



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Curso de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

**Realização Profissional: Influências do Clima Organizacional e do Perfil
Pessoal nas Organizações**

Lígia Carolina Oliveira Silva

Brasília-DF

2012



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Curso de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Cultura, Organizações e Bem-estar

**Realização Profissional: Influências do Clima Organizacional e do Perfil
Pessoal nas Organizações**

Lígia Carolina Oliveira Silva

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.

Orientadora: Prof. Dra. Maria das Graças Torres da Paz

Brasília-DF, fevereiro de 2012.

**Realização Profissional: Influências do Clima Organizacional e do Perfil
Pessoal nas Organizações**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO AVALIADA PELA SEGUINTE BANCA
EXAMINADORA:

Professora Doutora Maria das Graças Torres da Paz
Presidente da Banca – Instituto de Psicologia – Universidade de Brasília

Professora Doutora Juliana Barreiros Porto
Examinadora – Instituto de Psicologia – Universidade de Brasília

Professora Doutora Maria Cristina Ferreira
Examinadora – Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Universidade Salgado de
Oliveira

Professora Doutora Tatiane Paschoal
Suplente – Departamento de Administração – Universidade de Brasília

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço ao Universo, por ter conspirado para que eu estivesse onde estou hoje, fazendo o que faço. Por me fazer entender que o nosso caminho para a realização é sinalizado o tempo todo, basta que prestemos atenção aos acontecimentos inesperados e encaremos as situações boas e ruins da vida como um aprendizado.

Aos meus pais, por sempre terem me apoiado em minhas decisões pessoais e profissionais. Meu pai, por ter sempre estimulado meu gosto pelo estudo e pelo conhecimento; minha mãe que, mesmo à distância, sempre se preocupou com meu bem-estar e confiou em minha capacidade.

Aos meus irmãos Laís e Rafael, e principalmente à minha irmã Laís que, apesar da distância, continuou dividindo comigo as felicidades, as tristezas, os problemas, os desafios.

Ao João, pela dedicação, companheirismo e carinho incondicionais que você me proporcionou todos os dias. Dividir minha vida com você foi uma das melhores decisões que tomei até hoje. Obrigada por toda a força, compreensão, incentivo e amor que você trouxe para a minha vida.

À Andrea, Robes, Marcela, Ana e todo o pessoal, por terem sido tão compreensivos comigo e por terem sempre confiado em mim enquanto profissional.

Às amigas da UnB: Pricila, Karine, Elzi, Isa e Vanessa, por terem feito esses dois anos de mestrado tão divertidos e enriquecedores. Dividimos as preocupações, as alegrias, os desesperos, as vitórias! Tenho certeza que nossa amizade ficará para sempre.

Aos meus amigos de Aracaju, principalmente Neto, Nathy, Taira, Mari, Nessa, Brielly e Divaldo que, apesar da saudade, me apoiaram nessa empreitada e nunca deixaram que a distância enfraquecesse nossos laços, fazendo com que todas as vezes em que nos revemos pareça que o tempo nunca passou.

À Universidade de Brasília e à capital deste país, por terem me acolhido e me aberto tantas portas, me fazendo sentir que estou no lugar certo.

Aos professores do PSTO, por todas as lições e por todo o conhecimento repassado. Vocês me puseram a pensar de formas que nunca havia pensado, me mostraram um mundo novo, grande, me fazendo ter orgulho e segurança da mestre que me torno hoje.

À Graça, orientadora querida, que me aceitou no escuro e acreditou em mim, comprou minhas idéias malucas e me lapidou com muito carinho para que chegasse até aqui com êxito.

À Marley, minha professora, orientadora de monitorias, de pesquisa e de monografia durante a graduação. Você sempre me influenciou em direção à academia e parte dos motivos pelos quais eu escolhi este caminho, me torno mestre e sigo adiante é culpa sua!

À gerência e aos funcionários das empresas participantes, por terem atendido aos meus pedidos, me deixando adentrar nas organizações e cedendo parte do seu tempo de trabalho para a coleta de dados.

Por fim, agradeço à CAPES pelo apoio financeiro concedido.

“Os obstáculos são essas coisas aterradoras que
um vê quando aparta os olhos da sua meta.”
(Henry Ford)

Silva, Lígia Carolina Oliveira. Realização Profissional: *Influências do Clima Organizacional e do Perfil Pessoal nas Organizações*. Dissertação de mestrado apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 2012, 146 páginas.

RESUMO: Este estudo objetivou observar, a partir da percepção de trabalhadores de diferentes organizações, as relações entre as variáveis realização profissional e verificar a atuação do perfil pessoal enquanto mediador da relação entre clima organizacional e realização profissional. A pesquisa com a realização profissional apresenta importância fundamental, pois a grande repercussão do tema na atualidade não tem sido acompanhada por estudos que visem investigar o conceito destacadamente. Participaram da pesquisa 132 funcionários de três organizações diferentes (privada, pública e público-privada) de Brasília, que responderam a um questionário que continha uma escala de clima organizacional, uma escala de perfil pessoal nas organizações, uma escala de realização profissional e perguntas acerca de dados demográficos pessoais e funcionais. Na apuração dos resultados foram realizadas análises descritivas (médias, desvio padrão e coeficiente de variação) e inferenciais (análises de variância e regressão múltipla). Foram encontradas, na maior parte, relações significativas entre climas, perfis pessoais e realização, sendo o modelo de mediação proposto identificado, uma vez que vários perfis pessoais se comportaram enquanto mediadores da relação entre os climas (variáveis antecedentes) e a realização (variável critério). Tal resultado vai ao encontro de estudos anteriores realizados na área do bem-estar e reforça a importância e necessidade de mais pesquisas acerca da interação entre fatores ambientais e pessoais na realização profissional e, conseqüentemente, no bem-estar.

Palavras-chave: realização profissional, clima organizacional, perfil pessoal nas organizações.

Silva, Lígia Carolina Oliveira. *Professional Fulfillment: Influences of Organizational Climate and Personal Profile in Organizations*. Master's dissertation submitted to the Institute of Psychology, University of Brasilia, Brasilia, 2012, 146 pages.

ABSTRACT: This study aimed to observe, among workers from different organizations, the relationships between professional fulfillment, organizational climate and personal profile in organizations and check the functioning of the personal profile as a mediator of the relationship between organizational climate and professional fulfillment. Research on personal fulfillment has fundamental importance since nowadays its high reverberation has not been accompanied by studies that investigate the concept prominently. 132 employees from three different organizations (private, public and public-private) located in Brasilia took part in the study, responding to a questionnaire containing an organizational climate scale, a personal profile in organizations scale, a professional fulfillment scale and questions about personal and functional demographic data. For the results, were made descriptive (mean, standard deviation and coefficient of variation) and inferential (analysis of variance and multiple regression) analysis. There were found, in most, significant relationships between climate, personal profiles and professional fulfillment, identifying the proposed mediation model, since several personal profiles behaved as mediators of the relationship between climate (antecedent variables) and professional fulfillment (criterion variable). This result is consistent with previous studies conducted in the area of well-being and reinforces the importance and need for more research on the interaction between environmental and personal factors in professional fulfillment and, consequently, in well-being.

Keywords: professional fulfillment, organizational climate, personal profile in organizations.

SUMÁRIO

Resumo.....	vi
Abstract.....	vii
Sumário.....	viii
Lista de tabelas.....	x
Lista de figuras.....	xi
Apresentação.....	1
1. Bem-estar e realização profissional.....	5
1.1 Bem-estar geral.....	5
1.2 Bem-estar no trabalho.....	10
1.3 Realização profissional.....	18
1.4 Considerações sobre bem-estar e realização profissional.....	25
2. Perfil pessoal nas organizações.....	32
2.1 Personalidade geral.....	32
2.2 Personalidade no trabalho e nas organizações.....	36
2.3 Perfil pessoal nas organizações.....	41
3. Clima organizacional.....	43
3.1 Histórico do clima organizacional.....	44
3.2 Abordagens do clima organizacional.....	47
3.3 Definições do clima organizacional.....	51
4. Problema, objetivos e modelo de pesquisa.....	59
4.1 Caracterização do problema.....	59
4.2 Objetivos.....	61
Geral.....	61
Específicos.....	62
4.3 Modelo de pesquisa.....	62
5. Método.....	64
5.1 Caracterização das organizações.....	64
5.2 Caracterização da amostra.....	64
5.3 Instrumentos.....	71
5.4 Procedimentos.....	73
5.5 Análise de dados.....	74
6. Resultados.....	78
6.1 Análises descritivas.....	78
Clima organizacional.....	78
Perfil pessoal nas organizações.....	79
Realização profissional.....	80
6.2 Análises de variância.....	81
Sexo.....	82
Idade.....	82
Estado civil.....	83
Escolaridade.....	84
Cargo de Chefia.....	85
Tempo na organização.....	86
Tipo de organização.....	86
Síntese das análises de variância.....	88
6.3 Análises de regressão.....	89
Primeira condição.....	91

Segunda condição.....	92
Terceira condição.....	95
Síntese das análises de regressão.....	97
7. Discussão.....	99
7.1 Discussão das análises descritivas.....	99
7.2 Discussão das análises de variância.....	103
7.3 Síntese das análises de variância.....	108
7.4 Discussão das análises de regressão.....	110
7.5 Síntese das análises de regressão.....	114
8. Considerações finais.....	116
Referências bibliográficas.....	119
Anexos.....	136
Anexo 1 – Apresentação da pesquisa.....	137
Anexo 2 – Escala de clima organizacional.....	138
Anexo 3 – Escala de perfil pessoal nas organizações.....	140
Anexo 4 – Escala de realização profissional.....	144
Anexo 5 – Questionário sócio-demográfico.....	145
Anexo 6 – Tabela de índices de confiabilidade dos fatores na presente amostra.....	146

Lista de Tabelas

Tabela 1	Características sócio-demográficas da organização público-privada.....	66
Tabela 2	Características sócio-demográficas da organização privada.....	67
Tabela 3	Características sócio-demográficas da organização pública.....	69
Tabela 4	Características sócio-demográficas da amostra total.....	71
Tabela 5	Resultado do clima organizacional por empresa.....	78
Tabela 6	Resultado do perfil pessoal por empresa.....	80
Tabela 7	Resultado da realização profissional por empresa.....	81
Tabela 8	Variância de médias entre os sexos em relação ao perfil pessoal.....	82
Tabela 9	Variância de médias entre idades em relação ao clima organizacional.....	83
Tabela 10	Variância de médias do estado civil em relação ao clima organizacional.....	83
Tabela 11	Variância de médias da escolaridade em relação ao clima organizacional.....	84
Tabela 12	Variância de médias do exercício da chefia em relação ao perfil pessoal.....	85
Tabela 13	Variância de médias do exercício da chefia em relação à realização profissional	85
Tabela 14	Variância de médias do tempo na organização em relação ao clima organizacio- nal.....	86
Tabela 15	Variância de médias dos tipos de organização em relação ao clima organizacional	87
Tabela 16	Variância de médias dos tipos de organização em relação ao perfil pessoal.....	87
Tabela 17	Variância de médias dos tipos de organização em relação à realização profissio- nal.....	89
Tabela 18	Matriz de correlações entre variáveis.....	90
Tabela 19	Regressão linear entre clima organizacional e realização profissional.....	92
Tabela 20	Regressão linear entre perfil pessoal e realização profissional.....	93
Tabela 21	Regressão linear entre clima organizacional e perfil pessoal.....	94
Tabela 22	Relações de mediação da variável critério realização profissional.....	96

Lista de Figuras

Figura 1	Diagrama representativo do modelo de pesquisa.....	63
Figura 2	Relações de mediação da variável critério realização profissional.....	97

Apresentação

Algumas das maiores fontes de problema no trabalho na pós-modernidade são a falta de estabilidade, de segurança e de permanência. Sennet (1999) defende que as lógicas que organizavam o trabalho no taylorismo – dimensão, hierarquia e tempo – foram radicalmente reestruturadas de acordo com os moldes da globalização e da aceleração tecnológica. Diante das freqüentes mutações, alta competitividade e disputa pelo poder, a instabilidade e a ambigüidade são características fortes da relação homem-trabalho nos dias atuais, gerando sintomas como mal-estar, medo e insegurança – desconfortos não menos prejudiciais do que aqueles causados pelo sistema taylorista-fordista.

No sentido de intermediar a relação entre homem e trabalho, propondo maneiras de torná-la mais benéfica e profícua, há algumas décadas a psicologia se inseriu no campo do trabalho, sendo primeiramente reconhecida como psicologia industrial e, mais tarde, como psicologia organizacional e do trabalho (POT). Contudo, a relação da psicologia com o trabalho humano, desde que reconhecida pela sociedade e pela ciência, sofreu várias mudanças ao longo das épocas, juntamente com as mudanças que ocorreram na atividade laboral. Nos dias atuais, enquanto campo de estudo da relação homem-trabalho, a POT vem tendo que se adaptar às mudanças nos modos de trabalho e na visão de trabalhador. Uma vez que as principais formas de trabalho, na era contemporânea e globalizada, já não são mais as mecanicistas da revolução industrial, e sim as intelectuais e especializadas, a POT é convidada a expandir seu campo de ação e a abranger aspectos cada vez mais subjetivos da relação homem-trabalho.

Dessa maneira, na última década tem-se observado um aumento de estudos que apresentam como principal foco as experiências subjetivas positivas do humano em seus campos de interação, sendo um deles o trabalho. Tal fato se deve ao advento da psicologia positiva, que propõe o estudo do desenvolvimento do potencial humano e da promoção de estratégias para tornar as pessoas mais felizes e produtivas (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Num sentido mais amplo, a psicologia positiva poderia ser traduzida como o estudo das condições e processos que contribuem para o desenvolvimento do funcionamento ótimo das pessoas, grupos e instituições (Gable & Haidt, 2005).

A psicologia positiva surgiu como uma forma de protesto ao foco da psicologia nas doenças, fraquezas e distúrbios do humano, alertando para a necessidade do estudo do humano de uma forma mais completa, que abrangesse também as emoções positivas, forças e

virtudes humanas (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Sheldon & King, 2001). O estudo do bem-estar, por sua vez, é associado à psicologia positiva e sua importância reside na transformação da maneira como vemos a nós mesmos e as outras pessoas, o que resultaria no maior prazer em vivenciar as situações cotidianas e o relacionamento com nossos pares (Passareli e Silva, 2007). Uma vez que é compreendido enquanto a experiência de felicidade, na área da psicologia positiva o bem-estar se caracteriza como um dos temas com o maior número de estudos, apresentando, nos últimos anos, uma repercussão considerável na área da psicologia organizacional e do trabalho.

No tocante à POT, a psicologia positiva ganhou espaço no ambiente organizacional devido, em parte, às premissas de autores como Tamayo (2004) e Warr (1999, 2007) de que, perante a centralidade do trabalho na vida do homem e a grande quantidade de tempo que este lhe dedica, uma positivação na vivência laboral em muito contribuiria para o bem-estar dos indivíduos. O trabalho deixaria de ser apenas um lugar onde se ganha o sustento e se cumpre obrigações e passaria a ser visto como um local no qual os indivíduos encontram oportunidades para expressar aspectos de sua vivência como sujeitos, não funcionando apenas como executores de tarefas que exigem de suas habilidades físicas ou intelectuais.

Influenciados pelas premissas da psicologia positiva acerca da necessidade de se focar mais nos aspectos positivos dos indivíduos, pesquisadores da POT observaram que as teorias predominantemente negativas que existiam sobre o comportamento humano e a motivação nas organizações precisavam dar lugar a uma gestão orientada para o positivo. Nesta direção, surgiu o comportamento organizacional positivo (*Positive Organizational Behavior* – POB), que enfatiza a necessidade de estudos que abordem a observação e mensuração de traços, estados e comportamentos positivos dos indivíduos nas organizações, o que catalizaria uma melhora do desempenho no local de trabalho (Luthans, 2002; Luthans & Youssef, 2007). Wright (2003), por sua vez, compensou a visão utilitária de Luthans, argumentando que a missão da POB também deveria incluir a busca da felicidade e saúde do funcionário como metas viáveis em si mesmos. O foco estaria em canalizar os talentos, forças e capacidades psicológicas das pessoas, desenvolvendo o capital humano, social e psicológico para que ele possa atingir todo o seu potencial (Marujo, Neto, Caetano & Rivero, 2007).

Dessa maneira, alerta-se para um tema que pode ser associado ao comportamento organizacional positivo muito comentado nos ambientes corporativos, porém ainda pouco explorado pela academia: a realização profissional. Arelada ao atingimento de metas individuais e ao alcance do potencial máximo do indivíduo, boa parte da importância da realização profissional reside no fato de que, nos dias atuais, as empresas explicitamente

informam que o contrato entre elas e o funcionário deve basear-se em desempenho e que o relacionamento termina quando uma das partes não estiver satisfeita com o tipo de trabalho produzido, com o clima de relacionamento ou com as perspectivas de crescimento e desafios.

Sendo assim, é necessário que os profissionais tenham maior consciência do que desejam em termos de relação de trabalho, quais suas expectativas e preferências, orientando suas escolhas profissionais de modo que elas reflitam seus valores, desejos e expectativas, para que, assim, possam alcançar a tão sonhada realização profissional. De acordo com Twenge e King (2005), o trabalho pode proporcionar ao indivíduo uma oportunidade de se engajar em atividades que estimulam a autonomia e a competência. Além disso, as pessoas que se realizam no trabalho apresentam uma moral mais elevada, assim como uma melhor visão de suas vidas (King & Napa, 1998).

As organizações, por sua vez, devem criar subsídios que facilitem a realização profissional de seus colaboradores pelo fato de que indivíduos realizados são mais produtivos no trabalho. Atualmente, o trabalho é cada vez menos visto como apenas uma fonte de renda, de forma que as pessoas buscam um lugar no qual enxergam possibilidades que atendam aos seus valores, desejos, expectativas e que, principalmente, possa lhes proporcionar realização. Segundo Zwetsloot e Pot (2004), aspectos ligados à realização e ao bem-estar tem se tornado mais importantes estrategicamente. Em vez de custos, são considerados investimentos nos funcionários, pois acarreta benefícios econômicos diretos para a empresa (Bakker & Schaufeli, 2008).

Visando fornecer dados e referências para que organizações e trabalhadores compreendam quais aspectos ajudam a promover a realização profissional, assim como chamar a atenção para a importância deste construto na atualidade, este estudo investigou o papel de variáveis ambientais e individuais na realização. Como variável ambiental foi adotado o clima organizacional e, como variável individual, o perfil pessoal nas organizações, sendo que o primeiro se refere às relações interpessoais no ambiente de trabalho e o segundo, aos comportamentos dos trabalhadores nas organizações. Além disso, supõe-se que a variável individual – perfil pessoal – atue como mediadora da relação entre a variável ambiental – clima organizacional – e a realização profissional.

A estrutura deste trabalho foi dividida da seguinte maneira: no primeiro capítulo, foi apresentada e discutida a revisão de literatura acerca do bem-estar geral, bem-estar no trabalho e realização profissional; no segundo capítulo, que dá continuidade ao referencial teórico, é abordada a variável individual do estudo a partir dos tópicos sobre personalidade geral, personalidade no trabalho e nas organizações e o perfil pessoal nas organizações; no

último capítulo sobre referencial teórico, tem-se a revisão da variável ambiental que é o clima organizacional, sendo explanados o histórico, as abordagens e as definições do clima organizacional. No capítulo quatro, a partir do referencial teórico adotado, é caracterizado o problema de pesquisa e são apresentados os objetivos geral e específicos do estudo, assim como o modelo de pesquisa a ser testado. O capítulo seguinte é referente ao método e traz a caracterização das organizações estudadas e da amostra, relata os instrumentos de mensuração utilizados, os procedimentos de coleta e a análise dos dados. O sexto capítulo diz respeito aos resultados obtidos, sendo dividido em função dos resultados das análises descritivas, das análises de variância e das análises de regressão. O sétimo capítulo discute os resultados apresentados no capítulo anterior e, por fim, as considerações finais apontam os principais resultados, contribuições e limitações do estudo, além de propor uma agenda de pesquisa.

