

**FACULDADE MERIDIONAL - IMED
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

BRUNA VICENSI

**A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL
NO COMPROMETIMENTO DOS INDIVÍDUOS NO TRABALHO**

Passo Fundo

2014

Bruna Vicensi

**A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL
NO COMPROMETIMENTO DOS INDIVÍDUOS NO TRABALHO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola de Administração da Faculdade Meridional – IMED, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração sob a orientação da Professora Me. Alessandra Costenaro Maciel.

Passo Fundo

2014

Bruna Vicensi

**A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL
NO COMPROMETIMENTO DOS INDIVÍDUOS NO TRABALHO**

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Prof. Me. Alessandra Costenaro Maciel

Prof. Dr. Me. Jandir Pauli

Prof. Dr. Me. Vanessa Rissi

Passo Fundo

2014

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus.

A minha mais amada madrinha, Roselaine Tosati, que me apoiou em todos estes anos de estudo. O motivo da minha formatura, da pessoa que sou hoje, grande parte devo a você, e espero fazer jus a todo conhecimento e amor que me proporcionaste em todos estes anos. Este ano foi difícil, pois perdi você, minha maior companheira, e, mesmo não podendo estar contigo no dia da minha formatura, sei que vai estar do meu lado o tempo inteiro, como sempre esteve. Te amo e vou amar sempre.

A minha família, que foi muito importante na conclusão desta etapa.

A minha mãe e pai, pelo suporte emocional e incentivo, sem vocês sei que não seria possível, amo muito vocês.

A meu namorado, pelo apoio e pela compreensão que sempre me proporcionou nestes anos de namoro.

As minhas amigas, que me deram apoio e incentivo.

Aos colegas de trabalho, pela paciência, pela compreensão e pela amizade.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo identificar se o clima organizacional interfere no comprometimento dos indivíduos no trabalho. Para isto, foi realizado um estudo, o qual aborda os conceitos e alguns dos modelos de clima e de comprometimento. O estudo possui implicações gerenciais já que demonstra o nível de aceitação do funcionário em relação à organização, as suas percepções e o nível de identificação que possuem com a empresa e com seus propósitos. Para realizar a análise do clima organizacional foram utilizadas seis variáveis propostas por Luz e o modelo de comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen. A pesquisa caracteriza-se como sendo survey tradicional. A abordagem utilizada é quantitativa descritiva possuindo uma abordagem probabilística. A formulação dos questionários foi baseada na escala de Likert. A população do estudo é constituída por 37 funcionários efetivos da empresa Retipasso Retífica de Motores Ltda. Dos 36 questionários validados, 13,9% correspondem a mulheres e 86,1% a homens. A análise de regressão identificou que o clima organizacional explica em 16,8% as variações do comprometimento organizacional. O clima é considerado satisfatório para a empresa já que apresentou uma média de resposta de 4,03 sendo classificado como concordar parcialmente. Dentre as variáveis estudadas o salário obteve a média mais baixa, em seguida da variável o trabalho realizado pelos funcionários e treinamento/desenvolvimento/carreira/progresso/realização profissional. O comprometimento predominante na empresa foi o afetivo.

Palavras-chave: clima organizacional, cultura organizacional, comprometimento organizacional.

ABSTRACT

This work has as I aim to identify if the climate organizacional interferes in the compromising of the individuals in the work. For this, there was carried out a study, which boards the concepts and some of the models of climate and of compromising. The study has management implications since it demonstrates the level of acceptance of the official regarding the organization, his perceptions and the level of identification that they have with the enterprise and with his purposes. To carry out the analysis of the climate organizacional there were used six variables proposed by Luz and the model of compromising organizacional proposed by Meyer and Allen. The inquiry is characterized how being survey traditionally. The used approach is quantitative descriptive having an approach probabilística. The formulation of the questionnaires was based on the scale of Likert. The population of the study is constituted by 37 effective officials of the enterprise Retipasso Retífica of Motors Ltd. Of 36 validated questionnaires, 13,9 % corresponds to women and 86,1 % to men. The regression analysis identified that the climate organizacional explains in 16,8 % the variations of the compromising organizacional. The climate is considered satisfactory for the enterprise since he presented an average of answer of 4,03 being classified as it will agree partially. Among the studied variables the salary obtained the lowest average, next of the variable the work carried out by the officials and professional training / development / career / progress / professional realization. The predominant compromising in the enterprise was the affectionate thing.

Keywords: organizational climate, organizational culture, organizational commitment

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Níveis do clima organizacional e suas consequências.	16
Quadro 2 - Fatores do Modelo de Kolb.	17
Quadro 3 – Fatores do Modelo de Coda (1992).	18
Quadro 4 – Fatores do Modelo de Bispo:	19
Quadro 5 - Modelo base para realizar a pesquisa de clima 20	20
Quadro 6 - Os três modelos do comprometimento organizacionais mais comuns: 23	23
Quadro 7 - Fatores do trabalho:..... 28	28
Quadro 8 – Parâmetros para as opções de respostas. 30	30
Gráfico 1 – Variáveis do clima organizacional e suas médias de respostas. 32	32
Gráfico 2 – Índice de satisfação geral da empresa. 33	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Fatores do Clima Organizacional	35
Tabela 2 – Trabalho realizado pelos funcionários.....	36
Tabela 3 - Salário.....	37
Tabela 4 - Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial/Gestão	37
Tabela 5 - Treinamento/Desenvolvimento/Carreira/Progresso/Realização Profissional	38
Tabela 6 - Participação	39
Tabela 7 - Imagem da Empresa	39
Tabela 8 – Comprometimento Organizacional.....	40
Tabela 9 – Comprometimento Afetivo.....	41
Tabela 10 – Comprometimento Instrumental	42
Tabela 11 – Clima Organizacional x Comprometimento Organizacional.....	43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 JUSTIFICATIVA E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.2 Objetivo Geral	12
1.2.1 Objetivos Específicos.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	13
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL	15
2.2.1 Modelos de Clima Organizacional	17
2.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	22
2.3.1 Comprometimento afetivo	23
2.3.2 Comprometimento instrumental.....	24
2.3.3 Comprometimento normativo	25
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	27
3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA	27
3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA	28
3.3 COLETA DE DADOS	28
3.4 ANÁLISES DOS DADOS	29
4 RESULTADOS	31
4.1 DESCRIÇÕES DA AMOSTRA	31
4.2 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS.....	32
4.2.1 Fatores do Clima Organizacional	35
4.2.2 Trabalho realizado pelos funcionários	36
4.2.3 Salário.....	37
4.2.4 Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial/Gestão	37
4.2.5 Treinamento/ Desenvolvimento/Carreira/Progresso/Realização Profissional.....	38
4.2.6 Participação.....	39
4.2.7 Imagem da Empresa.....	39
4.2.8 Fatores do Comprometimento Organizacional	40
4.2.9 Comprometimento Afetivo	41
4.2.10 Comprometimento Instrumental	42
4.2.11 Comprometimento Normativo	42

4.3 REGRESSÃO.....	43
5 DISCUSSÃO	45
6 CONCLUSÃO.....	47
REFERÊNCIAS	50
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	53

1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento do clima organizacional procura encontrar formas de melhorar o relacionamento existente entre os funcionários e os seus superiores com a finalidade de aumentar a satisfação e o desempenho das equipes em seu trabalho (SANTOS; CODA; MAZZALI, 2010). A existência de uma boa relação dentro do ambiente pode intensificar a cooperação dos funcionários.

A realização de uma análise do clima no ambiente de trabalho pode ajudar a empresa a tomar conhecimento da percepção deles em relação a essa, podendo mostrar meios de obter melhores condições para a realização trabalho, o que resulta em um ambiente agradável com possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional. Segundo Robbins (2005), funcionários satisfeitos têm a tendência de passar uma boa imagem da empresa, falando positivamente sobre essa para terceiros, tornando-se predispostos a colaborar com seus colegas e a ultrapassar as expectativas em relação ao seu trabalho.

Cabe lembrar que o comportamento dos indivíduos também é formado por suas satisfações e necessidades, desta forma, o clima pode ser percebido como o bem-estar de seus participantes (MANTOVANI; GREATTI, 2010). Deste modo, o modelo de comportamento partilhado pelos integrantes pode resultar em um maior envolvimento com os objetivos da empresa, fazendo com que sejam obtidos resultados melhores que os esperados.

Em uma organização, existem vários processos produtivos, que podem sofrer influência, positivamente ou negativamente, do estado emocional em que se depara o colaborador. Deste modo, a presente pesquisa visa analisar a influência do Clima Organizacional no comprometimento dos colaboradores na empresa Retipasso Retifica de Motores Ltda.

1.1 JUSTIFICATIVA E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O relacionamento social entre colaboradores é cada vez mais incentivado no ambiente organizacional, em que um dos obstáculos enfrentados pelas organizações é a adaptação às diferenças entre as pessoas (ROBBINS, 2005). Um funcionário desmotivado e/ou descomprometido com a organização pode influenciar vários outros, tornando o ambiente organizacional insustentável não somente para uma pessoa, mas para um grupo inteiro.

A não percepção de justiça nos procedimentos da empresa ou em sua política de remuneração pode afetar a satisfação no trabalho. Entretanto, quando é estabelecido um relacionamento de credibilidade com o empregador e os resultados da empresa são vistos como justos, cria-se uma confiança na organização, gerando comportamentos que excedam suas atribuições regulares (ROBBINS, 2005). Assim como a retenção ou a perda de clientes nas empresas está relacionada ao modelo de tratamento proporcionado pelos funcionários da linha de frente (ROBBINS, 2005). Como os funcionários satisfeitos tendem a continuar na organização por tempo mais longos, há uma tendência de os clientes encontrarem rostos familiares e receberem o atendimento esperado.

A pesquisa de clima possibilita visualizar a percepção que os colaboradores possuem em relação à empresa, identificando as relações de causa e efeito do estado de ânimo percebido dentro da organização, indicando, também, a propensão de seus comportamentos, em que oferece aos funcionários a possibilidade de demonstrar a sua opinião sobre fatores da organização (LUZ, 1995).

A empresa Hay Group (2012) desenvolveu uma pesquisa com o objetivo de descobrir o que poderia ou não melhorar o clima e os elementos que resultam em um engajamento dos funcionários, com os resultados apresentados, apenas 22% destas companhias se enquadraram no perfil das organizações com práticas satisfatórias, e, nestas empresas, a pesquisa encontrou um maior número de colaboradores comprometidos com seu trabalho, sendo o fornecimento de um *feedback* adequado, a valorização por recompensas, a disposição de ouvir o funcionário e a disponibilização de um espaço para esse fatores que tornam o clima da empresa satisfatório.

De acordo com Luz (1995), a pesquisa de clima deve priorizar os fatores internos de uma empresa, e menos os aspectos extrínsecos a essa, já que, de certa maneira, estes aspectos ambientais influenciam os funcionários, tendo por finalidade visualizar os aspectos que interferem na satisfação e no comprometimento dos colaboradores, proporcionando dados que relatem o ambiente de trabalho.

O comprometimento, segundo Bastos (1994), pode ser identificado como a atitude de se comprometer com algo, assumindo compromissos superiores aos esperados pelos gestores da organização, e serve para caracterizar o próprio indivíduo em relação à empresa, sendo definido pelos sentimentos ou atos afetivos positivos, tal como o sentimento de lealdade que possuem em relação à organização.

O comprometimento resulta da identificação que o indivíduo tem com a organização em si e com os seus propósitos, demonstra-se pela vontade que o empregado possui de manter-se como parte da empresa (BUONO; BOWDITCH, 1992). As interações ou experiências modelam os aspectos do ambiente de trabalho que afetam a intensidade em que as pessoas respondem as demandas de trabalho (BASTOS, 1994b).

