eles. Eisenberger et al (1986) e Shore e Wayne (1993) ressaltam que o comprometimento deva ser analisado como produto de uma relação recíproca entre organização e empregado.

De forma específica, a literatura destaca as variáveis - Percepção de Suporte Organizacional e Percepções de Cultura Organizacional - como possíveis preditoras do comprometimento do empregado com a organização. A partir dessas variáveis elaborou-se um modelo de investigação dos antecedentes de comprometimento organizacional em que a percepção de suporte organizacional seria o antecedente direto, enquanto as percepções de cultura organizacional seriam os antecedentes indiretos. O teste desse modelo constituiu-se no objetivo central desse estudo. Pela carência de estudos que relacionem as três variáveis, este trabalho tem o propósito de investigá-las com vistas a preencher uma lacuna detectada nesta área de conhecimento, além da busca de integração de construtos de natureza macrosistêmica e microsistêmica. Siqueira (1995) ressalta a necessidade de verificar a influência de preditores de um nível sobre critérios do outro, o que justifica esta articulação. Ademais, o resultado desta investigação busca ampliar a capacidade de predição do comportamento do homem no trabalho, gerando conhecimento para a área de comportamento organizacional e o fornecimento de contribuições aplicáveis aos membros da organização.

Para alcançar o objetivo proposto, este trabalho foi estruturado da seguinte forma: o primeiro capítulo tratará da fundamentação teórica, conceituação, componentes do comprometimento organizacional, mensuração do construto e estudos relativos ao tema. No segundo e o terceiro capítulos abordar-se-ão as variáveis independentes do modelo. O quarto capítulo refere-se à apresentação do modelo de investigação. Nos capítulos cinco e seis serão descritos os procedimentos metodológicos, apresentados e discutidos os resultados. E

finalmente na conclusão serão sintetizados os achados e as limitações do estudo, bem como a apresentação de uma agenda de pesquisa.

CAPÍTULO 1

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O campo de estudos relativo ao comportamento organizacional, área de natureza multidisciplinar, é direcionado à investigação do comportamento de indivíduos dentro das organizações e da estrutura e comportamento das próprias organizações (STAW, 1984). Este campo tem produzido conhecimentos significativos com a investigação da formação e manutenção de vínculos entre indivíduo e organização, tendo como objetivo a capacidade de predição do comportamento do homem no trabalho. Neste sentido, a compreensão das ligações que o indivíduo estabelece com a organização para a qual trabalha tem sido interesse de pesquisadores.

As mudanças na dinâmica organizacional decorrente de avanços tecnológicos, o redimensionamento de recursos humanos (*downsizing*), a crescente competitividade e o enfoque na qualidade compõem o cenário atual. Neste contexto, é consenso na literatura que as organizações buscam o elemento humano como diferencial para enfrentar a competitividade, uma vez que tecnologia, sistemas e processos são facilmente equiparáveis (BASTOS, 1993; BASTOS, 1996; OLIVEIRA, 1997; REGO, 2003). Tal preocupação já era presente na década de 70 do século passado, quando Katz e Kahn (1976) ressaltavam que a fábrica, apesar de toda a sua maquinaria semi-automática, deixa de funcionar se os empregados e técnicos abandonarem o cargo, o que demonstra que a organização só alcança sua efetividade através do elemento humano. Siqueira (2001) destaca que a consecução de objetivos, o alcance de metas e a competitividade de uma empresa passam, necessariamente, pelo grau de comprometimento de seus membros trabalhadores. Por esta razão, as

organizações atualmente têm buscado selecionar e manter em seu quadro de funcionários indivíduos comprometidos, dedicados e envolvidos com os objetivos da empresa, considerando como seus os problemas dela. Este interesse é devido, segundo as indicações da literatura, aos impactos decorrentes do comprometimento organizacional que atua como preditor de desempenho, absenteísmo, rotatividade (incluindo intenção de saída e busca de alternativas de emprego) e comportamentos de cidadania organizacional (MATHIEU; ZAJAC, 1990; SIQUEIRA, 1995; MEYER et al, 2002).

Há décadas o construto comprometimento organizacional tem ocupado papel de destaque enquanto objeto de investigação. Isto se evidencia pelo volume significativo de estudos empíricos acerca do tema, a partir da segunda metade da década de 70 do século passado, tendo seu auge nas décadas subseqüentes até os dias atuais. Bastos (1993) ressalta que o estudo do comprometimento superou o de satisfação por ser uma medida mais estável ou menos sujeita à flutuação, destacando-se como melhor preditor de vários produtos humanos no contexto de trabalho. As primeiras décadas de estudo do comprometimento organizacional, apesar da diversidade e volume de estudos sobre o construto, foram marcadas pela falta de consenso dos autores acerca do conceito (MATHIEU; ZAJAC, 1990; BASTOS, 1994; OLIVEIRA, 1997). Para Bastos (1994) uma das razões para a confusão conceitual seria a transposição do conceito da linguagem cotidiana para o meio científico. Com relação ao uso do conceito na linguagem cotidiana, Bastos (1994) apresenta dois eixos de significado da palavra comprometimento em língua portuguesa. O primeiro refere-se à ocorrência de ações que impedem ou dificultam determinado objetivo. Este eixo traz uma conotação negativa expressando fracasso em atingir ou adquirir algo. O segundo eixo diz respeito às noções de engajamento, colocar-se junto, agregamento, envolvimento, adesão. Trazem, portanto, significados associados ao compromisso e à idéia de responsabilidade.

A análise realizada por Bastos (1994) destaca três formas de utilização do conceito de comprometimento: 1- relacionando-se a compromisso, envolvimento que descreve formas de como as pessoas comportam-se em relação a determinados alvos; 2- referindo-se ao grau de atenção, esforço e cuidado que a pessoa coloca ao fazer algo. Em outras palavras, significa um estado de lealdade a algo, duradouro e passível de descrição por meio de sentenças que descrevam intenções, sentimentos ou desejos; 3- relacionando-se a condições que conduzem a produtos indesejados, referindo-se a prejudicar, impedir. Em termos científicos o comprometimento significa adesão, engajamento, envolvimento do indivíduo com diferentes aspectos do ambiente de trabalho (BASTOS 1994).

O comprometimento do indivíduo com o contexto de trabalho é complexo e multidimensional (BASTOS, 1994; OLIVEIRA, 1997). O comprometimento pode ser estabelecido com múltiplos focos ou objetos aos quais o mesmo se dirige, como por exemplo: a organização, o sindicato, a carreira, a profissão, o grupo de trabalho, dentre outros. Diversos padrões de comprometimento podem emergir quando se consideram os vínculos do empregado com a organização, a profissão e o sindicato (BASTOS, 1994). Assim, o indivíduo pode combinar, em diferentes níveis, compromissos com a organização da qual é membro, com o trabalho que executa e com o sindicato em que está inserido. Estes focos, embora distintos entre si, podem ser identificados simultaneamente numa mesma organização. Exemplo disto foi um trabalho conduzido por Bastos (2000) com vistas a identificar padrões de comprometimento com a organização e a profissão, numa amostra de 1678 empregados de 42 organizações diferentes que responderam a instrumentos previamente validados. Foram identificados quatro padrões de comprometimento: duplo comprometimento (32%), comprometimento unilateral com a organização (29%), duplo descompromisso (21%) e comprometimento unilateral com a profissão (18%). Desta forma, existe a perspectiva de integração entre os diferentes focos em estudos de comprometimento apesar de constituírem

linhas de investigação próprias e com problemas específicos. A forma como estes comprometimentos se inter-relacionam, os fatores que os influenciam e os conseqüentes destes compromissos têm sido objeto de crescente investigação (BASTOS, 1992; 1994; 2000; BASTOS; COSTA, 2001; BASTOS; BORGES-ANDRADE, 1996; 2002). Ademais, dentre os diferentes focos, há consenso na literatura que o mais investigado tem sido o que abarca o comprometimento do trabalhador com a organização (BASTOS, 2000; BASTOS; COSTA, 2001; SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004) .

Com relação à natureza do comprometimento, múltiplos processos psicológicos podem atuar na base do seu desenvolvimento (BASTOS, 1994; SIQUEIRA, 1995; OLIVEIRA, 1997). As diferentes bases conduzem a tipologias de comprometimento. Bastos (1993) destaca que podem ser identificadas abordagens distintas de comprometimento, e que as mesmas implicam em diferenciadas conceituações e propostas de mensuração. Além disso, cada abordagem ou enfoque possui alguma fonte teórica de origem em disciplinas como Sociologia, Teorias Organizacionais e Psicologia Social. Por conseguinte, a tipologia de comprometimento, que diferencia os indivíduos conforme suas relações com a organização, abrange cinco enfoques distintos, conforme propõe Bastos (1993; 1994):

- a) Afetivo – refere-se ao processo de identificação e envolvimento do indivíduo com os objetivos e valores da organização;
- b) Instrumental, Calculativo ou de Continuação – envolve a avaliação, pelo empregado, das recompensas e custos associados à sua permanência na organização;
- c) Normativo – refere-se ao conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte de forma congruente com os objetivos e interesses da organização;
- d) Sociológico – pode ser conceituado em função das relações de autoridade que governam o controle do empregador e a subordinação do empregado;

- e) Comportamental – o comprometimento é expresso através de atos ou comportamentos que são consoantes com suas crenças. As pessoas tornam-se comprometidas pelas implicações de suas próprias ações.

Com relação a estes enfoques do comprometimento organizacional, constata-se que nas primeiras décadas de estudo eles foram tratados isoladamente em algumas pesquisas, como é o caso do enfoque afetivo (MATHIEU; ZAJAC, 1990). Já nas décadas subsequentes o modelo multidimensional de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional estabelecido por Meyer e Allen (1991) passou a ser amplamente investigado.

Com a proposta de desenvolver uma nova visão teórica e metodológica para o estudo do tema, Allen e Meyer (1990) postularam um modelo de comprometimento organizacional com três componentes distintos e independentes: afetivo, instrumental ou calculativo, e normativo. Esta proposição teve por objetivo a integração destas concepções teóricas e o desenvolvimento de instrumentos compatíveis com estas suposições, uma vez que os autores afirmam que as três formas de comprometimento reduzem a possibilidade de rotatividade. E, a partir dos motivos pelos quais o empregado permanece trabalhando na organização, Allen e Meyer (1990), distinguem a natureza psicológica daqueles três vínculos caracterizando-os da seguinte forma: empregados com comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem, aqueles com comprometimento calculativo porque precisam e os que apresentam comprometimento normativo permanecem porque sentem que são obrigados. Em outras palavras, estes vínculos seriam representados pelo desejo, necessidade e obrigação moral respectivamente. Além disso, é necessário ressaltar que os mesmos representariam três componentes e não três estados de comprometimento. Assim, empregados apresentariam formas de comprometimento diversificadas compostas pela combinação de diferentes níveis dos três comprometimentos. Dito de outra forma, um estado psicológico de comprometimento organizacional ocorreria em função da combinação de níveis diversificados dos três

componentes como, por exemplo, uma forte necessidade e obrigação, mas um baixo desejo de permanecer na organização (SIQUEIRA, 2001).

Além disso, dentro da perspectiva proposta por Allen e Meyer (1990) é possível identificar atualmente, segundo afirma Siqueira e Gomide Júnior (2004), duas bases psicológicas de comprometimento organizacional: uma de natureza afetiva e outra cognitiva. A base afetiva fundamenta-se em teorias psicológicas de ligações afetivas e na concepção de atitudes, expressando que o indivíduo desenvolve uma forte identificação com a organização, nutrindo por ela sentimentos e afetos positivos ou negativos (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004). Esta constitui a base do comprometimento afetivo. Já a base cognitiva assenta-se em concepções sociológicas de permuta e cognitivistas acerca das crenças desenvolvidas pelo empregado sobre suas relações com a organização. Esta base constitui o alicerce dos comprometimentos calculativo e normativo. Enquanto o primeiro está inserido na concepção sociológica da troca econômica, o segundo envolve a troca social entabulada pelo empregado com a organização (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004).

Visto que o presente trabalho adotará o modelo proposto por Meyer e Allen (1991), serão apresentadas na sequência com mais detalhes as concepções teóricas sobre os três componentes do comprometimento organizacional – Afetivo, Calculativo e Normativo.

1.1- Comprometimento Organizacional Afetivo

Este vínculo tem suas raízes nas teorias organizacionais de Etzioni (1975) onde se destacam o envolvimento, a identificação e a introjeção dos valores organizacionais pelo trabalhador. Tal abordagem é mais tarde aprimorada por Mowday, Porter e Steers (1982). Estes autores enfatizam a natureza do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. Outras dimensões, além da identificação, são utilizadas pelos mesmos autores: a) os sentimentos de lealdade; b) o desejo de permanecer como membro; e c) o desejo de esforçar-se pela organização. Assim, o comprometimento afetivo seria “...um estado no qual um indivíduo identifica-se com uma organização em particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vistas a facilitar a consecução dos objetivos do sistema” (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979, p.225).

Segundo Siqueira e Gomide Júnior (2004) as variáveis utilizadas na definição deste comprometimento podem ser divididas em dois grupos de fatores expressos por componentes afetivos e intenções comportamentais. DeCottis e Summers (1987) questionam a presença de dois elementos na definição de comprometimento: a) intenção de se manter afiliado; e b) desejo de investir esforços em prol de objetivos organizacionais. Segundo estes autores, deve-se excluir a intenção ou desejo de manter-se afiliado do conceito de comprometimento por ela atuar como consequência ou correlato do mesmo ao invés de componente. Em relação ao desejo de envidar esforços em favor da organização, DeCottis e Summers (1987) o considera muito próximo do conceito de motivação, embora esta esteja mais voltada para o alcance de objetivos pessoais do que no caso do comprometimento, onde o indivíduo atuaria para o alcance de metas propostas pelo sistema organizacional. Por estas razões, a definição por eles proposta trata o conceito como bidimensional: 1) centrado na internalização de objetivos e

valores organizacionais; e 2) no envolvimento com papéis relativos a estes objetivos e valores (SIQUEIRA, 1995).

Bastos (1994) e Siqueira (1995) também questionam a presença de intenções comportamentais na definição do comprometimento organizacional afetivo apresentando como alternativa tratá-lo com a noção de afetos dirigidos à organização eliminando assim as confusões conceituais.

As divergências acerca da inclusão ou não de intenções comportamentais no conceito de comprometimento organizacional repercutem nas propostas de mensuração, conduzindo a diferenciadas propostas de operacionalização do conceito com vistas à construção de medidas. Assim, em relação à mensuração do comprometimento afetivo são encontradas duas tendências – a) inclusão nas escalas de itens abarcando os elos afetivos frente à organização e intenções comportamentais (PORTER et al, 1974; MOWDAY et al, 1979); b) medidas abarcando apenas os aspectos afetivos (DECOTIIS; SUMMERS, 1987).

Porter e colaboradores (PORTER et al, 1974; MOWDAY et al, 1979) desenvolveram um instrumento denominado Questionário de Comprometimento Organizacional (OCQ) composto de 15 itens com uma combinação de atitudes e intenções comportamentais, cujo índice de precisão é de 0,88. Já DeCottis e Summers (1987) construíram uma escala com 6 itens – três relacionados à internalização de valores e metas organizacionais e os outros abarcando o envolvimento do empregado com os papéis de trabalho executados na organização – que detém índice de confiabilidade de 0,88.

A partir dos afetos que o empregado nutre pela empresa em que trabalha, Siqueira (1995) desenvolveu e validou uma Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF) composta de 18 expressões de afetos dirigidos à organização empregadora (15 positivos e 3 negativos) e com alto índice de confiabilidade (0,95). A autora também validou uma versão reduzida do instrumento que inclui 5 expressões de afetos positivos direcionados à

organização cujo índice de precisão é de 0,93. Ambas as formas da ECOA, completa e reduzida, constituem um instrumento altamente confiável para pesquisas ou diagnósticos do comprometimento afetivo com a organização (SIQUEIRA, 1995).

1.2- Comprometimento Organizacional Calculativo

Nomeado por Meyer e Allen (1984) como comprometimento duradouro ou de continuação e por Mathieu e Zajac (1990) de comprometimento calculativo, esta abordagem foi proposta por Becker (1960) com base na sociologia, quando o vínculo ocorre em função das recompensas e custos associados à permanência do empregado na organização. Segundo Becker (1960), o comprometimento seria um mecanismo psicossocial cujos elementos *side-bets* ou conseqüências de ações prévias (recompensas e custos) impõem limites ou restringem ações futuras. *Side-bets* é um termo que se refere ao tempo, esforço e dinheiro investidos pelo indivíduo em sua relação com algum objeto que pode ser percebida como perda ou custo no caso de interromper a interação (SIQUEIRA, 2001).

Para Becker (1960) o comprometimento poderia ser representado pelo ato do indivíduo permanecer na organização, causado pelas percepções dos custos ou perdas de investimentos (*side-bets*) decorrentes do possível rompimento com o sistema de trabalho. Dito de outra forma, o indivíduo permanece na organização devido aos custos e benefícios associados à sua saída. Assim, para o autor, a manutenção numa dada linha de ação seria resultante da acumulação de *Side-bets* ao longo do tempo pelo indivíduo.

Para Siqueira (2001) o comprometimento calculativo com a organização seria suscitado pela avaliação positiva dos resultados (posição alcançada na organização, acesso a certos privilégios ocupacionais, benefícios oferecidos pelo sistema a empregados antigos, planos específicos de aposentadoria, etc.) conseqüentes do investimento feito pelo empregado e pela possibilidade do mesmo perder, ou de não ter como repor, vantagens decorrentes dos investimentos, caso se desligasse da organização.

A formação deste comprometimento é decorrente de um raciocínio econômico, desenvolvido a partir de uma relação social de troca onde o empregado analisa o quanto investiu e o quanto obteve de retorno aos investimentos feitos na relação e, conseqüentemente avalia se é adequado romper a relação, considerando a perda ou a impossibilidade de manter os resultados alcançados com os investimentos até então feitos (BECKER, 1960).

É importante destacar que há um processo cognitivo avaliativo caracterizado pelo balanço feito pelo trabalhador, por meio de comparações de investimentos, retornos, custos ou perdas associados à sua saída da organização, que pode ser representado mentalmente por crenças, percepções ou avaliações acerca da relação de troca. Em resumo, o trabalhador faz uma avaliação de ser vantajoso, ou não, permanecer na organização em função da relação de troca econômica desenvolvida com ela.

Com vistas a avaliar este comprometimento, Ritzer e Trice (1969) e, mais tarde, Hrebiniak e Alutto (1972) desenvolveram duas escalas onde é solicitado aos empregados que indiquem a probabilidade de deixarem a organização para a qual trabalham por outra empresa em função de ofertas vantajosas – aumento de salário, elevação de status, maior liberdade e oportunidade de promoção. No entanto, Meyer e Allen (1984) questionam estas medidas por avaliarem a probabilidade do empregado abandonar sua organização por outra que lhe oferecesse maiores vantagens, mas não avaliam as perdas ou custos envolvidos nesta decisão. Com o objetivo de superar as limitações destas escalas, Meyer e Allen (1984) constroem uma escala de comprometimento calculativo que avalia o comprometimento calculativo do empregado com a organização a partir dos custos associados ao seu desligamento como, por exemplo, os investimentos feitos na organização e a falta de alternativas de emprego. Este instrumento é composto de oito itens a serem respondidos no formato Likert.

A partir da formulação teórica dos *Side-bets* de Becker (1960), Siqueira (1995) construiu e validou a Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC) composta por 15

frases que descrevem as perdas ou custos associados ao possível rompimento das relações de trabalho com a organização pelo empregado. Os itens deste instrumento são distribuídos em quatro fatores que avaliam as perdas (profissionais, de investimentos feitos na organização, de retribuições organizacionais e sociais no trabalho) cujos índices de confiabilidade são considerados satisfatórios para investigações de cunho acadêmico – variam entre 0,71 e 0,78.

1.3- Comprometimento Organizacional Normativo

Proposto por Wiener e Vardi (1980; 1990; WIENER, 1982) o comprometimento normativo pode ser conceituado como o conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte de acordo com os objetivos e interesses organizacionais (BASTOS, 1993).

Para fundamentar este tipo de vínculo, Wiener e Vardi (1990) utilizaram os conceitos de sistema cultural e motivacional na determinação do comportamento humano nas organizações. Cultura é definida como “o conjunto de valores partilhados que produzem pressões normativas sobre os mesmos” (BASTOS, 1993, p.57). Estas pressões associam-se ao sistema de recompensas (motivação instrumental) influenciando o comportamento (BASTOS, 1993). Assim, Wiener e Vardi (1990) defendem que a cultura organizacional atuaria diretamente no sentido de produzir membros comprometidos, exercendo uma influência estável e de longo prazo sobre o comportamento no trabalho. De acordo com estes autores, o comprometimento normativo é caracterizado por uma forte tendência do indivíduo a guiar seus atos pelos valores culturais internalizados, independente de quão racionais determinadas ações deles resultantes possam parecer.

Desta forma, indivíduos com este comprometimento reconhecem obrigações e deveres morais para com a organização, e por isso apresentam certos comportamentos porque acreditam que seja certo e moral fazê-lo. Segundo Bastos (1994), os padrões de comportamento apresentados pelo indivíduo com este compromisso revestem-se de sacrifício pessoal, persistência e preocupação pessoal. Assim, quando o indivíduo pensa ou planeja se desligar da organização, ele apresenta sentimentos de culpa, incômodo, apreensão e preocupação.

Inserido numa perspectiva cognitivista, este comprometimento é composto por crenças do empregado sobre uma dívida social para com a organização, ou a obrigatoriedade de retribuir um favor (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004). Neste contexto de troca social, insere-se o princípio de reciprocidade que tem como pressuposto a obrigatoriedade de retribuição a um favor (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004). Segundo Siqueira e Gomide Júnior (2004), ao receber doações organizacionais o empregado coloca-se no papel de receptor e, recorrendo à norma de reciprocidade, ele passa a acreditar que também deva retribuir (obrigatoriedade) de alguma forma a organização, pois se identifica como devedor. Portanto, a obrigatoriedade de retribuição ao favor compõe o vínculo moral com a organização. Conforme destacam Allen e Meyer (1996) o empregado que acredita estar em débito moral com a organização deve retribuí-la e permanecer trabalhando para ela.

Meyer, Allen e Smith (1993) desenvolveram uma escala para avaliar o comprometimento normativo composta de oito itens a serem respondidos pelo empregado numa escala tipo Likert.

No Brasil, com o objetivo de avaliar as crenças do empregado sobre suas obrigações e deveres morais para com a organização, Siqueira (2000) construiu e validou uma Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON) composta de 7 frases e com índice de precisão de 0,86.

1.4 – Estudos sobre Comprometimento Organizacional

É extenso o volume de estudos acerca do construto comprometimento organizacional tanto na literatura internacional quanto na nacional. O construto comprometimento organizacional aparece nos estudos ora como variável dependente ora como variável independente.