1 – Bem-Estar e Realização Profissional

1.1 – Bem-estar geral

Na atualidade, estudos envolvendo aspectos positivos do funcionamento humano, tais como a felicidade, satisfação com a vida e bem-estar tem ganhado cada vez mais atenção e espaço, tanto no meio acadêmico quanto na mídia em geral. O advento da psicologia positiva, definida como o estudo científico de emoções positivas, forças e virtudes humanas (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), representa grande influência na popularização destes temas no início do século XXI, principalmente por colocar em questão a predominância histórica dos estudos sobre aspectos negativos humanos.

Os estudos do bem-estar, em especial, têm apresentado uma repercussão destacada, principalmente no campo da psicologia empírica. De acordo com Ryan e Deci (2008), o bem-estar representa um construto complexo, sendo definido como a soma do funcionamento psicológico ideal e das experiências otimizadas do humano. Para Siqueira e Padovam (2008), o bem-estar representa um conceito chave na atual concepção de saúde, destacando-se que ele não representa, necessariamente, a ausência de patologias mentais.

De forma geral, as pesquisas com bem-estar o associam a variáveis tais como personalidade, diferenças individuais, emoções e saúde física e mental. Algumas pesquisas apresentam foco nos antecedentes mais eliciadores do bem-estar. Estudos acerca das diferenças de classe social e riqueza entre as pessoas e as diferentes culturas e nações geraram resultados tais como os obtidos por Ryan e Deci (2001), que demonstram a existência, em várias pesquisas, de suporte à teoria de que quanto mais as pessoas focam em objetivos financeiros e materiais, menor é o seu bem-estar, demonstrando que o dinheiro não seria uma via confiável para a felicidade ou bem-estar. Aspectos como vínculo, parentesco e intimidade também tem sido bastante apontados enquanto antecedentes significativos do bem-estar.

As principais definições e delimitações do conceito de bem-estar tem se dividido em duas tradições, sendo elas: o bem-estar subjetivo e o bem-estar psicológico. O bem-estar subjetivo teria sua origem na corrente filosófica do hedonismo, que reflete a visão de que o bem-estar representa o prazer e a felicidade, enquanto o bem-estar psicológico se apóia no eudaimonismo, que prioriza o potencial humano, o crescimento pessoal e os propósitos na vida.

Para os teóricos do bem-estar subjetivo, ele seria vivenciado através do prazer hedônico, consistindo em felicidade subjetiva e envolvendo experiências de prazer *versus*

desprazer, relativas tanto ao corpo quanto à mente. Tem como um dos seus principais teóricos Diener (1984), que destaca 3 aspectos característicos da abordagem: a) a subjetividade, devido à ênfase na experiência do indivíduo e à desvinculação de condições objetivas tais como saúde, conforto, virtudes ou riqueza – vistos como influenciadores potenciais do bem-estar subjetivo, mas não necessariamente como seus constituintes; b) a presença de medidas positivas, que representam não apenas a ausência de fatores negativos, como identificado nas medidas de saúde mental; c) a avaliação global de todos os aspectos da vida do indivíduo, caracterizando um julgamento integrado da vida da pessoa.

Um breve histórico das pesquisas de bem-estar subjetivo, fornecido por Diener, Oishi e Lucas (2003) apontam que uma das maiores influências no campo veio de sociólogos e pesquisadores de qualidade de vida, que conduziam pesquisas para determinar como fatores demográficos, tais como renda e casamento, influenciam o bem-estar subjetivo. Outra importante influência foram os pesquisadores de saúde mental, que desejavam expandir a idéia de saúde mental para além da ausência de sintomas de depressão e estresse, incluindo os conceitos de felicidade e satisfação com a vida. Uma terceira influência teriam sido os psicólogos da personalidade, que estudaram as personalidades de pessoas felizes e infelizes. Por fim, psicólogos sociais e cognitivistas também contribuíram com pesquisas de como a adaptação e a variação de padrões influencia os sentimentos de bem-estar das pessoas.

A partir de tais influências, pesquisadores do bem-estar subjetivo tem decomposto o construto em 3 componentes: satisfação com a vida, representando o componente cognitivo; presença de afeto positivo e ausência de afeto negativo, ambos constituindo o componente afetivo (Lucas, Diener & Suh, 1996; Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999; Ryan & Deci, 2001; Siqueira & Padovam, 2008). Desta forma, para a experiência do bem-estar subjetivo seriam necessários um alto nível de afeto positivo, um baixo nível de afeto negativo e um alto grau de satisfação com a vida, estando o bem-estar mais associado à frequência do que à intensidade de tais aspectos (Deci & Ryan, 2008; Diener & Lucas, 2000).

Com relação à apreensão do bem-estar subjetivo, Diener e Lucas (2000) o classificam como um conceito auto-avaliativo, isto é, só pode ser observado e relatado pelo próprio indivíduo, não podendo ser inferido a partir de indicadores externos. Dessa forma, Siqueira e Padovam (2008) colocam que, para acessar o bem-estar subjetivo, deve-se considerar que cada pessoa avalia a própria vida através de concepções subjetivas apoiadas nas expectativas, valores, emoções e experiências individuais.

O bem-estar psicológico, por sua vez, representa a perspectiva de bem-estar de maior interesse para este trabalho, uma vez que se associa à tradição filosófica do eudaimonismo,

que constitui o principal embasamento para a definição de realização profissional a ser apresentada no tópico 1.3. Aristóteles é considerado o teórico fundador do eudaimonismo, compreendendo a felicidade hedônica um ideal vulgar, que torna os humanos escravos de seus desejos. A real felicidade, para Aristóteles, seria encontrada na expressão da virtude, isto é, de se fazer o que vale a pena. Segundo Waterman (1993), o *daimon* se refere às potencialidades de cada pessoa, a realização de viver o que se é capaz. Estariam aí incluídas tanto as potencialidades que são compartilhadas por todos os humanos, assim como os potenciais únicos que distinguem os indivíduos uns dos outros. Dessa forma, a eudaimonia seria o esforço dispensado pelo humano para viver de acordo com o *daimon*, realizando seus potenciais e atribuindo sentido e direção à sua vida.

Para a maioria dos autores que trabalham com a visão eudaimônica, a eudaimonia é compreendida como sinônimo de bem-estar, expressão pessoal, felicidade e realização. Segundo Ryan e Deci (2001), uma peculiaridade da visão eudaimônica é a distinção que se faz entre bem-estar e felicidade. Waterman (1993) coloca que felicidade costuma ser a tradução mais comum para o termo eudaimonia, porém há controvérsias na literatura filosófica sobre como a eudaimonia poderia ser melhor compreendida, dado que, no uso contemporâneo, o termo felicidade é geralmente remetido à felicidade hedônica. Contudo, ressalta-se que nem todos os desejos, quando satisfeitos, conduzem diretamente ao bem-estar. De forma correlata, Fromm (1981) argumenta que o bem-estar consiste em distinguir entre as necessidades (desejos) que são sentidos subjetivamente e cuja satisfação leva apenas ao prazer momentâneo, e aquelas necessidades que estão enraizadas na natureza humana, cuja realização conduz ao crescimento humano e produz eudaimonia. Ryff e Keyes (1995), por sua vez, pontuam que, para Aristóteles, o bem-estar não se reduziria à satisfação de prazeres, mas envolveria, principalmente, a busca pela perfeição, que representa a realização do real potencial do indivíduo.

Dessa forma, Waterman (1993), também a partir de suas leituras de Aristóteles, defende que uma melhor tradução para o termo eudaimonia seria a atividade de expressar virtude. Logo, sentimentos de expressividade pessoal e auto-realização seriam os mais adequados enquanto correspondentes da eudaimonia. Atividades que dessem espaço para sentimentos de expressividade pessoal seriam aquelas nas quais o indivíduo expressaria auto-realização, obtida através do alcance dos potenciais pessoais. Sendo assim, enquanto a expressividade pessoal estaria associada com o ato de ser desafiado e o dispêndio de esforço, o prazer hedônico estaria mais relacionado a se sentir relaxado, longe de problemas e feliz.

A partir das premissas do eudaimonismo, a tradição do bem-estar psicológico se desenvolve com base nas formulações do desenvolvimento do potencial humano e nos desafios existenciais da vida. O modelo teórico mais aceito nos estudos do bem-estar psicológico é o de Ryff (1989; Ryff & Keyes, 1995), que sugere um modelo de seis dimensões psicológicas. Cada uma dessas dimensões articula os diferentes desafios que o humano encontra em sua batalha em direção ao funcionamento positivo. Estas seis dimensões definem o bem-estar psicológico de maneira tanto teórica, quanto operacional, especificando o que promove a saúde física e mental.

A **auto-aceitação** seria a primeira dessas seis dimensões teóricas. Sua presença indica elevado nível de autoconhecimento, ótimo funcionamento e maturidade, fazendo com que as pessoas se sintam bem com elas mesmas até quando tem consciência de suas próprias limitações. Dessa forma, a auto-aceitação representa um aspecto central da saúde mental, dado que atitudes positivas sobre si mesmo constituem uma das principais características do funcionamento psicológico positivo. A segunda dimensão seria o **relacionamento positivo com outras pessoas**, descrito como a capacidade das pessoas em desenvolver e manter relações interpessoais próximas e confiáveis. A próxima dimensão é a **autonomia**, cujos indicadores são o *locus* interno de avaliação e o uso de padrões internos de auto-avaliação, resistência à aculturação e independência acerca de aprovações externas. Em suma, constitui-se na sustentação da individualidade frente a um contexto social maior, através do senso de auto-determinação e autoridade pessoal. O **domínio do ambiente**, por sua vez, se traduz na manipulação do ambiente de forma que este atenda às necessidades e desejos pessoais, representando a capacidade do indivíduo em escolher ou criar ambientes adequados às suas características psíquicas. A quinta dimensão é o **propósito de vida**, que representa o empenho vital do indivíduo para encontrar sentido em seus esforços e desafios. Por fim, a última dimensão teórica do bem-estar psicológico é o **crescimento pessoal**, definido como a necessidade constante de crescimento, aprimoramento pessoal e de vencer desafios, ou seja, a ação do indivíduo de aproveitar ao máximo seus talentos e capacidades (Ryff, 1989; Ryff & Keyes, 1995; Keyes, Shmotkin & Ryff, 2002; Siqueira & Padovam, 2008).

Uma breve revisão acerca das pesquisas em bem-estar psicológico fornecida por Keyes, Shmotkin e Ryff (2002) aponta que boa parte dos estudos têm documentado variabilidade sócio-demográfica nas dimensões do bem-estar psicológico e têm associado o mesmo a transições na vida e experiências tais como paternidade, recolocação da comunidade e mudanças de saúde características do avançar da idade. Nestes estudos, a capacidade de

manter altos níveis de propósito, domínio ou crescimento frente à adversidade cumulativa também tem conduzido a um foco em resiliência.

A partir da apresentação das duas correntes teóricas do bem-estar, faz-se necessário apresentar algumas críticas e embates teóricos relativos tanto ao bem-estar subjetivo quanto ao psicológico. Pesquisadores do bem-estar psicológico, tais como Ryff e Singer (1998), apontam que os modelos de bem-estar subjetivo teriam um escopo limitado quando o interesse é o funcionamento positivo. Os autores também argumentam que o bem-estar subjetivo seria um indicador falível de uma vida saudável. Diener e cols. (1999) pontuaram que o critério eudaimônico permite que apenas os *experts* definam o bem-estar, enquanto o bem-estar subjetivo permitiria às pessoas comuns relatarem aos pesquisadores o que torna a vida agradável. Ryan e Deci (2001), por sua vez, colocam que o embate teórico entre as duas tradições traz desvantagens, tais como diferentes tipos de inquérito a respeito das causas, consequências e dinâmicas do bem-estar.

Apesar das distinções entre bem-estar subjetivo e psicológico, do desenvolvimento separado das correntes e, principalmente, da divisão entre os autores sobre qual delas se caracteriza como mais representativa do bem-estar, percebe-se um relativo crescimento nas proposições de modelos teóricos que visam a integração das teorias, assim como estudos empíricos que trazem à tona evidências de correlação entre as duas. Alguns autores já definem o bem-estar como um fenômeno multidimensional, que inclui aspectos tanto hedônicos quanto eudaimônicos (Ryan & Deci, 2001).

Para citar alguns exemplos, Waterman (1993), desde a década de 90, já encontrava em suas pesquisas fortes correlações positivas entre relatos de prazer hedônico e expressividade pessoal em atividades importantes. De forma similar, Ryff e Keyes (1995), em um estudo, correlacionaram os resultados obtidos através da aplicação de escalas distintas de bem-estar subjetivo e bem-estar psicológico, encontrando correlações médias entre as dimensões auto-aceitação e domínio, relativas ao bem-estar psicológico, e as medidas de felicidade e satisfação com a vida, relativas ao bem-estar subjetivo.

Uma proposição um pouco mais recente é a de Keyes, Shmotkin e Ryff (2002), que propõem um modelo tipológico baseado na classificação cruzada dos níveis de bem-estar psicológico e subjetivo. Os tipos situados dentro da diagonal representariam os indivíduos com níveis consistentes, sejam baixos ou altos, em ambos os modelos de bem-estar. Os tipos fora da diagonal representariam indivíduos com níveis discrepantes, nos quais o bem-estar subjetivo é alto e o psicológico baixo, ou vice-versa. Além da proposição do modelo de

classificação cruzada, os autores enfatizam o papel de variáveis de personalidade e sócio-demográficas nas combinações entre bem-estar subjetivo e psicológico.

Embora exista uma relativa corrente em direção a uma visão integrativa entre bem-estar subjetivo e psicológico, os pesquisadores fazem questão de enfatizar que, mesmo havendo cada vez mais evidências de que bem-estar psicológico e subjetivo estão associados, é de suma importância destacar que os dois conceitos permanecem distintos, ou seja, envolvem premissas diferenciadas.

1.2 – Bem-estar no trabalho

A partir da abordagem do bem-estar de forma generalizada na vida do humano, a caracterização do bem-estar enquanto aspecto atuante no mundo do trabalho apresenta considerável importância, dada a centralidade do trabalho na vida do homem e a grande quantidade de tempo que este lhe dedica.

Segundo Siqueira e Amaral (2006), o fato das pessoas passarem grande parte de seu dia no trabalho ou com ele envolvidas leva à compreensão de que vida pessoal e trabalho não representam dimensões distintas, constituindo domínios interdependentes com efeitos recíprocos de um sobre o outro. Além disso, componentes estruturais do trabalho, tais como estrutura e práticas organizacionais podem comprometer ou favorecer o bem-estar físico, social e psicológico de indivíduos, o que enfatiza ainda mais a importância dos estudos sobre bem-estar no trabalho e quais fatores o compõem e/ou antecedem.

Outro aspecto importante relativo à proposição do bem-estar no âmbito do trabalho é o foco do conceito nos aspectos positivos de indivíduos e organizações, fazendo-se um contraponto à ênfase nas doenças e nos mecanismos de adoecimento no trabalho. O estudo do bem-estar no trabalho contribuiria para a identificação das estratégias psicológicas que promovem o melhor enfrentamento das situações adversas e/ou estressantes por parte dos indivíduos no trabalho.

Apesar da importância dos estudos do bem-estar no âmbito do trabalho e das organizações, percebe-se que, principalmente quando em comparação ao bem-estar geral, a quantidade de estudos que abordam o bem-estar no âmbito do trabalho e das organizações em específico ainda é relativamente escasso. Uma das evidências de tal carência é a ausência, na literatura, de concepções claras sobre o conceito de bem-estar no trabalho, como evidenciado por Siqueira e Padovam (2008), Tamayo (2004) e Ferreira e Seidl (2009).

Diante da abrangência dos estudos conceituando o bem-estar, ora como subjetivo, ora como psicológico, nota-se que as definições existentes de bem-estar no trabalho acabam por remeter à subdivisão de bem-estar proposta na maioria dos estudos de bem-estar geral.

Um modelo brasileiro com embasamento destacado no bem-estar subjetivo é o de Siqueira e Padovam (2008), que se baseia nas proposições de Diener e cols. (2003) e destrincha o conceito de bem-estar no trabalho em três componentes: 1) satisfação no trabalho; 2) envolvimento com o trabalho; 3) comprometimento organizacional afetivo. Segundo os autores, tais componentes representam os vínculos afetivos positivos com o trabalho e com a organização. Dessa forma, para que fosse possível a presença de elevado nível de bem-estar no trabalho, os trabalhadores deveriam relatar satisfação com o trabalho – composta por satisfação com a chefia, com os colegas, com o salário, com as oportunidades de promoção, com as políticas de gestão e com as tarefas realizadas; envolvimento com as atividades executadas – observado pela presença do estado de fluxo, atingindo quando há concentração em metas, *feedback* claro e imediato e enfrentamento de desafios que exigem habilidades individuais; compromisso afetivo com a organização, que traz a visão de que as relações estabelecidas entre indivíduo e organização se baseiam em interações e vivências positivas e prazerosas (Siqueira & Padovam, 2008).

A questão do afeto positivo e negativo, apesar de se fazer presente nas definições relativas ao bem-estar subjetivo, é apontada por Daniels (2000) como importante indicador do bem-estar psicológico. Este autor apresenta o bem-estar no trabalho como um construto afetivo, constituído pela maior frequência de experiências afetivas positivas e pela escassez das experiências afetivas negativas. Para Daniels (2000), o construto seria composto por cinco fatores bipolares: ansiedade-conforto, depressão-prazer, aborrecimento-entusiasmo, cansaço-vigorosidade e irritação-tranquilidade.

Vários modelos de bem-estar psicológico e/ou afetivo no trabalho e, entre eles, o modelo acima proposto por Daniels (2000), tem como base o modelo de saúde mental de Warr (1987), que apresenta o bem-estar afetivo como um dos componentes principais da saúde mental. Sua influência nos modelos de bem-estar no trabalho se deve à análise de Warr (1987) do impacto de variáveis do contexto de trabalho dos indivíduos, em forma de emprego ou de desemprego, sobre a saúde mental. O autor enfatizou a perspectiva positiva e multifatorial da saúde mental, destrinchando-a nos componentes: bem-estar afetivo, competência pessoal, autonomia, aspiração e funcionamento integrado. Sua caracterização do bem-estar afetivo, em especial, é composta por 3 eixos, que são o prazer-excitação, a ansiedade-conforto e depressão-entusiasmo.

Um modelo de bem-estar no trabalho que também tem como influência o modelo de Warr (1987) de saúde mental, assim como o de bem-estar psicológico de Ryff (1989), mas que extrapola os limites da dimensão afetiva é o de Van Horn, Taris, Schaufeli e Scheurs (2004). Aqui, o bem-estar laboral se refere à avaliação positiva de diferentes fatores do trabalho que, além dos afetivos, inclui os fatores motivacionais, comportamentais, cognitivos e psicossomáticos, que se traduzem nas seguintes dimensões do bem-estar laboral: 1) **dimensão afetiva**, que inclui os afetos, a exaustão emocional, a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional; 2) **bem-estar profissional**, que representa o fator motivacional e abrange aspectos como autonomia, aspiração e competência profissional; 3) **bem-estar social**, que compreende o fator comportamental e inclui a questão da despersonalização e da qualidade das relações sociais na organização; 4) **dimensão cognitiva**, que traz o fator cognitivo e aborda o quanto o trabalhador consegue processar novas informações e ter concentração no trabalho; 5) **dimensão psicossomática**, caracterizada pela presença ou ausência de queixas psicossomáticas.