1.2 Objetivo Geral

Identificar a influência do clima organizacional no comprometimento dos indivíduos no trabalho.

1.2.1 Objetivos Específicos

- Identificar se o clima organizacional da empresa é favorável ou desfavorável para a organização;
- Identificar o que pode ser melhorado no clima da empresa;
- Identificar o modelo de comprometimento predominante na empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, o referencial teórico aborda alguns dos conceitos da cultura organizacional, do clima organizacional e do comprometimento organizacional, respectivamente.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Luz (2003) estudou a importância do clima de uma empresa, e constatou que o clima estabelecido e a cultura são conceitos que se complementam, definindo que a cultura impacta no comportamento que os indivíduos exercem dentro da organização. Enquanto o clima pode ser percebido como sendo provisório, construído por meio de significados que os colaboradores constroem e que interferem nas decisões e/ou ações tomadas dentro do ambiente organizacional, a cultura é vista como um compartilhamento de valores que fornecem uma personalidade na organização (MENEZES *et al.*, 2009).

Segundo Luz (2003), três palavras quase sempre estão presentes nos estudos realizados sobre o clima organizacional, sendo a satisfação do funcionário, a cultura presente na empresa e a percepção que o colaborador possui pelos aspectos da organização, que, se sua percepção for positiva, o clima tende a ser bom, e, se for negativa, apresenta-se de forma desfavorável.

A cultura é composta por costumes e valores que são desenvolvidos de maneira diferente pelos seus colaboradores, seja por meio do modo como tratam seus clientes, funcionários e até como realizam suas transações comerciais (BEZERRA, 2011). Pode-se perceber a cultura como sendo um conjunto de características que a organização atribui importância, características essas compartilhadas pelos seus membros e que diferenciam uma organização de outra (ROBBINS, 2005).

Os valores organizacionais são, por sua vez, aqueles que os indivíduos atribuem à organização (BORGES *et al.*, 2004). Os valores organizacionais não representam os valores pessoais dos membros da organização, sendo definido como aqueles efetivamente percebidos pelos membros como característicos da organização (TAMOYO; GONDIM, 1996).

Considerando que a cultura apresentada em uma organização está relacionada a valores culturais da sociedade na qual está inserida, com isso, a cultura de uma empresa é influenciada pela realidade social de cada localidade (ANJOS, 2008). Segundo Luz (2003), os

fundadores da empresa, o seu ramo de atividade e os dirigentes atuais são fatores que influenciam na cultura de uma organização. A cultura influencia na forma como as pessoas interagem entre si, realizam seu trabalho e os seus procedimentos, e mantém as considerações estratégicas (BUONO; BOWDITCH, 1992).

Dentro de uma organização formal, existe uma organização peculiar, em que são formadas maneiras individuais de realizar as funções, e os procedimentos usuais são adaptados às pessoas que os executam, dessa maneira, com os ajustes efetuados, surge uma cultura que vai se propagando entre as pessoas e que se torna parte da empresa (DE PAULA *et al.*, 2011).

Os principais transmissores de uma cultura dentro da organização são seus administradores (ANJOS, 2008). O modo como esta cultura é implantada depende das experiências obtidas por este gestor e o grau de sucesso obtido (ROBBINS, 2005), tornando a organização mais parecida com a identidade do seu líder.

A abordagem cultural focaliza na forma como os indivíduos encaram, interpretam e estabelecem uma realidade dentro da empresa (PUENTE-PALACIOS, 2002). Segundo Tamoyo e Godim (1996), o fato de um supervisor proporcionar um *feedback* pode ser interpretado de diferentes formas pelos empregados, devido à diferença de valores compartilhados entre esses.

O comportamento dos integrantes da organização é influenciado pela cultura, já que impacta na adaptação do indivíduo na realidade do grupo no qual está inserido (ANJOS, 2008). De acordo com Robbins (2005), a cultura tem o papel de criar diferenças entre organizações, o que resulta na criação de uma identidade aos colaboradores de uma organização, facilitando o comprometimento com os interesses da empresa e não somente com os interesses que são individuais.

Existem culturas conservadoras que se caracterizam por sua rigidez e conservantismo, e culturas adaptativas flexíveis (CHIAVENATO, 2004). Robbins (2005) complementa ao considerar que uma cultura forte demonstra uma elevada concordância por parte dos colaboradores em relação a aspectos da organização, resultando, assim, em um índice inferior de rotatividade, em contrapartida, uma cultura forte pode resultar na dificuldade de realizar mudanças na organização.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Um dos desafios encontrados pelos gestores é como conservar um ambiente prazeroso para o funcionário para que possibilite um crescimento organizacional e o desenvolvimento profissional. Assim, a essência da aplicação de uma pesquisa de clima é conhecer as percepções sobre o ambiente interno da organização e da satisfação que possuem em relação ao trabalho realizado (ANJOS, 2008).

Há situações do ambiente externo que impactam o clima de uma organização, como a condição econômica, a comunidade, ou a vida particular dos funcionários, quanto maior a quantidade de colaboradores com dificuldades socioeconômicas, o impacto no clima organizacional será maior (LUZ, 1995).

De acordo com Luz (2003), para um funcionário realizar um bom serviço, é necessário que ele saiba fazer, desenvolvendo habilidades, que ele possa ser capaz de fazer, tendo e sabendo usar os recursos necessários; e que possua a vontade de fazer, que depende do seu estado de ânimo, estando relacionada ao clima organizacional, em que, muitas vezes, a causa da má qualidade dos serviços é encontrada. Segundo Caliana Alves dos Anjos (2008), com o estudo do clima, pode-se avaliar o grau de satisfação ou de insatisfação dos colaboradores, o que eles esperam da organização e todas outras variáveis que envolvem o seu desempenho.

A pesquisa de clima organizacional expõe as fraquezas de uma administração que não é eficiente e demonstra os pontos favoráveis de uma gestão, por isso, deve ser encarada como um instrumento acessório de gestão (LUZ, 1995). Desta forma, a pesquisa ajuda a entender as necessidades da organização, e de seus colaboradores, sob algumas variáveis que influenciem no ambiente de trabalho.

Estresse, motivação, liderança são alguns dos fatores que estão associados ao clima, sendo fatores que alteram o clima e devem ser observados para que haja o desempenho esperado e que resulte em um ambiente saudável dentro das organizações, os colaboradores têm a necessidade de se sentirem motivados (BEZERRA, 2011).

Segundo Bispo (2006), os integrantes de uma empresa, os clientes e, até mesmo, a empresa em geral são beneficiados com um clima organizacional favorável, e, conseqüentemente, são prejudicados quando este se apresenta de forma negativa, conforme apresentado no Quadro 1:

Quadro 1 - Níveis do clima organizacional e suas consequências.

Clima Organizacional		
Desfavorável	Mais ou Menos	Favorável
Frustração, Desmotivação, Falta de integração empresa/funcionários, Falta de credibilidade mútua empresa/funcionários, Falta de retenção de talentos, Improdutividade, Pouca adaptação às mudanças, Alta rotatividade, Alta abstenção, Pouca dedicação, Baixo comprometimento com a qualidade, Clientes insatisfeitos, Pouco aproveitamento nos treinamentos, Falta de envolvimento com os negócios, Crescimento das doenças psicossomáticas, Insucesso nos negócios.	Indiferença, Apatia, Baixa integração empresa/funcionários, Baixa credibilidade mútua empresa/funcionários, Baixa retenção de talentos, Baixa produtividade, Média adaptação às mudanças, Média rotatividade, Média abstenção, Média dedicação, Médio comprometimento com a qualidade, Clientes indiferentes, Médio aproveitamento nos treinamentos, Baixo envolvimento com os negócios, Algumas doenças psicossomáticas, Estagnação nos negócios.	Satisfação, Motivação, Alta integração empresa/funcionários, Alta credibilidade mútua empresa/funcionários, Alta retenção de talentos, Alta produtividade, Maior adaptação às mudanças, Baixa rotatividade, Baixa abstenção, Alta dedicação, Alto comprometimento com a qualidade, Clientes satisfeitos, Maior aproveitamento nos treinamentos, Alto envolvimento com os negócios, Raras doenças psicossomáticas, Sucesso nos negócios.

Fonte: Bispo (2006, p. 259)

Conforme Luz (2003), é possível dizer que o clima da empresa pode ser considerado bom, prejudicado ou ruim; o clima bom pode ser definido pelo sentimento de orgulho que as pessoas sentem em trabalhar na empresa, refletindo na baixa rotatividade de pessoal, pois o trabalho tende a ser visto como prazeroso, fazendo com que realizem seu trabalho com maior disposição e comprometimento, sendo mais proativos.

Por outro lado, o clima é considerado ruim quando existem alguns fatores que interferem de forma negativa, gerando tensão, discórdia, rivalidades e desinteresse pelo trabalho, a intensidade com que acontecem é que define o quanto o clima está prejudicado (LUZ, 2003). O clima negativo propicia características como apatia, rotatividade de pessoal, frustração, insatisfação, conflitos entre outros, as pessoas ficam cada vez mais desmotivadas,

com a autoestima baixa e, acima de tudo, apresentam frustrações em suas atividades (BEZERRA, 2011).

2.2.1 Modelos de Clima Organizacional

O modelo de clima organizacional apresentado por Kolb *et al.* (1978) utilizou uma escala com 10 pontos, e identificou o Clima Real e o ideal, que seria o modo como os indivíduos sentem o clima atual na organização e como gostariam que realmente fosse, o que permite visualizar as diferenças entre as duas situações, favorecendo a adoção de medidas para eliminar as discrepâncias na organização.

David Kolb e sua equipe, baseados nos trabalhos de Litwin e Stringer, elaboraram uma escala tipo Likert para medir o clima organizacional (SOUZA, 2012). O modelo de Kolb (1978) utiliza um modelo de 7 fatores, sendo estes apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 - Fatores do Modelo de Kolb.

Variáveis	Significados
Conformismo	Sentimento de limitações externamente impostas na organização; Grau de percepção dos funcionários que há inúmeras regras; Os procedimentos, práticas e políticas da empresa; Sentimento de ter que se adaptar a regras pré-estabelecidas.
Responsabilidade	Autonomia ao tomar decisões e resolver problemas; Responsabilidade pessoal aos membros.
Padrões	Ênfase em qualidade, no desempenho e na produção; Sentimento que a empresa coloca objetivos estimulantes para eles.
Recompensas	Sentimento de reconhecimento e recompensas por um bom trabalho; Sentimento de não serem ignorados, criticados ou punidos.
Clareza Organizacional	Percepção que a empresa é organizada; Percepção que os objetivos organizacionais são bem definidos.
Calor e Apoio	Percepção de que o companheirismo é valorizado na organização; Confiança entre os colaboradores; Apoio mútuo; Percepção de que as boas relações prevalecem no ambiente organizacional.
Liderança	A aceitação por parte dos funcionários de uma nova liderança; Funcionários capacitados sentem-se livres para assumir uma liderança quando surge uma necessidade; Uma liderança bem-sucedida recebe recompensas ou incentivos; A existência de uma liderança baseada na perícia.

Fonte: Adaptado de Kolb *et al.* (1978, p. 79-80)

O modelo utilizado por Roberto Coda (1992) é um instrumento de coleta composto por 10 fatores, sendo apresentados no Quadro 3. Na perspectiva de Roberto Coda, o clima organizacional demonstra o quanto os indivíduos se sentem satisfeitos ou insatisfeitos em relação à empresa e a diferentes aspectos da organização (NAVES; COLETA, 2003).

Quadro 3 – Fatores do Modelo de Coda (1992).