Com vistas a desenvolver teórica e metodologicamente o estudo do comprometimento Allen e Meyer (1990) propuseram um modelo multidimensional que abarca três componentes. E, para fazer distinção entre os componentes afetivo, calculativo e normativo, Allen e Meyer (1990) postularam a existência de categorias distintas de fatores antecedentes para cada um dos três. Assim, foi objetivo do estudo conduzido por estes autores verificar se os fatores antecedentes de cada um dos estilos de comprometimento eram melhores preditores daquele estilo e não dos outros. Desta forma, eles supõem que: a) comprometimento afetivo – desencadeado pelas experiências anteriores de trabalho, em especial as que satisfizeram as necessidades psicológicas do trabalhador, levando-o a se sentir confortável dentro da organização e competente em seu trabalho; b) comprometimento calculativo – desencadeado pela quantidade de investimentos feitos pelo empregado na organização e por falta de alternativas de empregos no mercado; c) comprometimento normativo – desencadeado pelas experiências prévias de socialização advindas do convívio familiar e social e também pelo processo de socialização organizacional ocorrido após a entrada do trabalhador na organização.

Os resultados obtidos confirmam em parte as suposições de Allen e Meyer (1990). Os autores verificaram que as três medidas por eles utilizadas não se distinguiram totalmente, uma vez que houve sobreposição de itens das escalas de comprometimento afetivo e normativo. Os

autores acreditam que isto é devido ao fato do desejo de permanecer na empresa e a obrigação moral para com a organização serem fortemente relacionados entre si, mas nenhuma explicação acerca desta associação é apresentada. Com relação aos resultados dos fatores antecedentes dos três componentes de comprometimento, não foi confirmado apenas os preditores postulados para comprometimento normativo.

Duas meta-análises são consideradas por pesquisadores do comprometimento organizacional como marcos teóricos por reunir os principais estudos desenvolvidos acerca do tema sintetizando os primeiros anos de pesquisa.

Reunindo os resultados de pesquisa no exterior, Mathieu e Zajac (1990) conduziram uma meta-análise baseada nos resultados de 124 estudos publicados em periódicos científicos, a partir de 174 amostras independentes, sendo que a maioria abordou o enfoque afetivo (132 amostras). Dentre os antecedentes relativos às características pessoais, estão relatados maiores idades, valores da ética protestante do trabalho e percepção do indivíduo quanto à competência pessoal. Há correlações positivas nas variáveis relativas às características do trabalho, como caráter não rotineiro da tarefa e escopo do trabalho. Verificou-se também correlação positiva entre relações grupo-liderança: estilo participativo, comportamento de estruturação, consideração e comunicação do líder. Já conflito, ambigüidade e sobrecarga de papel apresentaram moderada correlação negativa com comprometimento afetivo. Encontrou-se correlações praticamente nulas entre este comprometimento e características organizacionais.

Os principais correlatos identificados pelos autores foram: motivação, envolvimento com o trabalho, satisfação geral, satisfação com supervisão, satisfação com o trabalho em si, satisfação com os colegas, satisfação com remuneração e baixo nível de estresse (MATHIEU; ZAJAC, 1990).

Os conseqüentes identificados por Mathieu e Zajac (1990) apresentaram correlação positiva baixa com desempenho no trabalho e correlação negativa alta com rotatividade, intenção de saída e busca de alternativas de emprego.

Já no Brasil, Borges-Andrade (1994) sumarizou os estudos sobre comprometimento realizados no Brasil no período de 1989 a 1993, em 41 organizações, baseados no enfoque afetivo. Os antecedentes mais importantes identificados foram percepções de oportunidades de crescimento na carreira e de progresso profissional, sistema justo de promoção e influência da instituição no país. Além destes, há também antecedentes com menor poder preditivo – menor escolaridade, estar casado, maior idade, maior tempo de serviço, relação entre trabalho realizado e educação recebida, maior oferta de treinamento na organização, percepção de equidade salarial interna e externa, definição de atividades e maior escopo do trabalho.

Dentre os correlatos de comprometimento são apresentados em ordem decrescente de importância: satisfação com a supervisão recebida, satisfação com salário e benefícios, interesse e satisfação pelo trabalho e satisfação geral com a empresa (BORGES-ANDRADE, 1994).

Borges-Andrade (1994) identificou como conseqüências do comprometimento organizacional: pouca intenção de procurar novo emprego, baixa intenção de rotatividade, pouca intenção de trocar de empresa e menor mobilidade interna. Entretanto, segundo este autor, os resultados não são conclusivos em função do número reduzido de estudos que investigaram as conseqüências do comprometimento e apresenta como agenda de pesquisa a necessidade maiores estudos.

Recentemente Bishop, Scott e Burroughs (2000) desenvolveram uma pesquisa com o objetivo de verificar a interdependência entre suporte e comprometimento nos níveis organizacional e de grupo, tidos como preditores de intenções de rotatividade, comportamentos de cidadania e desempenho no trabalho. Foram alvo de investigação 65

times compostos por seis empregados que trabalham internamente em grande interdependência. Os empregados responderam a duas versões de questionários de percepção de suporte e comprometimento, uma composta pelo termo “organização” e a outra composta pelo termo “equipe de trabalho”, e também foi aplicada uma escala de intenção de rotatividade. Os facilitadores dos times avaliaram desempenho e comportamentos de cidadania organizacional. As análises foram feitas via LISREL utilizando as equações estruturais. Foram encontradas relações diretas e positivas entre: percepção de suporte organizacional e comprometimento organizacional, percepção de suporte da equipe e comprometimento com a equipe, comprometimento organizacional e de equipe com comportamentos de cidadania e, comprometimento de equipe e desempenho no trabalho. Além disso, foi encontrada relação negativa entre comprometimento organizacional e intenções de rotatividade. Os resultados demonstram o papel mediador tanto do comprometimento organizacional quanto o de equipe, entre a percepção de suporte organizacional e de equipe e resultados no trabalho (comportamentos de cidadania, desempenho e intenção de rotatividade).

Alguns autores buscaram determinar o papel das práticas de recursos humanos adotados pela empresa na determinação do comprometimento organizacional. Bandeira, Marques e Veiga (2000) realizaram um estudo com o objetivo de verificar a relação entre políticas de recursos humanos e comprometimento organizacional de 600 funcionários da Empresa de Correios e Telégrafos (regional de Belo Horizonte). Para identificação das políticas de recursos humanos foi realizada análise documental (leitura e exame de relatórios, documentos, etc.) e entrevistas, sendo que a fase seguinte foi a construção de uma escala para avaliar o tipo e os padrões de comprometimento organizacional. De acordo com os resultados, as políticas de recursos humanos investigadas influenciam as dimensões normativa e afetiva do comprometimento, mas apresentaram correlações fracas com o comprometimento

instrumental. Os índices mais elevados são observados nas atividades de treinamento e desenvolvimento, denotando que constituem fator primordial na manutenção dos estilos de comprometimento apontados.

Recentemente, foi realizada uma meta-análise por Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002) com base nos três componentes propostos por Allen e Meyer (1990). A partir da revisão e análise de 99 artigos publicados, 22 dissertações e 34 textos não publicados ou trabalhos apresentados em conferências, sumarizando um total 155 amostras independentes, foram identificados os antecedentes, correlatos e conseqüentes de comprometimentos afetivo, normativo e calculativo.

Dentre os antecedentes levantados por Meyer et al (2002) estão quatro grupos de variáveis: demográficas, diferenças individuais, experiências de trabalho e alternativas/investimentos. As correlações relativas às variáveis demográficas são geralmente baixas. Idade e estabilidade apresentaram correlação positiva fraca com os três componentes de comprometimento, sendo que idade especificamente é mais fortemente relacionada com comprometimento calculativo. Com relação às diferenças individuais, o *locus* de controle externo foi correlacionado negativamente com comprometimento afetivo, e a auto-eficácia da tarefa apresentou correlação positiva fraca com este comprometimento. Já as correlações entre experiências de trabalho são geralmente mais fortes quando relacionadas ao comprometimento do que as características pessoais. Experiências de trabalho são mais fortemente associadas com comprometimento afetivo. Foram encontradas correlações negativas entre ambigüidade e conflito de papéis e comprometimento afetivo. O comprometimento normativo apresentou correlações positivas com percepção de suporte organizacional. As alternativas/investimentos são mais fortemente correlacionadas com comprometimento calculativo do que com os comprometimentos afetivo ou normativo.

Meyer et al (2002) identificaram que o construto satisfação no trabalho atua como correlato de comprometimento afetivo uma vez que eles apresentaram-se altamente relacionados.

Com relação às variáveis conseqüentes, foram identificadas por Meyer et al (2002): rotatividade e intenção de rotatividade, absenteísmo, desempenho no trabalho e comportamentos de cidadania organizacional como resultados relevantes para a organização, e stress e conflito trabalho/família enquanto resultados relevantes para o empregado. Os três comprometimentos apresentaram correlações negativas com rotatividade e com intenção de rotatividade, sendo mais fortes com comprometimentos afetivo, normativo e calculativo, respectivamente. Com relação aos dois subcomponentes de comprometimento calculativo, as associações com intenção de rotatividade foram mais fortes com sacrifício pessoal do que com falta de alternativas de emprego. Além disso, rotatividade e intenção de rotatividade foram fortemente correlacionadas. O absenteísmo apresentou correlação negativa com comprometimento afetivo; já com os comprometimentos normativo e calculativo as correlações ficaram próximas de zero. Com relação ao desempenho no trabalho foram detectadas: correlação positiva alta com comprometimento afetivo, moderada com normativo e negativa com comprometimento calculativo. No que diz respeito a comportamentos de cidadania organizacional, os resultados revelaram altas correlações positivas com comprometimentos afetivo e normativo, e correlações próximas de zero com o comprometimento calculativo. Já as variáveis relevantes para o indivíduo, stress auto-relatado e conflito trabalho/família tiveram alta correlação negativa com comprometimento afetivo, correlações próximas de zero com o normativo e correlações positivas com comprometimento calculativo. Além destes resultados, Meyer et al (2002) detectaram correlações entre os comprometimentos afetivo e normativo, uma vez que houve sobreposição de itens das escalas relativas a estes construtos, mas não foi apresentada nenhuma explicação para esta associação.

No Brasil, a produção de comprometimento organizacional foi sumarizada por Siqueira e Gomide Junior (2004). Segundo esses autores os antecedentes de comprometimento afetivo produziram alguns resultados divergentes. As características pessoais tendem a produzir fracas correlações com este estilo de vínculo e tais resultados não têm contribuído na explicação do relacionamento entre variáveis pessoais e comprometimento afetivo. Além disso, as relações entre este compromisso e características do cargo ainda não são bem entendidas. Segundo estes autores, os resultados dos estudos e revisões de pesquisas demonstram a necessidade de melhoria dos procedimentos de investigação, com o objetivo de decifrar a direção da relação e os fatores causais envolvidos direta ou indiretamente. Exemplo disto é o reconhecimento de que variáveis pessoais e organizacionais atuam indiretamente no comprometimento pela influência direta sobre satisfação no trabalho (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004).

Com vistas a identificar antecedentes de comprometimento afetivo entre variáveis psicológicas que representasse uma estrutura social de troca com a organização, Siqueira (1995) identificou a percepção de suporte como um forte antecedente deste vínculo. Tais resultados demonstram que o comprometimento afetivo com a organização torna-se mais fortalecido na medida em que os empregados percebem que ela está comprometida com eles.

Com relação aos conseqüentes do comprometimento afetivo, Siqueira e Gomide Júnior (2004) destacam que empregados com este vínculo apresentam menores taxas de rotatividade, absenteísmo, intenção de sair da empresa e melhores indicadores de desempenho no trabalho. Por outro lado, quando o comprometimento afetivo é baixo, as conseqüências são negativas para a organização: atrasos, desempenho fraco e esforço reduzido aplicado ao trabalho.

Os fatores antecedentes de comprometimento calculativo não estão bem esclarecidos na literatura. Siqueira e Gomide Júnior (2004) levantam como possibilidades de antecedentes: a existência de ofertas de emprego pouco atrativas no mercado, o tempo de trabalho na

organização, os investimentos feitos pelo indivíduo na realização do trabalho e as desvantagens econômicas ou resultados alcançados pelo empregado na organização. Já com relação aos conseqüentes, estes autores ressaltam que esta forma de comprometimento relaciona-se negativamente com motivação, desempenho no trabalho e intenção de saída da organização. Assim, empregados com forte comprometimento calculativo que percebem altos custos associados ao seu desligamento da organização tendem a ser menos motivados, a apresentar níveis baixos de desempenho no trabalho e menor intenção de desligar-se da organização. Além disso, tendem a ser moderadamente satisfeitos, envolvidos com o trabalho e comprometidos afetiva e normativamente com a empresa. Conforme os autores, futuros estudos acerca do comprometimento calculativo devem testar qual é a capacidade preditiva do mesmo sobre critérios comportamentais para o contexto organizacional (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004).

Com relação ao comprometimento normativo, Siqueira e Gomide Júnior (2004) destacam como antecedentes a socialização cultural e a socialização organizacional. A primeira envolve experiências individuais de socialização determinadas pelo convívio familiar e social anteriores à entrada na organização, quando pais, familiares ou amigos destacam a importância da fidelidade à organização. A segunda é referente ao processo de socialização organizacional ocorrido após a entrada do indivíduo na organização que o conduz a acreditar que um forte compromisso normativo é esperado. Siqueira e Gomide Júnior (2004), a partir de estudos nacionais, destacam que este comprometimento prediz de forma direta, maiores níveis de satisfação no trabalho e comprometimento afetivo, e de forma indireta impacta os vínculos afetivos e os comportamentos de cidadania organizacional. Explica, ainda, a menor intenção de deixar a empresa.

Finda a apresentação da variável comprometimento organizacional que se constitui o foco de interesse deste trabalho, os capítulos seguintes abordarão a revisão de literatura de

percepção de suporte organizacional (capítulo 2) e cultura organizacional (capítulo 3) que fundamentam a proposição do modelo de investigação contida no capítulo 4.

CAPÍTULO 2

PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL

O construto percepção de suporte organizacional foi definido por Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986) como “crenças globais desenvolvidas pelo empregado sobre a extensão em que a organização valoriza as suas contribuições e cuida de seu bem-estar” (p.501). Este conceito abarca as crenças e expectativas do indivíduo acerca da retribuição e do reconhecimento dado pela organização ao seu esforço no trabalho. Desta forma, a percepção do empregado é referente ao comprometimento do sistema empregador para com ele.

Os pressupostos deste construto encontram-se na norma de reciprocidade defendida por Gouldner (1960). O princípio desta norma é utilizado para melhor integrar e compreender os elos de ligação do empregado com a organização. A norma social define um padrão de trocas mútuas e regula o comportamento do indivíduo que deve responder de forma favorável e positiva ao tratamento recebido de outros. Gouldner (1960) considera que a norma de reciprocidade teria a função de estabilização sobre sistemas de interação social, onde as relações são orientadas por um princípio moral integralmente aceito e flexível que define a obrigatoriedade de retribuir um favor recebido. Este princípio de reciprocidade baseia-se em duas exigências sociais básicas: a) as pessoas devem ajudar quem as ajuda; e b) as pessoas não devem prejudicar quem as beneficia. Assim, numa relação de equivalência, quando uma pessoa trata a outra de forma favorável, o comportamento esperado é que a outra parte também a responda favoravelmente. Além disso, há maior disposição do indivíduo em prestar auxílio a outro quando este último se mostra capaz de retribuir-lhe o benefício. A norma de

reciprocidade (GOULDNER, 1960) constitui um pressuposto adequado para explicar a relação empregado/organização uma vez que os empregados formam crenças genéricas sobre as intenções ou atos da organização a eles direcionados por meio da observação da forma como seus dirigentes praticam as políticas e procedimentos de gestão de pessoas, atribuindo ao sistema empregador características humanas e acreditando manter relações sociais com ele (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004). A norma de reciprocidade aplicada ao contexto organizacional implica que empregado e empregador tratem-se mutuamente de forma justa e favorável. Segundo Eisenberger et al (1986) as interações do trabalhador com a organização são caracterizadas por relações de troca marcadas por expectativas de reciprocidade. De um lado, a organização tem obrigações legais, financeiras e morais com o seu membro e o direito de esperar que ele apresente bom desempenho e lealdade. Do outro, o empregado tem obrigação de apresentar bom desempenho e como dever ser leal e comprometido com a organização (OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999).

A percepção de suporte organizacional é constituída por crenças desenvolvidas pelo empregado que se posiciona mentalmente como receptor ou beneficiário de doações organizacionais já ocorridas ou futuras, durante o intercâmbio social (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004). Segundo Eisenberger et al (1986) e Rhoades e Eisenberger (2002) a percepção de suporte é decorrente da atribuição de características antropomórficas à organização, considerando que os empregados tendem a ver as ações dos agentes organizacionais como ações da própria organização. É importante considerar que a organização não atua como uma entidade abstrata e sim por meio do comportamento individual de membros-chave que ocupam posições de gerência ou liderança, que possuem controle sobre recursos e praticam políticas, normas tradições organizacionais ou que tem poder sobre a conduta de outros membros do sistema. Portanto, os empregados consideram as ações dos membros-chave como ações da própria organização (RHOADES; EISENBERGER,

2002; EISENBERGER; STINGLHAMBER; VANDENBERGHE; SUCHARSKI; RHOADES, 2002; SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004).

De acordo com Eisenberger et al (1986) as percepções do trabalhador sobre suporte organizacional são influenciadas pela intensidade, frequência e sinceridade das manifestações organizacionais de reconhecimento, elogio e recompensa dos atos de seus membros, o que representa valorização do esforço dele em contribuir com os objetivos do sistema. Se o tratamento recebido da empresa for percebido pelo empregado como favorável, ele passa a ter expectativas de obter compreensão e certa tolerância com pequenos enganos no trabalho e possíveis enfermidades (SIQUEIRA, 1995). Também constituem expectativas dos empregados, o interesse ou desejo que a organização ofereça aos seus membros condições para que o trabalho se torne mais significativo e interessante. Além disso, o empregado desenvolve percepções favoráveis de suporte organizacional quando consideram as ações organizacionais de retribuição ao esforço despendido no trabalho como sinceras, bem intencionadas e não manipulativas.

Há maior possibilidade do empregado comprometer-se com a empresa quando a percebe como justa no reconhecimento de suas contribuições e preocupada com o seu bem-estar. Uma alta percepção de suporte fortaleceria no empregado a expectativa esforço-resultado e a ligação afetiva com a organização, resultando em maior esforço do mesmo para atingir os objetivos organizacionais (OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999). A percepção de suporte organizacional possibilita aos empregados condições de identificar a organização como favorável ou não no tratamento a eles dispensado: as organizações costumam valorizar empregados que apresentam comprometimento afetivo, envolvimento com o trabalho e com a organização, enquanto os empregados apreciam que a organização lhes proporcione um ambiente de trabalho adequado, preocupe-se com seu bem-estar e valorize o trabalho realizado.

Para avaliar a percepção de suporte organizacional Eisenberger et al (1986) construíram uma escala composta de 36 frases relativas a possíveis julgamentos da organização sobre seus empregados e algumas de suas ações em diversas situações que resultariam em benefícios ou prejuízos para eles. O índice de confiabilidade do instrumento foi de 0,97. Siqueira validou uma Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO) com o objetivo de avaliar a percepção do trabalhador sobre o quanto a organização valoriza suas contribuições e preocupa-se com o seu bem estar. O instrumento é composto de 9 itens (sendo 6 frases com sentido positivo e 3 com formulação negativa) na forma completa, enquanto a forma reduzida é composta de 6 frases com sentido positivo. Ambas as formas da EPSO, completa e reduzida, detém índice de precisão de 0,86, considerado satisfatório para investigações científicas.

O construto percepção de suporte organizacional tem sido alvo de estudos como variável independente, mediadora e dependente, tendo se destacado na literatura pelas contribuições fornecidas ao estudo do comportamento organizacional.

Shore e Wayne (1993) estudaram a relação entre comprometimento afetivo, comprometimento calculativo, percepção de suporte organizacional e comportamento de cidadania organizacional, numa grande multinacional norte-americana. Os resultados indicaram correlações positivas entre comprometimento afetivo, percepção de suporte organizacional e comportamentos de cidadania, enquanto o comprometimento calculativo apresentou correlação negativa com cidadania. Além disso, os resultados mostraram que a percepção de suporte organizacional explicava o comportamento de cidadania organizacional, sendo o melhor para o último do que o comprometimento afetivo. Em outras palavras, a percepção de suporte organizacional foi melhor preditora dos comportamentos de cidadania organizacional do que o comprometimento afetivo.

Eisenberger et al (2002) conduziram três estudos relacionando percepção de suporte do supervisor, percepção de suporte organizacional e rotatividade voluntária. Os resultados

encontrados sugerem que a percepção de suporte do supervisor resulta em percepção de suporte organizacional longitudinalmente, sendo que o relacionamento entre estas variáveis era mais forte quando os empregados percebem que o supervisor tem influência sobre decisões importantes na organização, bem como autoridade e autonomia do supervisor sobre suas responsabilidades de trabalho. Além disso, os dados revelam que percepção de suporte organizacional atua como mediador de percepção de suporte do supervisor e rotatividade voluntária do empregado. Desta forma, de acordo com os autores, os empregados que acreditam que o supervisor estima suas contribuições e cuida de seu bem-estar apresentam maior percepção de suporte organizacional, que por sua vez está relacionada a uma diminuição da rotatividade voluntária.

A partir de uma revisão de setenta estudos realizados, Rhoades e Eisenberger (2002) identificaram como antecedentes da percepção de suporte organizacional quatro variáveis – justiça (incluindo justiça de procedimentos, justiça interacional e participação dos empregados nas decisões), suporte gerencial ou apoio do supervisor, recompensas e condições favoráveis de trabalho. Estas variáveis apresentaram forte relacionamento com percepção de suporte organizacional. Já as variáveis demográficas e características individuais tiveram relações fracas com percepção de suporte organizacional. Além disso, a percepção de suporte é moderada pelo tamanho da organização e treinamento. Com relação aos conseqüentes os autores identificaram para percepção de suporte organizacional forte relacionamento com comprometimento afetivo, satisfação profissional, ânimo positivo e desejo de permanecer na empresa. Além disso, foi encontrado forte relacionamento negativo com intenção de rotatividade e rotatividade propriamente dita. Já o desempenho e o comprometimento calculativo apresentam pequena relação com percepção de suporte organizacional.