De acordo com pesquisas realizadas por Van Horn e cols. (2004), a dimensão afetiva seria a mais atuante e influente no bem-estar do trabalhador, ou seja, que o estado emocional do trabalhador é essencial para a avaliação do seu bem-estar. Tais conclusões suportam o modelo proposto por Daniels (2000), que aborda o bem-estar no trabalho como um construto essencialmente afetivo.

Algumas críticas ao modelo de Van Horn e cols. (2004) trazem à tona sua natureza multifatorial, de modo que a consideração dos aspectos motivacional, comportamental, cognitivo e psicossomático representa um modelo muito amplo, que acaba por misturar antecedentes e conseqüentes ao constituinte do construto de bem-estar laboral, que seria o afeto.

Outra crítica ao modelo de Van Horn e cols. (2004) é feita por Paschoal (2008), que pontua que a amplitude do modelo, além de dificultar a diferenciação do conceito de bem-estar no trabalho em relação a outros conceitos da psicologia organizacional que também apresentam um viés positivo na avaliação do contexto de trabalho (como é o caso da percepção de justiça e da percepção positiva de clima organizacional), aumenta sua intersecção com construtos diversos.

Para além do enfoque afetivo nas definições de bem-estar, tem-se o modelo proposto por Paz (2004), que considera, além da dimensão afetiva, a dimensão cognitiva do bem-estar. Em seu modelo, intitulado bem-estar pessoal nas organizações (ao invés de bem-estar no trabalho), a autora trabalha com os indicadores de bem-estar, concebendo o bem-estar

enquanto processo e definindo-o enquanto a satisfação de necessidades e a realização de desejos dos indivíduos ao desempenhar o seu papel na organização.

Dado o foco do modelo de Paz (2004) na organização, os aspectos situacionais – além dos individuais – são considerados influentes no bem-estar, partindo-se do pressuposto de que as organizações são sistemas abertos em constante troca com o meio. Nessa concepção, o trabalhador exerce um papel ativo na construção do seu bem-estar no trabalho, que por sua vez decorre das relações de reciprocidade entre o empregado e a organização, sendo afetado por características tanto individuais quanto organizacionais. Nessa relação de reciprocidade, o papel do empregado na construção do bem-estar se constitui em realizar suas atividades conforme estabelecido, objetivando alcançar as metas indispensáveis para que a organização sobreviva e cresça. A organização, por sua vez, deve fornecer um ambiente que possibilite o alcance de tais metas e que não comprometa a saúde do trabalhador, sendo responsável pelo bem-estar do mesmo.

Segundo Paz (2004), o bem-estar pessoal nas organizações apresenta dois pólos, sendo o primeiro deles a **gratificação**, que apresenta sete indicadores: a) **valorização do trabalho** – percepção do trabalhador de que o trabalho é importante para si mesmo, para a organização e para a sociedade; b) **reconhecimento pessoal** – percepção do funcionário sobre ser admirado e recompensado por sua competência no trabalho; c) **autonomia** – percepção do trabalhador sobre a liberdade que possui para utilizar seu estilo pessoal enquanto executa seu trabalho; d) **expectativa de crescimento** – representa a percepção da possibilidade do trabalhador se desenvolver pessoal e profissionalmente; e) **suporte ambiental** – percepção da existência de apoio material, social e tecnológico; f) **recursos financeiros** – percepção de justiça na relação entre o trabalho realizado e o salário recebido; g) **orgulho** – sentimento de orgulho por fazer parte da organização.

O segundo polo, do **descontentamento**, apesar de não necessariamente representar o mal-estar, é visto como contrário ao polo de gratificação. Logo, seus indicadores são: a) percepção de desvalorização do trabalho; b) medo de não atender às expectativas e exigências da organização; c) impossibilidade de utilizar o estilo pessoal na execução do trabalho; d) falta de perspectiva de crescimento pessoal e profissional; e) ausência de condições adequadas para o desempenho das atividades; f) percepção de falta de justiça salarial; g) frustração por pertencer à organização.

A partir da exposição dos dois polos, embora seu foco seja na gratificação, Paz (2004) defende que eles não são excludentes, pois os membros organizacionais podem sentir-se gratificados em relação a alguns aspectos organizacionais e, ao mesmo tempo, experimentar

descontentamento em relação a outros aspectos na mesma organização. Além disso, ela defende que o bem-estar se concretiza enquanto um processo do cotidiano organizacional, com foco nas percepções dos trabalhadores num mesmo contexto, de forma que os trabalhadores podem experimentar bem ou mal-estar, evidenciando a subjetividade do fenômeno.

Por fim, um último modelo de bem-estar no trabalho que envolve aspectos além do afetivo é o de Paschoal (2008), que se assemelha a Paz (2004), pois trabalha também com a dimensão cognitiva. Para a autora, o bem-estar ocupacional consiste na prevalência de emoções positivas no trabalho, aliada à percepção do indivíduo de que no seu trabalho é possível expressar e desenvolver seus potenciais, avançando no alcance de suas metas de vida. A operacionalização do modelo se dá através da mensuração do afeto positivo, do afeto negativo e da realização pessoal. Logo, as emoções e os humores representariam o aspecto afetivo, enquanto a percepção de realização representaria o aspecto cognitivo. Por considerar a questão da realização de potenciais em específico, este modelo é de interesse especial para esta pesquisa, que apresenta como variável critério a realização profissional. Outro aspecto de interesse é a consideração dos postulados do eudaimonismo na definição de bem-estar ocupacional, dado que esta corrente filosófica representa uma das principais teorias de embasamento da definição da realização profissional a ser aqui apresentada.

Um dos objetivos do modelo de Paschoal (2008) é unir as concepções hedônica e eudaimônica de bem-estar, sendo a primeira representada pelo aspecto afetivo, e a segunda, pela realização de potenciais e pela expressão pessoal. Porém, destaca-se que tal modelo de bem-estar não se perde entre aspectos do funcionamento positivo do indivíduo, como acontece no modelo proposto por Ryff (1989) de bem-estar psicológico. A autora defende, ainda, que a percepção de expressão e desenvolvimento de potenciais e o avanço dos propósitos de vida, representados pela realização, seriam tão importantes quanto o afeto positivo nas experiências de bem-estar.

Uma discussão frequente entre os estudiosos de bem-estar no trabalho é o quanto algumas definições abrangem aspectos antecedentes e/ou conseqüentes do construto, em detrimento de seus elementos constituintes. Como colocado por Paschoal (2008), ao contrário da literatura sobre bem-estar geral, que apresenta um conjunto de conhecimentos relativamente consistentes e sistematizados, a literatura do bem-estar no trabalho apresenta diversas variações conceituais e teóricas, que, por sua vez, dificultam a organização de seus principais determinantes. Porém, é possível notar que, principalmente no Brasil, o número de pesquisas sobre o bem-estar no trabalho tem aumentado, relacionando o tema a outros

construtos característicos da visão positiva do ambiente de trabalho (como justiça organizacional, suporte organizacional, confiança do empregado na organização, promoção de saúde e qualidade de vida no trabalho), assim como a outros aspectos organizacionais e/ou pessoais (relações de poder, perfil pessoal, estrutura organizacional, valores no trabalho, entre outros).

Warr (1999, 2007) aponta como antecedentes destacados do bem-estar no trabalho aspectos do contexto do trabalho, que além de diferenciarem um ambiente de trabalho do outro, influenciam os comportamentos organizacionais, a saúde mental e o bem-estar do trabalhador. Os aspectos situacionais que, em diversos estudos internacionais (e.g. Karasek, 1979; Polasky & Holahan, 1998; Kelloway & cols., 1999; Weiss & cols., 1999; Wilson & cols., 2004; Patterson & cols., 2004; Totterdell & cols. 2004; entre outros), foram estudados enquanto influenciadores diretos ou indiretos do bem-estar no trabalho traduzem-se em: a) oportunidade de controle pessoal; b) oportunidade para o uso de habilidades; c) metas geradas pelo ambiente; d) variedade no trabalho; e) clareza do ambiente; f) contato social; g) disponibilidade de dinheiro; h) segurança física; i) posição social; j) suporte do supervisor; l) oportunidades na carreira; m) equidade.

Outros trabalhos internacionais envolvendo a relação entre aspectos do contexto de trabalho e bem-estar são o de Martens e cols. (1999), que o relaciona às condições de trabalho, horários de trabalho e tipos de contrato e o de Willians e cols (1991), que aborda as modificações no humor durante o expediente de trabalho, considerando o conflito trabalho-família.

Com relação aos aspectos pessoais, Paz (2004) aponta que as características individuais seriam moderadoras ou mediadoras do impacto do meio organizacional sobre o bem-estar individual nas organizações. Dessen (2005) também destaca o papel das características de personalidade enquanto antecedentes do bem-estar. Paschoal (2008), por sua vez, discute a proposta teórica de Warr (2007), que compreende a interação entre variáveis situacionais e pessoais na determinação do bem-estar, colocando que o bem-estar depende não só das características do trabalho, mas também da forma como a pessoa processa as informações disponíveis em cada contexto. Por fim, a autora coloca que, apesar dos estudos sobre bem-estar geral revelarem um forte efeito preditor de variáveis pessoais, a literatura organizacional tem sugerido que o bem-estar no trabalho é determinado principalmente por variáveis situacionais relacionadas ao trabalho.

Uma breve revisão das pesquisas brasileiras demonstra que vários construtos associados à visão positiva do ambiente de trabalho e aos aspectos organizacionais e pessoais

têm sido estudados em relação ao bem-estar no trabalho. Dentre os exemplos, o primeiro deles é a pesquisa de Paschoal (2008), de importância especial para este trabalho, cujo estudo consiste no teste do impacto do suporte organizacional, do suporte social e da interação entre oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho e valores pessoais, sobre o bem-estar no trabalho.

Outro trabalho relevante é o de Dessen (2010), que além de ter construído um instrumento de mensuração dos indicadores de bem-estar pessoal nas organizações (Dessen & Paz, 2010a), visou avaliar o impacto da percepção dos estilos de funcionamento organizacional, do perfil pessoal nas organizações, das ações de qualidade de vida no trabalho (QVT) e de qualidade de vida (QV) do trabalhador nos indicadores de bem-estar pessoal nas organizações (Dessen, 2010). Um trabalho que também visou a proposição de um instrumento de mensuração do bem-estar no trabalho foi o de Gouveia e cols. (2008), que objetivou adaptar uma medida de bem-estar afetivo no trabalho para o contexto brasileiro. Paschoal e Tamayo (2008), no mesmo ano, publicaram um estudo que também visava a construção e a validação de um instrumento para avaliar o bem-estar no trabalho, sendo que, na visão de tais autores, o bem-estar no trabalho não se resume aos afetos, sendo a cognição, representada pela realização, também considerada na definição do construto.

Com relação às associações do bem-estar no trabalho com programas de promoção de saúde, tem-se o estudo de Basílio (2005), que visou relacionar o bem-estar no trabalho com a frequência dos programas organizacionais de promoção de saúde.

Paz e cols. (2009) conduziram uma pesquisa que objetivou identificar o impacto da percepção de justiça no bem-estar pessoal nas organizações. Outro estudo de Paz, juntamente com Dessen (Dessen & Paz, 2010b), visou identificar o impacto das configurações de poder organizacional e das características de personalidade no bem-estar pessoal nas organizações.

Sobre o bem-estar psicológico, Argolo e Araújo (2004) conduziram uma pesquisa que abordou os efeitos da situação de desemprego sobre o bem-estar psicológico, de acordo com o modelo explicativo de Warr (1987). Paschoal e cols. (2010), sob a ótica da felicidade no trabalho, estudaram de forma empírica o impacto do suporte organizacional e do suporte social sobre o bem-estar no trabalho.

No tocante ao estudo do bem-estar em amostras com características específicas, Paiva e Borges (2009) conduziram uma pesquisa que investiga o ambiente de trabalho no setor bancário e o bem-estar desses trabalhadores. Ainda no ambiente bancário, porém no pólo oposto ao bem-estar, Ferreira e Seidl (2009) apresentam um estudo cujo objetivo foi examinar as variáveis que compõem o mal-estar no trabalho, correlacionando-as com aspectos da

cultura geral e da cultura organizacional e com uma perspectiva taxonômica dos fatores constituintes de um contexto de trabalho. Uma relação entre mal-estar e bem-estar numa amostra específica é feita por Diniz (2006), que investigou a relação entre o serviço de teleatendimento, o custo humano do trabalho e as vivências de mal-estar e bem-estar dos teleatendentes em uma central de teleatendimento governamental. Já Akutsu (2008) conduziu um estudo que visou analisar em que medida a congruência entre os valores gerais e do trabalho afeta a percepção de bem-estar pessoal dos nutricionistas brasileiros. Por fim, outros dois trabalhos que relacionam o bem-estar a um contexto específico de uma amostra são o de Valente (2007), que pesquisou o bem-estar subjetivo e o bem-estar no trabalho em profissionais de educação física, e o de Leal (2008), que analisou a relação entre o trabalho de docentes do ensino superior e os níveis de bem-estar no trabalho.

Outras pesquisas, como a de Sobrinho (2009), analisam o impacto de variáveis demográficas, do clima social e das estratégias de enfrentamento do estresse (*coping*) no bem-estar no trabalho. Silva (2010), por sua vez, buscou verificar se as configurações de poder organizacional, a percepção de suporte e as variáveis demográficas predizem o bem-estar no trabalho. Já Siqueira e Amaral (2006) investigaram as relações entre a estrutura organizacional percebida e o bem-estar psicológico de um grupo de profissionais, considerando-se a estrutura organizacional como representada por três dimensões (distribuição de autoridade, departamentalização e sistema de comunicação) e o bem-estar por cinco (otimismo, estado de ânimo, auto-estima, satisfação geral com a vida e satisfação no trabalho).

A concepção de bem-estar no trabalho que se baseia no bem-estar subjetivo tem tido uma influência considerável nas pesquisas nacionais. Um exemplo é o estudo de Oliveira, Gomide Jr. e Oliveira (2006), que investigou como o bem-estar no trabalho, juntamente com a percepção de suporte organizacional, afeta o comportamento de civismo na organização, ressaltando-se a análise do comportamento de civismo enquanto uma consequência do bem-estar no trabalho. Já Padovam (2005) realizou um estudo que teve como objetivo analisar a capacidade de predição das percepções de justiça e das percepções de suportes organizacional e social sobre o bem-estar no trabalho.

Existem vários outros trabalhos que consideram o modelo de bem-estar no trabalho com base no bem-estar subjetivo de Diener (1984), abordando o construto enquanto composto pela satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional. Um deles é o de Araújo e Oliveira (2008), que investigou o impacto dos valores organizacionais e da confiança do empregado na organização enquanto possíveis preditores

do bem-estar no trabalho. Pereira e Gomide Jr. (2008) foram além, testando um modelo teórico que visava analisar o impacto dos comportamentos éticos organizacionais, da saúde organizacional, da justiça no trabalho e da confiança do empregado na organização no bem-estar de trabalhadores. Já Covacs (2006) estudou se os valores organizacionais, a percepção de suporte organizacional e as percepções de justiça se comportam enquanto antecedentes do bem-estar no trabalho.

O bem-estar no trabalho também foi associado à liderança, como é possível observar no estudo de Meleiro (2005), que visou investigar o impacto da percepção de suporte do supervisor e dos estilos de liderança no bem-estar no trabalho. Por fim, num espectro mais geral, pode-se citar o trabalho de Chiuzi (2006), que analisou os impactos que as dimensões das organizações positivas exercem sobre o bem-estar dos trabalhadores.

A partir da exposição das últimas pesquisas feitas no Brasil que consideram o bem-estar no trabalho enquanto variável, é possível afirmar que as variáveis mais frequentemente analisadas enquanto antecedentes do bem-estar no trabalho são a percepção de justiça, a percepção de suporte organizacional, as características de personalidade ou os diferentes perfis do trabalhador, a confiança do empregado na organização e o estudo dos valores organizacionais e/ou pessoais.

1.3 – Realização profissional

Realização profissional é um fenômeno muito presente quando se fala em trabalho nos dias atuais. A questão da ênfase na contemporaneidade neste tema se dá devido às mudanças na visão do trabalho que, há alguns anos atrás, era visto apenas como meio de sobrevivência, não importando se era ruim ou bom, se era compatível ou não com os interesses e valores do indivíduo, se gerava alegria ou sofrimento. Na realidade do século XXI, o trabalho tem sido visto cada vez mais como um ambiente de desenvolvimento, de crescimento do humano, que por sua vez deve gostar do que faz para poder ser o melhor. Dessa forma, a realização profissional tem sua importância no tocante em que resultaria de um trabalho executado com sentido, de forma consciente, motivante e eficiente, refletindo o alcance dos potenciais do indivíduo.

De acordo com Alvarenga (2009), a ideia do trabalho enquanto promotor de realização é bastante nova entre nós, tendo nascido face à abertura do mercado e da economia. A intensa competitividade das empresas por mercados cada vez mais disputados levou à necessidade de transformar os trabalhadores, que agora deveriam ser cada vez mais motivados,

comprometidos e satisfeitos, para que possam gerar resultados diferenciados o suficiente para serem competitivos.

Segundo Ryan e Deci (2001), a necessidade de realização tem sido vista como um objetivo natural da vida humana, delineando muitos dos significados e propósitos subjacentes às ações humanas. Apesar da grande repercussão e busca pela realização profissional, pouco se sabe sobre o que compõe exatamente essa realização e o que seria necessário para alcançá-la e vivenciá-la. No meio científico, são escassas as contribuições que envolvem o construto e mais escassas ainda as pesquisas que investigam a realização profissional como uma variável destacada (Guimarães, 2005), sendo mais frequente que temas como felicidade, motivação, satisfação, e outros construtos positivos no trabalho sejam associados à realização profissional, embora apresentem significados diferentes.

Maslow representa um dos autores que trouxe à tona a questão da auto-realização. Para Maslow (1968), a tendência a realizar-se é a força motriz que move o indivíduo, sendo a auto-realização considerada a necessidade humana mais elevada, pois leva o humano a tentar realizar seu próprio potencial e a se desenvolver continuamente ao longo da vida. De acordo com a pirâmide das necessidades humanas proposta pelo autor, auto-realização estaria no topo da pirâmide, enquanto nos patamares abaixo estariam as seguintes necessidades, em ordem crescente: fisiológicas (fome, sede, sexo, etc), segurança, afiliação ou pertencimento, prestígio e poder e, logo antes da auto-realização, o amor-próprio. A auto-realização seria conseguida à medida que as necessidades dos níveis mais baixos fossem atendidas, Sendo assim, ela envolveria o desejo contínuo de preenchimento de potenciais, em busca de ser tudo o que se pode ser e de se tornar mais completo.

Após Maslow, McClelland (1972) também trouxe à tona a questão da auto-realização e das necessidades humanas, que para ele podiam ser divididas em três grupos: necessidades de realização, necessidades de afiliação e necessidades de poder. Enquanto as necessidades de afiliação representam o desejo de criar e manter relações amigáveis e calorosas com outras pessoas e as necessidades de poder, o desejo de controlar, influenciar e exercer autoridade sobre os outros, as necessidades de realização são compostas pelo desejo de ser ou fazer algo melhor, de resolver problemas, de ser desafiado. De acordo com Stoner e Freeman (1999), as pessoas com alta necessidade de realização gostam de assumir responsabilidades para achar soluções de problemas; gostam de correr riscos calculados e estabelecer metas moderadas; querem retorno concreto sobre seu desempenho; não são motivadas por dinheiro em si, mas empregam o dinheiro como um bom método de manter o nível das suas realizações.