Variáveis	Significados
Liderança	Encorajamento para o crescimento e desenvolvimento profissional; O nível de <i>feedback</i> que é oferecido ao funcionário; Discussões sobre os resultados de desempenho individuais.
Compensação	A forma de remuneração que a empresa adota; A proporção de programas de benefícios oferecidos aos funcionários; Funcionários capacitados recebem pagamentos acima do mercado; Concedido aumento por desempenhos e pela realização de metas;
Maturidade empresarial	Fornecimento de informações relevantes, como atividades e objetivos da empresa; A compreensão que os funcionários possuem em relação à pressão que o mercado exige, assim como os concorrentes e as expectativas dos clientes; Funcionários são valorizados e percebidos como o maior patrimônio da empresa; Valorização de desempenhos superiores.
Colaboração entre áreas funcionais	Existência de integração e respeito entre os departamentos; Incentivada a colaboração entre os setores.
Valorização profissional	Se o desenvolvimento de talentos é incentivado na organização; Oportunidades oferecidas para o desenvolvimento profissional; Atendimento a expectativas de progresso; Qualidade do desempenho percebido como fator essencial nas promoções; Para cargos de importância, há prioridade no recrutamento interno.
Identificação com a empresa	Equipe motivada e a busca de objetivos mútuos; Perceber a empresa como uma sendo uma família.
Processo de comunicação	Decisões anunciadas prontamente aos colaboradores; Instrumento facilitador da integração da empresa; Clareza e compreensibilidade das informações que são transmitidas.
Sentido do trabalho	Importância atribuída ao que acontece com a organização; Utilidade e importância do trabalho realizado no contexto organizacional.
Política global de recursos humanos	Importância atribuída ao setor de RH; Apoio fornecido pelas políticas de RH ao desenvolvimento do trabalho; Disponibilidade para ouvir e considerar a diversidade de opiniões.
Perspectiva de carreira	Continuidade de realização do mesmo trabalho até o final da carreira.

Fonte: Adaptado de Coda (1997, p. 103-105)

Encontra-se na literatura o modelo apresentado por Carlos Alberto Ferreira Bispo (2006), o qual é resultado de uma pesquisa literária e das aplicações realizadas em duas instituições públicas, o modelo que o autor propôs não foi patenteado nem fechado (BISPO, 2006). O modelo apresentado por Bispo divide-se em fatores internos e fatores externos da organização. Os fatores de origem externa exercem influência nas atitudes, nas ações e nas decisões dos colaboradores dentro da organização (BISPO, 2006). Apresentados de melhor forma no Quadro 4.

Quadro 4 – Fatores do Modelo de Bispo:

Fatores Internos	
Ambiente de Trabalho	Estabelece o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho, necessário para realização das atividades individuais ou coletivas;
Assistência aos funcionários	Estabelece o nível da assistência médica, dentária, hospitalar e social aos funcionários;
Burocracia	Avalia se este item está compatível com as atividades realizadas pelos funcionários;
Cultura organizacional	Avalia o nível de interferência que as tradições, práticas e costumes praticados informalmente na empresa, exercem sobre os funcionários e suas atividades;
Estrutura organizacional	Mede o nível de relacionamento e de capacitação dos elementos que compõem esta estrutura e sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários;
Nível sociocultural	Procura estabelecer se o nível intelectual, cultural e social dos funcionários está de acordo com as necessidades de suas atividades;
Incentivos profissionais	Visam estabelecer o nível de reconhecimento profissional dos funcionários;
Remuneração	Avalia se este item está de acordo com as atividades prestadas à empresa;
Segurança profissional	Avalia o risco de demissão sem motivo percebido pelos funcionários;
Transporte casa/trabalho – trabalho/casa	Mede o nível de dificuldade encontrado para a locomoção entre a casa dos funcionários, e a empresa e vice-versa;
Vida profissional	Estabelece o grau de identificação profissional dos funcionários com a empresa, tentando medir o nível de seu orgulho em relação à empresa e de seu sucesso profissional.
Fatores Externos	
Convivência familiar	Procura avaliar o nível da convivência familiar dos funcionários, item necessário para uma boa produtividade nas atividades realizadas na empresa;
Férias e lazer	Avaliam o grau de satisfação dos funcionários com estes itens, os quais também são necessários para garantir uma boa produtividade;
Investimentos e despesas familiares	Procuram avaliar o nível do bem-estar proporcionado às famílias dos funcionários;
Política e Economia	Tentam avaliar o nível de interferência proporcionado por estes itens na motivação dos funcionários;
Saúde	Tenta avaliar a opinião dos próprios funcionários sobre suas respectivas saúdes física e mental, um dos itens de extrema importância e de difícil observação;
Segurança Pública	Avalia o nível de influência deste item na vida diária dos funcionários;
Situação financeira	O fato de um funcionário ter uma boa remuneração não é suficiente para que ele tenha uma boa situação financeira. Este item tenta avaliar como está a situação financeira dos funcionários;
Time de futebol	Item que já foi comprovado cientificamente que tem influência sobre a produtividade dos funcionários, este item tenta medir, portanto, o nível de interferência que os times de futebol exercem sobre a motivação e a produtividade dos funcionários;
Vida social	Avalia o nível de satisfação dos funcionários com este item.

Fonte: Bispo (2006, p. 263-264)

De acordo com o modelo de Luz (2003), a maneira mais completa de avaliar o ambiente interno de uma organização é com a realização de uma pesquisa, o que possibilita identificar os pontos fracos de uma organização, assim como, a satisfação, as expectativas e as aspirações dos funcionários em relação à empresa.

Este modelo foi utilizado como base para realizar a pesquisa de clima, devido ao fato de ser bastante utilizado por outros autores. Este modelo é composto por 34 fatores, que se pode visualizar no Quadro 5.

Quadro 5 - Modelo base para realizar a pesquisa de clima

continua

Fatores do Clima Organizacional	Significados
O Trabalho Realizado pelos funcionários	Adaptação, volume, horário, distribuição de tarefas, quantidade de funcionários, se é relevante e desafiador e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.
Salário	Igualdade praticada, a possibilidade de obter aumentos e de ter uma vida digna, a justiça na prática dos aumentos, e aos critérios do plano de cargo e salário.
Benefícios	Se atenderem às necessidades e expectativas, a qualidade da prestação dos serviços e o impacto que gera na atração, fixação e na satisfação dos funcionários.
Integração entre departamentos	Grau de relacionamento existente entre as áreas funcionais, se há cooperação, conflitos departamentais ou uma harmonia.
Supervisão/Liderança/Estilo gerencial/Gestão	Nível de satisfação com os gestores, a qualidade da supervisão, capacidade técnica, humana e administrativa, o grau de <i>feedback</i> .
Comunicação	A forma de divulgação dos acontecimentos relevantes da empresa.
Treinamento/desenvolvimento /Carreira/Progresso/Realização profissional	Oportunidade de treinamento, se a empresa oferece incentivos para especializações, se o funcionário possui sentimento de realização profissional, se pretende continuar trabalhando na organização.
Possibilidades de progresso profissional	Possibilidade de promoções e crescimento na carreira, e se a empresa disponibiliza planos de cargos e salários.
Relacionamento interpessoal	Qualidade dos relacionamentos pessoais dentro da empresa.
Estabilidade no emprego	Identifica o quanto o funcionário se sente seguro no emprego.
Processo decisório	Qualidade do processo decisório da organização.
Condição física de trabalho	Condições trabalho adequadas, que proporcionem conforto, e se os recursos para trabalho são satisfatórios.
Relacionamento da empresa com os Sindicatos e funcionários	Percepção que os funcionários têm quanto ao relacionamento da empresa com sindicatos, o modo como trata de problemas trabalhistas, se cumpre suas obrigações.

Fatores do Clima Organizacional	Significados
Participação	Modo como os funcionários participam do cotidiano da empresa.
Pagamento de salário	Se a empresa honra com suas obrigações e paga os salários dos funcionários adequadamente.
Segurança do trabalho	Prevenção e controle de riscos, acidentes e doenças.
Objetivos organizacionais	Transparência em comunicar os objetivos organizacionais.
Orientação da empresa para os resultados	Identifica se os funcionários percebem que a empresa é direcionada para a consecução de seus resultados.
Disciplina	Se a empresa é percebida como sendo rígida ou flexível e se há justiça quanto às aplicações de punições.
Imagem da empresa	Modo como visualizam a organização, como acham que é percebida pelos clientes, fornecedores e sociedade.
Estrutura organizacional	Adequação da estrutura para o processo decisório, para a comunicação e para realização de objetivos.
Ética e responsabilidade social	Se a empresa é ética com parceiros comerciais, com colaboradores e com clientes, e se cumpre com suas responsabilidades sociais.
Qualidade e satisfação do cliente	Se a empresa é voltada à qualidade dos produtos/serviços e com a satisfação de seus clientes.
Reconhecimento	Se a empresa procura valorizar e reconhecer seus funcionários.
Vitalidade organizacional	Modo como a empresa desenvolve suas atividades, se as mudanças ocorrem lentamente ou se a empresa possui ou não uma vitalidade.
Direção e estratégias	Qualidade da direção da organização.
Valorização dos funcionários	Empresa é voltada para a valorização dos funcionários, se há respeito, gera oportunidades e investe em seu recurso humano.
Envolvimento/Comprometimento	Se os colaboradores se sentem comprometidos e envolvidos com os objetivos e com os resultados que a organização espera.
Trabalho em equipe	Se a empresa valoriza o trabalho em equipe.
Modernidade	Percepção que a empresa é inovadora e moderna.
Orientação da empresa para os clientes	Avalia a percepção que os clientes possuem da empresa, identificando a imagem externa da organização.
Planejamento e Organização	Se a empresa é clara na divulgação de seus planos e objetivos, e se a empresa é percebida como bem planejada e organizada.
Fatores Motivacionais	Fatores percebidos que contribuem para a motivação.
Fatores Desmotivadores	Fatores percebidos que contribuem para a desmotivação.

Fonte: Adaptado de Luz (2003, p. 42-46).

2.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

As pessoas quando entram nas organizações carregam características peculiares que interferem em seus comportamentos e atitudes no local de trabalho. As características mais evidentes apresentadas pelos indivíduos são as de caráter pessoal ou as biográficas, os seus valores adquiridos, suas atitudes e o nível de capacitação adquirido (ROBBINS, 2005).

O comprometimento pode ser entendido como o nível de identificação que o indivíduo possui com a empresa e com os objetivos propostos, e a vontade que apresenta de se manter como parte dessa (BUONO; BOWDITCH, 1992). Pode ser caracterizado como um laço psicológico, uma ligação que o indivíduo possui em relação à empresa e que interfere na decisão de continuar permanecendo na organização (REGO; SOUTO, 2002).

Nota-se que, ao passar do nível individual para o nível da organização, os funcionários que estão mais satisfeitos têm a tendência de serem mais eficientes e eficazes em seu serviço do que aqueles que se demonstram menos satisfeitos (ROBBINS, 2005). Na tentativa de identificar os modelos de compromisso, Meyer e Allen efetuaram uma revisão na literatura do comprometimento organizacional no ano de 1991 (JAROS, 1997).

Meyer e Allen identificaram compromissos baseados no afeto emocional, que seria o comprometimento afetivo; a ligação com a empresa pelo ato de sentir que deve algo para essa, sendo o comprometimento normativo, e outro comprometimento ligado à percepção de custos associados ao deixar a organização, sendo o comprometimento instrumental (JAROS, 1997).

Segundo Rego, Cunha e Souto (2007), que reforçou o que Jaros (1997) citou, grande parte dos estudos abordam os três componentes de Meyer e Allen, sendo o comprometimento afetivo, o que demonstra uma ligação afetiva entre o funcionário com a organização, o comprometimento instrumental que está relacionada aos custos percebidos ao deixar a empresa e o comprometimento normativo que estaria ligado ao sentimento de possuir uma obrigação moral de continuar trabalhando na empresa. Os colaboradores de uma empresa podem presenciar cada um desses estados psicológicos, em distintos graus (ALLEN; MEYER, 1990).