Allen, Shore e Griffeth (2003) postularam um modelo para rotatividade voluntária considerando a percepção de suporte organizacional como variável mediadora entre

percepções de práticas suportivas de recursos humanos (participação em tomada de decisões, justiça nas recompensas e oportunidade de crescimento), comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e intenção de rotatividade. Para atingir este propósito, os autores utilizaram instrumentos que buscavam aferir primeiramente a qualidade das práticas de recursos humanos sob os aspectos anteriormente citados e intenção de rotatividade, seis meses depois coletaram dados referentes à percepção de suporte organizacional, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho e, ao final de um ano levantaram dados sobre a rotatividade voluntária. Por meio de equações estruturais foi identificado que a percepção de suporte organizacional era altamente correlacionada com comprometimento organizacional. O modelo proposto pelos autores foi confirmado sendo que os índices de ajuste foram bons. A percepção de suporte organizacional se correlacionou com todas as variáveis. Os resultados do modelo foram: participação na tomada de decisões (0,34), justiça nas recompensas (0,50) e oportunidade de crescimento (0,20) foram relacionadas positivamente a percepção de suporte organizacional; esta por sua vez foi relacionada positivamente a comprometimento organizacional (0,69) e satisfação no trabalho (0,42); comprometimento foi relacionado a satisfação (0,19) e esta foi relacionada a comprometimento (0,23); comprometimento (-0,46) e satisfação (-0,18) foram relacionadas negativamente a intenção de rotatividade; e intenção foi relacionada positivamente a rotatividade (0,37). Portanto, enquanto variável mediadora percepção de suporte organizacional é importante na predição da rotatividade voluntária.

No Brasil, Siqueira e Gomide Júnior (2004) destacam como antecedentes da percepção de suporte organizacional: justiça de procedimentos na distribuição dos recursos entre os empregados, suporte ou apoio fornecido pelos chefes aos subordinados (suporte gerencial) e retribuições organizacionais como – reconhecimento, pagamento, promoções, estabilidade no emprego, autonomia e treinamento. Além disso, os autores apresentam como conseqüentes da alta percepção de suporte organizacional registrados na literatura: menor absenteísmo e

intenção de sair da empresa, maior desempenho, satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho, comprometimento afetivo com a organização e com a equipe de trabalho, e comportamentos de cidadania organizacional.

Concluída a apresentação relativa à percepção de suporte organizacional, o próximo capítulo aborda a cultura organizacional.

CAPÍTULO 3

CULTURA ORGANIZACIONAL

Atualmente, o construto cultura organizacional tem sido apontado como relevante na compreensão do comportamento humano nas organizações, pela influência que exerce nos seus membros (TAMAYO, MENDES; PAZ, 2000). Segundo Schein (1990) a cultura é para a organização um conceito de importância crescente, ressaltando ainda a necessidade da organização em decifrar suas próprias culturas. Tamayo, Mendes e Paz (2000) destacam que os pesquisadores da área dão grande importância ao estudo deste tema por considerá-lo determinante do desempenho individual, da satisfação no trabalho e da produtividade da organização.

O tema cultura organizacional teve sua origem na Administração. A partir da década de oitenta, este tema foi incorporado ao meio científico tornando-se objeto de investigação e alvo de numerosos estudos nas décadas subsequentes (OLIVEIRA, 1997; GOMIDE JÚNIOR; MARTINS, 1997). Contudo, existe falta de consenso acerca da conceituação do construto, o que pode ser devido ao fato do tema ser transposto de outras ciências, e permitir várias conceituações quando aplicado ao estudo do comportamento organizacional (OTT, 1989; OLIVEIRA, 1997; 2001). Há na literatura concordância entre os autores que a cultura organizacional inclua a própria concepção genérica de cultura – “complexo dos padrões de comportamento, das crenças, das instituições e doutros valores espirituais e materiais transmitidos coletivamente e característicos de uma sociedade” (FERREIRA, 1986). Inserido na área de comportamento organizacional, o construto cultura apresenta diversas propostas de conceituação. Segundo Pettigrew (1979) a cultura organizacional consiste num sistema de

significados pública e coletivamente aceitos por determinado grupo em um certo período de tempo. De acordo com este autor, o sistema de termos, formas, categorias e imagens que compõem a cultura tem como função fornecer aos membros interpretações de suas próprias situações. Para Hofstede et al (1990) cultura organizacional é adquirida e não herdada, está relacionada com a história e tradição da organização, possui profundidade, é de difícil decifração e explicação (devendo ser interpretada) é de natureza coletiva, compartilhada e ideacional, refere-se a valores, crenças, conhecimentos dentre outros aspectos, e finalmente é holística e subjetiva. Schein (1992) refere-se à cultura organizacional como um conjunto de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo quando aprende a lidar com seus problemas de adaptação, tanto externa quanto interna, que funcionaram suficientemente bem para serem considerados como válidos e ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Para Robbins (1999) a cultura refere-se a um sistema de significados partilhados, mantido pelos membros que distingue a organização de outras. De acordo com Freitas (2002), a cultura é um instrumento de poder, constituindo um conjunto de representações imaginárias sociais que são construídas e reconstruídas nas relações cotidianas dentro da organização, sendo expressas por valores, normas, significados e interpretações, fornecendo sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e reconhecimento para seus membros. Segundo Deal e Kennedy (1982) várias definições de cultura foram propostas, porém a mais direta é “o jeito como as coisas são feitas por aqui”.

Apesar da diversidade conceitual, Ott (1989) destaca algumas características consensuais sobre cultura organizacional: 1- a cultura de uma organização é algo parecido com a cultura social; 2- ela é composta por valores, crenças, pressupostos, percepções, artefatos, normas e padrões de comportamentos; 3- é socialmente construída, invisível e subjacente às atividades organizacionais; 4- constitui uma energia social que impele os membros organizacionais à

ação; 5- atua como unificador fornecendo significado, direção e mobilização para os membros da organização; 6- representa um mecanismo de controle informal, aprovando ou proibindo comportamentos. Já para Robbins (1999) cultura organizacional tem como funções criar sentido de identidade para os membros organizacionais; fornecer padrões apropriados de comportamento para o empregado; exercer controle uma vez que guia e molda atitudes do empregado; aumentar a estabilidade do sistema social e intensificar o comprometimento com a organização. Segundo Schein (1991) a cultura tem como função ou papel primordial promover adaptação da organização, tanto no seu aspecto interno (aspectos socioemocionais dos membros do grupo), quanto externo (relação da organização com o ambiente externo). Nesta área de estudos, o consenso relativo à cultura organizacional restringe-se à sua existência, e a algumas funções que ela desempenha (OLIVEIRA, 2001).

As inúmeras propostas conceituais encontradas na literatura conduzem a divergências quanto aos rumos de pesquisas. As razões para tal diversidade justificam-se por cada pesquisador ter um “olhar” sobre o objeto de estudo, e também por cada “olhar” ser pessoal (OTT, 1989). Smircich (1983) numa tentativa de ordenação desta área, propôs a distinção entre duas tendências que direcionam as pesquisas. A primeira é a perspectiva funcionalista ou estrutural que trata cultura como algo que a organização tem – as organizações produziram traços culturais mais ou menos distintos que em conjunto afetam o comportamento dos membros dando-lhes um senso de identidade, facilitando maior envolvimento com ela, assegurando maior estabilidade ao sistema e atuando como um instrumento de orientação e modelagem de comportamento. A segunda tendência é denominada perspectiva social ou fenomenológica, que considera a cultura como algo que a organização é – cultura neste sentido são manifestações que expressam a consciência humana, devendo ser analisada por meio de seus aspectos expressivos, ideacionais ou simbólicos compartilhados pelos membros. Estas tendências geraram teorias que buscam descrever e

caracterizar a diversidade de culturas. Assim, é possível encontrar na literatura diferentes proposições de tipologias e o estudo de diversos elementos como constituintes da cultura que conduzem a distintos métodos de estudo. De acordo com Freitas (1991) a cultura vem sendo conceituada e estudada a partir de seus elementos, tais como valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais, cerimônias, estórias, mitos, tabus, heróis, comunicação. Segundo a autora, estes elementos são freqüentemente citados na literatura sobre cultura e fornecem a este construto um tratamento mais concreto ou de identificação mais fácil (FREITAS, 1991). São encontrados na literatura trabalhos que utilizam componentes ou facetas como valores e ritos organizacionais para o estudo da cultura organizacional.

Oliveira (1997) realizou um estudo, numa empresa de telecomunicação, com o objetivo de verificar um modelo explicativo para comprometimento afetivo tendo como antecedentes a hierarquia de valores organizacionais e a ocorrência de ritos organizacionais. Para este propósito foram utilizados os seguintes instrumentos: Escala de Valores Organizacionais (TAMAYO; GONDIM, 1996), Escala de Comprometimento Afetivo (SIQUEIRA, 1995) e Escala de Ritos Organizacionais (OLIVEIRA, 1997). Para o teste do modelo proposto foi utilizada a análise de regressão múltipla hierárquica, que revelou que os valores e os ritos organizacionais tinham o mesmo poder de explicação do comprometimento afetivo. Já as variáveis demográficas e funcionais foram eliminadas do modelo em função do seu baixo poder de explicação da variável-critério. Desta forma, os valores e os ritos organizacionais foram posicionados como antecedentes diretos do comprometimento afetivo por meio da análise de regressão múltipla *Stepwise*. Foram retidos pela análise somente os valores relativos à interação no trabalho e aos ritos de degradação, onde constata-se que os valores explicaram maior percentual de variância ($R^2 = 0,12$) que os ritos ($R^2 = 0,03$).

Tamayo (1998) pesquisou a relação entre a percepção dos valores de uma organização e o comprometimento organizacional afetivo, a cidadania organizacional e a satisfação no

trabalho. Os 490 trabalhadores de 10 empresas diferentes responderam a quatro escalas: Escala de Valores Organizacionais (TAMAYO; GONDIM, 1996), Escala de Satisfação no Trabalho, Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional e Escala de Comprometimento Afetivo, todas validadas por Siqueira (1995). A análise dos dados foi feita mediante correlação de Pearson. A correlação dos escores totais de comprometimento afetivo, da satisfação no trabalho e de dois fatores do comportamento de cidadania foi positiva e significativa com todos os fatores da escala de valores organizacionais (eficácia/eficiência, interação no trabalho, gestão, inovação e respeito ao servidor). O autor salienta que isto pode ser explicado pela função dos valores que é de orientar a vida da organização e, conseqüentemente o comportamento de seus membros. De forma específica, o comprometimento afetivo correlacionou-se positiva e significativamente com todos os valores organizacionais, com índices variando de 0,19 a 0,39. Embora as conclusões deste estudo sejam limitadas por analisar apenas correlações entre as variáveis, pode-se supor que a percepção das prioridades axiológicas da organização dão origem a uma imagem mental da empresa que fornece ao empregado a possibilidade de predição e controle do seu próprio comportamento e do comportamento de outros.

Por outro lado, na literatura internacional surgem as tipologias como teorias que buscam a integração das duas tendências (estrutural e social), são algumas delas: as Categorizações de Deal e Kennedy (1982), as Metáforas Organizacionais de Morgan (1996) e os Deuses da Administração de Handy (1994), são exemplos destas tipologias.

Além da falta de consenso relativa à conceituação, outro problema enfrentado pelo construto cultura organizacional refere-se à questão da mensuração (OLIVEIRA, 1997). Para esta autora, a amplitude e variedade de conceituações permitem aos estudiosos trabalhar com diversos aspectos expressivos da cultura organizacional, em oposição à abrangência que envolve o tema, sendo difícil abarcar toda a sua extensão. Com relação à construção de

instrumentos, válidos e confiáveis para avaliar cultura, esta área apresenta limitações uma vez que a maior parte dos estudos é baseada em experiências pessoais dos pesquisadores, que estão mais preocupados em fornecer diagnósticos voltados para a descrição e compreensão da organização (GOMIDE JÚNIOR; MARTINS, 1997). Neste sentido, diversos pesquisadores utilizam métodos qualitativos, como o “etnográfico” clássico em pesquisas da Antropologia - que vem sendo muito empregado em análises organizacionais. Este método é caracterizado pela familiarização do pesquisador com a cultura estudada por meio da observação e de uma longa interação social com grupo que a compõe (MASCARENHAS, 2002). A pesquisa de referencial qualitativo é importante para decifrar a cultura de uma organização, mas é ineficaz na predição de comportamentos e generalização dos conhecimentos produzidos para outras organizações (OTT, 1989). Outro problema relativo à construção de medidas para avaliar cultura é a operacionalização do conceito para a construção de itens representativos do fenômeno, o que pode resultar na construção de medidas frágeis decorrentes do distanciamento do pesquisador na determinação dos indicadores e a proposição teórica original (SIQUEIRA, 2002). Além disso, é necessário averiguar se o instrumento apresenta validade discriminante do construto quando estudado com outros (SIQUEIRA, 2002). Dentre alguns instrumentos identificados na literatura nacional destinados a medir cultura organizacional estão: Inventário de Cultura Organizacional (OCI) adaptado por Oliveira, Gomide Júnior, Martins, Marques e Cunha (1999), Escala de Valores Organizacionais de Tamayo e Gondim (1996), Os Deuses da Administração de Gomide Júnior e Martins (1997), o Inventário de Valores Organizacionais de Tamayo, Mendes e Paz (2000) e Escala de Cultura Organizacional de Ferreira et al (2002).

Numa tentativa de superação das limitações que o tema cultura encerra, Handy (1994) apresenta uma tipologia de culturas, bem como uma forma de medi-las. Para o autor, as organizações se diferenciam umas das outras em função das características da sua

administração, padrões, modelos e orientações que podem ser identificados. Handy (1994) não apresenta definição para o conceito, mas propõe quatro tipos possíveis de cultura que podem ser identificados. Ele as classifica em função do poder, da influência e pela maneira de motivar as pessoas refletidos nas estruturas e sistemas organizacionais segundo as maneiras de administrar, cada uma simbolizada por um deus grego. É importante ressaltar que diferentes culturas podem coexistir numa mesma organização, ou seja, podem ser detectadas numa mesma organização percepções de cultura distintas (HANDY, 1994).

Conforme postula Handy (1994), o primeiro deus grego é *Zeus* relacionado à cultura do clube, caracterizada pela existência de um poder central, geralmente do dono, diretor ou presidente que tem o controle sobre decisões, sendo que são rápidas e baseadas na empatia e intuição. O poder é exercido pela afinidade e confiança entre os indivíduos, cujos esforços são recompensados com atribuição de maiores responsabilidades e a seleção de pessoal ocorre com base em vínculos pessoais (indicações). Esta cultura possui como característica pouca burocracia e valorização da comunicação pessoal. O trabalho é organizado em unidades dependentes e o treinamento é caracterizado por ser informal no cargo. Em *Zeus* se trabalha com a incerteza, pois todas as decisões são centradas no “todo poderoso” e os erros são punidos com a demissão. Esta cultura é dependente da habilidade e do julgamento do poder central, sendo que o poder dos membros é baseado no controle dos recursos e influência sobre o poder central.

A cultura *Apolo* identifica a cultura da função que é caracterizada pela burocracia, onde o indivíduo atua como parte integrante de um fluxo de produção em que é esperado o cumprimento do seu dever. Os indivíduos nesta cultura são parte da máquina e os custos com mão-de-obra, materiais e administrativos são reduzidos. Há ênfase no planejamento e nos procedimentos organizacionais. Atuam como base desta cultura o contrato de trabalho, as funções definidas e especializadas que são prescritas por meio do conjunto de regras e

procedimentos. Isto garante a estabilidade e a previsibilidade pelo sistema. Existe nesta cultura um organograma claro e definido, com o poder exercido e centrado no topo da estrutura organizacional. Por estas razões as carreiras voltam-se para o topo com o objetivo de oferecer ao empregado a possibilidade de galgar postos. Neste sentido, a organização controla e prevê o futuro de seus empregados, apostando na estabilidade deles. O treinamento é do tipo formal e voltado para a aquisição de habilidades com ênfase na atividade do cargo (HANDY, 1994).

A terceira cultura proposta por Handy (1994) é a da tarefa representada pela deusa *Atena*, caracterizada pela meritocracia, onde são recompensados o talento, a criatividade, a inovação e o trabalho em equipe. A perícia constitui, portanto a fonte do poder. Uma vez que a liderança é consensada, a comunicação é baseada na persuasão, principalmente entre chefes e empregados. Há a preocupação com solução contínua e bem sucedida de problemas. A avaliação do desempenho é feita através dos resultados alcançados. As recompensas são pagamentos por resultados obtidos ou pelas oportunidades de desenvolvimento pessoal. A organização do trabalho se dá por uma rede de unidade de comandos vagamente interligados, onde cada unidade pode ser considerada independente, mas com responsabilidade definida dentro de uma estratégia global. O treinamento, nesta cultura, é voltado para a solução de problemas e para o autodesenvolvimento.

A última cultura postulada por Handy (1994) é a existencial, representada por *Dionísio*, que caracteriza a preservação da identidade e liberdade individual do empregado uma vez que, há privilégio sobre o talento e a habilidade onde o empregado administra o seu próprio papel ou destino. A existência desta cultura tem por objetivo fornecer ajuda ao indivíduo para que ele atinja os seus propósitos. As atividades administrativas por sua vez são consideradas de status inferior. Este estilo de organização é democrata por natureza, e o administrador

governa com o consentimento dos governados e não pela autoridade de proprietário. A organização existe para servir aos seus membros.

Handy (1994) propôs uma escala para avaliar as quatro culturas, mas não teve a preocupação com qualquer tipo de validação do instrumento. A partir desta tipologia proposta por Handy (1994), Gomide Júnior e Martins (1997) construíram e validaram um instrumento composto por 4 escalas que avaliam quatro tipos de culturas organizacionais distintas, cujos índices de precisão são considerados adequados para investigações acerca do tema (0,70 a 0,82).

Ferreira et al (2002) ressalta que embora o instrumento de Gomide Júnior e Martins (1997) não tenha como propósito avaliar elementos específicos da cultura organizacional, ele mede estilos ou padrões de administração que são permeados por valores e traduzem determinadas práticas organizacionais. Neste sentido, Hofstede et al (1990) ressalta que os valores indubitavelmente moldam a cultura, porém é através das práticas que ela afeta os membros da organização, constituindo assim a razão pela qual as percepções compartilhadas das práticas diárias constituem a essência da cultura organizacional.

Utilizando os instrumentos validados por Gomide Júnior e Martins (1997) para avaliar os quatro tipos de cultura organizacional propostas por Handy (1994), Oliveira e Gomide Júnior (1997) testaram dois modelos preditivos: um de comprometimento organizacional afetivo e o outro de intenção de rotatividade. As percepções de cultura organizacional foram posicionadas como antecedente direto e, as percepções de ritos e valores organizacionais foram tidas como antecedentes indiretos das variáveis-critério comprometimento organizacional afetivo e intenção de rotatividade. A amostra composta de 218 empregados de uma empresa de telecomunicações, respondeu a um questionário com os seguintes instrumentos: escala de comprometimento organizacional afetivo (SIQUEIRA, 1995), escala de valores organizacionais (TAMAYO; GONDIM, 1996), escala de ritos organizacionais

(OLIVEIRA, 1997), quatro escalas de percepções de cultura organizacional (GOMIDE JÚNIOR; MARTINS, 1997) e escala de intenção de rotatividade (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR; MARQUES; MOURA, 1996). O teste dos modelos foi feito mediante análise de regressão múltipla *stepwise*. No modelo de comprometimento afetivo as variáveis retidas pela análise de regressão foram Percepção de cultura da Tarefa ($R^2 = 0,12$; $p \leq 0,001$), Percepção de cultura do Clube ($R^2 = -0,02$; $p \leq 0,001$) e Percepção de cultura da Função ($R^2 = 0,01$; $p \leq 0,001$). Estes resultados indicam que os empregados mais comprometidos afetivamente com a organização são aqueles que percebem estarem inseridos numa cultura que privilegia a tarefa e o trabalho cooperativo em detrimento de um gerenciamento centralizador. Já para o modelo de intenção de rotatividade foram retidas na análise de regressão a Percepção de cultura da Tarefa ($R^2 = -0,17$; $p \leq 0,001$), Percepção de cultura do Clube ($R^2 = 0,05$; $p \leq 0,001$) e Percepção de cultura da Função ($R^2 = -0,03$; $p \leq 0,001$), indicando que os empregados que planejam deixar a organização onde trabalham são aqueles que percebem estar inseridos numa cultura que privilegia a estrutura autocrática e centralizadora, em detrimento daquela que enfatiza a tarefa e o trabalho em equipe. Já os antecedentes das percepções de cultura são os mesmos em ambos os modelos. Foram identificados como antecedentes para Percepção de cultura da Tarefa as percepções de ocorrência de ritos de integração ($R^2 = 0,12$; $p \leq 0,001$) e o fator valorização do empregado ($R^2 = 0,06$; $p \leq 0,001$); como antecedentes da Percepção de cultura do Clube a percepção dos ritos de degradação ($R^2 = -0,05$; $p \leq 0,001$), de integração ($R^2 = -0,02$; $p \leq 0,001$) e o fator interação no trabalho ($R^2 = -0,08$; $p \leq 0,001$); já para Percepção de cultura da Função foi retida apenas a percepção do valor gestão ($R^2 = 0,11$; $p \leq 0,001$). A partir dos resultados Oliveira e Gomide Júnior (1997) concluem que tanto o comprometimento afetivo, quanto a intenção de rotatividade são determinados pelos mesmos tipos de percepções de culturas organizacionais, ou seja, a presença ou ausência de

determinadas culturas estabelece nos indivíduos cognições pró ou contra as organizações em que trabalham.

Finalizada a exposição da literatura acerca das variáveis independentes, o próximo capítulo apresentará o modelo de investigação do comprometimento organizacional.

CAPÍTULO 4

4.1- MODELO PROPOSTO PARA A INVESTIGAÇÃO DOS ANTECEDENTES DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo Schneider (1985) a literatura contemporânea acerca do comportamento organizacional vem demonstrando a necessidade de se integrar os níveis de análise de natureza macro e microssistêmicas. Assim, de acordo com Staw (1984) a união destes dois níveis podem permitir a produção de uma linguagem comum e o desenvolvimento teórico desta área de estudos, descartando a utilização de modelos teóricos transferidos de outras disciplinas. Para a construção de um corpo teórico integrado, Staw (1984) propõe duas vertentes: a) a primeira consiste em reunir conhecimentos dos dois níveis de análise para a condução de estudos sobre problemas organizacionais específicos; b) a segunda envolve a realização de estudos que investigassem a influência de preditores de um nível sobre critérios do outro. O desenvolvimento do conhecimento relativo ao comportamento organizacional, de acordo com Siqueira (1995), seria ampliado se os estudos analisassem a interdependência entre critérios e preditores dos dois níveis, e transformassem os principais postulados de teorias de natureza macro, por exemplo cultura organizacional, em variáveis mensuráveis gerando resultados relevantes para a organização como um todo. Este trabalho integra as duas vertentes de análise, uma vez que diversas pesquisas têm demonstrado altos níveis de previsão das variáveis de natureza macro sobre as de natureza microssistêmicas (OLIVEIRA, 1997; OLIVEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 1997; GOMIDE JÚNIOR, 1999). Ademais, em 1996, Bastos propõe numa agenda de pesquisas a necessidade de enriquecer e submeter a teste modelos explicativos que vinculem o estudo do comprometimento a formulações teóricas

mais gerais existentes no domínio da Psicologia Social e das Teorias Organizacionais. Neste sentido, Meyer e Allen (1997) destacam, com relação ao campo de investigação de comprometimento organizacional, a grande necessidade de se conduzir estudos em que o *design* da pesquisa seja adequado para mostrar uma relação de causa e efeito, desconsiderando a importância de se conduzir estudos que examinem correlações bivariadas. Assim, futuros estudos devem procurar a utilização de técnicas estatísticas avançadas que consigam apontar estas relações no teste de modelos (MEYER; ALLEN, 1997).