Para Baxter (1982), a auto-realização consiste em entender o homem como um poço de potencialidades que vão se atualizando, construindo a si mesmo e realizando-se por meio destas. Mais recentemente, Waterman (1993) associou a auto-realização ao eudaimonismo, classificando tal teoria filosófica enquanto a teoria da auto-realização, ou seja, apontando-os como equivalentes. Para o autor, a auto-realização representa um componente importante do funcionamento psicológico ideal. Como abordado no tópico sobre o bem-estar geral, Waterman (1993) conceitua o *daimon* enquanto as potencialidades de cada pessoa, a realização de viver o que se é capaz, de forma que a eudaimonia – ou auto-realização – seria o esforço dispensado pelo humano para viver de acordo com o *daimon*, realizando seus potenciais e atribuindo sentido e direção à sua vida.

O conceito de felicidade proposto por Warr (2007) também aborda esta perspectiva eudaimônica, pois considera que a felicidade é composta por dois aspectos principais, sendo eles: o bem-estar, decorrente da percepção hedônica, e a auto-validação, proveniente da eudaimônica. É possível relacionar a auto-validação à auto-realização, uma vez que a primeira é caracterizada por Warr (2007) como o uso do indivíduo do seu potencial, de forma que ele se sente verdadeiramente vivo, acredita que sua vida tem um significado, age de maneira harmônica e moralmente desejada e se percebe completo, autêntico e auto-realizado. Dessa forma, pode-se considerar os dois conceitos como sinônimos, uma vez identificada a equivalência entre as definições de ambos. Para o autor, a auto-validação seria mais buscada e enfatizada pelos indivíduos depois que eles tivessem atingido certos níveis de bem-estar.

A importância da auto-realização na vida humana, assim como a definição da mesma enquanto a busca pelo alcance de altos potenciais perpassa uma importante discussão no campo da psicologia: os motivos que movem o humano e a busca por objetivos de vida. Diferentemente da realização profissional em específico, a questão dos motivos e dos objetivos de vida apresenta uma repercussão considerável no meio acadêmico, com uma tradição relativamente consolidada de estudos empíricos.

A teoria da autodeterminação (*Self-determination theory* - SDT), proposta por Deci e Ryan (1985), constitui um representante importante tanto para os estudos de motivação e busca de objetivos quanto para este estudo em questão, de forma que também se baseia no conceito de eudaimonia e postula que as necessidades psicológicas básicas especificam as condições sobre as quais as pessoas podem alcançar todo o seu potencial humano (Ryan, Huta & Deci, 2008). Para que sejam alcançadas as potencialidades e, posteriormente, se alcance o bem-estar, é necessário que indivíduo atenda a três motivos ou necessidades humanas básicas, que são: competência, autonomia e filiação ou pertencimento. Destaca-se a necessidade de

competência, visto que sua definição consiste no sentimento de eficácia do indivíduo em relação às ações desempenhadas, ou seja, no ato de experienciar oportunidades de exercitar, expandir e expressar suas capacidades (Ryan & Deci, 2008). Neste sentido, tal necessidade é reforçada pelo envolvimento em desafios e pelo *feedback* positivo, sendo diminuída por condições que privam o indivíduo de ter controle sobre os resultados, por indicações de que ele não apresenta as capacidades necessárias para a tarefa em questão ou pelo fato das tarefas serem muito fáceis. Dessa forma, a necessidade de competência pode ser associada à necessidade de realização, dado que ambas as definições giram em torno da busca pelo alcance de altos potenciais.

Com relação à necessidade de autonomia, ela é definida enquanto a capacidade do indivíduo de auto-regular suas escolhas e ações de acordo com suas necessidades e capacidades, enquanto a necessidade de filiação ou pertencimento se refere ao sentimento de estar conectado com outras pessoas, à presença de um senso de pertença numa dada comunidade, implicando na percepção de que o indivíduo é importante para os outros, havendo uma relação recíproca de cuidado.

A princípio, a SDT teve como objetivo a exploração dos determinantes da motivação intrínseca, do porquê as pessoas, com frequência, não se comportam tanto por incentivo extrínseco, e sim por satisfações inerentes ao comportamento. De acordo com a SDT, a maneira pela qual as pessoas interpretam os estímulos internos ou externos ganha significado e força de acordo com sua relação direta ou indireta com as necessidades psicológicas básicas das pessoas. Tais necessidades seriam a energia do comportamento humano, sendo muitos dos desejos subjetivos derivados da dinâmica das necessidades básicas (Ryan & Deci, 2008).

Uma premissa importante da teoria da autodeterminação para a realização, apresentada por Deci e Ryan (2000), é a de que comportamentos intrinsecamente motivados se baseiam nas necessidades das pessoas de se sentirem competentes e auto-determinadas, de forma que a motivação intrínseca faz com que as pessoas se engajem livremente em atividades que achem interessantes e que promovam o desafio. Sendo assim, à medida em que a motivação intrínseca permite o atendimento das necessidades de competência, ela também promoveria a auto-realização, de forma que, para atender as necessidades de competência, as pessoas irão se engajar em atividades desafiantes que exijam a utilização de todo o seu potencial.

A teoria da autodeterminação, enquanto uma teoria sobre motivos e alcance de objetivos, traz em seus relatos empíricos associações com o bem-estar, o que representa mais uma evidência da relação entre tal teoria e a realização. Algumas pesquisas na área têm sugerido que a busca e o alcance de objetivos intrinsecamente significativos, ou seja, aqueles

que são congruentes com o *self*, os valores e as aspirações, ou que promovam autonomia, competência e pertencimento contribuem mais para o bem-estar do que para qualquer outra atividade que seja orientada por objetivos (Steger, Kashdan & Oishi, 2008). Deci e Ryan (2000) apresentam pesquisas que demonstram que oscilações diárias na satisfação das necessidades de autonomia e competência predizem oscilações no bem-estar diário, de forma que nos dias em que a autonomia e a competência foram experienciadas, foram aqueles em que os participantes relataram estarem tendo um “bom dia”. Outros estudos, também relatados pelos autores, demonstraram que a satisfação das três necessidades (autonomia, competência e pertencimento) em trabalhadores se relacionava não apenas ao bem-estar, como também à auto-estima e à saúde generalizada.

Um aspecto de relativa importância para a SDT é o do processo *versus* o conteúdo dos objetivos perseguidos pelo indivíduo. Trabalhos associados à SDT sugerem que alguns conteúdos de objetivos são mais alinhados com o bem-estar porque eles promovem a satisfação das necessidades psicológicas básicas e, dessa forma, se associam tanto com um aumento da felicidade quanto do crescimento pessoal (Ryan & Deci, 2008). Por outro lado, Carver e Baird (1998) pontuam que os efeitos da aspiração de conteúdos no bem-estar seriam primariamente uma função de por que o objetivo está sendo perseguido – ou seja, do processo regulatório (motivos) ao invés do conteúdo. De qualquer maneira, a SDT hipotetiza que tanto o processo quanto o conteúdo dos objetivos perseguidos fazem diferença no desempenho, no bem-estar, na saúde mental e na qualidade de vida.

Outra associação do bem-estar com o alcance de objetivos é demonstrada por Brunstein (1993), que apresentou evidências de três dimensões de avaliação de objetivos, sendo elas: a) o compromisso com o objetivo; b) a acessibilidade dos objetivos; c) o progresso percebido no alcance do objetivo, que colaboram para diferenças interindividuais em medidas afetivas e de julgamento do bem-estar. Além disso, Emmons (1996), em sua revisão, demonstra um corpo considerável de evidências que sugerem que a busca bem-sucedida de objetivos pessoalmente significativos representa a principal fonte de bem-estar psicológico.

Ao se observar as diferentes conceituações e modelos existentes acerca do que seria a auto-realização, juntamente com a análise das teorias de motivação e busca de objetivos que a perpassam, é possível observar um ponto comum, que é compreensão da auto-realização enquanto a busca pelo alcance de altos potenciais. Sendo assim, tal concepção, especialmente nos termos da eudaimonia de Waterman (1993), será a definição destacada neste trabalho.

Com relação à realização profissional, esta consistiria na presença da auto-realização no ambiente organizacional. Nesse sentido, Waterman (1993) apresenta o conceito de

expressividade pessoal, que também seria um equivalente à eudaimonia e à auto-realização. A expressividade pessoal pode ser associada à realização profissional, no sentido em que atividades que dão margem a sentimentos de expressividade serão aquelas nas quais o indivíduo experiencia auto-realização, através do cumprimento dos potenciais pessoais. Logo, a atividade laboral poderia ser vista como um exemplo de tais atividades, ao passo em que fossem experienciados no ambiente de trabalho os seguintes aspectos: a) um envolvimento intenso incomum na empresa; b) sentimento de ajuste ou engrenagem especial em uma atividade que não é similar à maioria das tarefas rotineiras; c) sentimento de estar intensamente vivo; d) sentimento de estar completo ou preenchido durante o engajamento em uma atividade; e) impressão de que é isso que a pessoa foi destinada a fazer; f) sentimento de que isto é o que a pessoa realmente é (Waterman, 1993).

Dado que os sentimentos de expressividade pessoal, para Waterman (1993), significam auto-realização, pode-se considerar que sentimentos de expressividade pessoal nas organizações de trabalho seriam enunciações da realização profissional. Tal associação é possível no tocante em que se espera que as experiências de expressividade pessoal ocorram, especificamente, quando em conexão com atividades que proporcionam oportunidades para que o indivíduo desenvolva seus potenciais, suas habilidades e talentos e seus propósitos de vida. Segundo Waterman (1993), o processo de auto-realização ocorreria quando o nível de desafios proporcionados pela atividade fosse alto, concomitantemente com o nível das habilidades desempenhadas. À medida em que a atividade laboral oferece ao indivíduo tais vivências, supõe-se ser possível que a mesma possa proporcionar realização, acentuando a importância de tal atividade na vida do indivíduo.

Em suma, uma organização de trabalho que proporcione ao indivíduo atividades desafiantes e oportunidades de explorar todo o seu potencial e suas habilidades apresenta maior propensão à experiência da realização profissional do trabalhador. Com relação ao alcance de objetivos no trabalho – tópico que perpassa a questão da realização profissional –, Wiese e Freund (2005) defendem que a presença dos objetivos pessoais no domínio profissional exerce um papel fundamental na promoção do sucesso profissional sob as difíceis condições de instabilidade e incerteza do mercado de trabalho atual, em especial no mundo ocidental. As autoras defendem a indissociação dos objetivos pessoais e profissionais, o que, por extensão, valida a indissociação da auto-realização e da realização profissional. Um estudo empírico conduzido por Wiese e Freund (2005) trata das circunstâncias sobre as quais o progresso no alcance de objetivos pessoais no trabalho é relacionado tanto aos padrões internos do domínio do trabalho, quanto ao desenvolvimento pessoal e à circunstâncias de

outros domínios da vida, de forma a relacionar o sucesso no alcance dos objetivos pessoais ao bem-estar.

Um trabalho empírico que aborda a realização enquanto construto destacado é o de Guimarães (2005), que construiu um instrumento que divide o construto em dois grupos, um envolvendo os fatores que interferem na realização profissional e outro contendo aqueles que caracterizam a realização profissional *per si*. Dentre os primeiros, estão: a) relação com as pessoas; b) relação com a empresa; c) atitude de fazer sua parte (empenhar-se); d) resultado do trabalho; e) implicação financeira; f) crescimento profissional e intelectual; g) relação com a sociedade. Os fatores da realização *per si* são: a) realização como busca contínua; b) fazer o que gosta; c) estar feliz com o trabalho.

Neste estudo, Guimarães (2005) investigou em entrevistas com trabalhadores que relatavam sentimentos associados a altos e baixos índices de realização profissional, quais seriam as categorias relacionadas a ambos os sentimentos. Nas categorias relacionadas a altos índices de realização no trabalho, as variáveis mais freqüentes foram “fazer o que gosta” e “atitude de fazer sua parte”. Já aquelas relacionadas a relatos de baixa realização, a categoria mais freqüente foi “duvida quanto à escolha (profissional)”. A autora concluiu que a realização profissional seria algo mais abrangente que prazer ou sofrimento no trabalho e que os sentimentos de realização tem estreita relação com a dinâmica das relações do trabalhador com seu sistema empregador, com as técnicas de enfrentamento do trabalhador frente ao sofrimento e com as interações do indivíduo com seu ambiente social (Gomide Jr. & Hernandez, 2005).

Algumas considerações sobre o modelo proposto por Guimarães (2006) dizem respeito ao seu caráter exploratório, o que contribui para a elaboração de uma definição inicial do que seria a realização profissional. Outro aspecto a ser apontado é a divisão entre os fatores que antecedem a realização e os que a compõem, o que é importante no tocante em que existe certa confusão e sobreposição dos fatores antecedentes e constituintes do construto. Mais um ponto positivo é a conceituação do fenômeno de acordo com a percepção que os trabalhadores apresentam dele – e não apenas de acordo com a definição teórica elaborada pelo pesquisador. Sobre os fatores que compõem a realização, porém, é possível observar a ausência de fatores que tratam a realização enquanto superação de desafios ou alcance de potenciais especificamente.

A partir da discussão acerca da associação entre os conceitos auto-realização e realização profissional e de que aspectos da vivência e do contexto laboral compõem a realização neste âmbito, a conceituação de realização profissional aqui adotada terá como

base a definição de Paschoal (2008), apresentando-se como a percepção do indivíduo de que na sua organização de trabalho é possível expressar e desenvolver seus potenciais, avançando no alcance de suas metas de vida.

1.4 – Considerações sobre bem-estar e realização profissional

A partir da revisão dos conceitos de bem-estar geral, bem-estar no trabalho, auto-realização e realização profissional, pertinentes a este trabalho, serão feitas algumas considerações a respeito da literatura apresentada. Sobre o bem-estar geral, em primeiro lugar, é pertinente pontuar que, de acordo com o levantamento empírico apresentado, constata-se que o volume de estudos e pesquisas que levam em consideração o bem-estar subjetivo é consideravelmente maior do que aqueles que adotam como referencial teórico o bem-estar psicológico. Uma possível causa para tal fato consiste na amplitude do conceito de bem-estar psicológico, cuja definição apresenta um número relativamente grande de fatores, o que acaba por dificultar a operacionalização do mesmo. A questão do número reduzido de pesquisas com bem-estar psicológico (comparativamente ao bem-estar subjetivo) implica uma demanda de estudos que abordem o construto, principalmente no tocante ao âmbito organizacional/laboral.

Partindo-se do pressuposto de que a definição do bem-estar psicológico proposta por Ryff (1989) articula os diferentes desafios que o humano encontra em sua batalha em direção ao funcionamento positivo, Ryan e Deci (2008), embasados em estudos anteriores, defendem que as medidas de eudaimonia, que remetem à busca do melhor que se pode ser, ao desenvolvimento do potencial individual e às preocupações com um bem maior são positivamente relacionadas com a maioria das dimensões do bem-estar psicológico definidas por Ryff e Singer (1998). Uma vez que a definição de realização aqui apresentada se embasa na definição de eudaimonia, traduzida pela busca por desafios e pelo alcance dos mais altos potenciais individuais, seria possível estender a associação encontrada por Huta e Ryan (2010) entre eudaimonia e as dimensões de bem-estar psicológico, assumindo-se também a existência da relação entre tais dimensões e a realização. Dessa forma, é de maior interesse o bem-estar psicológico, tanto devido à aproximação das dimensões do mesmo à principal idéia associada à realização profissional, como para contribuir com o aumento dos estudos acerca das possíveis dimensões do bem-estar psicológico nas organizações.

Um dos principais norteadores deste estudo são os autores Ryan e Deci, principalmente devido às suas teorizações acerca da eudaimonia e sua associação com a teoria

da autodeterminação (SDT), que constituem alguns dos principais embasamentos teóricos da definição de realização profissional aqui apresentada. A definição de eudamonia apresentada por Aristóteles e retomada, principalmente, por Waterman (1993), influenciou a pesquisa psicológica conduzida por Ryan e Deci, que, baseada nesta perspectiva, teve como foco identificar os fatores que maximizariam a capacidade das pessoas de alcançar seus mais altos potenciais. Dessa forma, os autores propuseram a teoria da autodeterminação (Deci & Ryan, 2000), que postula que o bem-estar eudaimônico é alcançado através das necessidades psicológicas humanas de autonomia, competência e filiação ou pertencimento. A teoria da autodeterminação tem sua importância por se basear no conceito de eudamonia e postular que as necessidades psicológicas básicas especificam as condições sobre as quais as pessoas podem alcançar todo o seu potencial humano (Ryan, Huta & Deci, 2008). Uma vez que a eudamonia e a busca pelo alcance dos potenciais humanos são questões centrais na definição de realização aqui proposta, os postulados de Ryan e Deci se apresentam como referenciais fundamentais.

Com relação ao bem-estar no trabalho, compreende-se que a realização profissional representa um dos componentes essenciais para a experiência do bem-estar no contexto das organizações. Os modelos de bem-estar no trabalho baseados no bem-estar subjetivo em geral não costumam ser remetidos à realização profissional, de forma que a caracterização subjetiva do bem-estar laboral é basicamente afetiva. Dessa forma, definições de bem-estar subjetivo costumam ser compostas por aspectos que se limitam às experiências afetivas positivas ou negativas (e.g. Siqueira & Padovam, 2008; Daniels, 2000), não abordando o aspecto cognitivo que agregaria a realização. Porém, a perspectiva multifatorial da saúde mental de Warr (1987) – cuja influência é constante em vários dos atuais modelos de bem-estar no trabalho – apesar de trazer à tona o bem-estar afetivo no trabalho, aborda entre seus componentes a competência pessoal e a aspiração, que, por sua vez, podem ser diretamente associadas à realização profissional, de forma que tratam do alcance de potenciais e da busca de altos objetivos na vida.

O modelo de Van Horn e cols. (2004), da mesma forma, pode ser associado à realização profissional no tocante em que se refere à avaliação positiva de fatores afetivos, motivacionais, comportamentais, cognitivos e psicossomáticos. No modelo proposto neste trabalho, são de especial interesse os fatores cognitivo e motivacional. O fator cognitivo interessa uma vez que é representado pela realização profissional, abordada enquanto um aspecto cognitivo do bem-estar nas organizações. O fator motivacional, por sua vez, abrange

aspectos como autonomia e aspiração profissional, que podem ser relacionados diretamente à realização profissional.

Um ponto importante a ser destacado neste trabalho é o nível de análise estudado. Diferentemente da maioria dos estudos de bem-estar, neste estudo o nível de análise considerado é a organização, e não necessariamente o trabalho, se aproximando, neste ponto, ao modelo de Paz (2004) de bem-estar pessoal nas organizações. Tal diferenciação se justifica pelo interesse em investigar a realização profissional em um ambiente coletivo de trabalho, e não em atividades laborais individualizadas. À medida em que a realização profissional é analisada no nível do trabalho, considera-se que pessoas que trabalham como profissionais autônomos e/ou fora do ambiente organizacional também vivenciam a realização profissional e, portanto, deveriam ser objeto de interesse para estudo. Embora se considere a existência e a legitimidade desse âmbito da realização profissional, o foco desta investigação é o contexto organizacional. Dessa forma, o interesse não está na realização profissional enquanto dependente apenas do trabalho desempenhado pelo indivíduo isoladamente, mas também de outros fatores, característicos ao ambiente coletivo de trabalho, ou seja, ao contexto da organizações. A cultura e o clima organizacionais, por exemplo, são considerados aspectos importantes para a compreensão de realização profissional aqui adotada, sendo o último, inclusive, a variável antecedente do modelo a ser proposto nesta pesquisa.