Alguns colaboradores podem possuir uma necessidade e uma grande obrigação de permanecer ligados à empresa, mas sem sentir nenhuma vontade, outros podem não sentir nenhuma necessidade nem obrigação em relação a sua permanência na empresa, mas possuem uma forte vontade de permanecer (ALLEN; MEYER, 1990).

Para melhorar a compreensão dos três modelos de comprometimento organizacional, o quadro de número 6 realiza um resumo dos modelos que serão abordados, especificamente, no decorrer do trabalho.

Quadro 6 - Os três modelos do comprometimento organizacionais mais comuns:

Categorias	Caracterização	A pessoa permanece na organização porque...	Estado psicológico
Afetivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado, envolvido na organização.	...sente que quer permanecer.	Desejo
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	...sente que deve permanecer.	Obrigação
Instrumental	Grau em que o colaborador se mant�m ligado à organiza�o devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída dessa. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída são elevados.	...sente que tem necessidade de permanecer	Necessidade

Fonte: Allen e Meyer1990, 1993; Meyer e Allen1991 e; Meyer *et al.* 1993.

2.3.1 Comprometimento afetivo

O comprometimento afetivo surge do envolvimento do indiv duo com a organiza o, em que reconhece valor na rela o com ela ou se sente identificado com essa. De acordo com Rego e Souto (2002), quando os funcion rios possuem o sentimento de serem respeitados, apoiados, de serem tratados de forma justa, reagem com um comprometimento afetivo superior. Pode ser entendido como o apego emocional que o indiv duo possui em rela o a organiza o (MEDEIROS; ENDERS, 1998).

Como este modelo de comprometimento   resultado da liga o emocional que o indiv duo sente em rela o   empresa, o funcion rio que esteja afetivamente comprometido com a organiza o tem a pr -disposi o de contribuir de forma mais expressiva, com comportamentos e desempenhos que excedam o esperado, o que resulta em um baixo absente smo e *turnover* (REGO; SOUTO, 2004). Segundo Allen e Meyer (1996) o comprometimento afetivo est  relacionado com as experi ncias de trabalho satisfat rias, e com caracter sticas que a organiza o possui, que tornam o funcion rio condizente com a organiza o, aumentando a sua compet ncia no trabalho realizado.

Este modelo de comprometimento representa um conjunto de atitudes fortes e positivas em rela o   organiza o, pode-se identificar este modelo por meio de

comportamentos manifestados pelos colaboradores com suas atitudes em relação à organização e pela dedicação aos objetivos organizacionais (BROWN, 1996). Assim, funcionários que apresentam um comprometimento afetivo forte em relação à empresa tendem a permanecer na organização porque sentem vontade de continuar fazendo parte da empresa (ALLEN; MEYER, 1996).

A literatura de Allen e Meyer, 1996 e 2000, e de Meyer, 1997, demonstram que este modelo de comprometimento se torna evidente quando o funcionário se envolve com a organização, incorporando a sua identidade com a da empresa e quando identifica um valor nessa (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007).

2.3.2 Comprometimento instrumental

Desenvolve-se o comprometimento instrumental quando o colaborador percebe que se deixar a organização vai perder investimentos feitos nessa ou, também, que não vai conseguir adquirir alternativas de empregos atrativas em outras organizações (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007). Consoante Buono e Bowditch (1992), este comprometimento é percebido como a influência com que o equilíbrio econômico interfere na decisão de permanecer ou não na organização, pois resulta na necessidade de permanecer nessa.

O comprometimento instrumental pode ser o resultado de uma insatisfação percebida com a organização, podendo ser a percepção de alguma injustiça, algo que o impeça de desenvolver o seu potencial da forma como gostaria, tornando o seu trabalho cansativo, rotineiro e que não o desafie, tornando baixa a sua motivação para continuar realizando o trabalho de maneira a atingir os objetivos esperados (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007).

Segundo Allen e Meyer (1996) desenvolve-se este comprometimento quando o colaborador reconhece que realizou investimentos na organização, disponibilizando tempo e esforço para a realização do seu serviço, e, também, a percepção de que não terá alternativas atrativas de empregos que o motivem a mudar de empresa.

Como complemento, este modelo de comprometimento surge quando o indivíduo percebe que terá mais custos associados a sua saída da empresa do que benefícios, por sentir que não irá conseguir alternativas tão atrativas de emprego quanto o atual (REGO; SOUTO, 2002). Segundo Brown (1993) o comprometimento instrumental está ligado à necessidade de manter um compromisso com a organização pelos custos associados à saída dessa, não possuindo um real interesse de permanecer como integrante da empresa.

Colaboradores que se demonstram instrumentalmente comprometidos com a organização não demonstram interesse de realizar desempenhos que ultrapassem o mínimo esperado pela organização, fazendo somente aquilo a que foram designados sem ter a vontade de aprimorar o seu serviço ou de oferecer algo a mais para a empresa (REGO; SOUTO, 2004). Empregados que possuem um forte comprometimento instrumental permanecem na organização não por sua vontade, mas pela necessidade de continuar na empresa (ALLEN; MEYER, 1996).

Se for constatado que o comprometimento predominante é o instrumental, é possível notar que os funcionários têm a tendência de adquirir uma conduta negativa em relação à organização, com ações e/ou atitudes que não a favoreçam, já que não tem a disposição de oferecer mais do que foram designados (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007).

2.3.3 Comprometimento normativo

O modelo de comprometimento normativo é percebido quando os colaboradores tomam para si as normas estabelecidas pela organização, notando que recebem benefícios e que adquirem experiências, fazendo com que sintam vontade de permanecer na organização, influenciando a sua maneira de agir com a organização, o que resulta em um funcionário mais proativo e dedicado em suas funções (REGO; SOUTO, 2002).

O comprometimento normativo é visualizado como um estado de obrigação que o funcionário possui sentimento que deve permanecer na organização por razões éticas e morais, e o colaborador sente que a empresa ficaria desamparada se decidisse deixá-la, seja por possuir um cargo de importância ou por deixar serviços inacabados em que não teria alguém com capacidade para substituí-lo (BUONO; BOWDITCH, 1992).

Colaboradores normativamente ligados à empresa tendem a contribuir de forma positiva para essa, mas este sentimento de obrigação ligado à empresa não resulta no mesmo contentamento e no envolvimento que o comprometimento afetivo, o que torna os resultados positivos menos notórios (REGO; SOUTO, 2004; REGO; CUNHA; SOUTO, 2007). Segundo Allen e Meyer (1996) o comprometimento normativo se refere ao sentimento de obrigação para com a organização.

O comprometimento normativo pode ser entendido como experiências vivenciadas ou adquiridas pelos colaboradores dentro da organização, que transmite aos funcionários o

sentimento de que o empregador está lhe proporcionando mais benefícios do que eles sentem que podem facilmente retribuir por meio do trabalho executado (ALLEN; MEYER, 1996).

Torna-se provável que este sentimento de lealdade com a organização se desenvolva quando o indivíduo se sente satisfeito com o trabalho que realiza, quando nota que os valores que a organização prioriza são compatíveis com os que o colaborador possui, quando atribui confiança em seu gestor, e percebe que a organização adota medidas que valorize o funcionário como pessoa e não somente como um recurso para o trabalho (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Dado o objetivo do trabalho, foi realizada uma pesquisa na empresa Retipasso Retífica de Motores, situada em Passo Fundo-RS, para medir e relacionar as variáveis do Clima Organizacional e do Comprometimento Organizacional. Com isto, a pesquisa pode ser considerada descritiva, pois determina relações de causa e efeito entre o clima e o comprometimento organizacional (MALHOTRA, 2012).

A abordagem utilizada será a quantitativa devido à aplicação e tabulação de questionários que possibilitem quantificar os dados transformando em números as informações coletadas, sendo baseada em amostras pequenas, mas que proporcionam uma percepção e compreensão do problema (MALHOTRA, 2012).

A pesquisa é caracterizada como sendo de corte transversal, pois, para Malhotra (2012), é uma concepção que envolve a coleta de dados de uma amostra extraída da população em um único momento.

3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população da pesquisa é caracterizada por 37 funcionários efetivos de uma empresa do ramo de Retífica de Motores. A abordagem ao colaborador da empresa foi realizada pelo entrevistador, com a autorização dos sócios-gerentes. Para conseguir realizar a pesquisa dentro da empresa foi realizada uma reunião com os gestores da empresa, abordando os objetivos do trabalho e sua finalidade.

O estudo terá uma amostragem probabilística, pois, segundo Costa (2012, p. 38) “a amostragem é probabilística se todos os elementos da população tiverem probabilidade conhecida, diferente de zero, de pertencer à amostra”. No caso deste estudo, a escolha desta técnica justifica-se pelo fato de que o entrevistador selecionou para realizar a pesquisa os funcionários de uma empresa de Passo Fundo, conforme a disponibilidade e a autorização do gestor responsável.

A pesquisa classifica-se como fonte primária, devido à coleta de dados de forma direta dentro da organização. Para Malhotra (2012), são dados produzidos pelo pesquisador com a finalidade específica de resolver o problema de pesquisa.

3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA

As variáveis do comprometimento organizacional são as variáveis dependentes e as variáveis do clima organizacional são consideradas independentes. Para a formulação do questionário, foi utilizada a escala de Likert, que, segundo Malhotra (2012, p. 221), é um instrumento muito utilizado, composto por cinco categorias de respostas, que varia de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, exigindo que os entrevistados indiquem o seu grau de concordância ou de discordância em relação à questão apresentada. Ainda de acordo com Malhotra (2012), esta escala é considerada fácil de construir e de aplicar, e é de fácil entendimento.

As perguntas dos questionários foram estruturadas com base nos fatores considerados essenciais para identificar e analisar o clima organizacional da empresa, sendo utilizados os fatores citados por Luz (2003) e, para analisar o comprometimento organizacional, foi utilizado o modelo citado por Allen e Meyer (1990; 1991).

Quadro 7 - Fatores do trabalho:

Fatores do Clima Organizacional	Trabalho realizado
	Salário
	Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial/Gestão
	Treinamento/ Desenvolvimento/Carreira/ Progresso/Realização Profissional
	Participação
	Imagem da Empresa
Fatores do Comprometimento Organizacional	Comprometimento Afetivo
	Comprometimento Instrumental
	Comprometimento Normativo

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de questionários impressos, contendo perguntas fechadas claras e objetivas para o melhor entendimento do entrevistado. Os questionários foram entregues para os funcionários da empresa, estabelecendo um tempo para que seja respondida de forma individual, para preservar a veracidade das respostas, fazendo com que se sentissem à vontade de marcar a alternativa que mais se identificassem.

Esta pesquisa foi aplicada em todos os funcionários efetivos da empresa Retipasso Retífica de Motores Ltda., e a percepção do anonimato foi adotada para que não gerasse desconforto no entrevistado e para que não ocorra interferência em suas respostas. Consoante Malhotra (2012), este fator refere-se à percepção que o entrevistado tem de que sua identidade não será conhecida. A não preservação de sua identidade pode influenciar na resposta dada pelo entrevistado, acreditando que sua resposta, se for insatisfatória para a empresa, irá afetar de maneira negativa a sua permanência na organização.

Visando a preservação do anonimato o setor do trabalho não foi uma questão abordada no questionário, já que alguns departamentos possuem somente 1 ou 2 funcionários, sendo constatado junto ao proprietário da empresa que este fator influenciaria na resposta dos entrevistados.

Para manter preservada a identidade dos entrevistados, inclusive na hora da entrega do questionário respondido, foi elaborada uma urna na qual o questionário foi depositado. A sua aplicação foi realizada no período da manhã, quando poderiam entregar os questionários até o final do turno da tarde do dia 29 de setembro de 2014.