A partir da literatura revisada sobre comprometimento organizacional é possível verificar o papel desempenhado pelas variáveis de natureza macro na sua determinação. Enquanto nos estudos internacionais aparecem como principais antecedentes de comprometimento variáveis de nível micro (relativas a características do indivíduo) (MATHIEU; ZAJAC, 1990), em pesquisas nacionais há maior preponderância de variáveis de natureza macro como antecedentes de comprometimento com a organização (aspectos mais gerais da organização como um todo). Num estudo conduzido por Bastos et al (1997) com o objetivo de identificar o peso de variáveis pessoais e organizacionais na explicação do comprometimento com a organização, foi encontrado que o conjunto de fatores organizacionais (natureza do trabalho, condições de trabalho, políticas de pessoal – promoção, treinamento, entre outros) explicou 47,5% da variância de comprometimento. Além disso, Eisenberger et al (1986) ressaltam a importância de se deslocar o foco da pesquisa para a compreensão da interação entre práticas organizacionais e comprometimento organizacional.

Sob uma perspectiva teórica, autores como Wiener e Vardi (1990) e Oliveira (1997) destacam o papel desempenhado pela cultura organizacional no sentido de produzir membros organizacionais comprometidos, exercendo a longo prazo influência no comportamento e criando padrões a serem internalizados pelos indivíduos. Desta forma, a cultura atuaria como influenciador do comprometimento do indivíduo.

É importante destacar as relações entre a Cultura organizacional e os três componentes específicos de comprometimento organizacional. Para o comprometimento afetivo, Mowday, Porter e Steers (1982) enfatizam que a cultura organizacional exerce influência no indivíduo por meio da identificação com os valores e objetivos organizacionais que são internalizados desencadeando no empregado o desejo de manter-se afiliado à organização com vistas a facilitar a consecução dos objetivos do sistema. No que diz respeito ao comprometimento calculativo, não foram encontrados na literatura relações entre este construto e cultura organizacional, o que reforça a necessidade de estudo destas variáveis em conjunto. Já com relação ao comprometimento normativo, segundo Wiener e Vardi (1990) a cultura organizacional atuaria diretamente no sentido de produzir membros comprometidos, exercendo uma influência estável e de longo prazo sobre o comportamento no trabalho levando o indivíduo a guiar seus atos pelos valores culturais internalizados, independente de quão racionais determinadas ações deles resultantes possam parecer.

Observa-se na literatura o interesse de se estudar o compromisso recíproco empregado-organização, ou seja, o estudo do comprometimento como uma via de “mão dupla” (SHORE; WAYNE, 1993). Eisenberger et al (1986) entendem que os elos que ligam o empregado à organização poderiam ser integrados e melhor compreendidos dentro de uma abordagem de troca social, na medida em que fosse compreendido e investigado o processo responsável pela formação de crenças acerca do grau em que a organização compromete-se com seus empregados. Ademais, Shore e Wayne (1993) ressaltam que o comprometimento deve ser analisado como produto de uma relação recíproca entre organização e empregado, ou seja, o estudo do comprometimento como um duplo vínculo empregado/organização. A partir da cultura em que está inserido, o empregado por meio dos valores e das práticas organizacionais desenvolve crenças sobre a relação de permuta estabelecida com o sistema empregador. As relações de troca com a organização são para o empregado marcadas por expectativas de

reciprocidade (SIQUEIRA, 1995). Por meio da avaliação das relações de troca social e econômica mantidas com a organização, o empregado desenvolve crenças sobre o quanto o sistema empregador valoriza suas contribuições e preocupa-se com o seu bem-estar. Assim, de acordo com Siqueira (1995), empregados que percebem um alto nível de suporte organizacional são mais propensos a desenvolver uma ligação emocional positiva com a organização (comprometimento afetivo), gerando altos índices de desempenho, baixo absenteísmo e comportamentos de cidadania organizacional. A revisão de literatura fornece evidências de que a percepção de suporte organizacional atue como preditor de comprometimento organizacional (MOIDEENKUTTY et al, 1998; RHOADES; EISENBERGER, 2002; ALLEN; SHORE; GRIFFETH, 2003; SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004). Além disso, Bastos (1994) ressalta que vínculos fortes podem emergir quando as organizações atendem as necessidades e expectativas dos trabalhadores.

Com relação à variável percepção de suporte organizacional, são escassos os estudos na literatura que a vinculem ao construto cultura organizacional. Gomide Júnior (1999) ao testar um modelo de antecedentes e conseqüentes de percepções de justiça no trabalho, inclui no mesmo as variáveis cultura e suporte organizacionais. Os resultados obtidos nesta investigação confirmam a relação entre estas variáveis. Segundo Gomide Júnior o construto percepção de suporte é fortemente explicado pela variável Percepção de Cultura da Tarefa – representada por *Atena* ($R^2 = 0,40$). Assim, empregados que percebem que a organização em que trabalham tem como características fortes e proeminentes o trabalho em equipe, a coesão grupal e a avaliação de desempenho por meio de resultados, são aqueles que mais percebem esta organização preocupada com seu bem-estar e na retribuição do esforço do empregado na execução de seu trabalho (GOMIDE JÚNIOR, 1999). As percepções das Culturas de Clube (*Zeus*) e Existencial (*Dionísio*) apresentam, em comparação com a Cultura da Tarefa, menor poder de explicação da percepção de suporte organizacional (4% e 2% respectivamente). Já a

variável Cultura da Função (*Apolo*) foi excluída do modelo pela análise de regressão múltipla *stepwise*. A partir dos resultados obtidos no estudo, Gomide Júnior (1999) ressalta que algumas culturas percebidas pelos empregados que as vivenciam exercem forte influência nas percepções deles sobre as relações com o sistema empregador e conseqüentemente, em seus comportamentos no contexto de trabalho.

Este trabalho terá por objetivo verificar quais seriam as características culturais que propiciariam no empregado a percepção de que seus esforços estão sendo retribuídos pelo sistema empregador, que este preocupa-se com o seu bem-estar bem como o impacto destas percepções no comprometimento organizacional do trabalhador.

O modelo proposto abarca sete variáveis de natureza cognitiva e uma de natureza afetiva, uma vez que Siqueira (1995) destaca haver deficiências em trabalhos que enfocam apenas uma perspectiva. Isto se justifica pela autora ter feito críticas às pesquisas em comportamento organizacional que dão irrelevante atenção aos processos cognitivos que permitem aos empregados selecionar, organizar e armazenar informações advindas do meio organizacional. Segundo a autora, normalmente os pesquisadores focam nos fatores afetivos ou comportamentais e negligenciam elementos que são processados pelo indivíduo a partir das experiências e vivências no contexto de trabalho.

Por meio da articulação apresentada, o modelo de investigação proposto considera que a percepção de suporte organizacional seja antecedente direto dos três componentes de comprometimento organizacional e que as percepções de cultura organizacional se constituíam, por sua vez, em antecedentes indiretos destas formas de vinculação do indivíduo com a organização de trabalho.

4.2- OBJETIVOS DO ESTUDO

Pelo exposto anteriormente, este trabalho apresenta um modelo a ser testado. A hipótese é que o comprometimento organizacional será precedido de forma direta pela Percepção de Suporte Organizacional e indiretamente precedido pelas Percepções de Cultura Organizacional. O modelo a ser testado está representado na Figura 1.

Este trabalho tem por objetivos:

- Testar a pertinência do encadeamento dos blocos de variáveis no modelo proposto, procurando a melhor configuração para a variável-critério - Comprometimento Organizacional.
- A partir das melhores configurações encontradas por meio do teste do modelo proposto (primeiro objetivo) testar os modelos finais procurando os melhores preditores para as variáveis-critério.

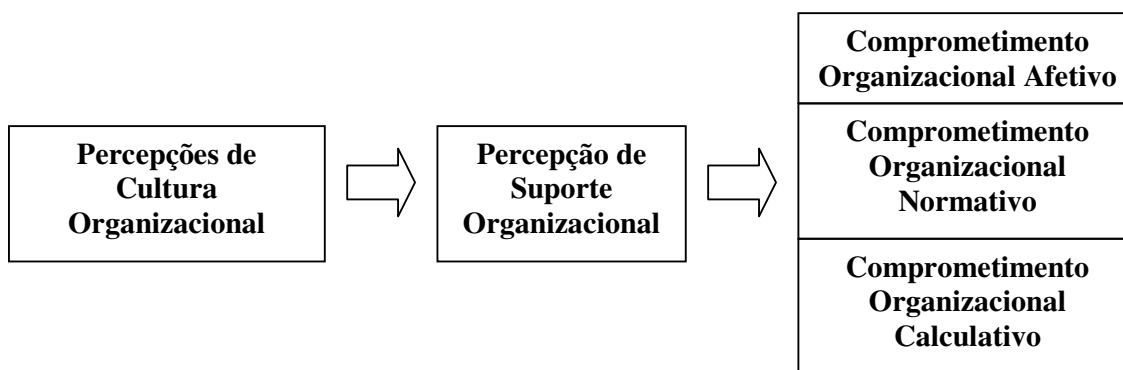


FIGURA 1 – Modelo de investigação dos antecedentes de Comprometimento Organizacional.

CAPÍTULO 5

MÉTODO

5.1- Amostra

Para a realização deste estudo foi utilizada uma amostra de 202 trabalhadores, formalmente empregados, das cidades de Uberlândia e região.

O número de participantes foi determinado segundo critério proposto por Tabachnick e Fidell (2001) segundo o qual deve-se calcular o número total de sujeitos considerando o número de variáveis independentes ou preditoras por meio da regra: 40 sujeitos por variável independente. Assim, considerando que este estudo abrangeu cinco variáveis preditoras (quatro tipos de Percepções de Cultura Organizacional e a Percepção de Suporte Organizacional) a amostra necessária não poderia ser inferior a 200 sujeitos.

A amostra foi composta de empregados de ambos os sexos, sendo 60,4% do sexo masculino e 39,6% do sexo feminino, com escolaridade variando de primeiro grau incompleto (6,9%) à pós-graduação (11,9%), idade média de 28,8 anos ($DP = 7,8$) e tempo médio de trabalho na organização de 4,2 anos ($DP = 4,8$). A maioria dos empregados é de organizações privadas (83%) de diversos ramos de atividade (indústria, comércio, prestação de serviços, dentre outros). A Tabela 1 resume os dados descritivos da amostra de estudo.

Tabela 1 – Dados Descritivos da amostra do estudo.

	Variável	Frequência	Porcentagem	Média	DP
Sexo	Masculino	122	60,4		
	Feminino	80	39,6		
Empresa	Privada	168	83,2		
	Pública	19	9,4		
Escolaridade	1º grau incompleto	14	6,9		
	1º grau completo	7	3,5		
	2º grau incompleto	14	6,9		
	2º grau completo	60	29,7		
	Superior incompleto	57	28,2		
	Superior completo	21	10,4		
	Pós-graduação	24	11,9		
Idade				28,8	7,8
Tempo de trabalho				4,2	4,8

5.2- Instrumento

Neste estudo foram utilizadas oito medidas: Escala de Percepção da Cultura do Clube, Escala de Percepção da Cultura da Função, Escala de Percepção da Cultura da Tarefa, Escala de Percepção da Cultura Existencial, Escala de Percepção de Suporte Organizacional, Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo, Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo e Escala de Comprometimento Organizacional Normativo. Os índices de precisão das medidas utilizadas são satisfatórios (Tabela 2).

Tabela 2 – Características das medidas empregadas.

Instrumento	Autores	Natureza do instrumento	Fatores	Número de itens	Alpha de Cronbach
Escala de Percepção de Cultura do Clube	Gomide Júnior e Martins (1997)	Unifatorial		6	0,70
Escala de Percepção de Cultura da Função	Gomide Júnior e Martins (1997)	Unifatorial		10	0,75
Escala de Percepção de Cultura da Tarefa	Gomide Júnior e Martins (1997)	Unifatorial		5	0,77
Escala de Percepção de Cultura Existencial	Gomide Júnior e Martins (1997)	Unifatorial		7	0,82
Escala de Percepção de Suporte Organizacional	Siqueira (1995)	Unifatorial		6	0,86
Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo	Siqueira (1995)	Unifatorial		5	0,93
Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo	Siqueira (1995)	Multifatorial	Perdas Sociais no Trabalho	4	0,72
			Perdas Profissionais	5	0,78
			Perdas de investimentos feitos na organização	3	0,71
			Perdas de Retribuições Organizacionais	3	0,71
Escala de Comprometimento Organizacional Normativo	Siqueira (2000)	Unifatorial		7	0,86

Os instrumentos apresentados na Tabela 2 serão descritos a seguir.

- 1) **Escala de Percepção da Cultura de Clube (EPCC)** representada por *Zeus* – esta escala foi validada por Gomide Júnior e Martins (1997), é composta por 6 itens e Alpha de Cronbach 0,70;
- 2) **Escala de Percepção da Cultura da Função (EPCF)** representada por *Apolo* – validada por Gomide Júnior e Martins (1997) é avaliada por 10 itens, com confiabilidade de 0,75;
- 3) **Escala de Percepção da Cultura da Tarefa (EPCT)** representada por *Atena* – esta escala foi validada por Gomide Júnior e Martins (1997), é composta por 5 itens, possui índice de precisão de 0,77;
- 4) **Escala de Percepção da Cultura Existencial (EPCE)** representada por *Dionísio* – instrumento também validado por Gomide Júnior e Martins (1997) é avaliado por 7 itens e com Alpha de Cronbach de 0,82 .

Todas as escalas anteriormente citadas são respondidas numa escala tipo Likert de cinco pontos (1=discordo totalmente; 3= nem concordo nem discordo; 5= concordo totalmente), aplicadas simultaneamente. Além disso, os índices de precisão das escalas são considerados satisfatórios para investigações científicas.

Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO) – esta escala foi validada por Siqueira (1995). Foi utilizada a versão reduzida do instrumento composta de 6 itens que devem ser respondidos numa escala tipo Likert de sete pontos (1=discordo totalmente; 4= nem concordo nem discordo; 7= concordo totalmente), com índice de precisão de 0,86 considerado satisfatório para investigações científicas.

Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECO A) – esta escala foi validada por Siqueira (1995). Para compor o questionário foi utilizada a versão reduzida do instrumento que possui 5 expressões de afetos dirigidos à organização, onde o trabalhador deve indicar, numa escala tipo Likert de cinco pontos (1=nada; 3= mais ou menos; 5= extremamente), a intensidade com que sentem estes afetos. O índice de confiabilidade da escala é de 0,93 considerado altamente confiável para pesquisas ou diagnósticos.

Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC) – validada por Siqueira (1995), esta escala é composta por 15 itens. Os trabalhadores devem assinalar numa escala tipo Likert de cinco pontos (1= discordo totalmente; 3= nem concordo nem discordo; 5= concordo totalmente) o quanto concordam ou discordam de cada afirmação. Os itens são distribuídos em quatro fatores que avaliam as perdas: sociais no trabalho ($\alpha = 0,72$), profissionais ($\alpha = 0,78$), de investimentos feitos na organização ($\alpha = 0,71$) e retribuições organizacionais ($\alpha = 0,71$). Os índices de precisão da escala são considerados satisfatórios.

Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON) – este instrumento foi validado por Siqueira (2000). A escala é composta de 7 frases onde o empregado deve assinalar numa escala tipo Likert de 5 Pontos (1= discordo totalmente; 3= nem concordo nem discordo; 5=concordo totalmente) o quanto concorda ou discorda com cada uma delas. O índice de precisão da escala é de 0,86, considerado satisfatório para investigações de cunho acadêmico.

5.3- Procedimentos

Inicialmente as empresas foram contatadas pela pesquisadora a fim de autorizarem a participação de seus empregados no estudo. As organizações foram informadas sobre os objetivos da pesquisa e sob as condições em que ela seria feita: a garantia de anonimato, isenção de custos e desistência a qualquer momento (Ver Termo de Esclarecimentos e Solicitação de Anuência da Empresa – Anexo 1). Além disso, foram repassados à organização os requisitos necessários para a participação dos funcionários do estudo: escolaridade mínima de 1º grau incompleto e vínculo empregatício formal.

Após a anuência da organização, foi feito aos empregados o convite para participarem da pesquisa, bem como a apresentação dos objetivos do estudo e dos procedimentos que seriam utilizados. Aos trabalhadores que aceitaram participar da pesquisa foi entregue, juntamente com o questionário, o Termo de Consentimento (Ver Anexo 2) que provê esclarecimentos sobre a realização do estudo. Além disso, foi enfatizada a desvinculação da pesquisa com a organização empregadora, foi assegurado não haver prejuízo pessoal ou no trabalho e garantido total anonimato. Isto possibilitou que os dados pudessem ser utilizados posteriormente para publicação. A distribuição dos questionários foi feita nos próprios locais de trabalho dos funcionários, em horários previamente discutidos com os representantes das organizações, geralmente com profissionais da área de recursos humanos, e recolhidos em prazo combinado.

A coleta de dados foi realizada através de um instrumento auto-aplicável composto de três partes. A primeira continha uma apresentação com o esclarecimento dos objetivos gerais do estudo, instruções gerais para preenchimento do questionário e o termo de esclarecimento ao empregado. A segunda parte foi composta por 61 itens pertencentes às oito escalas

anteriormente descritas, apresentadas com a sua respectiva instrução e a forma específica de resposta. A última parte do instrumento continha dados pessoais e funcionais dos participantes (sexo, idade, escolaridade, estado civil, tipo de organização e tempo de empresa) uma vez que estas informações são importantes para a descrição da amostra do estudo (Ver questionário – Anexo 3).

5.4- Análise dos dados

As respostas aos questionários foram codificadas numa planilha do SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) versão 12.0 for Windows, a partir da qual realizaram-se as análises estatísticas.

Foi feita uma análise preliminar dos dados com o intuito de verificar a precisão da entrada dos dados, respostas omissas, casos extremos, normalidade das variáveis e verificação dos pressupostos a serem atendidos para a aplicação das técnicas multivariadas; neste caso análise de regressão múltipla.

Na análise preliminar feita através do comando “*Descriptives*” do programa SPSS, foi verificada, por meio dos valores máximos e mínimos das variáveis, a digitação correta dos dados.

Com relação à análise de regressão, Tabachnick e Fidell (2001) estabelecem alguns pressupostos necessários para que não se aumente significativamente os erros. As análises dos pressupostos são apresentadas a seguir:

- Correlações entre variáveis independentes ou preditoras

As correlações bivariadas entre as variáveis independentes demonstrou não haver multicolinearidade, uma vez que os valores das correlações entre variáveis independentes estavam abaixo de 0,90 – valor a partir do qual Tabachnick e Fidell (2001) estabelecem como indicativo de multicolinearidade entre variáveis.

- Análise de dados omissos ou ausentes (*missing*)

Os dados omissos foram inferiores a 5% e encontravam-se dentro dos padrões estabelecidos por Tabachnick e Fidell (2001), não sendo portanto necessária a eliminação de casos. Para a realização da análise de regressão os valores ausentes foram substituídos pela média, uma vez

que este procedimento é conservador, pois a média não muda a distribuição da amostra (TABACHNICK e FIDELL, 2001).

- Análise de dados extremos (*outliers*)

Segundo Tabachnick e Fidell (2001), dados extremos são valores que se destacam numa distribuição e que podem influenciar as análises. Os dados extremos foram identificados por meio dos “*boxplots*” do comando “*Graphs*” do programa SPSS. Utilizando o filtro do programa, que têm como função isolar tais casos, foram realizadas as análises de regressão múltipla hierárquica e *stepwise* conforme o modelo de investigação. Como foram identificados poucos casos com dados extremos decidiu-se verificar o impacto deles nos resultados incluindo-os ao realizar as análises de regressão múltipla hierárquica e *stepwise*. Desta forma, comparando os dois resultados (com e sem os casos com dados extremos) verificou-se que os dados extremos presentes na amostra não alteravam significativamente os resultados das análises. Assim, optou-se por não alterá-los considerando que sejam representativos do que ocorre na população (HAIR et al, 2005).

- Teste de normalidade

O teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov mostrou que as variáveis distribuem-se de forma próxima da normal não sendo, portanto necessária a transformação dos dados.

- Teste de linearidade

Os gráficos dos resíduos aproximam-se da linearidade, o que demonstrou haver relação entre as variáveis independentes e as variáveis dependentes, conforme o pressuposto de Tabachnick e Fidell (2001).

Após as análises preliminares acima descritas, os dados foram submetidos às análises estatísticas para o alcance dos objetivos propostos pelo estudo.

A amostra foi descrita através de estatísticas descritivas (frequência, percentual, média e desvio-padrão). Já as relações entre as variáveis foram verificadas por meio da correlação de

Pearson (r de Pearson). Para o teste do modelo proposto foi utilizada a análise de regressão múltipla hierárquica - técnica em que a ordem de entrada das variáveis é determinada por considerações teóricas (ABBAD e TORRES, 2002). Desta forma, os três componentes do Comprometimento Organizacional – Afetivo, Calculativo (avaliado sob 4 fatores) e Normativo - foram as variáveis-critério enquanto a Percepção de Suporte Organizacional (primeiro bloco), Percepções de Cultura Organizacional (segundo bloco) foram posicionadas como variáveis preditoras, a princípio nesta ordem. Posteriormente os blocos foram invertidos sendo as Percepções de Cultura Organizacional antecedentes diretos das variáveis-critério e a Percepção de Suporte Organizacional como antecedente indireto. O propósito deste procedimento foi verificar o melhor modelo de predição para comprometimento organizacional, a partir do posicionamento dos blocos de variáveis preditoras, ou seja, maior variância explicada pela variável independente.

E a partir dos resultados das análises anteriores, foram realizadas regressões múltiplas *stepwise* para verificar as variáveis que se estabeleceram como melhores preditoras do comprometimento organizacional, explicando maior percentual de variância. Em seguida, os antecedentes das variáveis retidas nos modelos foram investigados através da mesma técnica.

CAPÍTULO 6

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos serão apresentados em tópicos com a finalidade de sistematizar a discussão dos mesmos. No primeiro tópico descrevem-se as correlações (r de Pearson) entre as variáveis-critério e as variáveis antecedentes, além de se informar as médias, desvios-padrão das variáveis e a confiabilidade das escalas para a amostra deste estudo. No segundo tópico serão tratados os resultados das análises de regressões múltiplas hierárquicas das quais extraiu-se os melhores modelos explicativos para as variáveis-critério. No último tópico serão apresentados os resultados obtidos a partir das análises de regressões múltiplas *stepwise* de onde se extraiu a contribuição de cada variável na explicação das variáveis dependentes.