Uma outra questão de relevância na atual discussão sobre a realização profissional é o fato de que ela tem sido vista por muitos como um ideal a ser atingido. Alguns nem mesmo acreditam que ela exista de fato (Alvarenga, 2009), argumentando que o trabalho sempre será uma obrigação e sempre existirão chefes que, não importando por meio de quais artifícios, terão como objetivo último o aumento da produtividade. Porém, cabe ressaltar que o objetivo da maioria das organizações é a produtividade, logo, tal objetivo não deveria ser atribuído apenas aos chefes, além de que não deveria ser visto, necessariamente, como um aspecto negativo, dado que se a organização não é produtiva de alguma forma, não consegue sustentar sua existência. O investimento na realização seria embasado numa crença de aumento de vantagens para a organização, de modo que os esforços para fazer do trabalho algo interessante ou que possibilite realização só valeria a pena se houvesse um custo-benefício em termos de absenteísmo reduzido e aumento da motivação e do comprometimento (Shibata, 2006), que por sua vez gerariam maior produtividade.

Nesse ponto, é importante ressaltar que, tanto para a vivência do bem-estar e da realização profissional como para a vivência de outros fatores positivos no trabalho, a organização não deveria ser a única responsável por propiciar a experiência dos mesmos, pois

ela não tem como garantir o bem-estar e a realização individual uma vez que a gestão organizacional não tem foco num indivíduo apenas, e sim no coletivo. Embora a organização não seja obrigada a garantir a experiência da realização profissional individual, por outro lado, ela teria o dever de proporcionar um ambiente saudável e com suporte, que leve ao bem-estar coletivo. Da mesma forma, o trabalhador, individualmente, também não teria condições de, sozinho, obter realização profissional no trabalho, principalmente se o ambiente organizacional for desfavorável ou não oferecer as condições mínimas para tanto. Nesse caso, o trabalhador pode usar recursos como o suporte social para exigir da organização a adoção de estratégias que dêem espaço para a vivência da realização profissional.

Sendo assim, é possível compreender que a vivência laboral positiva nas organizações implica, necessariamente, uma relação de troca entre trabalhador e organização (Paz, 2004). À medida em que a organização percebe que a realização profissional é atrelada a benefícios tais como menor absenteísmo e maior produtividade, é mais provável que ela crie um ambiente que favoreça o desenvolvimento e a vivência da realização. O trabalhador, por sua vez, ao conviver num ambiente de trabalho positivo, favorável ao seu desenvolvimento, fornece à organização comprometimento, envolvimento, empenho, entre outros, alcançando mais facilmente a realização profissional, assim como aumentando sua produtividade. Em suma, a realização profissional se baseia numa relação de troca entre organização e trabalhador que se caracteriza da seguinte maneira: a organização fornece ao trabalhador um ambiente favorável à realização profissional, enquanto o trabalhador realizado profissionalmente fornece à organização uma alta produtividade.

Compreende-se que o possível interesse das organizações na realização profissional pode acarretar objetivos que não se limitam ou se direcionam ao bem-estar do indivíduo, pois ela tem objetivos de produtividade a alcançar e privilegia o bem-estar da maioria. Partindo-se de tal premissa, ao se fazer uma comparação entre a realização profissional e o bem-estar afetivo no trabalho, estima-se que é mais provável que as organizações se sintam mais responsáveis pela realização, enquanto um aspecto cognitivo, do que pelo bem-estar, que, de acordo com boa parte dos estudiosos, se constitui como predominantemente afetivo.

Embora se tenha observado, nos últimos anos, o aumento dos estudos sobre os afetos nas organizações, com destaque para a importância dos mesmos no desenvolvimento de um clima propício ao bem-estar no trabalho, percebe-se ainda uma forte ênfase dada à racionalidade nas teorias organizacionais, assim como nos aspectos cognitivos da conduta humana no trabalho (Gondim & Siqueira, 2004). De acordo com Silveira (2008), a busca das organizações pela racionalidade se deve à necessidade de assegurar a coordenação das

atividades e sua eficiência, uma vez que esta depende da concatenação das atividades dos membros daquele grupo social e não somente da eficiência de indivíduos isolados. Para o mesmo autor, a racionalidade orienta a compreensão cognitiva dos indivíduos e organiza a vida humana nas organizações, desempenhando papel relevante na justificativa, na legitimação e, principalmente, na conformação dos indivíduos à vida nas coletividades organizacionais.

Dessa forma, na atualidade, seria mais provável que os interesses das organizações ainda estejam mais voltados para as cognições dos indivíduos – aqui representadas pela realização profissional –, visto que elas apresentam maior tendência a gerar resultados otimizados para a produtividade da empresa, do que nas experiências afetivas dos indivíduos no trabalho, embora estas também representem um papel importante tanto para as cognições positivas do indivíduo, quanto para uma vivência laboral positiva. Logo, enfatiza-se a importância da realização enquanto um aspecto cognitivo no tocante em que as cognições ainda representam um dos maiores interesses das organizações, sendo o estudo da realização, nesse sentido, uma das melhores maneiras de contribuir para o bem-estar dos trabalhadores.

Sendo a definição de realização profissional associada à maior frequência de atividades desafiantes e oportunidades do indivíduo de explorar todo o seu potencial e suas habilidades, é necessário ressaltar a relativização de tal condição no tocante ao perfil específico do trabalhador. Existem pessoas que, para que possam se realizar profissionalmente, necessitam desempenhar tarefas rotineiras, que não exijam necessariamente a superação do seu potencial ou que lhes tragam desafios. Dessa maneira, se às pessoas com tal perfil são propostos outros tipos de tarefa, tais como aquelas apontadas na definição de realização profissional – desafiantes e de superação de potencial – a realização profissional destas pessoas será afetada, sendo a probabilidade de sua ocorrência reduzida ou até mesmo eliminada.

Outro aspecto controverso da abordagem da realização profissional enquanto atrelada à maior frequência de atividades que proporcionem desafios e superação de habilidades e potenciais é a limitação de tais condições à atividades intelectuais e variadas. De acordo com tal abordagem, supõe-se que atividades mais operacionais e repetitivas não seriam capazes de proporcionar realização profissional para aqueles que as desempenham. Sendo que geralmente são pessoas estereotipadas, de menor escolaridade e/ou de nível sócio-econômico mais baixo que desempenham tais atividades, seria vetada a estes trabalhadores a experiência da realização profissional – o que, evidentemente, não é verossímil.

A partir de tal questão, é necessário observar a necessidade e importância de atividades mecânicas e/ou operacionais para o sucesso da maioria das empresas, lembrando que tais atividades podem até mesmo constituir a finalidade principal de algumas delas. Qualquer organização, independentemente de qual seja sua atividade fim, necessita de funcionários que façam a limpeza, que cuidem da segurança e que exerçam funções de apoio (motoristas, recepcionistas, entre outros), sendo que tais atividades podem inclusive constituir a finalidade da empresa, como é o caso de empresas de serviços gerais, de limpeza, de segurança, entre outros. Logo, é necessário observar que, partindo-se da definição de realização profissional enquanto resultante de atividades que proporcionem desafios e superação de habilidades e potenciais, é eliminada a possibilidade de que trabalhos mecânicos e operacionais possam levar à realização. Dessa forma, a limitação da realização às atividades intelectuais e variadas evidencia a desejabilidade e estereotipia social dos trabalhos que levam à realização profissional na atualidade.

A partir disso, percebem-se limitações e até mesmo equívocos da abordagem da realização profissional, principalmente naquela embasada na premissa de Waterman (1993), que postula que o processo de auto-realização ocorre quando o nível de desafios proporcionados pela atividade é alto, concomitantemente com o nível das habilidades desempenhadas.

Um outro aspecto que, embora não tenha sido abordado no tópico de realização profissional, pode, ainda, ser associado à realização profissional são os valores. A questão da compatibilidade entre propósito de vida e atividade profissional, por exemplo, remete ao papel dos valores defendidos pelas pessoas, pois estes representam princípios que norteiam o comportamento dos indivíduos (Tamayo, Mendes & Paz, 2000) e contribuem para o conjunto de metas e ideais que compõem a realização profissional. Os valores fazem referência a objetivos que as pessoas desejam alcançar (Schwartz, 2005), permitindo a seleção e a avaliação das ações, políticas, pessoas e eventos.

Para Guimarães (2005), “entender o que as pessoas valorizam, o que consideram importante, ou além disso, o que consideram prioritariamente importante em suas vidas, são aspectos fundamentais para a compreensão do fenômeno da realização profissional” (p. 48). A autora supõe que há uma relação entre os valores do indivíduo e a realização profissional, assim como desta com os valores da organização em que se atua. Logo, o reconhecimento e presença dos valores pessoais na organização de trabalho poderiam ser vistos como indicadores da realização profissional.

Evidências empíricas, como demonstrado na construção e validação da Escala de Valores Relativos ao Trabalho (Porto & Tamayo, 2003), indicam que a realização profissional é um dos valores que o indivíduo tem em relação ao trabalho. Já no Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (Oliveira & Tamayo, 2004), a realização é apontada como um dos oito tipos motivacionais. Seu conteúdo agrega itens que representam valores cuja meta central é o sucesso, através da demonstração de competência da organização e de seus empregados. Contudo, ressalta-se que a importância dos valores na realização profissional se daria na medida em que os primeiros são importantes na definição das metas de vida das pessoas, assim como para a constituição do seu potencial.

Por fim, é necessário pontuar que não se considera que a realização profissional seja algo estático, que uma vez alcançada, não seria preciso mais esforços. A partir do momento em que se obtém evidência empírica da influência do ambiente em concomitância com o papel da personalidade do trabalhador na realização profissional, tanto o alcance quanto a estabilidade da mesma depende da dinâmica existente entre os aspectos situacionais e individuais. O caminho traçado em busca da realização também é importante, visto que ela não representa apenas o resultado final de um conjunto de esforços, e sim a busca constante tanto pelo alcance quanto pela superação dos potenciais individuais.

2 – Perfil Pessoal nas Organizações

Nos últimos anos, questões como o que difere os indivíduos uns dos outros no ambiente de trabalho, o que faz alguns indivíduos se adaptarem melhor à cultura de determinadas organizações em detrimento de outras e a necessidade de prever comportamentos dos indivíduos em determinados contextos de trabalho tem recebido atenção considerável dos pesquisadores da psicologia organizacional. Dessa forma, a compreensão do impacto das características pessoais nos fenômenos organizacionais tem exercido um papel importante nas investigações pertinentes à psicologia organizacional, contribuindo na elaboração de planos de intervenção eficazes.

Embora exista neste campo uma discussão acerca do quanto as medidas de personalidade podem causar desajustamento social, principalmente em situações como seleção de pessoal, avaliação de desempenho e diagnóstico organizacional, alguns autores continuam a enfatizar a importância da avaliação das características individuais. Segundo Salgado (2005), meta-análises feitas em várias partes do mundo indicam que as medidas de personalidade são boas preditoras de vários critérios organizacionais relevantes.

Com relação ao papel das características individuais enquanto preditoras de importantes aspectos organizacionais, autores como Paz (2004), Diener e cols. (1999; 2003), Danna e Griffin, (1999), Warr (2002) entre outros afirmam, com base em estudos empíricos, que as características pessoais dos indivíduos tem se apresentado enquanto moderadoras ou mediadoras do impacto que características da organização exercem no bem-estar dos indivíduos. Sendo esta a relação a ser testada no presente estudo, na qual o perfil pessoal é analisado enquanto variável mediadora entre o clima organizacional e a realização profissional, este capítulo tem como objetivo abordar referenciais pertinentes ao campo de estudo das características individuais no trabalho, assim como apresentar o modelo e o referencial de perfil pessoal aqui adotado.

2.1 – Personalidade geral

As características individuais que definem a personalidade dos indivíduos tem sido um dos importantes alvos de estudo da psicologia desde a sua ascensão enquanto ciência. O estudo da personalidade reflete a tentativa de encontrar uma estrutura que sintetize as características básicas que podem ser encontradas em todos os indivíduos, considerando-se as principais propriedades de tais características, assim como as relações entre elas (Silva & cols., 2007). Embora o estudo da personalidade dê vazão à interpretações de caráter

individualista, a maioria dos estudos atuais considera o enfoque interativo, no qual os traços pessoais permanentes, os aspectos mutáveis da situação e a interação entre eles são levados em consideração para proporcionar uma explicação mais completa da natureza humana.

Ao longo da história da psicologia, o estudo da personalidade foi abordado por várias correntes, sendo elas: a psicanalítica, representada por Freud, destacando o papel das forças internas; a neo-analítica, representada por Jung; a da aprendizagem, que teve como principais representantes Skinner e Bandura, destacando a importância do ambiente; a humanista-fenomenológica, representada principalmente por Rogers e Maslow, priorizando a compreensão do eu e do processo de desenvolvimento; a cognitiva, engendrada por Kelly e Beck, considerando os processos cognitivos os principais representantes da personalidade e, finalmente, a perspectiva das disposições ou traços, que teve como pioneiros Cattell e Eysenck, na qual analisa-se cada componente específico da personalidade (Baptista, 2008; Castro, Baroni & Muller, 2002).

Dentre as teorias clássicas mais relevantes para os estudos atuais de personalidade destacam-se as de Cattell (1946) e a de Eysenck (1947), representantes da perspectiva das disposições ou traços. Tal vertente tem como premissa o postulado de Allport (1966), de que a unidade básica da personalidade é o traço e que a enumeração dos traços de uma pessoa fornece uma descrição da sua personalidade. A iniciar por Cattell (1946), sua abordagem léxica se baseia na linguagem corporal das pessoas, de forma a encontrar as principais características da personalidade humana. Para este autor, os traços constituem a dimensão básica da personalidade. Seus estudos geraram um modelo de 16 fatores primários, que se combinam a seis fatores de segunda ordem. Estes seis fatores descreveriam menos o comportamento do que os fatores primários, mas seriam teoricamente sugestivos na medida em que indicariam influências biológicas e culturais que afetam os fatores primários.

Eysenck (1947), por sua vez, propõe uma teoria que se baseia não na linguagem corporal das pessoas, e sim nos parâmetros biológicos dos traços. Dessa forma, os traços seriam características com uma base biológica obtida através de estudos correlacionais e experimentais (Silva e cols., 2007). Para Eysenck (1947), eram duas as dimensões primárias da personalidade: extroversão e neuroticismo, que permitiam uma descrição essencial do comportamento das pessoas e que geraram o *Eysenck Personality Inventory* (EPI). Mais tarde, em meados da década de 70, o autor adicionou ao conjunto a dimensão psicotismo, gerando um instrumento chamado *Eysenck Personality Questionnaire* (EPQ), que aumenta para 3 o número de dimensões ou traços necessários para a descrição da personalidade, sendo eles: extroversão X introversão, neuroticismo X estabilidade emocional e psicotismo X força do eu.

Segundo Silva e cols. (2007), estudos posteriores apontaram que, enquanto Cattell, com seu modelo de 16 fatores, sobrevalorizou o número de dimensões necessárias para avaliar a personalidade, Eysenck subvalorizou o conjunto, apontando que apenas 3 dimensões seriam suficientes para a avaliação completa da personalidade.

De forma a propor um modelo de número intermediário de fatores e que sintetizasse as principais características da personalidade humana, Norman e Goldberg encabeçaram a proposição do modelo dos Cinco Grandes Fatores (CGF) ou *Big Five*. O modelo descreve a personalidade em termos de grandes dimensões, reunindo uma variedade de traços psicológicos encontrados em várias teorias e instrumentos de medida existentes na área (Silva & cols., 2007).

O modelo dos Cinco Grandes Fatores representa a versão moderna da teoria do traço, assim como o modelo de personalidade mais reconhecido atualmente no mundo científico. Além disso, ele representou um avanço conceitual e empírico para os estudos da personalidade no tocante em que descreve dimensões humanas básicas de forma consistente e replicável, independente do país, do instrumento de medição e da pessoa que é avaliada (Nunes, Hutz & Giacconi, 2009; Silva & cols., 2007).

Uma característica que distingue o CGF de seus antecessores é a sua base empírica e atórica, pois foi construído a partir da análise de descritores da personalidade, encontrados na linguagem natural. Dessa forma, o modelo parte do pressuposto de que os aspectos da personalidade humana que realmente importam são registrados na linguagem cotidiana, ou seja, as diferenças individuais mais importantes são representadas por termos únicos, presentes em todas as culturas (Silva & cols., 2007). Logo, apesar de se considerar que os traços de personalidade teriam fundamentos biológicos, existiriam adaptações psicológicas que seriam aprendidas a partir das experiências do cotidiano.

Apesar da sua compatibilidade fatorial com outros instrumentos de personalidade já existentes, a formulação mais popular baseada no CGF é o NEO-PI-R (versão completa, sendo o NEO-FFI a versão resumida), de autoria de Costa e McCrae (1992). Considerando-se as divergências comuns no processo de tradução para outras línguas, a versão brasileira traduz os fatores do modelo da seguinte maneira: extroversão (*extroversion*), neuroticismo (*neuroticism*), abertura (*openness*), amabilidade ou socialização (*agreeableness*) e conscienciosidade ou realização (*conscientiousness*). Cada um desses fatores ou traços de personalidade subdivide-se em seis facetas inter-relacionadas, que podem ser definidas como fatores primários do traço em questão (García, 2006).

A começar pelo fator extroversão, ele corresponde ao nível de sociabilidade do indivíduo ou ao grau de tolerância à estimulação sensorial vinda de outras pessoas ou situações, relacionando-se ao número e à força de tais interações, assim como à capacidade de estar feliz com as mesmas. Indivíduos com alto grau de extroversão costumam apresentar alto nível de energia, sociabilidade, disposição, otimismo e afetuosidade. Por outro lado, o indivíduo com maior grau de introversão tende a ser mais sério, inibido, reservado e quieto, evitando mais a companhia de outras pessoas (Howard & Howard, 1995; Silva & cols., 2007).

O neuroticismo, por sua vez, representa o grau de sensibilidade ao estresse e de instabilidade/estabilidade emocional do indivíduo, identificando indicadores de propensão ao sofrimento psicológico. O alto grau deste traço indica a presença de aspectos como ansiedade, irritabilidade, pessimismo, hostilidade e impulsividade, além de indícios de depressão, idéias irreais e baixo *coping*. Dessa forma, este indivíduo tenderá a ser preocupado, melancólico e irritado, apresentando mudanças frequentes de humor e reações muito intensas a todo tipo de estímulo. Por outro lado, um indivíduo com baixo grau de neuroticismo tende a responder aos estímulos emocionais e ao estresse de forma controlada, calma e segura (Howard & Howard, 1995; Silva & cols., 2007).

O fator abertura diz respeito ao grau de abertura a novas experiências em diversas áreas. Pessoas com alta pontuação nesse traço costumam ser curiosas, criativas e exploradoras, apresentando características como flexibilidade de pensamento, fantasia, imaginação e versatilidade. O oposto são pessoas fechadas, rígidas, convencionais e conservadoras (Howard & Howard, 1995; Silva e cols., 2007).

A amabilidade (ou socialização) se refere à tendência do indivíduo a ser socialmente agradável, caloroso e dócil, além de apresentar traços que levam a atitudes e comportamentos pró-sociais. Diz respeito ao tipo de interação que o indivíduo mantém com os demais. Elevados níveis de amabilidade aumentam a propensão de comportamentos generosos, prestativos e altruístas, enquanto baixos níveis indicam maior tendência a comportamentos cínicos, manipuladores e vingativos (Howard & Howard, 1995; Silva & cols., 2007).