3.4 ANÁLISES DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada com a ferramenta SPSS, por regressão. Para Malhotra (2012), essa serve para analisar relações associativas entre uma variável considerada dependente e uma ou mais variáveis consideradas independentes. A regressão linear simples é utilizada para relacionar duas variáveis aleatórias contínuas (PAGANO; GAUVREAU, 2012).

Questões com respostas faltantes, ou omitidas, foram substituídas por um valor neutro, em que, segundo Malhotra (2012, p. 343) “valor neutro pode ser substituído pela média da variável, assim, o valor médio da variável permanece sem alteração”. No Anexo 1, encontra-se o questionário utilizado para a aplicação.

Foi realizada uma análise das variáveis da média e do desvio-padrão, que, para Malhotra (2012), este valor é obtido pela soma dos elementos e, conseqüentemente, dividindo a soma pelos números de elementos. Ainda conforme Malhotra (2012, p. 364), o desvio-padrão representa a “diferença entre a média e um valor observado”, e Neto (2002) complementa que o desvio-padrão se torna mais realístico na comparação de dispersões.

Foi analisada a distribuição de frequência, onde o seu objetivo é obter uma contagem do número de respostas associadas a diferentes valores da variável, sendo que sua ocorrência

relativa é expressa em porcentagem (MALHOTRA, 2012). Foi realizada uma análise de regressão simples, e, segundo Neto (2002, p. 188), “esta análise admite existir uma função que justifica a variação de uma das variáveis com a outra.”. Uma análise de regressão simples é composta por uma única variável independente (HAIR *et al.*, 2009). Para a análise estatística, foi efetuado um parâmetro de respostas com base em Luz (2003, p. 89), sendo apresentado no Quadro nº 1.

Quadro 8 – Parâmetros para as opções de respostas.

Opções de resposta	Parâmetro
Concordo totalmente.	Satisfeito
Concordo parcialmente.	Satisfeito
Não concordo nem discordo	Neutro
Discordo parcialmente.	Insatisfeito
Discordo totalmente.	Insatisfeito

Fonte: Adaptado de Luz (2003, p. 89).

4 RESULTADOS

No decorrer deste capítulo, serão apresentados os resultados do estudo, com base em análises estatísticas feitas no *software* SPSS. Primeiramente, é feita a descrição da amostra, seguido pela análise das variáveis e, por fim, a análise de regressão.

4.1 DESCRIÇÕES DA AMOSTRA

Foram aplicados 37 questionários na empresa Retipasso Retifica de Motores, sendo validados 36 questionários. Dos 36 questionários válidos para análise, 13,9% dos entrevistados são mulheres e 86,1% dos entrevistados são homens. Referente à idade dos entrevistados, a média ficou entre 25 e 30 anos representado por 36,1% dos entrevistados, sendo que a idade mínima entre 18 e 25 anos ficou registrada com 27,8% e a idade máxima de mais de 50 anos com 5,6%.

Dos entrevistados, 91,7% responderam que já trabalharam em outra empresa antes da atual e 8,3% responderam que este é o seu primeiro emprego. O maior tempo de empresa registrado pelos funcionários é de 5 a 10 anos com 27,8%, em seguida, aparece o tempo de 3 a 5 anos com 25%, o tempo de 1 a 3 anos e o de menos de 1 ano aparecem com 19,4%, e com mais de 10 anos 8,3% dos funcionários.

Em relação a como o funcionário se imagina daqui a dois anos, 50% responderam que gostariam de continuar trabalhando na empresa, mas em um cargo melhor, em seguida, 41,7% dos funcionários responderam que gostariam de estar trabalhando na empresa e no mesmo cargo, e 8,3% dos funcionários responderam que gostariam de trabalhar por conta própria.

Quanto ao nível de satisfação geral que o funcionário tem com a empresa, 72,2% dos funcionários responderam que estão satisfeitos, em seguida, 22,2% dos funcionários responderam que estão parcialmente satisfeitos e somente 5,6% responderam que não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos com a empresa.

No que diz respeito ao sentimento de realização profissional com o trabalho, 38,9% responderam que se sentem parcialmente realizados, em seguida, 36,1% responderam que estão totalmente realizados e 2,8% responderam que não se sentem realizados profissionalmente.

A porcentagem de funcionários que desejam dedicar o resto de sua carreira à empresa é de 47,2%, em seguida, 27,8% dos funcionários que concordaram parcialmente, e 2,8% dos funcionários não desejam dedicar o resto de sua carreira à organização.

4.2 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS

Para analisar os objetivos apresentados, foi realizado o método estatístico, em que são apresentados os resultados de forma percentual, sendo expostos por meio de figuras gráficas e tabela simples. Além disso, foram realizadas estatísticas descritivas com a média, desvio padrão e apresentado um gráfico de probabilidade normal dos grupos de clima organizacional e do comprometimento organizacional.

O clima em geral foi classificado como “concordar parcialmente”, com uma média de 4,03 entre as variáveis do clima organizacional. A média de respostas dos questionários para as variáveis: participação, supervisão/liderança/estilo gerencial/gestão e imagem da empresa ficou com concordo totalmente, demonstrando que o clima para estas variáveis é considerado bom.

Quanto às respostas das variáveis do clima organizacional trabalho realizado pelos funcionários e treinamento/desenvolvimento/Carreira/Progresso/Realização profissional, a média de resposta ficou entre indiferente e concordo parcialmente, pois estas duas variáveis ficaram com médias de 3,92 e 3,96; respectivamente. A variável salário apresentou a média mais baixa do clima organizacional, ficando com uma média de 3,45, estando entre indiferente e concordo parcialmente.

Neste caso, observa-se um clima bom e favorável para a organização, como demonstra a Gráfico 1.

Gráfico 1 – Variáveis do clima organizacional e suas médias de respostas.



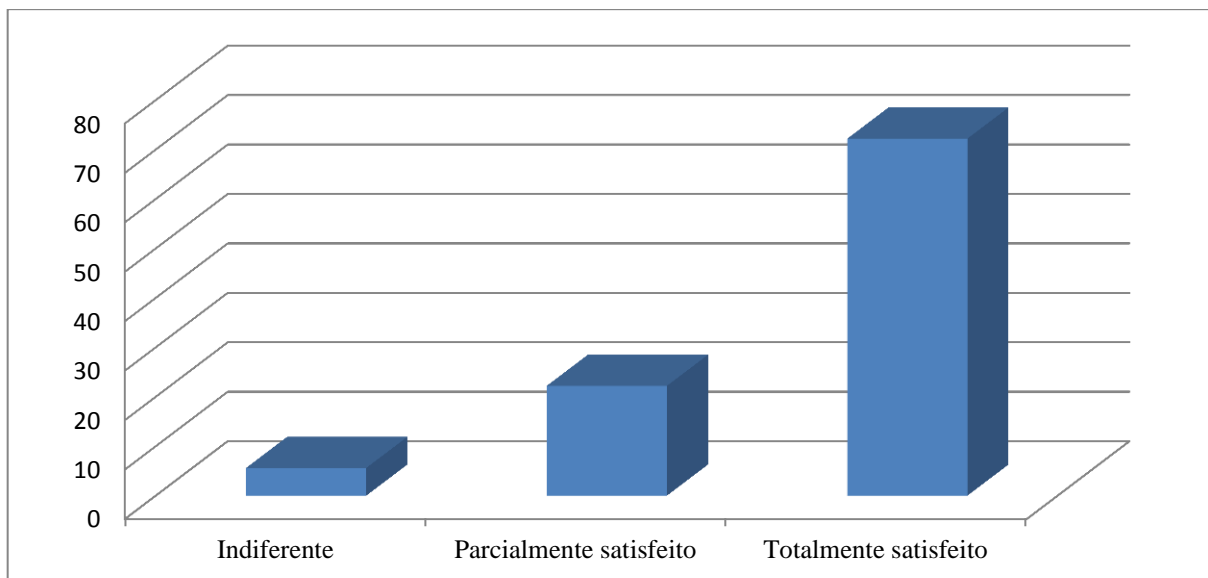
Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Com o gráfico, pode-se observar que as 6 variáveis do clima organizacional propostas por Luz (2003) obtiveram uma média de respostas entre não concordo e nem discordo a concordo totalmente, confirmando que o clima presente na organização é favorável para essa.

Ao analisar o que pode ser melhorado no clima da empresa, observa-se que 3 variáveis do clima obtiveram uma média menor, que seria a variável trabalho realizado pelos funcionários com média 3,92, a variável treinamento/desenvolvimento/Carreira/Progresso/Realização profissional, que apresentou média de 3,95, e a variável salário, com média 3,46. Nota-se que a variável salário apresentou uma média significativamente baixa em comparação as outras variáveis.

Quando analisado o clima organizacional pela questão 25; “de uma maneira geral, você se sente satisfeito em trabalhar na empresa” evidenciando que, em uma escala de 1 a 5, obteve-se a média de 4,7, nota-se que há uma elevada satisfação dos funcionários em trabalhar na empresa. Conforme verifica-se no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Índice de satisfação geral da empresa.



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Ao observar o Gráfico 2, nota-se que a opção de resposta totalmente satisfeito remete a 72,2% do número de respostas, seguido pelo parcialmente satisfeito, que ficou com 22,2%, observando que a empresa possui um grande índice de aceitação por parte dos funcionários em relação à organização.

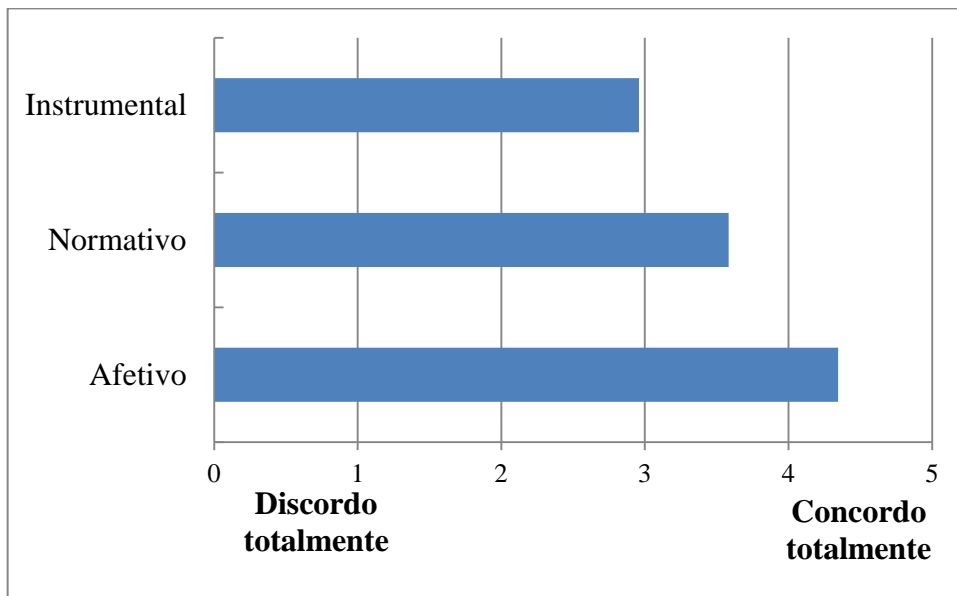
Ao analisar a variável comprometimento organizacional, o comprometimento afetivo é o que tem maior escore, com média de 4,34, sendo classificado entre concordar parcialmente

e concordar totalmente. Isto se deve ao alto escore da questão “esta empresa merece sua lealdade”, que ficou com uma média de 4,72, e a questão “esta empresa tem um imenso significado pessoal para você”, que apresentou uma média de 4,56, justificando este modelo de comprometimento para com a empresa. A questão “você sente os problemas da organização como se fossem seus” e a questão “para você ficar na empresa é, na realidade, uma necessidade tanto quanto um desejo” ficaram ambas com médias 4,17; e a questão “você gostaria de dedicar o resto de sua carreira à empresa” apresentou uma média de 4,11.