7.1- As relações entre as variáveis do modelo

A Tabela 3 contém as médias, os desvios-padrão, os coeficientes de correlação (r de Pearson) das variáveis e a confiabilidade das escalas para a amostra deste estudo.

Tabela 3. Coeficientes de correlação (r de Pearson) entre as variáveis do estudo e confiabilidade das escalas para a amostra.

Variáveis	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1- Percepção de Cultura de Clube	2,63	0,69	(0,62)										
2- Percepção de Cultura da Função	3,51	0,65	-0,38**	(0,81)									
3- Percepção de Cultura da Tarefa	3,54	0,84	-0,36**	0,72**	(0,83)								
4- Percepção de Cultura Existencial	3,03	0,68	-0,34**	0,31**	0,52**	(0,77)							
5- Percepção de Suporte Organizacional	4,33	1,40	-0,38**	0,45**	0,54**	0,56**	(0,87)						
6- Comprometimento Afetivo	3,41	0,82	-0,43**	0,32**	0,42**	0,51**	0,56**	(0,90)					
7- Comprometimento Normativo	2,60	0,73	-0,17*	0,23**	0,32**	0,38**	0,46**	0,51**	(0,82)				
8- Perdas Sociais no Trabalho	2,93	0,81	-0,15*	0,27**	0,28**	0,30**	0,36**	0,29**	0,46**	(0,67)			
9- Perdas de Investimentos Feitos na Organização	2,64	0,87	-0,18*	0,22**	0,26**	0,25**	0,31**	0,36**	0,51**	0,51**	(0,72)		
10- Perdas de Retribuições Organizacionais	2,75	0,84	-0,21**	0,34**	0,30**	0,21**	0,35**	0,37**	0,43**	0,55**	0,46**	(0,63)	
11- Perdas Profissionais	2,59	0,80	-0,27**	0,21**	0,25**	0,30**	0,39**	0,40**	0,55**	0,67**	0,59**	0,60**	(0,80)

Nota: ** p? 0,01; * p? 0,05; n = 202; A confiabilidade das escalas está nos parênteses, na linha diagonal.

A primeira informação trazida pela Tabela 3 são as médias e os desvios-padrão obtidos pela mensuração das variáveis pesquisadas. Com relação às variáveis dependentes observa-se numa escala de cinco pontos, que o comprometimento afetivo obteve maior média (3,41). Já o comprometimento normativo e os fatores do comprometimento calculativo apresentaram médias baixas, uma vez que os valores ficaram abaixo do ponto médio (3) das escalas. Pelas médias pode-se inferir que a amostra apresenta comprometimento afetivo moderado e baixo comprometimento normativo e calculativo.

A percepção de suporte organizacional, numa escala de sete pontos, apresenta uma média (4,33) próxima ao ponto médio da escala (4) e com o desvio-padrão (DP = 1,40) indicando que houve grande dispersão de respostas dos participantes com relação a este aspecto.

Com relação às culturas organizacionais, numa escala de cinco pontos, a cultura da tarefa obteve maior média (3,54), seguida da cultura da função (3,51). A cultura existencial apresentou média muito próxima ao ponto médio da escala (3). Já a cultura de clube apresentou a menor média (2,63). Por estes resultados pode-se inferir que os aspectos das culturas mais fortemente percebidos pela amostra em questão foram as culturas da tarefa e função, respectivamente.

Outra informação advinda da Tabela 3 refere-se às correlações obtidas entre as variáveis do estudo. Para análise da matriz de correlações será adotada a orientação proposta por Miles e Shevlin (2001) para a descrição da magnitude das correlações, classificando-as segundo os intervalos dos coeficientes: 0,10 – baixa, 0,30 – moderada ou mediana, e 0,50 ou maior – elevada.

As correlações entre as variáveis-critério são positivas e significantes cujos índices podem ser considerados de intensidade moderada a elevada, variando de 0,29 a 0,67.

As correlações entre as percepções de cultura organizacional variam de 0,31 a 0,72 apresentando assim intensidade moderada a elevada. Em específico, a cultura de clube apresenta correlações negativas com as outras culturas variando de -0,34 a -0,38.

As correlações entre as variáveis-critério e a percepção de suporte organizacional são positivas, significativas e podem ser consideradas de intensidade moderada a elevada pois os coeficientes variam de 0,31 a 0,56.

As correlações entre os comprometimentos organizacionais e as percepções de culturas organizacionais são significativas, sendo que os coeficientes variam de baixos a elevados com índices de -0,15 a 0,51. A cultura de clube correlaciona-se negativamente com todas as variáveis-critério, com índices variando de -0,15 a -0,43 cujos coeficientes podem ser considerados baixos ou medianos.

As correlações entre a percepção de suporte organizacional e as percepções de culturas organizacionais são significativas e apresentam coeficientes variando de moderados a elevados (índices de -0,38 a 0,56). É necessário ressaltar que a cultura de clube correlaciona-se negativamente (-0,38) com a percepção de suporte organizacional.

Em resumo, todas as correlações são significativas e a maior parte delas apresenta coeficientes variando de moderados a elevados. A variável percepção de cultura de clube se destaca pois mantém correlações negativas com todas as variáveis do estudo. Os resultados demonstravam que todas as variáveis se correlacionam significativamente estando portanto, consoantes com a literatura (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004; ALLEN; SHORE; GRIFFETH, 2003; MEYER et al, 2002; RHOADES; EISENBERGER, 2002; GOMIDE JÚNIOR, 1999).

A última informação contida na Tabela 3 diz respeito à confiabilidade das escalas (Alpha de Cronbach) para a amostra. É preciso considerar que em duas escalas utilizadas, três alphas ficaram abaixo do valor considerado satisfatório (0,70) para estudos ou diagnósticos conforme

postula Pasquali (2003) – Cultura de Clube ($\alpha = 0,62$) e dois fatores do Comprometimento Calculativo: Perdas Sociais no Trabalho ($\alpha = 0,67$) e Perdas de Retribuições Organizacionais ($\alpha = 0,63$). Levanta-se como hipótese para este resultado tratar-se de instrumentos que avaliem construtos de natureza complexa e que os itens utilizados não estejam cobrindo toda a extensão do fenômeno sendo, portanto necessário a ampliação da escala com a construção de novos itens para alcançar maior precisão dos instrumentos, conforme postulam Bunchaft e Cavas (2002).

No entanto, a escolha da utilização destas escalas neste trabalho justifica-se por serem instrumentos previamente validados, amplamente divulgados na literatura científica e por apresentarem originalmente índices de confiabilidade considerados adequados para estudo (Cultura de Clube - $\alpha = 0,70$; Perdas Sociais no Trabalho - $\alpha = 0,72$ e Perdas de Retribuições Organizacionais - $\alpha = 0,71$). Além disso, Hair et al, 2005 ressalta que embora o limite inferior para o alpha de Cronbach geralmente aceito seja de 0,70 pode-se diminuir este limite até 0,60 em pesquisas de cunho exploratório sem prejuízo aos resultados. Por estas razões, optou-se por utilizar as medidas para o teste do modelo, uma vez que este constitui o objetivo do estudo.

As demais escalas apresentaram coeficientes de confiabilidade (Alpha de Cronbach) para a amostra variando de 0,72 a 0,90 sendo, portanto considerados satisfatórios para investigações de cunho científico.

Uma vez que foram apresentadas e discutidas as informações contidas na Tabela 3, os resultados obtidos pelo teste do modelo serão analisados.

7.2- Análises de Regressões Múltiplas Hierárquicas

A Tabela 4 apresenta os resultados de 12 análises de regressões múltiplas hierárquicas contendo as inversões dos blocos da variável Percepção de Suporte Organizacional (Bloco A) e Percepções de Cultura Organizacional (Bloco B) que foram sendo posicionados como antecedentes diretos e indiretos das variáveis-critério. A diferença entre o R^2 (R^2 mudança) dos dois passos consecutivos na análise de regressão hierárquica bem como o coeficiente de determinação (R^2 do modelo) compõem a Tabela 4.

Tabela 4 – Coeficientes de Determinação (R^2) dos blocos de variáveis preditoras do modelo em duas alternativas de regressão múltipla hierárquica para cada uma das variáveis-critério de Comprometimento Organizacional.

Blocos de variáveis preditoras	Percepção de Suporte Organizacional Bloco A	Percepções de Cultura Organizacional Bloco B	R² do modelo
Variável-critério			
Comprometimento Organizacional Afetivo			
1ª alternativa - Posicionamento A-B	0,31**	0,09**	0,40**
2ª alternativa - Posicionamento B-A	0,06**	0,34**	
Comprometimento Organizacional Normativo			
1ª alternativa - Posicionamento A-B	0,21**	0,02**	0,23**
2ª alternativa - Posicionamento B-A	0,07**	0,16**	
Perdas Profissionais			
1ª alternativa - Posicionamento A-B	0,15**	0,02**	0,17**
2ª alternativa - Posicionamento B-A	0,04**	0,13**	
Perdas de Investimentos feitos na Organização			
1ª alternativa - Posicionamento A-B	0,10**	0,01**	0,11**
2ª alternativa - Posicionamento B-A	0,02**	0,09**	
Perdas de Retribuições Organizacionais			
1ª alternativa - Posicionamento A-B	0,12**	0,04**	0,16**
2ª alternativa - Posicionamento B-A	0,03**	0,13**	
Perdas Sociais no Trabalho			
1ª alternativa - Posicionamento A-B	0,12**	0,03**	0,15**
2ª alternativa - Posicionamento B-A	0,03**	0,12**	
Nota: **p< 0,001; n = 202.			

Na primeira alternativa de regressão múltipla hierárquica (posicionamento A-B) para a variável-critério Comprometimento Organizacional Afetivo, o bloco A (Percepção de Suporte Organizacional) explicou maior percentual de variância do modelo ($R^2 = 0,31$; $F(1,200) = 89,625$; $p < 0,001$) que o bloco B (Percepções de Cultura Organizacional) com $R^2 = 0,09$ ($F(4,196) = 7,815$; $p < 0,001$). Já na segunda alternativa para a mesma variável dependente

(posicionamento B-A), o bloco B (Percepções de Cultura Organizacional) explicou o maior percentual de variância do modelo ($R^2 = 0,34$; $F(4,197) = 25,734$; $p < 0,001$), sendo menor a contribuição da variância atribuída à Percepção de Suporte Organizacional ($R^2 = 0,06$; $F(1,196) = 20,157$; $p < 0,001$). A comparação entre as duas alternativas de regressão indica que o melhor modelo é a segunda alternativa, uma vez que o bloco B (Percepções de Cultura Organizacional) retém maior percentual de explicação da variável-critério. Contudo, é importante ressaltar que as diferenças percentuais resultantes das duas alternativas de análise são pequenas (apenas 3%) ou seja, os resultados são próximos. O R^2 do modelo é 0,40 ($F(5,196) = 26,621$; $p < 0,001$).

Assim, pela análise dos coeficientes de determinação, as Percepções de Cultura Organizacional atuam como antecedente direto, enquanto a Percepção de Suporte Organizacional se posiciona como antecedente indireto de Comprometimento Organizacional Afetivo, em oposição ao que foi previsto pelo modelo. Tal resultado contraria as indicações e os achados da literatura e à argumentação anterior, uma vez que o posicionamento das variáveis determinado empiricamente indica as Percepções de Cultura Organizacional como antecedente direto e a Percepção de Suporte Organizacional como antecedente indireto de Comprometimento Organizacional Afetivo (SIQUEIRA, 1995; RHOADES; EISENBERGER, 2002; ALLEN; SHORE; GRIFFETH, 2003; SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004). Assim, primeiro o empregado percebe o comprometimento da organização com ele, depois percebe os padrões culturais por ela adotados e posteriormente compromete-se afetivamente com a mesma.

Levanta-se como hipótese para explicar este achado que o empregado ao se relacionar com a organização após seu ingresso, inicialmente desenvolve crenças acerca do comprometimento do sistema empregador com ele, ou seja, a extensão em que a organização reconhece as suas contribuições valorizando-as e preocupa-se com o seu bem-estar.

Posteriormente, ele passa a conhecer as políticas e práticas da organização que levam-no a desenvolver percepções dos padrões administrativos por ela adotados, ou seja, a forma de funcionamento da organização, seus objetivos e o que valoriza. São estas percepções que permitem ao empregado criar expectativas ou prever ações futuras da organização, bem como a forma de relacionamento estabelecida com ele. A estruturação cognitiva deste conjunto de percepções levaria o empregado a vincular-se afetivamente com a organização, nutrindo por ela sentimentos de orgulho, entusiasmo, interesse, contentamento e animação.

Outra hipótese levantada diz respeito à relação entre a cultura organizacional e a percepção de suporte organizacional. Hipotetiza-se que a percepção de suporte organizacional seja um aspecto, fator ou componente de um construto mais amplo – a cultura organizacional. Desta forma, as organizações poderiam ser discernidas entre as que valorizam os empregados, reconhecem seus esforços e preocupam-se com o bem-estar deles e, aquelas que não possuiriam estas características. Tal hipótese parece plausível à medida que os autores que estudam cultura organizacional façam referências a aspectos próximos destes. Handy (1994) na proposição dos “Deuses da Administração” fala em “estilos retributivos”, enquanto Assmar et al (2002) ao propor um instrumento para avaliar cultura organizacional abarca a “satisfação e o bem-estar dos empregados”. De acordo com esta suposição, a cultura organizacional enquanto percepção de cunho mais global seria melhor antecedente de comprometimento afetivo quando comparada à percepção de suporte organizacional, que possuiria um caráter mais restrito, ou seja, específico à percepção do tratamento recebido da organização. Além disso, tanto as percepções de cultura organizacional quanto a percepção de suporte organizacional possuem a mesma origem, ou seja, são percepções desenvolvidas a partir de avaliações feitas com base nas ações do sistema. No entanto, são pouco conhecidas as relações entre cultura e percepção de suporte organizacional. Assim, investigações acerca destas relações são necessárias.

Com relação ao Comprometimento Organizacional Normativo, na primeira análise de regressão (posicionamento A-B), a Percepção de Suporte Organizacional (bloco A) reteve maior percentual de explicação do modelo ($R^2 = 0,21$; $F(1,200) = 52,134$; $p < 0,001$) que as Percepções de Cultura Organizacional ($R^2 = 0,02$; $F(4,196) = 1,620$; $p < 0,001$). Na inversão dos blocos de preditores, segunda alternativa de regressão (posicionamento B-A), o bloco B detém maior percentual de explicação da variável-critério ($R^2 = 0,16$; $F(4,197) = 9,623$; $p < 0,001$) que o bloco A (Percepção de Suporte Organizacional) sendo o $R^2 = 0,07$ ($F(1,196) = 17,537$; $p < 0,001$). O R^2 do modelo é 0,23 ($F(1,196) = 11,852$; $p < 0,001$). Os dados indicam que a primeira alternativa de análise de regressão apresenta o melhor preditor (Percepção de Suporte Organizacional) para o Comprometimento Organizacional Normativo.

Tal resultado é coerente com o modelo proposto e com as indicações da literatura (MEYER et al, 2002; SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004). Desta forma, a percepção do comprometimento da organização para com o empregado levam-no a comprometer-se normativamente com ela, o empregado acredita estar em débito moral com a organização e deve retribuí-la e permanecer trabalhando para ela (ALLEN; MEYER, 1996).

No que diz respeito aos fatores de Comprometimento organizacional calculativo, a variável-critério “Perdas Profissionais”, na primeira alternativa de regressão (posicionamento A-B), observou-se que o bloco A (Percepção de Suporte Organizacional) explicou maior percentual de variância do modelo ($R^2 = 0,15$; $F(1,200) = 34,973$; $p < 0,001$) sendo menor o incremento da variância atribuída às Percepções de Cultura Organizacional (bloco B) ($R^2 = 0,02$; $F(4,196) = 1,489$; $p < 0,001$). Na segunda alternativa, quando invertidos os blocos de preditores (posicionamento B-A), o bloco B (Percepções de Cultura Organizacional) apresenta maior percentual de explicação ($R^2 = 0,13$; $F(4,197) = 7,290$; $p < 0,001$) que o bloco A ($R^2 = 0,04$; $F(1,196) = 10,675$; $p < 0,001$). Apesar dos valores dos blocos nos dois tipos de posicionamentos serem próximos (a diferença é de apenas 2%), comparando-se os resultados

das duas análises verifica-se que o melhor modelo é a primeira alternativa em que o bloco A (Percepção de Suporte Organizacional) retém maior percentual de explicação de Perdas Profissionais. O percentual de explicação do modelo é de 17% ($R^2 = 0,17$; $F(5,196) = 8,254$; $p < 0,001$).

Os resultados encontrados são condizentes com o modelo proposto em que a percepção de suporte organizacional é concebida como antecedente direto de perdas profissionais. Assim, empregados que percebem que a organização os valoriza e cuida de seu bem-estar acreditam que perderiam o que já conseguiram profissionalmente na organização caso se desligassem dela.

Em relação ao fator de comprometimento organizacional calculativo “Perdas de Investimentos feitos na Organização” os resultados apresentam-se semelhantes. Na primeira alternativa de análise (posicionamento A-B), a Percepção de Suporte Organizacional (bloco A) reteve o maior percentual de explicação do modelo ($R^2 = 0,10$; $F(1,200) = 21,899$; $p < 0,001$) que o bloco B ($R^2 = 0,01$; $F(4,196) = 0,975$; $p < 0,001$). Quando invertidos os blocos de preditores, segunda alternativa de regressão (posicionamento B-A), as Percepções de Cultura Organizacional (bloco B) superam o percentual de explicação ($R^2 = 0,09$; $F(4,197) = 5,042$; $p < 0,001$) do bloco A ($R^2 = 0,02$; $F(1,196) = 5,194$; $p < 0,001$). O R^2 do modelo 0,11 ($F(5,196) = 5,158$; $p < 0,001$). Embora a primeira alternativa de regressão (bloco A) percepção de suporte organizacional apresente maior percentual de explicação (10%) da variável-critério em comparação com a segunda alternativa (bloco B – percepções de cultura organizacional: 9%), constata-se que as diferenças percentuais resultantes das duas alternativas de análise são mínimas (apenas 1%), não havendo diferenciação quanto ao posicionamento dos blocos de variáveis preditoras frente às perdas de investimentos feitos na organização. Os dados sugerem que as percepções de cultura organizacional e a percepção de suporte organizacional são preditores potenciais desta variável-critério. Desta forma, os blocos se posicionam no

mesmo nível, devendo-se verificar os melhores preditores de perdas de investimentos feitos na organização.

Para a variável-critério referente ao comprometimento organizacional calculativo “Perdas de Retribuições Organizacionais” os resultados também foram similares. Na primeira análise de regressão (posicionamento A-B), o bloco A (Percepção de Suporte Organizacional) obteve maior percentual de explicação do modelo ($R^2 = 0,12$; $F(1,200) = 28,032$; $p < 0,001$) superando o bloco B ($R^2 = 0,04$; $F(4,196) = 2,638$; $p < 0,001$). Após a inversão dos blocos, segunda alternativa (posicionamento B-A), o bloco B explicou maior percentual de variância do modelo ($R^2 = 0,13$; $F(4,197) = 7,555$; $p < 0,001$), sendo menor o incremento da variância atribuída à Percepção de Suporte Organizacional ($R^2 = 0,03$; $F(1,196) = 8,181$; $p < 0,001$). O percentual de explicação do modelo é de 16% ($F(5,196) = 7,901$; $p < 0,001$).

Apesar da segunda alternativa de regressão (bloco B – percepções de cultura organizacional) deter maior percentual de explicação (13%) da variável-critério quando comparada à primeira alternativa (Bloco A – percepção de suporte organizacional: 12%), observa-se novamente que as diferenças percentuais resultantes das duas alternativas de análise são mínimas (1%), não diferenciando o posicionamento dos blocos de variáveis em relação às perdas de retribuições organizacionais. Os dados revelam que as percepções de cultura organizacional e a percepção de suporte organizacional atuam como preditoras potenciais desta variável-critério. Assim, os blocos devem ser posicionados em mesmo nível para serem verificados os melhores preditores de perdas de retribuições organizacionais.

Com relação ao fator de comprometimento organizacional calculativo “Perdas Sociais no Trabalho” os resultados das inversões dos blocos de variáveis preditoras mostram-se idênticas. Na primeira alternativa (posicionamento A-B), a Percepção de Suporte Organizacional explicou maior percentual de variância ($R^2 = 0,12$; $F(1,200) = 28,935$; $p < 0,001$) que o bloco das Percepções de Cultura Organizacional ($R^2 = 0,03$; $F(4,196) = 1,760$;

$p < 0,001$). Já na segunda alternativa (posicionamento B-A), as Percepções de Cultura Organizacional (bloco B) apresentou maior percentual de explicação do modelo ($R^2 = 0,12$; $F(4,197) = 7,176$; $p < 0,001$) que a Percepção de Suporte Organizacional ($R^2 = 0,03$; $F(1,196) = 6,860$; $p < 0,001$). O R^2 do modelo é de 0,15 ($F(5,196) = 7,283$; $p < 0,001$). Constata-se pelos resultados apresentados que não existem diferenças quanto ao posicionamento dos blocos de variáveis preditoras em relação à variável-critério. Os dados demonstram que as percepções de cultura organizacional bem como a percepção de suporte organizacional são preditores potenciais de perdas sociais no trabalho. Portanto, os blocos devem ser posicionados no mesmo nível, buscando-se identificar os melhores preditores de perdas sociais no trabalho.

Os resultados das análises de regressões múltiplas hierárquicas, quanto ao posicionamento dos blocos de preditores para as variáveis-critério – perdas de investimentos feitos na organização, perdas de retribuições organizacionais e perdas sociais no trabalho - mostraram-se semelhantes e até mesmo idênticos. Os dados parecem indicar que os blocos se posicionam no mesmo nível, não havendo, portanto hierarquia quanto às variáveis preditoras na determinação das variáveis dependentes, ou seja, as duas são preditoras potenciais daquelas variáveis. A percepção de suporte organizacional, ou seja, as crenças globais desenvolvidas pelo empregado sobre a extensão em que a organização valoriza suas contribuições e cuida de seu bem-estar (comprometimento da organização para com o empregado) exerce impacto em suas atitudes e comportamentos no trabalho. Por outro lado, as percepções de cultura organizacional, por meio dos diferentes padrões de administração da organização, revelam o que é importante para a empresa, fornecendo a longo prazo padrões de comportamento que são assimilados cognitivamente pelos empregados. Assim, as duas variáveis são importantes para a previsão das atitudes e comportamentos dos empregados, podendo fornecer contribuições para a explicação do comprometimento organizacional. Desta forma, as percepções de cultura organizacional e a percepção de suporte organizacional serão

posicionadas em conjunto, em mesmo nível, nas análises de regressões múltiplas *stepwise*, com o objetivo de identificar os melhores preditores daquelas variáveis-critério.