Por fim, a conscienciosidade (ou realização) aborda o senso de contenção e sentido prático, agrupando características que têm a ver com responsabilidade e honestidade no lado positivo e negligência e irresponsabilidade no negativo. Dessa forma, indivíduos com alta responsabilidade são zelosos, disciplinados, engenhosos, cautelosos, organizados e persistentes em relação a seus objetivos. Os opostos costumam ser pessoas descuidadas, relaxadas e sem objetivos claros.

Apesar da estabilidade e consistência dos fatores do *Big Five*, autores como Dessen e Paz (2009) pontuam que eles podem sofrer alterações em função do contexto que o indivíduo se encontra, visto que o comportamento é resultado da interação entre predisposições pessoais e estímulos do ambiente. Sheldon, Ryan, Rawsthorne e Ilardi (1997) apontam que também podem haver variações dos fatores em função dos diferentes papéis sociais, o que significa que as pessoas poderiam apresentar características diferentes em situações nas quais exercem papéis sociais diferentes (como amigo, aluno, pai, namorado, entre outros).

Uma vez que os fatores do modelo dos CGF, apesar da sua consistência, podem sofrer alterações em função de aspectos como o contexto e os papéis sociais, evidencia-se a premissa de que o comportamento é resultado da interação entre predisposições pessoais e estímulos do ambiente. Dessa forma, para a compreensão integrada de como se expressam as características da personalidade dos indivíduos faz-se necessário o estudo da atuação das mesmas no ambiente de interesse, que, no caso deste estudo, é o ambiente das organizações de trabalho. Portanto, no tópico a seguir serão abordadas as formas pelas quais a personalidade pode ser estudada no trabalho e, principalmente, nas organizações.

2.2 – Personalidade no trabalho e nas organizações

A relação entre personalidade e trabalho tem sido estudada desde meados da década de 20, quando os estudos da personalidade ainda eram confundidos com os de temperamento e caráter. De acordo com Schneider (2007), no fim da década de 30, as dimensões neuroticismo e conscienciosidade já vinham sendo identificadas como importantes no comportamento das pessoas no trabalho. Além disso, iniciou-se a percepção de que a adequação entre a personalidade e o ambiente exercia um importante papel no estudo dos afetos no trabalho. Por volta dos anos 40, a frequência dos estudos da personalidade no trabalho apresentou uma queda devido a inconsistências encontradas nas mensurações de personalidade em relação à predição da efetividade da liderança. Dessa forma, os psicólogos organizacionais e industriais passaram a focar no comportamento do líder, fazendo com que o estudo da personalidade nesta área ficasse temporariamente desprezado. Sendo assim, nos anos 50 e 60 o estudo da personalidade no trabalho continuou sendo desprezado pelos acadêmicos, que agora priorizavam a influência da situação no comportamento individual.

Nos anos 70, diante da influência do surgimento do *Big Five*, a personalidade volta à cena e é considerada conjuntamente com a situação no tocante à determinação do comportamento. Porém, foi apenas nos anos 80 que a personalidade voltou a ter sua

importância reconhecida enquanto influente do comportamento laboral. Os modelos de *fit* foram formalmente propostos, com pesquisas que demonstravam que a adequação da pessoa ao ambiente gerava uma maior propensão à satisfação no trabalho, menor *turnover* e aprimoramento do desempenho (Schneider, 2007).

Finalmente, nos anos 90, houve a confirmação das tendências observadas nos anos 80, de forma que a satisfação no trabalho foi evidenciada, em parte, enquanto consequência da personalidade; a adequação entre personalidade e ambiente teve sua importância reafirmada para a compreensão da satisfação no trabalho, do *turnover* e do desempenho no trabalho e o *Big Five* apresentou evidências empíricas de sua validade enquanto preditor do desempenho e da efetividade de liderança (ao contrário do que se pensava nos anos 40).

Na atualidade, muitos estudos investigam a relação entre as características pessoais e o ambiente organizacional, observando como a personalidade influencia aspectos organizacionais como desempenho, sucesso do treinamento, ascensão de liderança, efetividade de liderança, acidentes de trabalho, satisfação no trabalho, motivação, *turnover*, comportamentos contraprodutivos, absenteísmo, entre outros (Salgado, 2005; Judge, Klinger, Simon & Yang, 2008).

Outra relação que tem sido cada vez mais investigada atualmente é entre personalidade e bem-estar, de importância especial para este estudo. Já no fim da década de 90, uma meta-análise feita por DeNeve e Cooper (1998) demonstrou a existência da relação entre personalidade e as dimensões afetiva e cognitiva do bem-estar subjetivo. De acordo com Nunes e cols. (2009), pesquisas sobre relações entre bem-estar subjetivo e o modelo dos CGF tem demonstrado que os fatores extroversão e neuroticismo apresentam as maiores associações com bem-estar subjetivo. Outros estudos demonstram que o fator socialização também é importante na predição do BES, enquanto em relação aos demais fatores os resultados são contraditórios.

Com relação ao bem-estar psicológico, Schmutte e Ryff (1997) encontraram fortes associações dos fatores do *Big Five* com as seis dimensões do bem-estar psicológico, apontando que tais associações demonstraram ser mais fortes do que aquelas encontradas entre os Cinco Grandes Fatores e as escalas de afeto. Além disso, tais autores reforçaram a importância dos fatores extroversão e neuroticismo, na medida em que ambos demonstraram ser fortes preditores de múltiplos aspectos do bem-estar psicológico.

Diante destas evidências, Dessen (2010) pontua que, no tocante às investigações da relação entre personalidade e bem-estar, o modelo dos Cinco Grandes Fatores tem sido o mais utilizado, de forma que tanto as pesquisas sobre o bem-estar geral quanto sobre o bem-estar

no trabalho indicam a maior influência dos fatores extroversão (relação positiva) e neuroticismo (relação negativa).

Apesar de nos últimos anos ter sido observada a valorização e o aumento de estudos que tratam da influência das características individuais no trabalho, Dessen e Paz (2009) pontuam que ainda são poucas as teorias e estudos que analisam o perfil dos trabalhadores tanto de forma geral quanto detalhada. Segundo as autoras, um aprofundamento nos estudos de perfil pessoal é essencial para a compreensão de como as pessoas são e o que as diferencia no ambiente de trabalho. Dessa forma, seria possível identificar a relação entre características individuais e organizacionais e planejar e intervir nas ações da organização, de forma a beneficiar as pessoas que nela trabalham.

Diante deste cenário, Dessen e Paz (2009) construíram e validaram um instrumento de perfil pessoal nas organizações, que é definido enquanto o **conjunto de comportamentos que são mais frequentemente emitidos por um indivíduo na organização em que trabalha**. O perfil pessoal nas organizações proposto por Dessen e Paz (2009) se diferencia do conceito de personalidade no tocante em que identifica tipos específicos de **comportamentos** no ambiente de trabalho, enquanto a personalidade seria um construto mais amplo, envolvendo a estabilidade das características em diferentes ambientes e abarcando as dimensões afetiva e cognitiva. Tanto a abordagem quanto o instrumento de Dessen representam o referencial adotado neste trabalho perante a investigação da influência das características individuais em conjunto com o ambiente de trabalho organizacional em relação à realização profissional.

Para a elaboração da proposta teórica e construção do instrumento de perfil pessoal nas organizações, uma das referências utilizadas por Dessen é Gabriel (1999), que apresenta uma visão mais global em sua descrição dos tipos de pessoas no trabalho. O modelo de Gabriel (1999) consiste num conjunto com cinco tipos de estilos de caráter, cuja descrição se embasa no referencial psicanalítico para explicar o impacto da subjetividade no cotidiano organizacional. Para a autora, as fases do desenvolvimento sexual infantil são ativadas nas relações vivenciadas na organização e constituem a base da construção da personalidade, sendo que em seu modelo ela associa cada uma das fases a um estilo de caráter.

Paz, Mendes e Gabriel (2001) também investigaram as características pessoais no trabalho a partir do modelo de estilos de caráter de Gabriel, definindo o caráter como uma manifestação do comportamento organizacional na medida em que são estabelecidas relações simbólicas entre indivíduo e organização.

O estilo narcisista constitui o primeiro estilo de caráter do modelo de Gabriel (1999; Paz, Mendes & Gabriel, 2001) e representa a fase oral do desenvolvimento. Sendo assim, a relação que o indivíduo com predominância neste traço mantém com a organização é de que esta constitui-se numa platéia que o admira e aplaude, necessitando disso para se comprometer com o trabalho.

O segundo estilo é o obsessivo, relacionado à fase anal. Representa o indivíduo que, para se sentir seguro, necessita de rigidez de normas e rotinas, o que não necessariamente implica em organização. Esse indivíduo apresenta melhor adaptação a trabalhos mecânicos e resistência a mudanças. Além disso, ele também costuma ser impessoal e emocionalmente distante, possuindo fracos laços de amizade (Gabriel, 1999; Dessen, 2010; Dessen & Paz, 2009).

O estilo coletivista é associado à fase de latência. Neste estilo, o indivíduo vê a organização como um grupo perfeito, no qual as pessoas que não se identificam são excluídas. Ao buscar a integração e coesão organizacional, ele apresenta conformismo e submissão.

Já para o indivíduo com o estilo individualista heróico, a organização representa seu espaço de realização, apresentando comportamentos que visam à conquista, o status e o poder (Gabriel, 1999; Paz & cols., 2001; Dessen, 2010).

O último estilo, o individualista cívico, representa a fase fálica do desenvolvimento, juntamente com o individualista heróico. O aspecto predominante neste estilo é a visão da organização enquanto espaço de exercício da cidadania, com ênfase nas relações de troca e no reconhecimento de direitos e deveres. Além disso, o individualista cívico acredita na existência de uma ordem perfeita, da democracia e da igualdade, enxergando os conflitos como negociáveis e com possibilidade de serem resolvidos harmonicamente (Gabriel, 1999; Dessen, 2010).

Outro referencial importante na construção do modelo de Dessen foi o de Holland, que deu origem ao instrumento de busca autogerida ou *Self-Directed Search* - SDS (Holland & Rayman, 1986). A teoria que embasa este modelo consiste na premissa de que as pessoas preferem ambientes que reforcem e reconheçam suas competências, ou seja, os indivíduos prefeririam ambientes congruentes com suas personalidades, sendo o contexto determinado pelos indivíduos que o formam e pelas atividades que eles aí desempenham.

O modelo e o instrumento da busca autogerida propõem uma tipologia de pessoas que se baseia em uma classificação que, embora seja bastante generalizada e abrangente, pode ser observada no ambiente de trabalho. Além disso, também são consideradas as preferências, os gostos e as habilidades dos indivíduos. São propostos seis fatores que agregam traços de

personalidade, objetivos, valores, identificações, competências e habilidades, representando uma síntese mais completa de características pessoais (Holland & Rayman, 1986; Dessen & Paz, 2009).

O primeiro dos seis fatores é o realista, que descreve pessoas voltadas para realizações observáveis e concretas, sendo práticas, conservadoras, reservadas e pouco flexíveis ou sociáveis. O segundo fator, o investigativo, representa um indivíduo predominantemente analítico, introvertido e crítico, sendo hábil com palavras e idéias e apresentando uma necessidade constante de compreensão das coisas. O fator artístico, por sua vez, traduz um tipo mais emotivo, que prefere atividades que favorecem a expressão individual, sendo mais desorganizado, inovador e criativo. O fator representado pelo tipo social caracteriza um indivíduo extrovertido, sensível e paciente, porém dependente de atenção e interação. Também costuma ser mais emotivo do que racional, gosta de ajudar as pessoas e possui boa capacidade verbal e interpessoal. Já o tipo empreendedor representa um indivíduo com tendência a dominar, persuadir e liderar os outros, sendo mais aventureiro, impulsivo e extrovertido. Um aspecto peculiar deste tipo é a tendência a evitar tópicos científicos e intelectuais muito complicados. Por fim, o tipo convencional apresenta características conformistas, controladas, sendo metódico e organizado. O indivíduo deste tipo costuma evitar tarefas sem direção clara, preferindo aquelas que têm uma estrutura, ordens e regras bem definidas. Além disso, ele se importa com valores aceitos socialmente, bens materiais e posição social (Holland & Rayman, 1986; Dessen, 2010; Dessen & Paz, 2009).

Embora existam outros modelos teóricos e instrumentos que avaliem as características dos trabalhadores no contexto organizacional, seja através do mapeamento dos estilos preferidos das pessoas no trabalho (como por exemplo, o Questionário de Personalidade no Trabalho – OPQ, de Saville e cols., 1996), da descrição dos atributos gerais das ocupações (*Occupational Information Network* – O*NET, de Peterson e cols., 2001) ou até mesmo a reabilitação de pessoas com doenças mentais no ambiente de trabalho (*Work Personality Profile*, de Bolton e Roessler, 1986), tais instrumentos foram elaborados em função de objetivos que não contemplam de forma mais geral o perfil dos indivíduos nas organizações e nem abordam os comportamentos que são impactados pela influência do ambiente de trabalho (Dessen & Paz, 2009).

2.3 – Perfil pessoal nas organizações

O modelo e o instrumento propostos por Dessen e Paz (2009) de perfil pessoal nas organizações atendem aos propósitos deste estudo, uma vez que o perfil pessoal proposto pelas autoras avalia como as características individuais se manifestam no contexto específico das organizações de trabalho. Outro ponto relevante é o fato de que não existem, até o momento, modelos teóricos ou instrumentos de medida que tenham como objetivo principal identificar os diferentes tipos de pessoas que existem nas organizações através da apreensão dos comportamentos que os indivíduos mais desempenham neste ambiente.

O modelo de perfil pessoal nas organizações de Dessen e Paz (2009) analisa as diferentes formas de comportamentos que, ao serem agrupadas, formam perfis gerais dos indivíduos, definindo o perfil pessoal nas organizações enquanto o conjunto de comportamentos que são mais frequentemente emitidos por um indivíduo na organização em que trabalha. Por abordar apenas a faceta do comportamento, o instrumento de perfil do trabalho não é caracterizado como um instrumento de personalidade no trabalho, e sim de características individuais no trabalho.

Com base em referenciais como Gabriel (1999) e Holland e Rayman (1986) e nos resultados da validação do instrumento, Dessen e Paz (2009) apontam que o perfil pessoal se desdobra em comportamentos que se agrupam em oito fatores ou perfis. O primeiro deles é o perfil **realizador**, que representa as pessoas que reivindicam melhorias tanto para si quanto para a equipe de trabalho, assumindo a liderança, participando de projetos inovadores e buscando a constante atualização. O perfil **controlador** é característico do indivíduo observador e exigente com os outros, criticando e censurando os comportamentos que acha que podem ser desempenhados de maneiras melhores. Já o indivíduo de perfil **sociável** visa criar fortes laços de amizade, socializando com os colegas sempre que possível. O perfil **tímido**, por sua vez, representa pessoas caladas, que não expressam os pontos de vista, falam o mínimo necessário e concordam com os outros para evitar confrontos. O quinto perfil, o **auto-exigente**, representa alguém que busca a perfeição, observa o que faz de errado para que não aconteça novamente e exige muito si mesmo. O perfil **descuidado** é aquele que esquece das tarefas ou as deixa para a última hora, pecando na organização e na cautela. O indivíduo de perfil **prestativo** se esforça para ser útil, colaborando e contribuindo com os colegas. Por fim, o perfil **egocêntrico** representa o indivíduo que pensa em si antes de todos e quer ser o centro das atenções, podendo manipular os outros para conseguir o que quer.

Uma vez que o presente estudo tem como um de seus objetivos avaliar o impacto do perfil pessoal na realização profissional, o modelo de Dessen e Paz (2009) é útil no sentido em que, além de permitir a avaliação da relação entre perfil e realização, pode auxiliar na elaboração de diagnósticos que serviriam de base para intervenções que visem o bem-estar do trabalhador e, conseqüentemente, a realização profissional.

3 – Clima Organizacional

O clima organizacional é um construto de bastante repercussão nos dias atuais, tanto no ambiente acadêmico quanto no corporativo. Porém, apesar da abundância de pesquisas e aplicações práticas envolvendo o clima, o consenso acerca do que, exatamente, consiste o clima ainda não foi atingido, dado que quase todos os fatores do ambiente organizacional são, em algum momento, atribuídos ao clima, dificultando sua delimitação.

De acordo com Freitas (2005), o termo “clima” constitui uma metáfora derivada da meteorologia, remetendo a mudanças e instabilidade que afetam o comportamento do indivíduo. Dessa forma, no contexto organizacional, compreende-se o clima como uma atmosfera mutável, que representa a organização num determinado momento e sendo capaz de influenciar o comportamento de seus funcionários. Segundo Puentes-Palacios (2002), uma possível justificativa para a confusão conceitual que circunda o clima consiste justamente na sua utilização a partir de um termo da linguagem cotidiana. Ao ser transposto para a linguagem científica, o termo “clima” teria trazido consigo uma natureza avaliativa, típica do seu uso cotidiano, ou seja, o seu uso enquanto algo bom ou ruim, enquanto o “clima organizacional” não envolve avaliações e sim descrições, como será discutido ao longo deste capítulo. Por outro lado, Bedani (2003) defende justamente a posição contrária, ao afirmar que é o caráter ambíguo do termo clima, enquanto metáfora, que facilita o estudo do comportamento humano nas organizações, pois assim como as pessoas respondem de forma diferente às condições atmosféricas (frio, calor, chuva, seca), elas também responderão de maneiras diferentes aos diversos aspectos presentes no contexto organizacional.

A discussão do uso do clima enquanto metáfora representa apenas uma das muitas que envolvem o construto, sendo a principal delas em relação à sua definição e delimitação de elementos componentes. Como apontado por Puentes-Palacios (2002), a ausência deste consenso causa prejuízos à área, tais como dificuldade de comparação entre os estudos realizados, dificuldade de estabelecimento dos principais preditores e consequentes e de elaboração de estratégias de intervenção, implementadas a partir de diagnósticos do clima.

Uma vez visualizado o espinhoso caminho para aqueles que desejam colaborar com o conhecimento no campo do clima organizacional, deve-se reconhecer que não é porque existem dificuldades e confusões que o estudo do clima deve ser abandonado. Como colocado por Martins Oliveira, Silva, Pereira e Sousa (2004), a importância do estudo do clima se dá no momento em que, na busca de um melhor conhecimento da dinâmica organizacional, é

importante compreender a similaridade da percepção dos indivíduos e dos significados por eles atribuído aos estímulos e aspectos da organização, o que se traduz no clima organizacional. Além disso, Bedani (2003) afirma que a gestão do clima organizacional representa uma ferramenta importante no monitoramento do comportamento humano nas organizações, na medida em que fornece abertura para a avaliação de aspectos como os processos de comunicação, trabalho em equipe, liderança, tomada de decisão, comprometimento, produtividade, entre outros.

Embora ainda não exista um modelo teórico amplamente aceito acerca das dimensões constitutivas do clima, no presente estudo é considerado o modelo de Gosendo (2009), que aborda o clima enquanto **padrões de interação social construídos por meio das intersubjetividades e compartilhados no contexto de trabalho**. Tal escolha se justifica pela compreensão de que tal modelo atende a requisitos importantes que facilitam o entendimento e, principalmente, a delimitação do clima, como será explanado ao fim do capítulo. Para uma maior compreensão da evolução do clima ao longo do tempo, assim como das dificuldades inerentes ao seu estudo, neste capítulo serão apresentados e discutidos o histórico do clima, suas abordagens teóricas, algumas de suas principais definições e modelos e, por fim, mais detalhes acerca do modelo adotado.