O comprometimento normativo obteve uma média de 3,58 com a questão “você sente que não seria certo deixar esta empresa, mesmo se fosse vantagem para você”. Já a variável comprometimento instrumental apresentou uma média geral de 2,96, em que a questão “sua vida ficaria bastante desestruturada se decidisse deixar esta empresa agora” apresentou uma média de 3,67 e a questão “você acha que teria poucas alternativas de emprego se deixasse esta organização” apresentou uma média de 2,25.

Pelo Gráfico 3, observa-se o modelo de comprometimento predominante na empresa.

Gráfico 3 – Variáveis do comprometimento organizacional.



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Com o Gráfico 3, observa-se que o comprometimento afetivo obteve a maior média dentre as variáveis, ficando entre a opção de resposta concordo parcialmente e concordo totalmente, em seguida, a variável comprometimento normativo, que ficou entre indiferente e concordo parcialmente, e a variável comprometimento instrumental, que ficou entre discordo parcialmente e indiferente.

4.2.1 Fatores do Clima Organizacional

O construto do clima organizacional foi formado por 18 questões referentes a influências de alguns fatores organizacionais, como o trabalho realizado, salário, supervisão/liderança/estilo gerencial/gestão, treinamento/desenvolvimento/carreira/progresso/realização profissional, participação e imagem da empresa. A média e o desvio-padrão da variável são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 – Fatores do Clima Organizacional

Clima Organizacional	Média	Desvio Padrão
Clima Organizacional	4,06	0,55
1. A quantidade de funcionários do seu setor é:	3,22	0,90
2. Como você se sente em relação ao volume de trabalho que realiza:	4,08	0,94
3. A empresa permite que o seu trabalho não prejudique os seus interesses pessoais ou familiares:	4,44	0,84
4. Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor:	4,17	1,18
5. O seu salário satisfaz as suas necessidades básicas de vida:	3,53	1,23
6. Você se sente satisfeito em relação ao seu salário:	3,39	1,25
7. O gestor da empresa tem interesse no bem-estar dos funcionários:	4,39	0,93
8. Você indicaria um amigo para trabalhar na empresa:	3,92	1,59
9. A empresa possui uma boa imagem entre os funcionários:	4,56	0,84
10. As decisões tomadas pelo seu chefe no dia a dia são corretas:	3,81	1,01
11. Seu chefe está sempre disponível quando você precisa dele:	4,39	1,02
12. O seu trabalho lhe proporciona um sentimento de realização profissional:	4,06	0,92
13. A empresa oferece oportunidade para o seu desenvolvimento e crescimento profissional:	3,83	1,06
14. A empresa é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários:	4,11	1,09
15. Seu superior é receptivo às sugestões de mudança:	3,97	1,08
16. A empresa obteve uma melhora em relação ao que ela era quando você começou a trabalhar aqui:	4,58	0,69
25. De uma maneira geral, você se sente satisfeito em trabalhar na empresa:	4,67	0,59

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Segundo Malhotra (2012), a média é uma medida de tendência central mais utilizada. No clima organizacional, as médias variaram de 3,22 até 4,67, sendo que a quantidade de funcionários do setor obteve a menor média 3,22 e você se sente satisfeito em trabalhar na

empresa obteve a maior média: 4,67. O desvio padrão mede a variância em torno da média, ficando entre 0,59 e 1,59.

4.2.2 Trabalho realizado pelos funcionários

O construto trabalho realizado pelos funcionários foi formado por 3 questões que avaliam a adaptação dos funcionários com o trabalho que realizam. A média e o desvio-padrão do construto e das questões são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 – Trabalho realizado pelos funcionários.

Trabalho realizado pelos funcionários.	Média	Desvio Padrão
Trabalho realizado pelos funcionários.	3,91	0,66
1. A quantidade de funcionários do seu setor é:	3,22	0,90
2. Como você se sente em relação ao volume de trabalho que realiza:	4,08	0,94
3. A empresa permite que o seu trabalho não prejudique os seus interesses pessoais ou familiares:	4,44	0,84

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Analisando a Tabela 2, verifica-se que as médias variam entre 3,22 até 4,44, e a quantidade de funcionários do setor obteve a menor média 3,22, e a empresa permite que o seu trabalho não prejudique os interesses pessoais ou familiares ficou com a maior média 4,44. A variação do desvio padrão ficou entre 0,84 até 0,94.

Ao realizar uma análise da distribuição de frequência dos dados, foi constatado que 27,8% dos funcionários responderam que a quantidade de funcionários do seu setor é maior que o necessário e 58,3% o consideraram satisfatório. Em relação ao volume de trabalho que realizam 75% consideram-se satisfeitos. Ao analisar a questão “a empresa permite que o seu trabalho não prejudique os seus interesses pessoais ou familiares”, 83,3% dos funcionários percebem que a empresa não prejudica os interesses pessoais ou familiares dos funcionários.

4.2.3 Salário

O construto salário foi formado por 2 questões que mediram a percepção dos funcionários quanto ao seu salário. A média e o desvio-padrão do construto salário e das questões são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 - Salário

Salário	Média	Desvio Padrão
Salário	3,45	1,18
5. O seu salário satisfaz as suas necessidades básicas de vida:	3,53	1,23
6. Você se sente satisfeito em relação ao seu salário:	3,39	1,25

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

As questões obtiveram médias acima de 3, sendo a menor 3,39 e a maior 3,53. O desvio-padrão não variou muito entre as duas questões. Ao analisar a frequência de resposta 58,3% consideraram que o seu salário satisfaz as suas necessidades básicas de vida contra 16,7% que discordam e 50% se consideram satisfeitos com o seu salário contra 16,7% que não estão satisfeitos com o seu salário atual.

4.2.4 Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial/Gestão

O construto Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial/Gestão foi formado por 3 questões que mediram a satisfação dos funcionários com os seus gestores. A média e o desvio-padrão do construto Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial/Gestão e das questões são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 - Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial/Gestão

Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial/Gestão	Média	Desvio Padrão
Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial/Gestão	4,19	0,70
7. O gestor da empresa tem interesse no bem-estar dos funcionários:	4,39	0,93
10. As decisões tomadas pelo seu chefe no dia a dia são corretas:	3,81	1,01
11. Seu chefe está sempre disponível quando você precisa dele:	4,39	1,02

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Analisando a Tabela 4, verifica-se que as médias variaram entre 3,81 e 4,39, sendo que duas questões obtiveram médias iguais, o gestor da empresa tem interesse no bem-estar do

funcionário e seu chefe está sempre disponível, ambas com 4,39. O desvio-padrão nesta variável ficou entre 0,93 e 1,02.

Verificou-se através da análise de distribuição de frequência que 83,3% dos colaboradores visualizam que o gestor da empresa tem interesse no bem-estar dos funcionários, 61,1% dos funcionários consideram corretas as decisões tomadas pelo seu chefe no dia a dia, contra 11,1% que discordam, achando que não são totalmente corretas as decisões tomadas e que 77,8% declaram que o seu chefe está sempre disponível quando é necessário conversar com o mesmo.

4.2.5 Treinamento/ Desenvolvimento/Carreira/Progresso/Realização Profissional

O construto Treinamento/Desenvolvimento/Carreira/Progresso/Realização Profissional foi formado por 3 questões que avaliam as oportunidades que os trabalhadores têm de se qualificar, de se atualizar e de se desenvolver profissionalmente. A média e o desvio-padrão do construto e das questões são apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 - Treinamento/Desenvolvimento/Carreira/Progresso/Realização Profissional

Treinamento/Desenvolvimento/Carreira/Progresso/Realização Profissional	Média	Desvio Padrão
Treinamento/Desenvolvimento/Carreira/Progresso/Realização Profissional	3,95	0,76
12. O seu trabalho lhe proporciona um sentimento de realização profissional:	4,06	0,92
13. A empresa oferece oportunidade para o seu desenvolvimento e crescimento profissional:	3,83	1,06
15. Seu superior é receptivo às sugestões de mudança:	3,97	1,08

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Na variável Treinamento/Desenvolvimento/Carreira/Progresso/Realização Profissional, a maior média foi de 4,06 com o seu trabalho lhe proporciona sentimento de realização profissional e a menor média foi de 3,83 com “a empresa oferece oportunidade para o desenvolvimento e crescimento profissional”. O desvio-padrão ficou entre 0,92 e 1,08.

Foi constatado através da análise de distribuição de frequências que 75% dos colaboradores sentem que o seu trabalho lhe proporciona um sentimento de realização profissional, 63,9% consideram que a empresa oferece oportunidade para o seu desenvolvimento e crescimento profissional contra 13,9% que discordam e que 72,2% dos funcionários visualizam que o gestor é receptivo às sugestões de mudança.

4.2.6 Participação

O construto Participação foi formado por 2 questões que avaliam as diferentes formas de participação dos funcionários no cotidiano da empresa. A média e o desvio-padrão do construto Participação e das questões são apresentados na Tabela 6.

Tabela 6 - Participação

Participação	Média	Desvio Padrão
Participação	4,13	0,92
4. Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor:	4,17	1,18
14. A empresa é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários:	4,11	1,09

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Conforme a Tabela 6, as médias das perguntas foram semelhantes, sendo o valor máximo 4,17 e o mínimo 4,11. O desvio padrão ficou entre 1,09 e 1,18. Ao analisar a distribuição de frequência dos dados constatou-se que 77,8% concordam que possuem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor contra 11,1% que discordam e que 72,2% visualizam que a empresa é aberta para receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários.

4.2.7 Imagem da Empresa

O construto Imagem da empresa foi formado por 4 questões que avaliam as opiniões dos funcionários sobre como a empresa é percebida no mercado, por seus clientes, fornecedores e pela comunidade. A média e o desvio-padrão do construto Imagem da empresa e das questões são apresentados na Tabela 7.

Tabela 7 - Imagem da Empresa

Imagem da empresa	Média	Desvio Padrão
Imagem da empresa	4,43	0,64
8. Você indicaria um amigo para trabalhar na empresa:	3,92	1,59
9. A empresa possui uma boa imagem entre os funcionários:	4,56	0,84
16. A empresa obteve uma melhora em relação ao que ela era quando você começou a trabalhar aqui:	4,58	0,69

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Na imagem da empresa, as médias variaram entre 3,92 até 4,67, e a maior média foi de 4,67 na escala “você se sente satisfeito em trabalhar na empresa”, e a menor média de 3,92 na escala “você indicaria um amigo para trabalhar na empresa”. O desvio-padrão variou de 0,59 a 1,59. Ao analisar os dados pela distribuição de frequência visualiza-se que 69,4% dos funcionários indicariam um amigo para trabalhar na empresa contra 19,4% que responderam que não indicariam.

Ao analisar a questão “a empresa possui uma boa imagem entre os funcionários:” 91,7% concordaram com esta afirmativa e 88,9% dos colaboradores concordam que a empresa obteve uma melhora em relação ao que ela era quando começou a trabalhar na empresa, indicando que a mesma obteve um crescimento.

4.2.8 Fatores do Comprometimento Organizacional

O construto do Comprometimento Organizacional foi formado por 8 questões referentes ao comprometimento afetivo, instrumental e normativo. A média e o desvio-padrão da variável são apresentados na Tabela 8.