Em síntese, o modelo proposto se confirmou para o comprometimento organizacional normativo e para o fator de comprometimento organizacional calculativo “perdas profissionais”. Com relação ao comprometimento organizacional afetivo, as percepções de cultura organizacional se posicionam como antecedente direto, enquanto a percepção de suporte organizacional posiciona-se como antecedente indireto, em oposição ao que foi previsto no modelo. Já para as variáveis-critério relativas ao comprometimento organizacional calculativo – perdas de investimentos feitos na organização, perdas de retribuições organizacionais e perdas sociais no trabalho - as variáveis preditoras se posicionaram no mesmo nível, não estabelecendo hierarquia entre elas. A partir destes resultados, onde as melhores configurações foram encontradas para os três componentes de comprometimento organizacional, é necessário identificar as variáveis que se constituiriam nos melhores preditores das variáveis-critério.

7.3 - Análises de Regressões Múltiplas Stepwise

A partir dos melhores modelos para os três componentes de comprometimento organizacional obtidos na análise de regressão múltipla hierárquica, foram calculadas regressões múltiplas *Stepwise* com o objetivo de identificar, na sequência das variáveis, aquelas que fornecem melhor explicação das variáveis-critério.

As análises iniciais buscavam identificar as contribuições dos antecedentes diretos das variáveis-critério enquanto as análises posteriores visavam encontrar os antecedentes indiretos.

A Tabela 5 apresenta os coeficientes de regressão padronizados (β) e R^2 para quatro análises de regressões sobre a variável-critério Comprometimento Organizacional Afetivo e seus preditores.

Tabela 5 – Resumo de quatro análises de regressões múltiplas *Stepwise* para as variáveis Comprometimento Organizacional Afetivo e Percepções de Cultura Existencial, Cultura do Clube e Cultura da Tarefa.

Variável-critério	Preditor (es)	R ² Mudança	β
Comprometimento Afetivo	Percepção de Cultura Existencial	0,26	0,35
	Percepção de Cultura do Clube	0,07	-0,25
	Percepção de Cultura da Tarefa	0,01	0,14
	R ² do Modelo= 0,34		
Percepção de Cultura Existencial	Percepção de Suporte Organizacional	0,31	0,55
R ² do Modelo = 0,31			
Percepção de Cultura do Clube	Percepção de Suporte Organizacional	0,14	-0,37
R ² do Modelo = 0,14			
Percepção de Cultura da Função	Percepção de Suporte Organizacional	0,29	0,54
R ² do Modelo do Modelo = 0,29			
Nota: Todos os coeficientes são significativos para $p < 0,001$; $n = 202$.			

O resultado da primeira análise de regressão *stepwise* mostra que o principal preditor de Comprometimento Organizacional Afetivo é a percepção de Cultura Existencial ($R^2 = 0,26$; $F(1,200) = 69,895$; $p < 0,001$). Outras duas percepções de cultura foram retidas na análise com índices inferiores em relação ao primeiro: a cultura do clube ($R^2 = 0,07$; $F(1,199) = 20,899$; $p < 0,001$) que apresenta o valor do beta negativo, e a cultura da tarefa ($R^2 = 0,01$; $F(1,198) = 4,086$; $p < 0,001$). A variável percepção de cultura da função foi excluída do modelo. O R^2 do modelo é 0,34 ($F(3,198) = 34,450$; $p < 0,001$).

Assim, os empregados que percebem estarem inseridos numa cultura organizacional que existe para ajudá-los a atingir os seus propósitos, onde as normas e as decisões dependem do consentimento dos empregados, que preserva a identidade e a liberdade individual e cujo

objetivo é fornecer assistência ao desenvolvimento profissional de seus empregados, são aqueles indivíduos que mais se comprometem afetivamente com a organização nutrindo por esta afetos expressos por meio de sentimentos de orgulho, interesse, entusiasmo, animação e contentamento.

Por sua vez, quando os empregados percebem a organização como autocrática, centralizadora, onde a carreira depende da amizade com o dono (diretor ou presidente, o “todo poderoso”) cujo poder de recompensar ou punir os empregados bem como decidir encontra-se na figura central – aspectos relevantes da cultura do clube - são aqueles que menos se comprometem afetivamente com a organização. Ou seja, a percepção deste tipo de cultura dificulta o comprometimento afetivo do indivíduo com a organização.

Já a percepção da cultura da tarefa, caracterizada pelo trabalho em equipe com ênfase na coesão dos funcionários, onde a perícia é o centro do poder, cuja função é a solução contínua e bem sucedida dos problemas, onde a avaliação do desempenho é via resultados, também fornece contribuição, embora pequena, para que um maior comprometimento afetivo seja estabelecido com a organização de trabalho.

A seguir, estabelecendo a percepção de suporte organizacional como variável independente, foram calculadas as contribuições deste preditor sobre as percepções de cultura organizacional.

A primeira análise de regressão múltipla *stepwise* revela que a percepção de suporte organizacional explica 31% da variância de percepção de cultura existencial ($R^2 = 0,31$; $F(1,200) = 90,906$; $p < 0,001$). Desta forma, empregados que percebem que a organização os valoriza e preocupa-se com o seu bem-estar, são também aqueles que mais percebem que a organização existe para lhes servir (aspecto proeminente da cultura existencial) e, conseqüentemente os que se comprometem afetivamente com a organização.

Na segunda análise de regressão múltipla *stepwise*, a percepção de suporte organizacional explica 14% da variância da percepção da cultura do clube ($R^2 = 0,14$; $F(1,200) = 33,123$; $p < 0,001$). Observa-se que o valor do beta é negativo ($\beta = -0,37$) indicando, assim, uma relação inversa entre estas variáveis. Desse modo, empregados que percebem que a organização não os valoriza e não cuida de seu bem-estar, são aqueles que percebem estarem inseridos numa organização com características autocráticas e centralizadoras, de caráter punitivo uma vez que os erros são punidos com a demissão e cujas decisões são rápidas e restritas ao poder central, são os que menos se comprometem afetivamente com a organização.

Na última análise de regressão múltipla *stepwise* relatada na Tabela 5, evidencia-se que a percepção de suporte organizacional explica 29% a variância da percepção de cultura da tarefa ($F(1,200) = 82,744$; $p < 0,001$). Os resultados revelam que os empregados que percebem cuidado com o bem-estar e valorização pelo sistema são os que também percebem a organização caracterizada pelo trabalho em equipe voltado para a solução de problemas, que por consequência apresentam comprometimento afetivo com a organização.

Os resultados obtidos nas análises descritas podem ser sumarizados pela Figura 2.

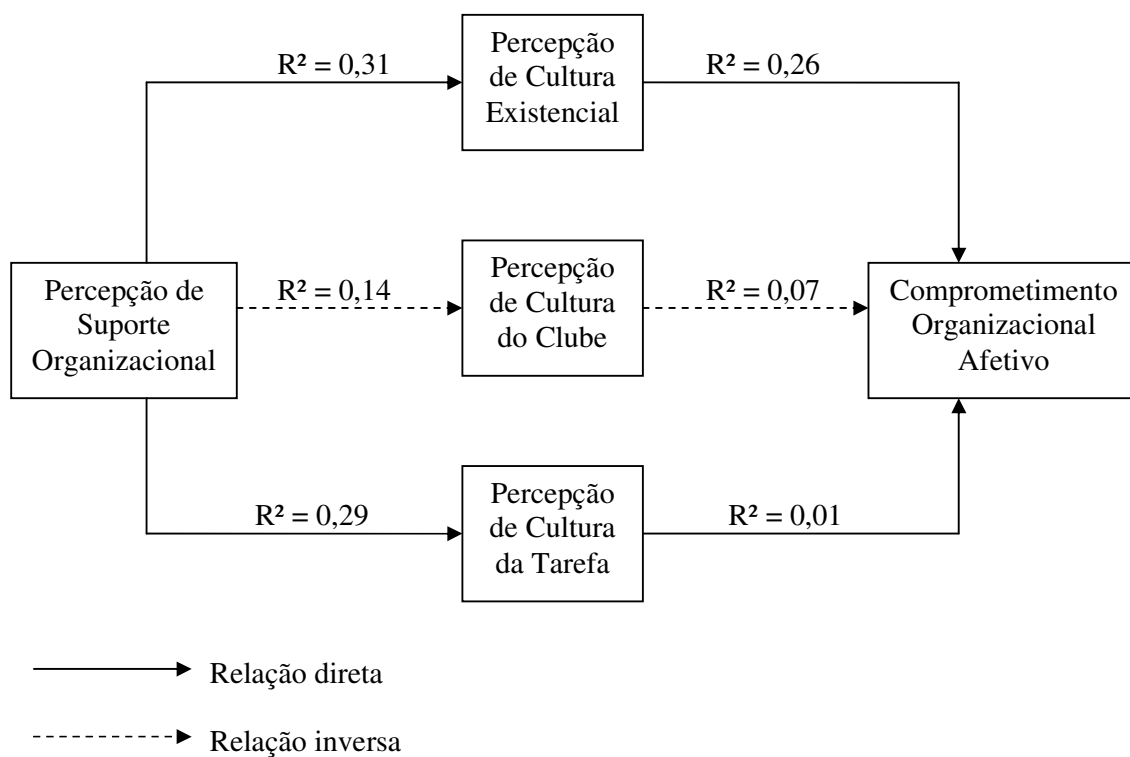


FIGURA 2 – Representação gráfica do modelo de predição da variável-critério Comprometimento Organizacional Afetivo obtida a partir das análises de regressão *stepwise*.

A Tabela 6 apresenta os coeficientes de regressão padronizados (β) e o R^2 de duas análises de regressões *stepwise* sobre a variável-critério Comprometimento Organizacional Normativo e seus preditores.

Tabela 6 - Resumo de duas análises de regressões múltiplas *Stepwise* para as variáveis Comprometimento Organizacional Normativo e Percepção de Suporte Organizacional

Variável-critério	Preditor (es)	R ² Mudança	β
Comprometimento Normativo	Percepção de Suporte Organizacional	0,21	0,45
	R ² do Modelo = 0,21		
Percepção de Suporte Organizacional	Cultura Existencial	0,31	0,35
	Cultura da Tarefa	0,08	0,30
	Cultura do Clube	0,02	-0,14
	R ² do Modelo = 0,41		

Nota: Todos os coeficientes são significativos para $p < 0,001$; $n = 202$.

O resultado da primeira análise de regressão múltipla *stepwise* mostrado na Tabela 6, identifica a percepção de suporte organizacional como preditor direto de comprometimento organizacional normativo ($R^2 = 0,21$; $F(1,200) = 52,134$; $p < 0,001$). Assim, empregados que percebem suporte fornecido pela organização, ou seja, que ela valoriza suas contribuições e preocupa-se com seu bem-estar, são os que se comprometem normativamente com a organização. Desta forma, empregados que percebem que a organização está comprometida com eles, vinculam-se a ela em função de um conjunto de pressões normativas por ele internalizadas para que se comporte de acordo com os objetivos e interesses organizacionais. Ou seja, quanto mais percebem suporte organizacional maior a obrigação moral em comprometer-se com a organização, possivelmente como forma de retribuição a um favor recebido dela.

A seguir, os preditores da percepção de suporte organizacional foram calculados, concebendo como variáveis independentes as percepções de cultura organizacional. Os

resultados revelam que o melhor preditor da percepção de suporte organizacional é a percepção de cultura existencial ($R^2 = 0,31$; $F(1,200) = 90,906$; $p < 0,001$). Outras duas percepções de cultura foram retidas pela análise de regressão *stepwise* com percentual de explicação inferiores em comparação com o primeiro – a percepção de cultura da tarefa ($R^2 = 0,08$; $F(1,199) = 28,900$; $p < 0,001$) e a percepção de cultura do clube ($R^2 = 0,02$; $F(1,198) = 6,196$; $p < 0,001$), sendo que a última apresentou o valor do beta negativo ($\beta = -0,14$). A percepção de cultura da função foi eliminada do modelo. O R^2 do modelo é 0,41 ($R^2 = 0,41$; $F(3,198) = 47,381$; $p < 0,001$).

Assim, empregados que percebam que a organização para a qual trabalham enfatiza a identidade e a liberdade individual, em que ele administra o seu próprio destino, onde as normas e as decisões dependem do consentimento dos empregados e cuja função é servir aos seus membros – aspectos relevantes da cultura existencial - são aqueles que mais percebem a organização preocupada com o seu bem-estar e reconhecedora de seus esforços no trabalho, resultando num maior comprometimento normativo com a organização.

Por sua vez, os empregados que percebem estarem inseridos numa cultura com ênfase no trabalho em equipe e na coesão grupal, voltada para a solução de problemas, que avalia o trabalho por meio dos resultados atingidos, são os que também percebem suporte da organização e, por conseguinte apresentam comprometimento normativo com a mesma.

Já os empregados que percebem estarem inseridos numa cultura onde o poder ou influência depende da amizade com o dono (diretor ou presidente, o “todo poderoso”) que é centralizador, que tem controle sobre as recompensas ou punições aos empregados (aspectos característicos da Cultura de Clube), são os que menos percebem suporte da organização e, conseqüentemente menos se comprometem normativamente com ela.

Os resultados obtidos nas análises descritas anteriormente podem ser sumarizados pela Figura 3.

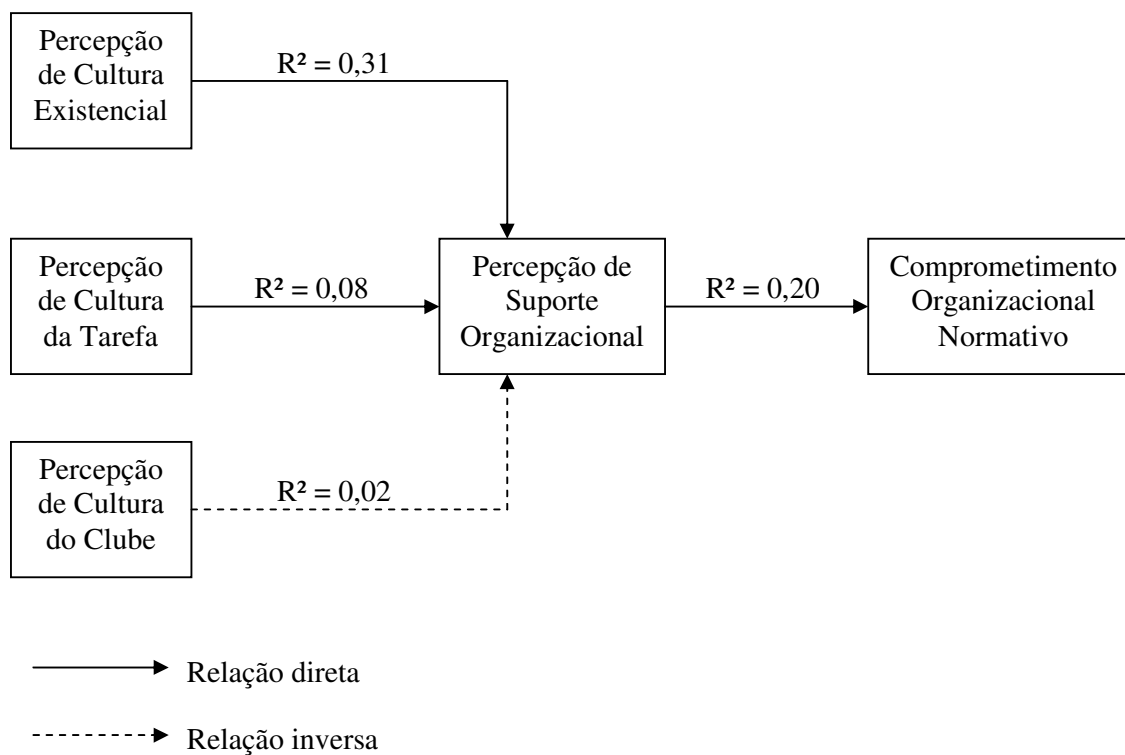


FIGURA 3 – Representação gráfica do modelo de predição da variável-critério Comprometimento Organizacional Normativo obtida a partir das análises de regressão *stepwise*.

A Tabela 7 apresenta os coeficientes de regressão padronizados (β) e o R^2 de duas análises de regressões múltipla *stepwise* sobre a variável-critério do fator de comprometimento organizacional calculativo - perdas profissionais.

Tabela 7 - Resumo de duas análises de regressões múltiplas *Stepwise* para as variáveis Perdas Profissionais e Percepção de Suporte Organizacional

Variável-critério	Preditor (es)	R ² Mudança	β
Perdas Profissionais	Percepção de Suporte Organizacional	0,15	0,38
	R ² do Modelo = 0,15		
Percepção de Suporte Organizacional	Cultura Existencial	0,31	0,35
	Cultura da Tarefa	0,08	0,30
	Cultura do Clube	0,02	-0,14
	R ² do Modelo = 0,41		

Nota: Todos os coeficientes são significativos para $p < 0,001$; $n = 202$.

O resultado trazido pela Tabela 7 referente à primeira análise de regressão múltipla *stepwise*, revela a percepção de suporte organizacional como preditor direto de perdas profissionais ($R^2 = 0,15$; $F(1,200) = 34,973$; $p < 0,001$).

Assim, os empregados que percebem valorização e preocupação com o seu bem-estar por parte da organização, são os que também percebem que teriam perdas profissionais caso desliguem-se da organização. Deste modo, os empregados quando percebem a organização comprometida com eles acreditam que perderiam profissionalmente, como por exemplo, o respeito e o prestígio alcançados bem como o esforço investido na empresa, caso pedissem demissão.

A seguir, os preditores da percepção de suporte organizacional foram calculados, determinando como variáveis antecedentes as percepções de cultura organizacional.

Os resultados revelam que o melhor preditor de percepção de suporte organizacional é a percepção de cultura existencial ($R^2 = 0,31$; $F(1,200) = 90,906$; $p < 0,001$). Outras duas percepções de cultura foram retidas pela análise de regressão *stepwise* com percentual de

explicação inferiores em comparação com o primeiro – a percepção de cultura da tarefa ($R^2 = 0,08$; $F(1,199) = 28,900$; $p < 0,001$) e a percepção de cultura do clube ($R^2 = 0,02$; $F(1,198) = 6,196$; $p < 0,001$), sendo que a última apresentou o valor do beta negativo ($\beta = -0,14$). A percepção de cultura da função foi eliminada do modelo. O R^2 do modelo é 0,41 ($R^2 = 0,41$; $F(3,198) = 47,381$; $p < 0,001$).

Assim, empregados que percebam que a organização para a qual trabalham dá ênfase na liberdade e preservação da identidade do indivíduo que ele administra o seu próprio destino, onde as normas e as decisões são determinadas pelo consentimento dos empregados e cuja característica é servir aos seus membros – aspectos relevantes da cultura existencial, são aqueles que mais percebem a organização preocupada com o seu bem-estar e reconhecedora de seus esforços no trabalho, e que por conseguinte perderiam profissionalmente caso se desligassem da organização.

Por sua vez, os empregados que percebem estarem inseridos numa cultura que estimula o trabalho em equipe, a coesão grupal, que é voltada para a solução de problemas e cuja avaliação do trabalho é feita por meio dos resultados atingidos, são os que também percebem suporte da organização, e que percebem perdas de cunho profissional caso pedissem demissão dela.

Já os empregados que percebem a cultura da organização cujo poder central controla as decisões sobre carreira, recompensas e punições, onde a seleção ocorre com base em indicações, são os que menos percebem suporte da organização e que conseqüentemente, menos perderiam profissionalmente se pedissem demissão da empresa.

Os resultados obtidos nas análises descritas anteriormente podem ser sumarizados pela Figura 4.

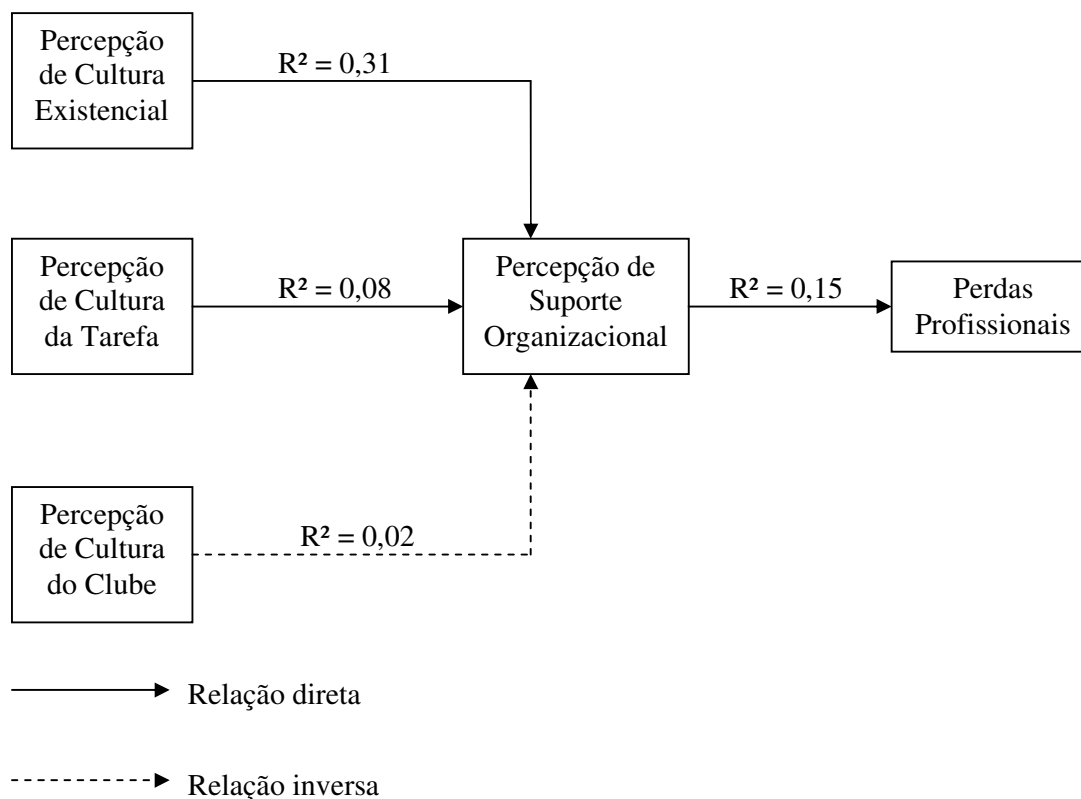


FIGURA 4 – Representação gráfica do modelo de predição da variável-critério Perdas Profissionais obtida a partir das análises de regressão *stepwise*.

A variável-critério referente ao fator de comprometimento organizacional calculativo - perdas de investimentos feitos na organização, teve seus preditores identificados em uma análise de regressão *stepwise* em que todas as variáveis preditoras (percepções de cultura organizacional e percepção de suporte organizacional) compuseram o modelo, conforme os resultados da análise de regressão hierárquica descrita na página 78. A Tabela 8 apresenta os resultados dessa análise, bem como os coeficientes de regressão padronizados (β) e o R^2 sobre a variável-critério perdas de investimentos feitos na organização.