3.1 – Histórico do clima organizacional

Um dos primeiros estudos a abordar o clima enquanto uma metáfora das relações sociais foi o de Lewin, Lippitt e White (1939), que trataram do clima com base em um experimento no qual foi observado a influência do estilo de liderança no clima ou atmosfera social em grupos de meninos adolescentes. No experimento, foram definidos e reproduzidos três tipos de liderança (autoritária, democrática e *laissez-faire*), de forma a observar a relação entre os estilos de liderança e o clima social.

Porém, no estudo de Lewin e cols (1939), ainda não havia sido lançada a idéia do clima enquanto um aspecto de influência da dinâmica das organizações de trabalho. Tal concepção só veio à tona alguns anos mais tarde, em meados dos anos 50 e 60. Argyris (1958) representou um dos pioneiros na abordagem do conceito de clima organizacional propriamente dito, lançando o termo “clima organizacional” a partir de seu estudo de caso em um banco. Nesse estudo, Argyris (1958) define o clima organizacional enquanto um estado homeostático da organização, constituído por diferentes níveis de análise (indivíduo, grupo e

organização) e sendo composto por políticas organizacionais formais, necessidades dos empregados, valores e personalidades.

Após a publicação do estudo de Argyris (1958), a década de 60 representou o princípio da busca pela compreensão do clima organizacional, busca tal que se prolonga até os dias atuais. Autores como Likert (1961) e Katz e Khan (1966) conduziram estudos que visavam observar o efeito do contexto humano nas organizações tanto sobre a eficácia organizacional quanto sobre as pessoas que aí atuam, considerando que o clima organizacional exerce influência considerável nos trabalhadores.

Outros autores relevantes na história do clima organizacional são Forehand e Gilmer (1964) Litwin e Stringer (1968), Schneider e Bartlett (1968) e James e Jones (1974). Forehand e Gilmer (1964) definiram o clima organizacional enquanto um conjunto de características que descrevem e distinguem as organizações umas das outras, que é relativamente duradouro ao longo do tempo e influencia o comportamento das pessoas na organização. O clima é inferido através das percepções dos membros acerca da estrutura da organização, seus objetivos e práticas de supervisão. Já Litwin e Stringer (1968) apresentaram um modelo de clima organizacional composto por seis dimensões, sendo elas a) estrutura; b) responsabilidade; c) recompensa; d) risco; e) cordialidade e f) apoio, sendo que a operacionalização do clima seria feita também através do acesso à percepção dos trabalhadores.

Schneider e Bartlett (1968) visaram a construção de um instrumento de medida do clima organizacional e, um pouco mais tarde, em 1975, Schneider e Snyder publicaram um artigo que visava distinguir satisfação no trabalho de clima organizacional. James e Jones (1974), por sua vez, destacaram sua importância nos estudos de clima ao publicar uma revisão das principais pesquisas, definições, modelos teóricos e tentativas de mensuração do construto, sistematizando seus achados em 3 abordagens que se diferenciavam em função do tipo de mensuração (múltipla ou perceptual) e do nível de análise (individual ou organizacional).

Em seu artigo de revisão, James e Jones (1974) também lançaram o conceito de “clima psicológico”, em oposição ao “clima organizacional”, devido à confusão por eles identificada com relação às dimensões individual e organizacional abordadas nos estudos. Dessa forma, o uso do termo “clima organizacional” seria apropriado quando fossem investigados apenas atributos organizacionais, enquanto o “clima psicológico” seria utilizado no caso da investigação do clima através de atributos individuais. Numa releitura de James e Jones (1974), Martins e cols. (2004) retratam o clima organizacional enquanto constituído por

elementos cognitivos, formados pelos significados partilhados por pessoas, relacionados a um aspecto particular do trabalho, enquanto o clima psicológico seria constituído de elementos afetivos, representados pelo significado da ligação individual no contexto de trabalho.

Sobre o papel do compartilhamento de percepções dos indivíduos da organização na formação do clima, abordado desde Forehand e Gilmer (1964), Gosendo (2009) coloca que tal abordagem tem servido de fundamento para a validade consensual, quando existe suficiente concordância dentre os grupos de trabalho, unidades ou organizações. Contudo, uma vez que na maioria dos estudos a organização é utilizada como unidade de medida, questiona-se o quanto a concordância nas percepções dos indivíduos sobre clima realmente representaria o todo organizacional, que, por sua vez, é constituído por diferentes subculturas, unidades, grupos e postos de trabalho. Nesse ponto, é interessante ressaltar a “força do clima”, construto recentemente estudado que significa o grau de concordância das percepções de clima empregados dentro das unidades da organização, referindo-se, de forma simplificada, ao grau de compartilhamento das percepções. Dessa forma, quanto maior é a força do clima, maior será o grau de compartilhamento das percepções e mais confiáveis serão as predições dos comportamentos (Schneider, Salvaggio & Subirats, 2002). Gosendo (2009) aponta que, quanto menor for o desvio das respostas em relação à média, maior é a probabilidade de um clima “padrão” ser realmente vivenciado no contexto organizacional, sendo esse pressuposto adotado na presente pesquisa.

É possível observar que, na literatura internacional, os estudos pioneiros de clima tiveram como prioridade a descrição e a composição de modelos explicativos, a abordagem dos elementos constitutivos do clima e a elaboração de instrumentos de mensuração, o que evidencia, desde os primeiros anos, uma preocupação com a delimitação e compreensão do construto.

No Brasil, os estudos de clima tiveram seu início na década de 70, com o artigo de Saldanha (1974), no qual o autor não trata especificamente do conceito de “clima”, mas ressalta a importância do bem-estar psíquico e das estratégias que facilitam uma atmosfera organizacional positiva. Posteriormente, outros autores brasileiros importantes na abordagem do clima foram Souza (1977), Haetinger (1979), Bona (1981), Richter (1982), Sbragia (1983), Santos (1983), Xavier (1986) e Gutierrez (1987). De acordo com Gosendo (2009), diferentemente da literatura internacional, que tinha como foco a compreensão do conceito de clima, a literatura brasileira teve, a princípio, maior interesse pela investigação dos efeitos que o clima exercia sobre outras variáveis organizacionais, ou seja, o estudo do clima enquanto variável independente. Apenas recentemente é possível identificar nos estudos brasileiros uma

maior preocupação com a delimitação do construto, assim como com a construção de instrumentos de mensuração que apreendam o clima organizacional propriamente dito, evitando confusões conceituais com seus antecedentes e/ou conseqüentes. Nessa abordagem, alguns exemplos são os estudos de Oliveira (1990), Tamayo (2008), Puente-Palacios (2002; Puente-Palacios e Freitas, 2005; Puente-Palacios e Carneiro, 2006), Coelho (2004), Laros e Puente-Palacios (2004), Martins e cols. (2004) e Gosendo (2009).

A partir das definições e modelos mais relevantes do clima organizacional, o histórico do construto foi, recentemente, revisado e organizado em abordagens teóricas que retraram as mudanças significativas no entendimento da natureza do clima ao longo do tempo. Estas abordagens, discutidas por autores como Puente-Palacios (2001) e Gosendo (2009), retratam a evolução do conceito de clima e visam a melhor compreensão do construto, sendo discutidas a seguir.

3.2 – Abordagens do clima organizacional

A **abordagem estrutural** representa a primeira das abordagens do clima, sendo Forehand e Gilmer (1964) seus principais representantes. De acordo com as premissas da abordagem estrutural, o clima é resultado de características objetivas da organização, que por sua vez exercem influência sobre as atitudes, valores e percepções das pessoas que aí atuam. Tais características são traduzidas por indicadores concretos, tais como tamanho, divisão hierárquica, tipo de tecnologia e regras de controle do comportamento (Puente-Palacios, 2002; Gosendo, 2009).

Nesta abordagem, o clima é visto como um atributo da organização que existe independentemente da percepção dos membros, que exercem um papel passivo. Aliado à priorização dos elementos objetivos da organização, tal aspecto serviu de fomento para várias críticas a esta abordagem. As críticas se baseiam no fato de que, uma vez que o clima organizacional se constrói com base em aspectos objetivos e estáveis da organização, ou seja, todos estão expostos à mesma estrutura, não seria possível explicar as diferenças de clima entre organizações de estrutura semelhante ou até mesmo a existência de mais de um clima na mesma organização. Contudo, observa-se que, embora um tipo de clima seja percebido como o mais presente na organização, em uma organização é comum que haja diferentes climas nas diferentes unidades (Gosendo, 2009).

A segunda abordagem do clima é a **abordagem perceptual**, que representa um avanço em relação à abordagem estrutural uma vez que aqui a constituição do clima prioriza a

percepção (acurada ou não) do indivíduo, e não os aspectos estruturais da organização. Dessa forma, o indivíduo passa a exercer um papel ativo na construção do clima, que agora é compreendido enquanto o resultado dos processos de percepção, carregados de significados importantes para o sujeito. Embora a abordagem perceptual traga à tona o papel ativo do indivíduo na construção dos significados do clima, ainda não leva em consideração o fato de que as percepções podem ser alteradas em função das interações sociais. Segundo Puente-Palacios (2002), na abordagem perceptual o clima organizacional se sustenta em processos que ocorrem dentro do indivíduo, dando pouca importância à influência que as interações e relações de troca exercem na construção do significado relativo às percepções individuais.

Na **abordagem interativa**, como indica o nome, o cerne é o processo de interação, ou seja, além do indivíduo e seus processos internos, é reconhecido o valor das relações sociais na construção do clima organizacional. Puente-Palacios (2002) defende que, na abordagem interativa, são importantes não só os processos de interação entre os indivíduos que compõem a organização, como também a interação entre questões objetivas e subjetivas dos membros e do cenário organizacional em que estão inseridos. Sendo assim, aspectos do cenário organizacional são vistos como significativos pelos indivíduos que, ao tomar parte em relações de troca, constroem socialmente o significado do clima.

Algumas críticas tecidas à abordagem interativa se baseiam na falta de aprofundamento em relação às normas, valores e padrões de desempenho que, ao influenciarem o comportamento organizacional, acabam por influenciar também as práticas e interações organizacionais, que fazem parte da constituição do clima organizacional. Em outras palavras, a principal crítica em relação à abordagem interativa é a ausência de consideração da cultura da organização (em forma de valores, normas, mitos, entre outros) na formação dos significados compartilhados (Gosendo, 2009).

Dessa forma, a **abordagem cultural** considera que o clima organizacional é, em grande parte, influenciado pela cultura da organização, focalizando na maneira pela qual os grupos interpretam, constroem e negociam a realidade através da cultura organizacional. Moran e Volkwein (1992) constituem os idealizadores da abordagem cultural, que tem como foco o grupo dos membros organizacionais e não mais o indivíduo apenas. Segundo tal abordagem, o clima é influenciado pela cultura, no tocante em que esta molda os processos sociais e individuais de percepção.

No presente estudo, se considera que o clima organizacional é um componente da cultura organizacional e que o clima é criado por um grupo que compartilha a mesma cultura ou esquema de referência. Tal premissa é também adotada por Gosendo (2009), o que reforça

a preferência da abordagem cultural como embasamento teórico neste trabalho. Dessa forma, de acordo com Gosendo (2009), o clima seria formado pelas interações que ocorrem no ambiente de trabalho, sendo estas interações permeadas pela intersubjetividade e, principalmente, pela cultura organizacional. Koys e DeCotiis (1991) também afirmam que o clima atua conjuntamente com a cultura, as regras e as normas da organização, de forma a definir quais comportamentos **podem** ou **devem** ser exibidos.

Diante da apresentação das abordagens do clima, é possível perceber que a evolução do conceito de clima teve seu início com a consideração da estrutura da organização, passando pela incorporação das percepções das pessoas com relação à forma de atuação na organização e pela relevância da interação dos membros, até se chegar à concepção de que o clima seria composto pelos significados construídos nas relações estabelecidas no ambiente organizacional.

Embora a abordagem cultural, a princípio, represente a abordagem mais abrangente da complexidade do conceito do clima organizacional, o fato de tal abordagem considerar que a construção do clima é dependente dos componentes da cultura (valores, normas, mitos, padrões) criou uma confusão conceitual entre os dois construtos, que acabaram sendo sobrepostos e erroneamente considerados como sinônimos por alguns autores. Segundo Puente-Palacios (2002), a confusão se deve à semelhança nas definições de clima e cultura apresentadas pela abordagem cultural, que considera a cultura composta por elementos que direcionam os comportamentos e percepções dos indivíduos, sendo sustentados socialmente e construídos a partir de processos de interação, enquanto o clima também é definido como um conjunto de elementos sustentados socialmente, baseado em interações sociais e capaz de exercer influência no comportamento dos indivíduos.

Sendo assim, faz-se necessária uma distinção entre clima e cultura, distinção esta que tem servido de tema de discussão entre vários autores. Apesar do grande número de estudos sobre ambos os construtos, tentativas de distinguir os dois tem sido problemáticas, pois embora a identificação de cada um nas organizações seja distinta, existe uma sobreposição entre eles. Dessa forma, alguns autores (e.g. Puente-Palacios, 2002) colocam que a distinção entre clima e cultura consiste, basicamente, no fato de que o clima é essencialmente representado pelas **percepções** compartilhadas, enquanto a cultura é construída com base em **suposições** compartilhadas.

Denisson (1993) discute a diferença entre clima e cultura num artigo que traz já no título esta problemática, intitulado “Qual é a diferença entre cultura organizacional e clima organizacional? O ponto de vista de um nativo sobre uma década de guerras de paradigma”. O

autor argumenta que vários estudos sobre cultura tem apresentado dimensões do construto que contradizem os fundamentos epistemológicos das pesquisas em cultura organizacional, além de se confundirem com pesquisas anteriores sobre o clima organizacional. Dessa maneira, Denisson (1993) analisa a similaridade entre os dois construtos, comparando a cultura e o clima de acordo com a definição dos fenômenos, epistemologia e metodologia e fundamentos teóricos, discutindo implicações e conseqüências da distinção entre eles.

Para Puente-Palacios (2002), a cultura organizacional consiste num conjunto de valores, normas, crenças, pressupostos básicos, artefatos e criações que formam a identidade da organização e norteiam o comportamento e o desempenho de seus membros. Por outro lado, o clima organizacional faria referência às representações compartilhadas das percepções dos membros sobre as variáveis organizacionais, sendo tais representações construídas com base na cultura e apresentando menor estabilidade. Logo, a cultura seria o elemento de maior amplitude, profundidade e “longevidade”, sendo traduzida como aquilo que é defendido e valorizado pela organização, que serve de sustento para a definição da estrutura adotada e dos comportamentos adequados. Ressalta-se, porém, que o clima não deve ser visto como um mero reflexo da cultura, e sim como um elemento que afeta o comportamento e o desempenho dos indivíduos nas organizações (Puente-Palacios e Freitas, 2006).

Mahal (2009) discute que, embora tanto o clima quanto a cultura organizacional afetem o funcionamento, a produtividade e as atitudes dentro das organizações, eles constituem construtos distintos, variando de acordo com cada organização. Dessa forma, a cultura seria definida pelas normas e expectativas organizacionais, servindo de norte para o comportamento das pessoas e para o modo de funcionamento da organização. Por outro lado, o clima seria um reflexo das percepções e reações emocionais dos trabalhadores às características do ambiente de trabalho.

Por fim, Martins e cols. (2004), em sua revisão, defendem que o clima está relacionado às percepções e interpretações comuns das dimensões das atividades, do ambiente e das políticas da organização, enquanto a cultura estaria voltada para a compreensão e compartilhamento do sistema de normas e valores que dão origem às políticas e atividades da organização, assim como para a comunicação e transmissão destas. Dessa maneira, o clima organizacional envolveria elementos da cultura, sendo, contudo, mais superficial e operando apenas no nível das atitudes e valores – ou seja, num nível mais imediato. A cultura, por sua vez, seria algo antecedente, assim como mais geral, que melhor engloba e determina as realidades da empresa e influencia suas filosofias e práticas.

Partindo-se das diferenciações feitas por autores diversos sobre clima e cultura organizacional, é possível concluir que, embora os dois construtos sejam distintos, não são independentes, pois a cultura serve de base para a construção do clima e os dois atuam juntos no direcionamento dos comportamentos dos membros da organização. Além disso, variam de acordo com cada organização e em função dos diferentes níveis e setores dentro dela. Uma diferenciação bastante abrangente e esclarecedora é a de Parker, Baltes, Young, Huff, Altmann, Lacost e Roberts (2003), na qual apontam que o clima representa como os membros de um grupo compreendem e compartilham, de forma coletiva, as experiências acerca dos eventos organizacionais, possuindo uma natureza **descritiva**. Tal foco descritivo pode, ainda, ser objetivo ou subjetivo – quando objetivo, refere-se à percepção do indivíduo sobre as práticas organizacionais e, quando subjetivo, foca na construção social de significados compartilhados. A cultura, por sua vez, é apontada pelos autores como possuindo uma natureza **normativa**, na medida em que se refere à captação dos valores, crenças e suposições dos membros, que se traduzem nos modos apropriados de agir, pensar e se comportar.

Infelizmente, a cultura organizacional não é o único construto do universo organizacional que é confundido com o clima. Vários são os construtos compreendidos enquanto sinônimos do clima, o que dificulta cada vez mais a sua delimitação e a elaboração de uma definição apropriada à sua natureza. Sendo assim, a seguir serão discutidos mais alguns construtos que necessitam de diferenciação do clima, assim como as definições e modelos mais reconhecidos na atualidade.

3.3 – Definições do clima organizacional

Embora a proposta das abordagens do clima seja útil para a visualização da evolução que o conceito de clima sofreu ao longo dos anos, não é possível observar nestas abordagens avanços significativos em relação à delimitação do conceito. Para que a delimitação e definição do clima organizacional possam ser elaboradas de forma clara e objetiva, faz-se necessário diferenciar o clima organizacional de outros construtos com os quais costuma ser confundido, uma vez que a diversidade de características do ambiente organizacional gera sobreposição do conceito de clima com outros construtos. Para além da cultura organizacional, cuja distinção de clima já foi discutida no tópico 3.2, alguns outros construtos comumente sobrepostos ao clima são satisfação, motivação e liderança.

A iniciar pela satisfação, é possível afirmar que, nos ambientes corporativos, assim como entre boa parte dos profissionais de recursos humanos das empresas, quando solicitada

uma maior descrição do que é medido numa pesquisa de clima, é comum que a resposta seja algo relacionado à satisfação do trabalhador. Infelizmente, tal confusão não se limita a estas ocasiões, estando presente em vários estudos acadêmicos e, principalmente, na construção de instrumentos de medida.

Embora exista um número considerável de estudos que demonstram a existência de relação entre satisfação e clima, Gosendo (2009) afirma que não se pode aceitar a premissa de redundância e causalidade entre eles, pois o diagnóstico de clima não representa, definitivamente, apenas uma maneira alternativa de se avaliar a satisfação dos empregados.

O princípio fundamental que diferencia a satisfação do clima, assim como no caso da cultura, é a **natureza** dos construtos. Sabe-se que no caso da satisfação sua mensuração envolve, necessariamente, uma avaliação dos empregados a respeito dos aspectos organizacionais, avaliando o que eles recebem da organização em comparação ao esperado, o que caracteriza a natureza **avaliativa** do construto. Já o clima organizacional, como citado no tópico anterior, apresenta uma natureza **descritiva**, envolvendo apenas a percepção, e não avaliação, dos funcionários sobre o ambiente organizacional. Siqueira (2005), por sua vez, argumenta que a satisfação constitui-se num construto de natureza **afetiva**, o que, ainda assim, indicaria um certo grau de avaliação por parte do funcionário, assim como ainda seria diferente da natureza descritiva do clima.