Tabela 8 – Comprometimento Organizacional

Comprometimento Organizacional	Média	Desvio Padrão
Comprometimento Organizacional	3,90	0,61
17. Você sente os problemas da empresa como se fossem seus:	4,16	0,91
18. Esta empresa tem um imenso significado pessoal para você:	4,55	0,60
19. Esta empresa merece sua lealdade:	4,72	0,56
20. Para você, ficar nesta empresa é, na realidade, uma necessidade tanto quanto um desejo:	4,16	0,81
21. Você gostaria de dedicar o resto de sua carreira a esta empresa:	4,11	1,06
22. Você sente que não seria certo deixar esta empresa, mesmo se fosse vantagem para você:	3,58	1,10
23. Sua vida ficaria desestruturada se decidisse deixar esta empresa agora:	3,66	1,35
24. Você acha que teria poucas alternativas de emprego se deixasse esta organização:	2,25	1,22

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Analisando a Tabela 8, verifica-se que as médias variam entre 2,25 a 4,72, “você acha que teria poucas alternativas de emprego se deixasse a organização” obteve a menor média de 2,25 e “a empresa merece a sua lealdade” obteve a maior média 4,72. O desvio padrão variou

entre 0,56 e 1,35, sendo que o menor desvio padrão foi “esta empresa merece a sua lealdade” e o maior foi “sua vida ficaria desestruturada se decidisse deixar esta empresa agora”.

4.2.9 Comprometimento Afetivo

O construto do Comprometimento Afetivo foi formado por 5 questões, avaliando quanto o indivíduo se sente envolvido com a organização, reconhece valor na relação com ela ou se sente identificado com ela. A média e o desvio-padrão da variável são apresentados na Tabela 9.

Tabela 9 – Comprometimento Afetivo

Comprometimento Afetivo	Média	Desvio Padrão
Comprometimento Afetivo	4,34	0,54
17. Você sente os problemas da empresa como se fossem seus:	4,17	0,91
18. Esta empresa tem um imenso significado pessoal para você:	4,56	0,61
19. Esta empresa merece sua lealdade:	4,72	0,57
20. Para você, ficar nesta empresa é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo:	4,17	0,81
21. Você gostaria de dedicar o resto de sua carreira a esta empresa:	4,11	1,06

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

No comprometimento afetivo, as médias variaram entre 4,11 até 4,72, e a maior média foi de 4,72 na escala “a empresa merece sua lealdade”, e a menor média de 4,11 na escala “você gostaria de dedicar o resto de sua carreira a esta empresa”. O desvio-padrão variou de 0,57 a 1,06.

Ao analisar a distribuição de frequência dos dados 72,2% dos colaboradores responderam que sentem os problemas da empresa como se fossem seus, 94,4% dos funcionários consideram que possuem um imenso significado pessoal pela empresa e que a mesma merece a sua lealdade. Ao questionar se a permanência na empresa é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo 80,6% dos funcionários concordou com a afirmativa e 75% dos colaboradores responderam que gostariam de dedicar o resto de sua carreira a empresa atual.

4.2.10 Comprometimento Instrumental

O construto do Comprometimento Instrumental foi formado por 2 questões, desenvolve-se quando o indivíduo visualiza que, ao sair da organização, perderá investimentos nela feitos ou que não possui alternativas atrativas de emprego em outras organizações. A média e o desvio-padrão da variável são apresentados na Tabela 10.

Tabela 10 – Comprometimento Instrumental

Comprometimento Instrumental	Média	Desvio Padrão
Comprometimento Instrumental	2,95	0,96
23. Sua vida ficaria desestruturada se decidisse deixar esta empresa agora:	3,67	1,35
24. Você acha que teria poucas alternativas de emprego se deixasse esta organização:	2,25	1,23

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

No comprometimento instrumental, a maior média foi de 3,67 na escala “sua vida ficaria desestruturada se decidisse deixar esta empresa agora”, e a menor média de 2,25 na escala “você acha que teria poucas alternativas de emprego se deixasse esta organização”.

A distribuição de frequência dos dados indicou que 61,1% dos colaboradores responderam que sua vida ficaria desestruturada se decidisse deixar a empresa agora contra 19,4% que discordaram. Na questão “você acha que teria poucas alternativas de emprego se se deixasse esta organização”, 61,1% discordaram da afirmativa contra 16,7% que consideram que teriam poucas alternativas de empresa.

4.2.11 Comprometimento Normativo

O construto do Comprometimento Normativo foi formado por 1 questão “Você sente que não seria certo deixar esta empresa, mesmo se fosse vantagem para você”, surge quando o indivíduo interioriza as normas organizacionais, ou quando recebe benefícios e experiências que o induzem a sentir vontade de agir reciprocamente com a organização.

Ao realizar a análise da distribuição de frequência dos dados 52,8% dos colaboradores da empresa consideram que não seria certo deixar a empresa agora, mesmo se isto fosse melhor para o funcionário, contra 16,7% que discordaram desta afirmativa.

4.3 REGRESSÃO

Foi realizada uma análise de regressão para verificar se o Clima organizacional impacta positivamente no Comprometimento organizacional. Segundo Malhotra (2012), a análise de regressão se torna eficiente para analisar as relações entre uma variável dependente e uma variável independente. Os resultados da regressão são apresentados na Tabela 10.

Tabela 11 – Clima Organizacional x Comprometimento Organizacional

Variável Independente	Beta	t	Sig.	R ²
Clima Organizacional	0,963	2,619	0,013	0,168

Obs.: variável dependente comprometimento organizacional

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Conforme os resultados apresentados, o clima organizacional possui um impacto positivo no comprometimento organizacional, já que o R quadrado do clima organizacional foi de 0,168, o que significa que o clima organizacional explica 16,8% das variações do comprometimento organizacional.

Segundo Hair *et al.* (2009, p. 150), “o R ao quadrado mede a proporção da variância da variável dependente em torno de sua média que é explicada pelas variáveis independentes”. O coeficiente de R ao quadrado pode variar entre 0 e 1, sendo que, quanto maior for o valor de R², melhor será a previsão da variável indicada como independente (HAIR *et al.*, 2009).

O coeficiente Beta representa a força de relação entre as variáveis independente e dependente, e o sinal atribuído ao coeficiente representa a força de relação entre as variáveis (HAIR *ET AL.*, 2009). O Coeficiente de Beta apresentou um resultado significativo e positivo ($p=0,013$), o que comprova que, quanto maior for o clima organizacional, maior será o comprometimento organizacional resultante.

O valor de beta 0,963 mostra que, a cada 1 aumento resultante no clima organizacional, aumentará em 0,963 o comprometimento organizacional resultante. Conforme Hair *et al.* (2009), “o valor do coeficiente representa a variação do valor dependente cada vez que a variável independente muda em uma unidade”.

Confirmando que o clima organizacional possui um impacto positivo e significativo na alteração do comprometimento dos indivíduos no trabalho, indicando que se o clima é

favorável para com a empresa o comprometimento esperado também tende a ser favorável, o mesmo acontece se o mesmo for identificado como sendo insatisfatório.

5 DISCUSSÃO

Os objetivos específicos apresentados foram atingidos, apresentando respostas satisfatórias. A discussão dos dados conforme cada objetivo proposto será apresentado neste capítulo, abordando cada variável e o seu resultado alcançado.

Conforme a análise de regressão realizada, foi constatado que o valor de R ao quadrado do clima organizacional explica 16,8% das variações do comprometimento organizacional, o Coeficiente de Beta também apresentou um resultado significativo e positivo ($p=0,013$), o valor de beta é de 0,963; demonstrando que, a cada 1 aumento no clima organizacional, aumentará 0,963 no comprometimento organizacional.

Com a pesquisa, observou-se que, quanto melhor for o clima organizacional, mais o seu impacto vai ser positivo no comprometimento dos indivíduos no trabalho, sendo que, se o clima organizacional for negativo, também ocorrerá um impacto de forma negativa no comprometimento da organização.

Confirmando, também, o estudo de Luz (2003), em que os fatores que interferem na realização do serviço, como o de saber fazer, a capacidade de fazer e a sua vontade de realizar o trabalho, está relacionado ao clima organizacional, e a causa da má qualidade dos serviços, muitas vezes, é encontrada.

Ao procurar identificar se o clima organizacional da empresa é favorável ou desfavorável para a organização, foi constatado que o clima organizacional apresentou uma média de 4,03, sendo classificado como “concordar parcialmente”, o que indica que a organização possui um clima satisfatório. Confirmando os estudos de Chiavenato (2004), pois o autor explica que um clima considerado satisfatório resulta uma satisfação das necessidades dos colaboradores, o que resulta no aumento do moral interno, sendo considerado desfavorável quando é constatada uma frustração de suas necessidades.

Anjos (2008) observou que, com o estudo do clima, pode-se avaliar o grau de satisfação ou de insatisfação dos colaboradores em relação à organização. Também sendo destacado por Luz (2003), que afirma que a maneira mais completa de avaliar o ambiente interno da organização é com a realização de uma pesquisa, o que possibilita identificar os pontos fracos da organização.

Luz (2003) destacou que o clima pode ser considerado bom, prejudicado ou ruim; e o clima bom pode ser definido pelo sentimento de orgulho que as pessoas sentem em trabalhar na empresa, refletindo na baixa rotatividade de pessoal, pois o trabalho tende a ser visto como

prazeroso, fazendo com que realizem seu trabalho com maior disposição e comprometimento, sendo mais proativos. Todas as variáveis do clima organizacional ficaram entre indiferente e concordar totalmente.

Ao analisar o que poderia ser melhorado no clima da empresa foi observado que as variáveis trabalho realizado pelos funcionários e treinamento/desenvolvimento/Carreira/Progresso/Realização profissional, apresentaram médias de 3,92 e 3,96; respectivamente. Sendo que a variável salário apresentou a média mais baixa do clima organizacional, ficando com uma média de 3,45.

Já a variável comprometimento organizacional apresentou a predominância do comprometimento afetivo, que obteve a maior média, ficando com 4,34. O que confirma a teoria de Allen e Meyer (1996), a qual indica que o modelo de comprometimento afetivo está relacionado com as experiências de trabalho satisfatórias, e com características que a organização possui, que torna o funcionário condizente com organização, aumentando a sua competência no trabalho realizado, indicando que os funcionários permanecem na organização porque sentem vontade de continuar fazendo parte da empresa.

6 CONCLUSÃO

Como é um grande desafio obter um ambiente em que o funcionário considere prazeroso, torna-se relevante estudar o clima organizacional interno e o modo como este afeta o comprometimento dos colaboradores no trabalho. Para obter tais resultados, foram aplicados questionários, sendo que dos respondentes, 13,9% são compostos por mulheres e 86,1% por homens.

Com a análise realizada, foi possível notar que o clima organizacional impacta de forma positiva no comprometimento organizacional, ou seja, o comprometimento apresentado é resultado da aceitação dos funcionários quanto às variáveis propostas do clima organizacional, em que a sua maior aceitação/aprovação dentro da organização resulta em um clima mais propício e, conseqüentemente, em um comprometimento mais adequado.

Este estudo tem implicações gerenciais, já que seus resultados demonstram o nível de aceitação do funcionário em relação à organização e o que a gestão pode procurar melhorar internamente para que resulte em um clima ainda mais satisfatório e, conseqüentemente, no nível de comprometimento desejado.

Além de oferecer ao funcionário a possibilidade de demonstrar a sua opinião sobre determinados fatores da organização, recurso que não é sempre disponibilizado ao colaborador, já que o mesmo pode ter dificuldades de expor o seu ponto de vista devido ao medo de que ocorra alguma interferência em sua permanência na empresa.

Notou-se que a variável trabalho realizado pelos funcionários, treinamento/desenvolvimento/Carreira/ Progresso/Realização profissional e a variável salário obtiveram uma média menor em comparação às outras variáveis, deve ser proporcionado uma maior atenção ao analisar estes fatores e buscar alternativas para que obtenham uma melhora. Sendo que a variável do salário foi a que obteve a menor média dentre as variáveis estudadas.