Tabela 8 - Resumo da análise de regressão múltipla *Stepwise* para a variável Perdas de Investimentos feitos na Organização

Variável-critério	Preditor (es)	R ² Mudança	β
Perdas de Investimentos feitos na Organização	Percepção de Suporte Organizacional	0,10	0,31
R ² do Modelo = 0,10			

Nota: Todos os coeficientes são significativos para $p < 0,001$; $n = 202$.

Os resultados mostram que o único preditor de perdas de investimentos feitos na organização é a percepção de suporte organizacional ($R^2 = 0,10$; $F(1,200) = 21,899$; $p < 0,001$).

Desta forma, os empregados que percebem a organização preocupada com o seu bem-estar e que reconhece seus esforços no trabalho valorizando-os também percebem que perderiam os investimentos feitos na empresa, como por exemplo esforço e tempo de dedicação, caso pedissem demissão dela. Em outras palavras, quando há percepção de comprometimento da organização para com os empregados, estes percebem que perderiam os investimentos feitos na empresa quando planejassem abandoná-la.

Os resultados obtidos nas análises descritas anteriormente podem ser sumarizados pela Figura 5.

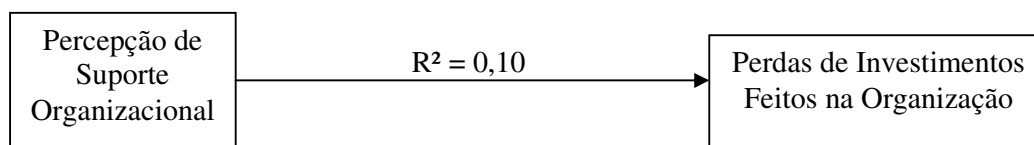


FIGURA 5 – Representação gráfica do modelo de predição da variável-critério Perdas de Investimentos feitos na Organização obtida a partir das análises de regressão *stepwise*.

A variável-critério do fator de comprometimento organizacional calculativo - perdas de retribuições organizacionais teve seus preditores identificados em uma análise de regressão *stepwise* em que todas as variáveis preditoras (percepções de cultura organizacional e percepção de suporte organizacional) compuseram o modelo, conforme os resultados da análise de regressão hierárquica descrita na página 78. A Tabela 9 apresenta os resultados dessa análise.

Tabela 9 - Resumo da análise de regressão múltipla *Stepwise* para a variável Perdas de Retribuições Organizacionais

Variável-critério	Preditor (es)	R ²	β
Perdas de Retribuições Organizacionais	Percepção de Suporte Organizacional	0,12	0,24
	Percepção de Cultura da Função	0,04	0,23
	R ² do Modelo = 0,16		

Nota: Todos os coeficientes são significativos para $p < 0,001$; $n = 202$.

Os resultados trazidos pela Tabela 9 mostram que o principal preditor de perdas de retribuições organizacionais é a percepção de suporte organizacional ($R^2 = 0,12$; $F(1,200) = 28,032$; $p < 0,001$) seguido pela percepção de cultura da função ($R^2 = 0,04$; $F(1,199) = 10,522$; $p < 0,001$). O R^2 do modelo é 0,16 ($F(2,199) = 19,945$; $p < 0,001$).

Desta forma, quando os empregados percebem que a organização os valoriza e cuida de seu bem-estar, também percebem que perderiam as retribuições organizacionais, como por exemplo o salário e os benefícios oferecidos, caso se desligassem dela.

Por sua vez, quando os empregados percebem estarem inseridos numa organização com organograma bem definido e regras claras (inclusive para salário e benefícios oferecidos), composta de uma estruturação hierárquica que possibilita ascensão na carreira, e que enfatiza o planejamento, são os que também percebem que perderiam as retribuições organizacionais se pedissem demissão dela. Assim, a percepção desta cultura possibilita ao empregado a noção de previsibilidade, uma vez que o ela é voltada para o cumprimento de normas, proporcionando um grau de segurança ao empregado.

Os resultados obtidos nas análises descritas anteriormente podem ser sumarizados pela Figura 6.

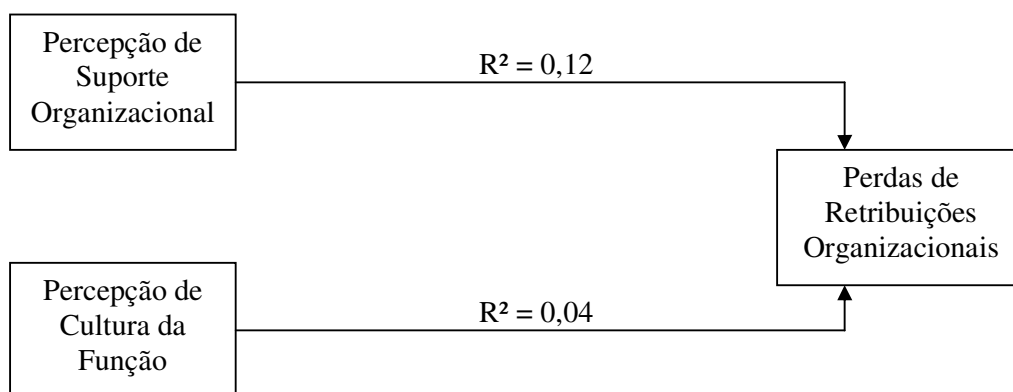


FIGURA 6 – Representação gráfica do modelo de predição da variável-critério Perdas de Retribuições Organizacionais obtida a partir das análises de regressão *stepwise*.

A variável-critério referente ao comprometimento organizacional calculativo - perdas sociais no trabalho, teve seus preditores identificados em uma análise de regressão *stepwise* em que todas as variáveis preditoras (percepções de cultura organizacional e percepção de suporte organizacional) compuseram o modelo, conforme os resultados da análise de regressão hierárquica descrita na página 78. A Tabela 10 apresenta os resultados dessa análise bem como os coeficientes de regressão padronizados (β) e o R^2 sobre a variável-critério Perdas Sociais no Trabalho.

Tabela 10 - Resumo da análise de regressão múltipla *Stepwise* para a variável Perdas Sociais no Trabalho

Variável-critério	Preditor (es)	R ² Mudança	β
Perdas Sociais no Trabalho	Percepção de Suporte Organizacional	0,12	0,35
R ² do Modelo = 0,12			

Nota: Todos os coeficientes são significativos para $p < 0,001$; $n = 202$.

Os resultados mostram que o principal preditor de perdas sociais no trabalho é a percepção de suporte organizacional ($R^2 = 0,12$; $F(1,200) = 28,935$; $p < 0,001$).

Desta forma, os empregados que percebem valorização de suas contribuições e preocupam-se com o seu bem-estar por parte da organização, são também os que percebem perdas sociais no trabalho, como por exemplo estabilidade, prestígio, amizades e liberdade para realizar o trabalho, caso pedissem demissão dela. Em outras palavras, quando há percepção de comprometimento da organização para com os empregados, estes percebem perdas de cunho social quando planejam abandoná-la. Além disso, o ambiente organizacional é atrativo para o

funcionário, que ao desligar-se perderia amigos, prestígio, estabilidade no emprego e liberdade para a realização do trabalho. Por estas razões o empregado permanece trabalhando na organização.

Os resultados obtidos nas análises descritas anteriormente podem ser sumarizados pela Figura 7.

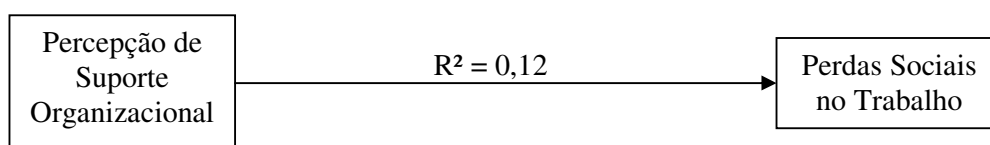


FIGURA 7 – Representação gráfica do modelo de predição da variável-critério Perdas Sociais no Trabalho obtida a partir das análises de regressão *stepwise*.

A partir dos resultados alcançados bem como das discussões realizadas neste estudo, algumas conclusões serão apresentadas visando à identificação de suas contribuições e abertura de novas possibilidades de investigação sobre o tema comprometimento organizacional.

CAPÍTULO 7

CONCLUSÃO

O propósito deste estudo foi o teste de um modelo composto pelo encadeamento das variáveis percepções de Cultura Organizacional, seguido da Percepção de Suporte Organizacional na predição dos três componentes de Comprometimento Organizacional propostos por Allen e Meyer (1990) – Afetivo, Calculativo e Normativo.

Os resultados do teste do modelo se confirmaram apenas para o Comprometimento Organizacional Normativo e para o fator de Comprometimento Organizacional Calculativo referente a Perdas Profissionais. Com relação ao Comprometimento Afetivo, as Percepções de Cultura Organizacional se posicionaram como antecedente direto, em oposição ao que era previsto no modelo e pelas indicações da literatura. Desta forma, constatou-se que inicialmente os empregados desenvolvem crenças relativas ao comprometimento da organização para com eles e, por conseguinte desenvolvem crenças acerca das características e ações da organização a eles direcionadas que, por sua vez os levam a se comprometerem afetivamente com ela. Para os demais fatores de Comprometimento Organizacional Calculativo – Perdas de Investimentos feitos na Organização, Perdas de Retribuições Organizacionais e Perdas Sociais no Trabalho – os resultados revelaram que as percepções de Cultura Organizacional e a Percepção de Suporte Organizacional foram posicionadas no mesmo nível, uma vez que os resultados quando do posicionamento dos blocos de preditores os valores foram muito próximos e até mesmo idênticos.

Como os resultados, relativos ao posicionamento dos blocos de preditores – Alternativa

A-B em que a percepção de suporte é posicionada como antecedente direto e as percepções de cultura como indireto e Alternativa B-A em que o bloco das percepções de cultura é posicionado como antecedente direto e percepção de suporte como indireto - tiveram valores próximos para todas as variáveis-critério, levanta-se a hipótese de sobreposição conceitual. No entanto, são pouco conhecidas as relações entre cultura e percepção de suporte organizacional. Ademais, ambas variáveis - percepções de cultura organizacional e percepção de suporte organizacional - referem-se à percepções de cunho global que são desenvolvidas pelo empregado com base em avaliações feitas de ações organizacionais a ele dirigidas. Em função destes aspectos aqui ressaltados, futuras pesquisas devem verificar a relação entre os dois construtos, bem como a distinção entre as medidas destas variáveis por meio de estudos de validade discriminante.

Na identificação dos melhores preditores das variáveis-critério, constatou-se que o Comprometimento Organizacional Afetivo teve como principais preditores as Percepções de Cultura Existencial e Cultura do Clube. Assim, os empregados comprometem-se afetivamente à medida em que percebem que a organização está voltada para servi-los, considerando importante sua identidade e liberdade individual, bem como seu desenvolvimento profissional. Além disso, estas percepções seriam determinadas pelas crenças de que a organização está preocupada com o bem-estar dos funcionários e que reconhece e valoriza seu trabalho.

Já o Comprometimento Organizacional Normativo e o fator de Comprometimento Organizacional Calculativo “Perdas Profissionais” tiveram como preditor a Percepção de Suporte Organizacional, sendo que este teve como principal preditor a percepção de Cultura Existencial. Assim, empregados que percebem a organização voltada para o atendimento de suas necessidades - como de desenvolvimento profissional e liberdade - percebem que a organização está comprometida com eles, o que por seu turno, conduz à obrigação moral em

se comprometer e à percepção de que perderiam profissionalmente caso planejassem desligar-se desta organização.

Consoante com os pressupostos teóricos e os achados da literatura, os resultados apresentados por este estudo podem ser compreendidos considerando uma relação de troca empregado-organização. Tais achados evidenciam que as Percepções de Cultura e de Suporte Organizacionais fornecem contribuições para compreensão do processo psicológico de troca entre empregado e organização, que estaria assentado no compromisso mútuo estabelecido entre estas duas partes envolvidas. Os resultados sugerem que é preciso que inicialmente o sistema se mostre comprometido com seus empregados para que, conseqüentemente, eles se mostrem comprometidos com a organização de trabalho. Neste sentido, observa-se que o Princípio de Reciprocidade proposto por Gouldner (1960) pode ser importante quando aplicado para explicar tais achados. O comprometimento do empregado com o sistema empregador é resultante de uma relação de troca com a organização, ou seja, o empregado compromete-se à medida em que a organização atende suas necessidades de valorização e reconhecimento de seu trabalho, demonstra preocupação com o seu bem-estar e cujas práticas e políticas estejam voltadas para seu desenvolvimento profissional, tendo como características importantes a preservação de sua identidade e liberdade, bem como sua participação na tomada de decisões. Desta forma, os empregados comprometem-se com a organização quando percebem primeiramente que ela está comprometida com eles. Neste sentido, o empregado se coloca como receptor de doações organizacionais quando o sistema empregador adota uma cultura que existe para servi-los e atender suas necessidades e lhes fornece suporte, gerando percepções de cuidado com o bem-estar e valorização do trabalho. Estas percepções propiciariam no empregado crenças relativas à necessidade de retribuição aos benefícios recebidos que, por conseguinte o levam a comprometer-se com a organização como forma de retribuição aos benefícios recebidos durante intercâmbio com sistema. Em contraposição,

quando o empregado percebe a organização com características centralizadoras e punitivas, com predominância de chefias parciais e cuja influência dependam da amizade com o dono ou diretor, são também aqueles que menos percebem valorização ou reconhecimento de seu trabalho e preocupação com o seu bem-estar, sendo ainda aqueles que menos se comprometem com a organização de trabalho. Desta forma, quando os empregados que percebem que no sistema de trabalho predomina uma cultura com estas características, menos percebem comprometimento da organização para com eles e, por conseguinte menos se comprometem com ela. Em outras palavras, a percepção de uma cultura com estas características dificulta ou cria um empecilho ao estabelecimento do comprometimento organizacional. Inserindo o princípio da reciprocidade, o empregado inserido na Cultura do Clube não reconhece retribuições ou doações por parte da organização e, conseqüentemente não se vê como devedor e não a retribui, comprometendo-se com ela.

Os resultados referentes aos fatores de Comprometimento Organizacional Calculativo “Perdas de Retribuições Organizacionais”, “Perdas de Investimentos feitos na Organização” e “Perdas Sociais no Trabalho” tiveram como principal preditor Percepção de Suporte Organizacional. Então empregados que percebem a organização comprometida com eles, ou seja, cuidando de seu bem-estar e reconhecendo os seus esforços de trabalho, não almejam pedir demissão. Neste sentido, o empregado que reconhece o suporte fornecido pela organização sente que deve retribuí-la permanecendo trabalhando para ela. Ademais, como percebe suporte enquanto retribuição por parte do sistema, reconhece que perderia investimentos feitos, posição alcançada, estabilidade, prestígio, amizades, retribuições, dentre outros, caso se desligasse da empresa.

Tais implicações fornecem contribuições para a compreensão do processo de comprometimento do indivíduo com o sistema organizacional, gerando avanços tanto para a área de comportamento organizacional que busca determinar as variáveis que são

anteriores desta forma de vinculação, bem como os conhecimentos gerados que podem ser transferidos para o meio organizacional pelos interessados em gerenciá-lo com vistas a alcançar maior competitividade no mercado.

Ademais, outra contribuição advém do poder preditivo de variáveis de natureza macro-sistêmica sobre construtos de natureza micro-sistêmica. Neste trabalho foi verificado que construtos de natureza macro-sistêmica, aqui representados por variáveis que abarcam percepções de cunho global – Cultura Organizacional e Suporte Organizacional – exercem impacto sobre as variáveis de natureza micro-sistêmica, considerando, neste caso, os três componentes do comprometimento organizacional.

Em relação aos aspectos metodológicos, salienta-se que em duas escalas utilizadas, três Alphas de Cronbach ficaram abaixo do valor considerado satisfatório (0,70) para estudos ou diagnósticos (PASQUALI, 2003) – Cultura de Clube ($\alpha = 0,62$) e dois fatores do Comprometimento Calculativo: Perdas Sociais no Trabalho ($\alpha = 0,67$) e Perdas de Retribuições Organizacionais ($\alpha = 0,63$). Como estes instrumentos apresentaram índices insatisfatórios de confiabilidade interna faz-se necessário aumentar suas qualidades psicométricas revalidando-os ou com a ampliação do número de itens com a finalidade de cobrir toda a extensão dos construtos, ou então, construindo novas medidas que alcancem melhores índices de consistência interna.

É importante destacar que os resultados desta investigação trazem importantes contribuições à área de comportamento organizacional uma vez que as variáveis aqui abordadas não tinham sido estudadas em conjunto e conforme o encadeamento proposto. Assim, maiores investigações são necessárias com o intuito de testar o modelo em questão em outras amostras. Além disso, estudos posteriores devem ampliar o conhecimento sobre o construto comprometimento organizacional com a identificação de seus conseqüentes em

modelos de investigação, ou seja, de seu impacto sobre o empregado e a organização, fornecendo maiores contribuições ao desenvolvimento da área.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, G.; TORRES, C. V. Regressão múltipla Stepwise e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. **Estudos de Psicologia**, v.7, 19-29, 2002. número especial.

ALLEN, N.J.; MEYER, J.P. The measurement and antecedentes of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v.63, 1-18, 1990.

ALLEN, N.J.; MEYER, J.P. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. **Journal of Vocational Behavior**, v.49, n.3, 252-276, 1996.

ALLEN, D. G.; SHORE, L. M.; GRIFFETH, R. W. The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. **Journal of Management**, v.29, n.1, 99-118, 2003.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **RAC**, v.4, n.2, 133-157, 2000.

BASTOS, A.V.B. Medidas de comprometimento no contexto de trabalho: um estudo preliminar de validade discriminante. **Psico**, v.24, n.2, 29-48, Jul/Dez, 1992.

BASTOS, A.V.B. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, v.33, n.3, 52-64, Mai/Jun, 1993.

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

BASTOS, A.V.B. Comprometimento no Trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios metodológicos. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J.E.; CODO, W. (Org.). **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996. p. 94-109.

BASTOS, A.V.B. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. **Revista de Administração**, v.35, n.4, 48-60, Out/Dez, 2000.

BASTOS, A.V.B.; BORGES-ANDRADE, J.E. Padrões de comprometimento no trabalho: um estudo de casos. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.12, n.3, 205-217, Set/Dez, 1996.

BASTOS, A.V.B.; BORGES-ANDRADE, J.E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v.42, n.2, 31-41, Abr/Jun, 2002.

BASTOS, A.V.B.; COSTA, F.M. Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. **Revista Psicologia: Organizações e trabalho**, v.1, n.1, 11-41, Jan/Jul, 2001.

BASTOS, A.V.B.; COPQUE, H. F.; SILVA, L. A. V.; VIANA, A. V. **Importância de Fatores Pessoais e Organizacionais no Vínculo Indivíduo/Organização** [Resumo]. XXVII REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA. **Anais...**Ribeirão Preto: USP, 1997, p.148.

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

BISHOP, J. W.; SCOTT, K. D.; BURROUGHS, S. M. Support, Commitment, and Employee Outcomes in a Team Environment. **Journal of Management**, V.26, n.6, 1113-1132, 2000.

BUNCHART, G.; CAVAS, C. S. T. Sob Medida – **Um Guia sobre a Elaboração de Medidas do Comportamento e suas Aplicações**. São Paulo: Vetor, 2002.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures the rites and rituals of corporate life**. Londres: Penguin Books, 1982.

DECOTIIS, T.A.; SUMMERS, T.P. A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. **Human Relations**, v.40, 445-470, 1987.

EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHISON, S.; SOWA, D. Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v.71, 500-507, 1986.

EISENBERGER, R.; STINGLHAMBER, F.; VANDENBERGHE, C.; SUCHARSKI, I. L.; RHOADES, L. Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. **Journal of Applied Psychology**, V. 87, N. 3, 565–573, 2002.

ETZIONI, A. **A comparative analysis of complex organizations**. New York: Free Press, 1975.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1986.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L.; ESTOL, K. M. F.; HELENA, M. C. C. C.; CISNE, M. C. F. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**, v.7, n.2, 271-280, 2002.

FREITAS, M.E. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, 1991.

FREITAS, M.E. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

GOMIDE JÚNIOR, S. **Antecedentes e conseqüentes das percepções de justiça no trabalho**. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

GOMIDE JÚNIOR, S.; MARTINS, M.C.F. Os Deuses da Administração: Construção e Validação de Quatro Escalas para Medida de Cultura Organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.13, n.3, 311-316, 1997.

GOULDNER, A.W. The norm of reciprocity: A preliminary statement. **American Sociological Review**, v.25, 161-178, 1960.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANDY, C. **Deuses da Administração**. Tradução R. Gouveia. São Paulo: Saraiva/SENAC. (trabalho original publicado em 1991), 1994.

HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D.D.; SANDERS, G. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, v.35, n.2, 286-316, 1990.

HREBINIAK, L.; ALUTTO, J. A. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, v.17, 555-573, 1972.

KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1976.

MASCARENHAS, A. O. Etnografia e Cultura Organizacional: uma contribuição da Antropologia à Administração de Empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v.42, n.2, 88-94, 2002.

MATHIEW, J.E.; ZAJAC, D. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, v.108, n.2, 171-194, 1990.

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. Testing the “side bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**, v.69, n.3, 372-378, 1984.

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. A three-component conceptualization of organization commitment. **Human Resource Management Review**, v.1, 61-98, 1991.

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. **Commitment in Workplace: teory, research and application**. London: SAGE Publications, 1997.

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J.; SMITH, C. A. Commitment to Organizations and Occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v.78, n.4, 538-551, 1993.

MEYER, J.P.; STANLEY, D.J.; HERSCOVITCH, L.; TOPOLNYTSKY, L. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v.61, 20-52, 2002.

MILES, J.; SHEVLIN, M. **Applying Regression & Correlation – A Guide for Students and Researchers**. London: SAGE Publications, 2001.

MOIDEENKUTTY, U.; BLAU, G.; KUMAR, R.; NALAKATH, A. **Perceived Organizational Support as a Mediator of the Relationship of Perceived Situational Factors to Affective Organizational Commitment**. 1998. Disponível em: <<http://A/UnnikammuMoideenkutty.html>>. Acesso em: 22 jun. 1999.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The Measurement of Organizational Commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v.14, 224-247, 1979.

MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEERS, R. M. **Employee-organizations linkagens**. New York: Academic Press, 1982.

OLIVEIRA, A. F. **Valores e Ritos Organizacionais como Antecedentes do Vínculo Afetivo com a Organização**. Dissertação (Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, 1997.

OLIVEIRA, A. F. Cultura Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S.; OLIVEIRA, A. F. **Cidadania, Justiça e Cultura nas Organizações: estudos psicossociais**. São Bernardo do Campo: UMESP, 2001. p. 165-240.

OLIVEIRA, A. F.; GOMIDE JÚNIOR, S. **Vínculos Indivíduo-organização: um teste de dois modelos preditivos** [Resumo]. In: Núcleo de Estudos Canadenses, IV Congresso Internacional da Associação Brasileira de Estudos Canadenses, Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, 1997. p. 569-574.