Ao analisar a variável comprometimento organizacional, o comprometimento afetivo é o que obteve uma maior média, sendo constatado que este modelo de comprometimento proporciona à organização um maior envolvimento do funcionário com a empresa, concluindo que o indivíduo possui um apego emocional em relação à organização, fazendo com que este permaneça no trabalho porque sente vontade de continuar na empresa.

Em geral a empresa possui uma forte aceitação por parte dos funcionários, já que uma grande porcentagem declarou que gostaria de dedicar o resto de sua carreira na mesma, muitas das variáveis abordadas obtiveram um resultado satisfatório para com a organização,

precisando somente ser ajustado alguns fatores futuramente, para que o nível de satisfação interna possa gerar um resultado superior ao encontrado.

O fato de o estudo ter sido realizado dentro de uma única empresa na cidade de Passo Fundo resultou em uma limitação e, devido a esta limitação, o número de entrevistados foi de 36 funcionários efetivos. Como a população era de funcionários de uma empresa específica, pode ocorrer que algum colaborador não tenha respondido o questionário de forma sincera por acreditar que poderia prejudicá-lo de alguma forma, mesmo sendo especificado que o objetivo não era identificar o respondente e sim ter resultados para ajudar a gestão a tomar decisões favoráveis aos funcionários e à empresa.

Este estudo possui a limitação de ter sido desenvolvido para a análise interna do clima organizacional e do comprometimento organizacional de uma única empresa, em que os fatores de clima organizacional foram escolhidos em conjunto com os diretores da empresa para analisar o seu grau de relevância de pesquisa dentro da organização.

Outra limitação para o estudo é que não foi realizada uma análise de todas as variáveis do clima organizacional de Luz (2003), por conter 34 variáveis, conversando com o sócio/gerente da empresa, identificou-se que, ao aplicar um questionário com tantas variáveis, esse ficaria extenso e poderia prejudicar as respostas dos colaboradores, pois poderiam se tornar mecânicas, já que seria muito cansativo respondê-las.

Outra limitação seria que o comprometimento organizacional, na variável comprometimento normativo, ficou sendo representado por apenas uma pergunta, o que poderia ser melhor analisado e poderia ser acrescentado perguntas mais elaboradas para estudos futuros.

Sugerem-se, para estudos futuros, que sejam realizadas pesquisas em várias organizações para poder efetuar comparações entre as mesmas. Recomendo, também, a aplicação de uma pesquisa em uma organização na qual possa ser elaborado um questionário com mais variáveis de clima organizacional e com mais perguntas de comprometimento.

A devolução dos resultados para a empresa será pela entrega do trabalho impresso a mesma, sendo apresentados os resultados encontrados. A abordagem será feita através de uma reunião com os gestores, para expor os fatores que não foram satisfatórios, podendo realizar uma melhoria dos mesmos quando possível, também poderá ser discutido que melhorias poderão ser tomadas.

Serão relatados os fatores que obtiveram um nível de resposta considerado positivo, para que possam ser intensificados os seus benefícios futuramente. Caso haja a vontade por

parte dos sócios-gerentes da empresa em realizar uma pesquisa periódica de clima será disponibilizado o questionário utilizado para esta análise, onde poderá sofrer alterações conforme a necessidade visualizada.

REFERÊNCIAS

- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, n. 1, p. 1-18, 1990.
- ALLEN, N.; MEYER, J. P. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. **Journal of Vocational Behavior**, v. 49, p. 252-276, 1996.
- ANJOS, C. A. **O Clima Organizacional e a sua Importância no Desempenho das Equipes de Trabalho**: um estudo de caso no Centro de Atenção Psicossocial de Camacan. Universidade Estadual de Santa Cruz, 2008. p. 1-71.
- BASTOS, A. V. B. O conceito de comprometimento - sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. **Organização e Sociedade**, v. 1, n. 2, p. 77-106, 1994.
- BEZERRA, A. L. Q. O clima organizacional e a gestão de pessoas. **Rev. Eletrônica Enferm.**, v. 10, n. 3, 2008.
- BEZERRA, A. S. **Clima Organizacional**: Fatores que influenciam na empresa XYZ. Picos: UFPI, 2011. p. 1-67. Monografia. Curso de Bacharelado em Administração, Universidade Federal do Piauí, Picos, 2011.
- BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Revista Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006.
- BORGES, L. O.; LIMA, A. M. S.; VILELA, E. C.; MORAES, S. S. G. Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional. **RAE - Eletrônica**, v. 3, n. 1, p. 1-24, 2004.
- BROWN R.B. Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. **Journal of Vocational Behavior**, v. 49, p. 230-251, 1996.
- BUONO, A. F.; BOWDITCH, J. L. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CODA, R. **Pesquisa sobre Clima Organizacional**: uma contribuição metodológica. Tese (Livre Docência) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1992.
- COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. **Estatística**. 2. ed. São Paulo: Blucher, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DE PAULA, P.; STEFANO, S. R.; DE ANDRADE, S. M.; ZAMPIER, M. A. Clima e cultura organizacional em uma organização pública. **Gestão e Regionalidade**, v. 27, n. 81, 2011.

GREAT Place to Work - 100 Melhores Empresas para Trabalhar GPTW. **Fortune**, 2014. Disponível em: <<http://www.greatplacetowork.com.br/publicacoes-e-eventos/blogs-e-noticias/904-100-melhores-empresas-para-trabalhar-gptw-fortune-2014>>. Acesso em: 18 mar. 2014.

HAY GROUP. Quatro atitudes que mudam o clima da empresa, segundo o HayGroup. **Exame**, ago. 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/4-atitudes-que-mudam-o-clima-da-empresa-segundo-o-hay-group?page=1>> Acesso em: 01 jun. 2014.

JAROS, S. J. An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. **Journal of vocational behavior**, v. 51, n. 3, p. 319-337, 1997.

KOLB, D. A. **Organizational Psychology: an experimental approach**. New Jersey: Prentice Hall, 1978.

LUZ, R. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

LUZ, R. S. **Gestão do Clima Organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria**. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. [s.l.]: Bookman, 2012.

MANTOVANI, A. P.; GREATI, L. Avaliação do clima organizacional e comprometimento das equipes. **Maringá Management**, v. 7, n. 1, p. 07-15, 2010.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 3, p. 67-87, 1998.

MELLO, M. S. O. **A Qualidade do Clima Organizacional como Variável Interveniente do Desempenho Humano no Trabalho: Um estudo de caso da empresa Herbarium**. Dissertação (Pós-Graduação). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

MENEZES, I. G.; SAMPAIO, L. R.; GOMES, A. C. P.; TEIXEIRA, F. S.; SANTOS, P.S. **Escala de Clima Organizacional para Organizações de Saúde: Desenvolvimento e Estrutura Fatorial**. Petrolina: UFVVSF. Curso de Psicologia, Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2009.

NAVES, É. M. R.; COLETA, M. F. D. Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. **Rev. Adm. Contemp**, Curitiba, v. 7, Edição especial, p. 205-222, 2003.

PAGANO, M.; GAUVREAU, K. **Princípios de Bioestatística**. [s.l.]: Thomson Learning, 2004.

PIMENTA, R. C. Q.; AOUAR, W. A. E.; OLIVEIRA, J. A. Clima organizacional em instituto de pesquisa tecnológica. **RAUnP- Revista Eletrônica de Mestrado em Administração**, v. 4, n. 2, p. 23-38, 2012. ISSN 1984-4204

PUENTE-PALACIOS, K. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 37, n. 3, 2002.

REGO, A.; CUNHA, M. P.; SOUTO, S. Espiritualidade nas Organizações e Comprometimento Organizacional. **RAE - Eletrônica**, v. 6, n. 2, p. 1-27, 2007.

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 30-43, 2004.

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. **Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração**, p. 22-25, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo- SP: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, M. R.; CODA, R.; MAZZALI, L. Clima Organizacional e desempenho financeiro. **Revista Universo Contábil**, v. 6, n. 2, p. 27-46, 2010.

SOUSA, J. S.; GARCIA, F. C. Clima organizacional: Um estudo de caso em uma rede de farmácias no interior de minas gerais. **Gestão e Regionalidade**, v. 27, n. 79, 2011.

SOUZA, E. L. P. Diagnóstico de clima organizacional. **Revista de Administração Pública**, v. 11, n. 2, p. 141-158, 2012.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 31, n. 2, 1996.

VIEIRA, S. **Introdução à Bioestatística**. [s.l.]: Elsevier Brasil, 2011.

APÊNDICE A – Questionário

PESQUISA

Prezado (a) colaborador (a),

Estamos realizando uma pesquisa sobre a gestão de pessoas. As respostas serão tratadas de forma estritamente confidencial e para fins acadêmicos. Leve em consideração para suas respostas a empresa em que trabalha.

Instruções de preenchimento:

- Não escreva seu nome no formulário.
- Use de toda a sinceridade para responder as perguntas.
- Marque com um “X” em cima do número que indique o seu grau de concordância, conforme uma escala de 1 a 5.

1. A quantidade de funcionários do seu setor é:

Menor que o necessário	1	2	3	4	5	Maior que o necessário
------------------------	---	---	---	---	---	------------------------

2. Como você se sente em relação ao volume de trabalho que realiza:

Insatisfeito	1	2	3	4	5	Satisfeito
--------------	---	---	---	---	---	------------

3. A empresa permite que o seu trabalho não prejudique os seus interesses pessoais ou familiares:

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

4. Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor:

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

5. O seu salário satisfaz as suas necessidades básicas de vida:

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

6. Você se sente satisfeito em relação ao seu salário:

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

7. O gestor da empresa tem interesse no bem-estar dos funcionários:

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

8. Você indicaria um amigo para trabalhar na empresa:

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

9. A empresa possui uma boa imagem entre os funcionários:

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

10. As decisões tomadas pelo seu chefe no dia-a-dia são corretas:

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

11. Seu chefe esta sempre disponível quando você precisa dele:

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

12. O seu trabalho lhe proporciona um sentimento de realização profissional:

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

13. A empresa oferece oportunidade para o seu desenvolvimento e crescimento profissional:

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

14. A empresa é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários:

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

15. Seu superior é receptivo às sugestões de mudança:

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

16. A empresa obteve uma melhora em relação ao que ela era quando você começou a trabalhar aqui:

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

17. Você sente os problemas da empresa como se fossem seus:

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

18. Esta empresa tem um imenso significado pessoal para você:

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

19. Esta empresa merece sua lealdade:

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

20. Para você, ficar nesta empresa é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo:

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

21. Você gostaria de dedicar o resto de sua carreira a esta empresa:

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

22. Você sente que não seria certo deixar esta empresa, mesmo se fosse vantagem para você:

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

23. Sua vida ficaria desestruturada se decidisse deixar esta empresa agora:

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

24. Você acha que teria poucas alternativas de emprego se deixasse esta organização:

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

25. De uma maneira geral, você se sente satisfeito em trabalhar na empresa:

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

26. Como você se imagina daqui a dois anos:

- Trabalhando na empresa, no mesmo cargo.
 Trabalhando na empresa, em um cargo melhor.
 Trabalhando em outra empresa, no mesmo cargo.
 Trabalhando em outra empresa, em um cargo melhor.
 Trabalhando por conta própria.

27. Tempo de empresa:

- Menos de 1 ano De 1 a 3 anos De 3 a 5 anos
 De 5 a 10 anos Mais de 10 anos

28. Você possui filhos?

Não Sim

29. Este é o seu primeiro emprego?

Não Sim

30. Sexo:

Feminino Masculino

31. Faixa Etária:

Entre 18 e 25 Entre 25 e 30 Entre 30 e 40
 Entre 40 e 50 Mais de 50