OLIVEIRA, A. F.; GOMIDE JÚNIOR, S.; MARTINS, M. C. F.; MARQUES, M. N.; CUNHA, W. B. **Cultura Organizacional: adaptação e validação de um instrumento de medida para o Brasil** [Resumo]. In: Sociedade Brasileira de Psicologia (Org.), XXIX Reunião Anual de Psicologia, Ribeirão Preto, 1999. p.215.

OLIVEIRA-CASTRO, G.A.; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J.E. Percepção de Suporte Organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **RAC**, v.3, n.2, 29-51, Mai/Ago, 1999.

OTT, J.S. **The organizational culture perspective**. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company, 1989.

PASQUALI, L. **Psicometria – Teoria dos Testes na Psicologia e na Educação**. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

PETTIGREW, A. M. On studyng organizacional culture. **Administrative Science Quarterly**, v.24, n.4, 570-581, 1979.

PORTER, L. W.; STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T.; BOULAIN, P. V. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, v.59, 603-609, 1974.

REGO, A. Comprometimento organizacional e ausência psicológica – afinal, quantas dimensões? **RAE**, v.43, n.4, 25-35, 2003.

RHOADES, L.; EISENBERGER, R. Perceived Organizational Support: a review of the literature. **Journal of Applied Psychology**, v.87, n.4, 698-714, 2002.

RITZER, G.; TRICE, H. An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. **Social Forces**, v.47, 475-479, 1969.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

SCHEIN, E. Organizational Culture. **American Psychologist**, v.45, 109-119, 1990.

SCHEIN, E. Organizational culture and leadership. In: SHAFRITZ, J.M.; OTT, J.S. (Org.). **Classics of organizational theory**. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company, 1991. p. 490-502.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHNEIDER, R. Organizational Behavior. **Annual Review of Psychology**, v.36, 573-611, 1985.

SHORE, L. M.; WAYNE, S. Commitment and Employee Behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v.78, n.5, 774-780, 1993.

STAW, B. M. Organizational Behavior: a review and reformulation of the field's outcome variables. **Annual Review of Psychology**, v.35, 627-666, 1984.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo**. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SIQUEIRA, M. M. M. Análises de três medidas de comprometimento organizacional: afetivo, calculativo e normativo [Resumo]. VIII CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA. **Anais...** Belo Horizonte, 2000. p 40.

SIQUEIRA, M. M. M. Comprometimento Organizacional Afetivo, Calculativo e Normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. **Anais...** Campinas: ENANPAD, 2001. CD-ROM.

SIQUEIRA, M. M. M. Medidas do Comportamento Organizacional. **Estudos de Psicologia**, v.7, n. especial, 11-18, 2002.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S.; MARQUES, T. M.; MOURA, O. I. **Análise de um modelo pós-cognitivo para intenção de rotatividade**. [Resumo]. In: Sociedade Brasileira de Psicologia (Org.), XXVI Reunião Anual de Psicologia, Ribeirão Preto, 1996.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-328.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v.28, n.3, 339-358, 1983.

STAW, B. M. Organizational Behavior: a review and reformulation of the field's outcome variables. **Annual Review of Psychology**, v. 35, 627-666, 1984.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using Multivariate Statistics**. New York: Harper e RowCollins College Publishers, 2001.

TAMAYO, A. Valores Organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, v.33, n.3, 56-63, 1998.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, v.31, n.2, 62-72, 1996.

TAMAYO, A.; MENDES, A.M.; PAZ, M.G.T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, v.5, n.2, 289-315, 2000.

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

WIENER, Y.; VARDI, Y. Relationship between job, organization, and career commitment and work outcomes: an integrative approach. **Organizational Behavior and Human Performance**, v.26, 81-96, 1980.

WIENER, Y.; VARDI, Y. Relationship between Organizational culture and individual motivation: a conceptual integration. **Psychological Reports**, v.67, n.1, 295-306, 1990.

ANEXO 1**TERMO DE ESCLARECIMENTO À ORGANIZAÇÃO E SOLICITAÇÃO DE ANUÊNCIA**

TÍTULO: “Múltiplas bases do Comprometimento Organizacional: correlações com Cultura Organizacional e Suporte Organizacional”.

PESQUISADORA: Beatriz de Oliveira

E-mail: beatrizmestrado2005@yahoo.com.br

COMITÊ DE ÉTICA: 3239.4131

É objetivo deste trabalho conhecer aspectos referentes à relação entre empregados e organização de trabalho.

A pesquisa não envolverá riscos para empresa colaboradora quanto à exposição ao público de seu nome ou razão social, pois serão utilizados questionários em que não aparecerão informações que permitam sua identificação. Também não implicará em custos para a organização, sendo que os mesmos ficarão sob total responsabilidade do pesquisador.

Fica estabelecido que a empresa colaboradora poderá desistir em qualquer momento da pesquisa, estando assim, assegurado o direito de colaborar ou não com a pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo.

A empresa colaboradora autoriza o uso das informações provenientes dos questionários para pesquisas e eventuais publicações no campo da psicologia, desde que resguardados os cuidados éticos e preservados o sigilo sobre informações que possam identificar a colaboração. Em decorrência disso, não deverá aparecer o nome da empresa em nenhum tipo de documentação, nem outra informação que permita identificá-la.

Assim, ciente dos termos citados acima, considera-se que a empresa colaboradora dispõe-se a colaborar com a pesquisa, através da anuência de aplicação dos questionários enviados pela pesquisadora, Mestranda da Faculdade de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, Beatriz de Oliveira.

Uberlândia, _____ de _____ de 2005.

Pesquisadora responsável

Responsável pela Anuência da Empresa Colaboradora

ANEXO 2**TERMO DE ESCLARECIMENTO AO EMPREGADO COLABORADOR**

TÍTULO: “Múltiplas bases do Comprometimento Organizacional: correlações com Cultura Organizacional e Suporte Organizacional”.

PESQUISADOR: Beatriz de Oliveira

E-mail: beatrizmestrado2005@yahoo.com.br

COMITÊ DE ÉTICA: 3239.4131

Este trabalho tem por objetivo conhecer a relação entre você e a empresa em que trabalha.

A pesquisa não envolverá riscos para o colaborador, nem quanto à sua integridade física ou psíquica, nem quanto à exposição ao público ou dano moral, pois serão utilizados questionários em que não aparecerão informações que permitam a identificação do sujeito. Também não implicará em custos para o sujeito, sendo que os mesmos ficarão sob total responsabilidade do pesquisador. Ser colaborador desta pesquisa não implicará em nenhum custo financeiro para o mesmo.

Fica estabelecido que o cliente colaborador poderá desistir em qualquer momento da pesquisa, estando assim, assegurado o direito de colaborar ou não com a pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo.

O cliente colaborador autoriza o uso das informações provenientes do questionário, para pesquisas e eventuais publicações no campo da psicologia, desde que resguardados os cuidados éticos e preservados o sigilo sobre informações que possam identificar o colaborador ou quaisquer pessoas de seu relacionamento. Em decorrência disso, não deverá aparecer o nome do sujeito em nenhum tipo de documentação, nem outra informação que permita identificá-lo.

Assim, ciente dos termos citados acima, considera-se que o sujeito colaborador dispõe-se a colaborar com a pesquisa, através do preenchimento dos questionários enviados pela pesquisadora, Mestranda da Faculdade de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, Beatriz de Oliveira.

ANEXO 3

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA**

*PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA – CURSO DE
MESTRADO*

TERMO DE ESCLARECIMENTO AO EMPREGADO COLABORADOR

Estamos desenvolvendo um estudo sobre o que as pessoas pensam e sentem em relação à empresa para a qual trabalham e ao trabalho que realizam.

Gostaria de contar com a sua colaboração respondendo ao questionário anexo.

O estudo não envolverá riscos para você, nem quanto à sua integridade física ou psíquica, nem quanto à exposição ao público ou dano moral, pois serão utilizados questionários em que não aparecerão informações que permitam a identificação das pessoas. Também não implicará em custos para você, sendo que os mesmos ficarão sob total responsabilidade da pesquisadora. Colaborar com esta pesquisa não implicará em nenhum custo financeiro para você.

Fica estabelecido que o participante poderá desistir em qualquer momento da pesquisa, estando assim, assegurado o direito de colaborar ou não com a pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo.

Ao colaborar com a pesquisa você autoriza o uso das informações provenientes do questionário, para pesquisas e eventuais publicações no campo da psicologia, desde que resguardados os cuidados éticos e preservados o sigilo sobre informações que possam identificá-lo ou quaisquer pessoas de seu relacionamento. Em decorrência disso, não deverá aparecerá o seu nome em nenhum tipo de documentação, nem outra informação que permita identificá-lo.

Assim, ciente dos termos citados acima, considera-se que você se dispõe a colaborar com a pesquisa, através do preenchimento deste questionário.

Por favor, não deixe questões sem resposta e não se esqueça de devolver o questionário. Desde já agradeço sua colaboração.

Pesquisadora: Beatriz de Oliveira – Mestranda da Universidade Federal de Uberlândia

Qualquer dúvida, ligue para:

Fone: 3218 – 2235 Ramal - 28

Abaixo estão listadas 28 frases sobre a organização em que você trabalha. **Indique, por favor, o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas, utilizando um dos códigos abaixo:**

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

1- () Chefes autoritários estão com tudo nesta organização.
2- () Quanto mais perto do diretor, mais se tem poder nesta organização.
3- () É tradição, nesta organização, que os membros da família do chefe ocupem cargos importantes.
4- () Para conseguir um emprego nesta organização, é preciso conhecer alguém aqui dentro que indique.
5- () Nesta organização é importante ser amigo do chefe.
6- () Esta organização só consegue a colaboração dos empregados através de ameaças.
7- () Aqui sempre se respeita a hierarquia.
8- () Logo que o empregado entra nesta organização, ele fica sabendo quanto irá ganhar e a que benefícios terá direito.
9- () O organograma desta organização é bem definido.
10- () Tudo nesta organização é regido por normas.
11- () Nesta organização, o empregado pode começar por baixo e chegar a ocupar altos cargos.
12- () Nesta organização, as regras a serem seguidas são bem definidas.
13- () Logo que o empregado entra nesta organização, ele fica sabendo que tarefas deverá desempenhar.
14- () Esta organização espera que o empregado faça exatamente o que está previsto na descrição de seu cargo.
15- () Nesta organização, as tarefas de cada empregado são bem definidas.
16- () O planejamento, nesta organização, é encarado como parte importante do trabalho.
17- () Esta organização valoriza o companheirismo entre seus funcionários.
18- () O forte desta organização é o trabalho em equipe.
19- () Aqui há busca contínua de novos métodos de trabalho.
20- () A cooperação é valorizada, nesta organização.
21- () Aqui, o desempenho do empregado é avaliado através dos resultados de seu trabalho.
22- () A liberdade dos profissionais desta organização não é limitada pelas normas organizacionais.
23- () A liberdade profissional dos empregados desta organização é respeitada pelos seus chefes.
24- () Existe liberdade nesta organização para que seus empregados tomem decisões profissionais.
25- () As diretrizes administrativas, nesta organização, são negociadas com os empregados, jamais impostas.
26- () A liberdade individual é um valor importante, nesta organização.
27- () O objetivo desta organização é dar assistência ao desenvolvimento profissional de seus empregados.
28- () Os empregados desta organização aceitam negociar, jamais obedecer.

Abaixo estão listados vários sentimentos e emoções que alguém poderia ter em relação à organização onde trabalha. **Indique o quanto você sente estes sentimentos e emoções.**

Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

Nada	Pouco	Mais ou menos	Muito	Extremamente
1	2	3	4	5

A organização onde trabalho me faz sentir....
1- ()Orgulhoso dela.
2- ()Contente com ela.
3- ()Entusiasmado com ela.
4- ()Interessado por ela.
5- ()Animado com ela.

A seguir são apresentadas frases relativas à organização onde você trabalha. **Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas.** Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

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

1- () Continuar trabalhando nessa organização é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim.
2- () É minha obrigação continuar trabalhando para essa organização.
3- () Eu seria injusto com essa organização se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra.
4- () Nesse momento essa organização precisa dos meus serviços.
5- () Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra organização agora.
6- () É a gratidão por essa organização que me mantém ligado a ela.
7- () Essa organização já fez muito por mim no passado.

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

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

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

1- () Eu teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que eu tenho hoje.
2- () Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa organização.
3- () Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nessa organização (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 organização pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro dessa organização.
6- () Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro dessa organização.
7- () Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa organização.
8- () Eu deixaria para trás tudo o que já investi nessa organização.
9- () Eu estaria prejudicando minha vida profissional.
10- () Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra organização como sou hoje dentro dessa organização.
11- () Eu deixaria de receber vários benefícios que essa organização oferece a 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 dessa organização.
14- () Eu levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho.
15- () Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.

Abaixo estão listadas várias frases sobre a organização onde você trabalha atualmente.

Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 7), que melhor representa sua resposta.

Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo levemente	Nem concordo nem discordo	Concordo levemente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1- () É possível obter ajuda dessa organização quando tenho um problema.
2- () Essa organização realmente preocupa-se com meu bem-estar.
3- () Essa organização estaria disposta a ampliar suas instalações para me ajudar a utilizar as minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho.
4- () Essa organização está pronta a me ajudar quando eu precisar de um favor especial.
5- () Essa organização preocupa-se com minha satisfação no trabalho.
6- () Essa organização tenta fazer com que meu trabalho seja o mais interessante possível.

Dados Complementares

Sexo:

1- () Masculino

2- () Feminino

Idade: _____ anos

Grau de Instrução:

1- () Primeiro grau incompleto

2- () Primeiro grau completo

3- () Segundo grau incompleto

4- () Segundo grau completo

5- () Superior incompleto

6- () Superior completo

7- () Pós-graduação

Tipo de Empresa:

1- () Privada

2- () Pública

Tempo de trabalho nesta organização: ____ anos.

ANEXO 4

Universidade Federal de Uberlândia
 Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
 COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA - CEP
 Av. João Naves de Ávila, nº 2160 - Bloco J - Campus Santa Mônica - Uberlândia-MG -
 CEP 38400-089 - FONE/FAX (034) 239-4131

PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA Nº 315/04

Registro CEP: 240/04

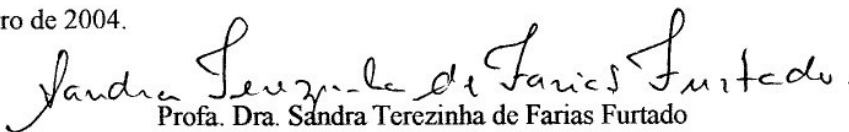
Projeto Pesquisa: *“Múltiplas bases de comprometimento organizacional: correlações com cultura e suporte organizacionais”*

Pesquisador Responsável: Beatriz de Oliveira

De acordo com as atribuições definidas na Resolução CNS 196/96, o CEP manifesta-se pela aprovação, do projeto de pesquisa proposto.

Situação: Projeto aprovado.

Uberlândia, 17 de dezembro de 2004.


 Profa. Dra. Sandra Terezinha de Farias Furtado
 Coordenadora do CEP/UFU

Orientações ao pesquisador:

(Para parecer Aprovado ou Aprovado com Recomendações)

- O sujeito da pesquisa tem a liberdade de recusar-se a participar ou de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo ao seu cuidado (Res. CNS 196/96 - Item IV.1.f) e deve receber uma cópia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, na íntegra, por ele assinado (Item IV.2.d).
- O pesquisador deve desenvolver a pesquisa conforme delineada no protocolo aprovado e descontinuar o estudo somente após análise das razões da descontinuidade pelo CEP que o aprovou (Res. CNS Item III.3.z), aguardando seu parecer, exceto quando perceber risco ou dano não previsto ao sujeito participante ou quando constatar a superioridade de regime oferecido a um dos grupos da pesquisa (Item V.3) que requeiram ação imediata.
- O CEP deve ser informado de todos os efeitos adversos ou fatos relevantes que alterem o curso normal do estudo (Res. CNS Item V.4). É papel do pesquisador assegurar medidas imediatas adequadas frente a evento adverso grave ocorrido (mesmo que tenha sido em outro centro) e enviar notificação ao CEP e à Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA – junto com seu posicionamento.
- Eventuais modificações ou emendas ao protocolo devem ser apresentadas ao CEP de forma clara e sucinta, identificando a parte do protocolo a ser modificada e suas justificativas. Em caso de projetos do Grupo I ou II apresentados anteriormente à ANVISA, o pesquisador ou patrocinador deve enviá-las também à mesma, junto com o parecer aprovatório do CEP, para serem juntadas ao protocolo inicial (Res. 251/97, item III.2.e). O prazo para entrega de relatório é de 120 dias após o término da execução prevista no cronograma do projeto, conforme norma da Res. 196/96 CNS.

ANEXO 5**Formas Completas e Reduzidas das Escalas Utilizadas no Estudo****1 - Escala de Percepção de Cultura do Clube (Zeus) - EPCC**

- 1- Chefes autoritários estão com tudo nesta organização.
- 2- Quanto mais perto do diretor, mais se tem poder nesta organização.
- 3- É tradição, nesta organização, que os membros da família do chefe ocupem cargos importantes.
- 4- Para conseguir um emprego nesta organização, é preciso conhecer alguém aqui dentro que indique.
- 5- Nesta organização é importante ser amigo do chefe.
- 6- Esta organização só consegue a colaboração dos empregados através de ameaças.

Nota: a EPCC não possui forma reduzida.

2 - Escala de Percepção de Cultura da Função (Apolo) - EPCF

- 1- Aqui sempre se respeita a hierarquia.
- 2- Logo que o empregado entra nesta organização, ele fica sabendo quanto irá ganhar e a que benefícios terá direito.
- 3- O organograma desta organização é bem definido.
- 4- Tudo nesta organização é regido por normas.
- 5- Nesta organização, o empregado pode começar por baixo e chegar a ocupar altos cargos.
- 6- Nesta organização, as regras a serem seguidas são bem definidas.
- 7- Logo que o empregado entra nesta organização, ele fica sabendo que tarefas deverá desempenhar.
- 8- Esta organização espera que o empregado faça exatamente o que está previsto na descrição de seu cargo.
- 9- Nesta organização, as tarefas de cada empregado são bem definidas.
- 10- O planejamento, nesta organização, é encarado como parte importante do trabalho.

3 - Escala de Percepção de Cultura da Tarefa (Atena) - EPCT

- 1- Esta organização valoriza o companheirismo entre seus funcionários.
- 2- O forte desta organização é o trabalho em equipe.
- 3- Aqui há busca contínua de novos métodos de trabalho.
- 4- A cooperação é valorizada, nesta organização.
- 5- Aqui, o desempenho do empregado é avaliado através dos resultados de seu trabalho.

Nota: a EPCT não possui forma reduzida.

4 - Escala de Percepção de Cultura Existencial (Dionísio) - EPCE

- 1- A liberdade dos profissionais desta organização não é limitada pelas normas organizacionais.
- 2- A liberdade profissional dos empregados desta organização é respeitada pelos seus chefes.
- 3- Existe liberdade nesta organização para que seus empregados tomem decisões profissionais.
- 4- As diretrizes administrativas, nesta organização, são negociadas com os empregados, jamais impostas.
- 5- A liberdade individual é um valor importante, nesta organização.
- 6- O objetivo desta organização é dar assistência ao desenvolvimento profissional de seus empregados.
- 7- Os empregados desta organização aceitam negociar, jamais obedecer.

5 - Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECO A)

A organização onde trabalho me faz sentir...

1. Orgulhoso dela.¹
2. Contente com ela.¹
3. Entusiasmado com ela.¹
4. Interessado por ela.¹
5. Animado com ela.¹
6. Confiante nela.
7. Desgostoso com ela.*
8. Empolgado com ela.
9. Fiel a ela.
10. Apegado a ela.
11. Responsável por ela.
12. Distante dela.*
13. Dedicado a ela.
14. Preocupado com ela.
15. Encantado com ela.
16. Desiludido com ela.*
17. Envolvido com ela.
18. Fascinado com ela.

* = itens com formulação negativa.

¹ = itens integrantes da forma reduzida da ECOA.

6 - Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC)

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

Fator 1: Perdas Sociais no Trabalho

1. Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nessa organização (garantias de não ser demitido).
2. Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o meu cargo atual.
3. Eu demoraria a encontrar em outra organização pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro dessa organização.
4. Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro dessa organização.

Fator 2: Perdas de Investimentos Feitos na Organização

1. Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa organização.
2. Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa organização.
3. Eu deixaria para trás tudo o que já investi nessa organização.

Fator 3: Perdas de Retribuições Organizacionais

1. Eu teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que eu tenho hoje.
2. Eu deixaria de receber vários benefícios que essa organização oferece a seus empregados (vale transporte, convênios médicos, vale refeição, etc.).
3. Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com esse pedido de demissão.

Fator 4: Perdas Profissionais

1. Eu estaria prejudicando minha vida profissional.
2. Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra organização como sou hoje dentro dessa organização.
3. Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado dessa organização.
4. Eu levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho.
5. Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.

7 - Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON)

1. Continuar trabalhando nessa organização é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim.
2. É minha obrigação continuar trabalhando para essa organização.
3. Eu seria injusto com essa organização se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra.
4. Nesse momento essa organização precisa dos meus serviços.
5. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra organização agora.
6. É a gratidão por essa organização que me mantém ligado a ela.
7. Essa organização já fez muito por mim no passado.

8 – Escala de Percepção de Suporte Organizacional - EPSO

1. É possível obter ajuda dessa organização quando tenho um problema.¹
2. Essa organização realmente preocupa-se com meu bem-estar.¹
3. Essa organização estaria disposta a ampliar suas instalações para me ajudar a utilizar as minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho.¹
4. Essa organização está pronta a me ajudar quando eu precisar de um favor especial.¹
5. Essa organização preocupa-se com minha satisfação no trabalho.¹
6. Essa organização tenta fazer com que meu trabalho seja o mais interessante possível.¹
7. Esta empresa ignoraria qualquer reclamação de minha parte.*
8. Esta empresa não considera meus interesses quando toma decisões que me afetam.*
9. Esta empresa preocupa-se mais com seus lucros do que comigo.*

* = itens com formulação negativa.

¹ = itens integrantes da forma reduzida da EPSO.

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UFU - Setor de
Catalogação e Classificação - mg / 03/06

O48c Oliveira, Beatriz de, 1977-

Comportamento organizacional : os impactos das percepções de cultura e suporte organizacionais / Beatriz de Oliveira. - Uberlândia, 2006.

130 f.

Orientador: Sinésio Gomide Júnior.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia.

Inclui bibliografia.

1. Trabalho – Aspectos psicológicos - Teses. 2 Psicologia industrial - Teses. 3. Cultura organizacional - Teses. 4. Comportamento organizacional - Teses. I. Gomide Júnior, Sinésio. II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.

CDU: 159.9:331.446.4
159.944