Outra diferença importante, evidenciada por Gosendo (2009), diz respeito ao nível de análise. Enquanto o clima organizacional é produto de percepções compartilhadas, ou seja, das percepções de um grupo de pessoas, a satisfação é fruto da vivência pessoal do indivíduo, ou seja, de um julgamento avaliativo (positivo ou negativo) que o trabalhador, individualmente, faz sobre seu trabalho e/ou sua situação no mesmo.

Um estudo feito por Schneider e Snyder (1974) mostra que, desde a década de 70, havia uma preocupação em demonstrar de forma empírica as diferenças e/ou relações entre clima organizacional e satisfação no trabalho. Os autores definem clima enquanto uma percepção sumária e descritiva que as pessoas tem da organização e das condições do ambiente de trabalho, enquanto a satisfação seria uma avaliação pessoal ou percepção de respostas internas (sentimentos) das condições do trabalho (cargo, supervisão) ou dos resultados advindos do fato de se ter um emprego (salário, segurança). Alguns resultados interessantes gerados pelo estudo são que as pessoas concordam mais entre si acerca do clima do que da satisfação e que a satisfação, mas não o clima, se correlaciona com os níveis de rotatividade.

Sendo assim, apesar de haver evidências acerca das distinções existentes entre satisfação e clima organizacional, a influência da satisfação sobre a percepção do clima parece ser um consenso entre os pesquisadores. Tal influência se dá a partir do momento em que a interpretação e percepção que o indivíduo faz do ambiente de trabalho – responsáveis pela formação do clima – são inspirados pelas vivências, emoções e, principalmente, pela satisfação que o indivíduo apresenta para com tal ambiente. Da mesma forma, se o indivíduo vivencia na organização um clima predominantemente positivo, é mais provável que apresente maior satisfação para com o ambiente desta organização. Contudo, embora seja possível compreender a influência da satisfação no clima e vice-versa, tais construtos não podem nem devem ser sobrepostos.

Outro construto frequentemente confundido com o clima é a motivação. Aqui, a principal diferença se dá no nível de análise, uma vez que a motivação é um fenômeno no individual, configurado a partir de suas necessidades e desejos, que por sua vez impulsionam seus comportamentos (Gosendo, 2009). Embora a apreensão do clima parta do nível individual – das percepções das pessoas –, o clima se configura no nível do grupo, da unidade ou da organização, já que se refere não à percepção da vivência do indivíduo isoladamente, e sim à sua percepção da vivência na organização como um todo.

Dessa maneira, embora a motivação influencie as experiências, os relacionamentos e a forma como os indivíduos percebem os aspectos da vida organizacional – que, por sua vez, ajudam a formar o clima –, a motivação não deve ser confundida com clima, uma vez que os dois construtos envolvem níveis de análise diferentes e o clima, prioritariamente, compreende os padrões de relacionamentos observados no contexto de trabalho, como será explanado adiante.

Desde os primórdios dos estudos de clima, com Lewin e cols. (1939), a liderança foi compreendida de forma análoga ao clima. Em seu estudo, a premissa para a compreensão do clima se deu com base na influência do estilo de liderança na atmosfera social em grupos de meninos adolescentes. No experimento foram reproduzidos três tipos de liderança (autoritária, democrática e *laissez-faire*), de forma que o tipo de liderança constituiria o principal elemento para a formação e definição da atmosfera social (clima).

Outro estudo envolvendo sobreposição entre clima e liderança foi o de Litwin e Stringer (1968), que colocaram em três organizações diferentes dirigentes cujos comportamentos se baseavam prioritariamente em uma das três motivações de McClelland (1961): afiliação, poder e realização. A conclusão dos pesquisadores foi de que o clima é equivalente aos diferentes estilos de gerenciamento ou liderança praticado pelos dirigentes, de

forma que estes determinam o clima. Aqui, mais uma vez, o erro é considerar o clima um equivalente direto dos estilos de liderança, sobrepondo os construtos. Contudo, é possível afirmar que o estilo de liderança influencia diretamente o clima, podendo ser considerado uma importante variável antecedente, assim como a satisfação e a motivação.

Alguns outros aspectos do contexto organizacional que também podem ser considerados antecedentes relevantes do clima são o comprometimento organizacional (Puentes-Palacios & Freitas, 2006), os valores pessoais (Tamayo, 1999) e a estrutura organizacional (Toro, 2001), que não devem, porém, ser confundidos com os componentes do clima. Segundo Martins e cols. (2004), o clima tem sido investigado sob diferentes óticas e posições, podendo ser estudado enquanto variável dependente, observando-se quais os efeitos que variáveis do contexto organizacional (tais como estrutura organizacional e programas de treinamento) exercem sobre o clima; na posição de variável interveniente, ou seja, como um conector de dimensões tais como estrutura organizacional, satisfação ou desempenho; como variável independente ou antecedente, que é o caso do presente estudo, no qual se deseja observar a maneira pela qual o clima, mediado pelo perfil pessoal nas organizações, influencia a realização profissional dos trabalhadores em diferentes organizações.

De forma a proporcionar uma maior compreensão da definição do clima organizacional, suas possíveis dimensões e formas de mensuração, é necessário discutir os principais estudos e modelos existentes sobre o construto. Dessa forma, um dos primeiros estudos do clima a apresentar um conjunto de dimensões definidoras foi o de Litwin e Stringer (1968), como apresentado no tópico 3.1. Para estes autores, o clima organizacional é composto por seis dimensões, sendo elas: a) estrutura; b) responsabilidade; c) recompensa; d) risco; e) cordialidade e f) apoio. Schneider e Hall (1972), por sua vez, defendem que o clima abrange quatro fatores, sendo eles: a) efetividade dos superiores; b) trabalho significativo e desafiador; c) apoio à autonomia; d) aceitação pessoal. James e Jones (1974), também pioneiros na definição dos modelos de clima, apontam que o clima é constituído de 6 dimensões, sendo elas: a) facilitação da liderança e suporte; b) cooperação do grupo de trabalho, amizade e cordialidade; c) conflito e ambiguidade; d) espírito profissional e organizacional; e) desafio no trabalho, importância e variedade e, por fim, f) confiança mútua. La Follete e Sims (1975), inspirados pelo modelo de Litwin e Stringer (1968), conduziram uma pesquisa de clima em um centro médico, na qual foram identificados os seguintes fatores: a) relacionamento afetivo com os colegas; b) liderança; c) clareza das políticas e promoções; d) pressões no trabalho e padrões; e) comunicação; f) risco na tomada de decisão.

Ao se analisar as pesquisas desenvolvidas no curto espaço de tempo entre 1964 e 1975, já é possível observar a amplitude do número de dimensões e a diversidade dos tipos de fatores existentes em cada modelo, evidenciando a confusão conceitual existente acerca do clima organizacional desde os seus primórdios. Seria possível citar, exaustivamente, várias outras pesquisas sobre clima organizacional, desenvolvidas desde 1975 até 2009, nas quais se mantém a grande amplitude no número de fatores – algumas chegam a apresentar até mesmo 20 fatores, como é o caso de Sbragia, 1983 – e a enorme variedade de dimensões, sendo que algumas inclusive apresentam o mesmo sentido, só que com denominações diferentes. Alguns exemplos mais recentes são o modelo de Koys e DeCotiis (1991), Davidson, Manning, Timo e Ryder (2001) e Coelho (2004).

O modelo de Koys e DeCotiis (1991) é um dos mais aceitos atualmente, propondo que o clima é composto por oito fatores, sendo eles: autonomia de trabalho, coesão, confiança, suporte ao desempenho, pressão de trabalho, reconhecimento e valorização das contribuições no trabalho, justiça e inovação. Para estes autores, o clima é definido com um fenômeno perceptual duradouro, multidimensional, construído com base na experiência e compartilhado pelos membros de uma organização, cuja função principal consiste em orientar e regular os comportamentos individuais de acordo com os padrões estabelecidos.

Já Davidson e cols. (2001) defendem que o clima possui apenas sete fatores, apresentando um modelo bastante semelhante ao de James e Jones (1974). Neste modelo, as dimensões são o apoio e a facilitação do líder, o espírito organizacional e profissional, o conflito e a ambiguidade, a pressão, a organização e as regulações, a variedade de trabalho, desafio e autonomia, a cooperação, simpatia e cordialidade nos grupos de trabalho e, por fim, as normas de trabalho. Coelho (2004), por sua vez, defende que o clima possui nove fatores, sendo eles a excelência e padrões de desempenho, reconhecimento, relacionamento, autonomia, gestão e autoridade, desenvolvimento e aperfeiçoamento do pessoal, justiça e equidade, missão da empresa e saúde e segurança.

Independente das diferenças existentes com relação às dimensões do clima apontadas por cada autor, um aspecto que se constitui como um consenso entre eles é de que o clima organizacional é um fenômeno multidimensional e perceptual, oriundo das experiências do indivíduo no ambiente organizacional. Autores como Martins e cols (2004), Puente-Palacios (2002) e Gosendo (2009) oferecem revisões analíticas bastante abrangentes cronologicamente acerca da variedade dos modelos de clima e instrumentos de mensuração existentes, contribuindo para a percepção de que, mesmo com o passar do tempo, os estudiosos não conseguem chegar num consenso acerca do que realmente é composto o clima organizacional.

Percebe-se que, na maioria das definições existentes, as atribuições dadas ao clima são de fenômeno perceptual, percepção compartilhada, elemento do contexto social e fenômeno de natureza multidimensional, descritiva e temporal, abrangendo aspectos da organização que vão desde a sua estrutura, passando pelas práticas e políticas até a cultura (Gosendo, 2009). Dessa forma, ele permanece um construto que, ao mesmo tempo em que representa quase tudo dentro de uma organização (devido à grande quantidade e diversidade de dimensões), a falta de delimitação dificulta a discriminação do que, afinal de contas, compõe o clima organizacional, favorecendo interpretações de que ele, por representar fatores demais, nada representa na realidade.

A falta de ocorrência de fatores comuns nos modelos existentes de clima é algo que dificulta a compreensão e desestimula aqueles que pretendem estudar e trabalhar com o clima. Contudo, há pesquisadores que, em lugar de tentar encontrar um novo conjunto de dimensões do clima, priorizam a identificação de uma base comum nos estudos já existentes. Numa revisão feita por Martins e cols. (2004), foi encontrado nos instrumentos existentes um conjunto de elementos comuns, composto por liderança, suporte/apoio do chefe ou da organização, relacionamento com os colegas, clareza da tarefa e pressão/controle. Neste mesmo estudo, os autores indicam que na revisão de literatura sobre o clima fatores relacionados ao estilo de liderança e ao relacionamento entre chefes e subordinados e entre os pares foram os mais frequentes. Puente-Palacios (2002) também identificou, em sua revisão, que as relações interpessoais entre os pares e entre os subordinados e as chefias estão presentes em um número considerável de instrumentos de medida. Gosendo (2009) cita vários estudos, da década de 80 a 2006, que tem defendido a importância das relações interpessoais na formação do clima organizacional, porém sem se limitar à dimensão interativa.

Tais evidências indicam que cada vez mais tem aumentado o número de autores que convergem em direção a uma definição do clima organizacional voltada para as relações dentro do ambiente de trabalho. Contudo, até o estudo de Gosendo (2009), ainda não havia sido encontrada uma definição de clima limitada às relações sociais presentes na organização, uma vez que maioria dos estudos aborda um conjunto excessivamente abrangente de aspectos organizacionais, envolvendo não aspectos constitutivos do clima, e sim seus antecedentes e/ou consequentes. Tal problemática foi identificada desde Koys e DeCottis (1991), que estabeleceram que, para o estudo e mensuração do clima, deve-se garantir o uso apenas de medidas de percepção, que apenas haja descrições e não avaliações das atividades e que não sejam priorizados aspectos da estrutura organizacional ou das tarefas. Dessa forma, o que

resta para o estudo do clima são as percepções puramente descritivas de aspectos que não a estrutura ou as tarefas organizacionais, ou seja, das relações entre os indivíduos.

Diante da grande confusão conceitual a respeito do clima organizacional e da necessidade de delimitar sua definição em torno de aspectos perceptivos, descritivos e das relações entre as pessoas (Koys & DeCotiis, 1991), Gosendo (2009) propôs um modelo elaborado com base na realidade e na linguagem do cotidiano organizacional, no qual ela verificou ser as relações sociais a tradução de como é formado o clima no imaginário social. Em seu modelo, a autora considera o clima uma característica da cultura e sendo por ela influenciado, de forma que é criado por um grupo de que compartilha a mesma cultura, evidenciando a referência à abordagem cultural. Além disso, enfatiza a compreensão do clima a partir dos relacionamentos, definindo-o enquanto **padrões de interação social construídos por meio das intersubjetividades e compartilhados no contexto de trabalho**. As relações interpessoais são descritas através de metáforas, cujos significados distinguem os diferentes tipos de clima. A autora justifica o uso das metáforas na construção do seu modelo de clima pela sua eficácia ao lidar com a complexidade organizacional, sendo possível identificar a utilização das mesmas já em estudos anteriores, nos quais o clima organizacional é relacionado ao clima meteorológico, composto por aspectos como temperatura, umidade, precipitação, entre outros (Schneider, 1972).

Sendo assim, as metáforas do ambiente organizacional apresentadas por Gosendo (2009) para a identificação do clima nas organizações são: clima caloroso e clima gelado, presentes nas relações entre chefes e subordinados; clima quente, clima frio, clima seco e clima úmido, presentes nas relações entre os pares. Os climas característicos das relações entre chefes e subordinados se definem da seguinte maneira:

- **Clima caloroso:** apresenta foco na valorização dos funcionários e no reconhecimento dos resultados de seus trabalhos, sendo um clima de gestão humana e sinérgica;
- **Clima gelado:** relação entre chefia e funcionário marcada pelo distanciamento e desvalorização das pessoas, constituindo-se num clima de gestão distanciada e desconsideração pelas pessoas.

Os climas de relação entre os pares, por sua vez, se definem como:

- **Clima quente:** característico do ambiente organizacional constituído por relações cooperativas e amigáveis na realização do trabalho, sendo essencialmente um clima de cooperação;

- **Clima frio:** presença de poucos inter-relacionamentos no ambiente organizacional, marcados pelo desinteresse no trabalho realizado pelos colegas e em seus problemas pessoais, caracterizando-se como um clima de indiferença;
- **Clima úmido:** prevalência de relações muito próximas, que invadem a privacidade das pessoas e são prejudiciais à boa convivência, sendo um clima invasivo à privacidade dos funcionários;
- **Clima seco:** presente em ambientes de trabalho em que as relações são conflituosas, marcadas pela hostilidade e desentendimentos entre as pessoas, caracterizando-se como um clima de animosidades.

Partindo-se do entendimento os que processos sociais constituem o elemento básico a partir do qual as percepções são orientadas e o clima social é construído, destaca-se a adoção do modelo de Gosendo (2009) enquanto principal referência teórica no tocante ao clima organizacional no presente trabalho. Além disso, em seu modelo a autora atende aos requisitos propostos por Koys e DeCottis (1991) ao utilizar medidas de percepção, considerar apenas descrições e não avaliações das atividades e não priorizar aspectos da estrutura organizacional ou das tarefas. No modelo de Gosendo (2009), o clima é definido de maneira clara e concisa, sendo seu escopo delimitado nos processos de interação social e estruturado a partir de atribuições de significados compartilhados socialmente, como defendem Moran e Volkwein (1992) na perspectiva cultural.

Outra justificativa para a utilização do modelo de Gosendo (2009) é a necessidade colocada por Parker e cols. (2003) de que mais pesquisas utilizem medidas padronizadas, de forma a facilitar a análise de outros fatores que possam moderar ou mediar os efeitos da percepção do clima. Este é necessariamente o caso desta pesquisa, na qual será utilizado o instrumento já validado de Gosendo (2009) para aferir o quanto a percepção do clima, mediada pelo perfil pessoal, afeta a realização profissional.

Compreende-se que a delimitação do clima organizacional às relações interpessoais proposta por Gosendo (2008) é necessária, uma vez que a investigação de uma miscelânea de aspectos organizacionais não contribui para a “limpeza conceitual” do construto nem facilita sua associação a outros construtos, a saber perfil pessoal e realização profissional. Logo, é possível afirmar que, para os fins desta pesquisa, o modelo de Gosendo (2009) representa aquele que, embora não seja único, é o que mais atende aos seus propósitos.

4 – Problema, Objetivos e Modelo de Pesquisa

4.1 – Caracterização do problema

Na atualidade, as organizações de trabalho se vem obrigadas a lidar com um contexto social globalizado, no qual as formas de trabalho já não são mais as mecanicistas e industriais, e sim as intelectuais e especializadas. Estes novos moldes também geraram várias consequências negativas ao longo dos anos, tais como demissões em massa, reengenharia, alta rotatividade e sobrecarga de trabalho, que fizeram o olhar dos pesquisadores se voltar, por várias décadas, a temas como adoecimento no trabalho, estresse, *burnout*, entre outros.

Contudo, tem sido possível observar, na última década, um aumento considerável de estudos que visam investigar as formas pelas quais o trabalho pode gerar vivências positivas ao indivíduo, influenciados principalmente pelo advento da Psicologia Positiva. Dessa forma, tem aumentado cada vez mais o número de estudos que tratam do bem-estar no trabalho, o que facilita a investigação dos fatores que mais contribuem para um ambiente saudável e propício à realização pessoal que, por sua vez, impacta em diversos setores na vida pessoal e profissional dos indivíduos.

Para muitos autores, o trabalho pode ser um dos ambientes que contribuem para que o indivíduo alcance a auto-realização, já que proporciona ao trabalhador uma oportunidade de se engajar em atividades que podem estimular a autonomia e a competência (Twenge & King, 2005). Além disso, defende-se que pessoas que se realizam no trabalho apresentam uma moral mais elevada, assim como uma melhor visão de suas vidas (King & Napa, 1998). Sendo assim, destaca-se a importância de estudos que visem compreender o ambiente característico das organizações e identificar os comportamentos típicos dos trabalhadores neste ambiente, de forma a traçar o caminho para a realização profissional e, conseqüentemente, para o bem-estar.

A pesquisa acerca da realização profissional apresenta importância fundamental, pois a grande repercussão do tema na atualidade não tem sido acompanhada pelo aumento de pesquisas que o investiguem como uma variável destacada. Como apresentado na revisão de literatura, o tema ainda é bastante carente de estudos que visem sua definição e compreensão. Embora a realização seja frequentemente associada ao bem-estar – que, por sua vez, apresenta um volume considerável de estudos –, os dois construtos não devem ser considerados como equivalentes, havendo a necessidade de dissociação.

A iniciar pelo bem-estar geral, o modelo mais próximo à idéia de realização é o do bem-estar psicológico (Ryff, 1989), uma vez que Ryan e Deci (2008) e Huta e Ryan (2010) encontraram associações entre as dimensões de eudaimonia – essência da definição de realização, traduzida pela busca por desafios e pelo alcance dos mais altos potenciais individuais – e a maioria das dimensões do bem-estar psicológico definidas por Ryff e Singer (1998). Contudo, faz-se necessário distinguir entre bem-estar e realização uma vez que se considera o bem-estar algo mais amplo, cuja vivência pode ser eliciada pela experiência da realização, ou seja, a realização seria um dos aspectos constituintes do bem-estar.

De maneira semelhante, a realização profissional representa um dos componentes essenciais para a experiência do bem-estar no contexto das organizações, não sendo possível, contudo, considerar a realização profissional e o bem-estar no trabalho como equivalentes. Enquanto o bem-estar no trabalho é definido, majoritariamente, como a prevalência de emoções positivas no trabalho, a realização profissional é aqui compreendida como a percepção do indivíduo de que na sua organização de trabalho é possível expressar e desenvolver seus potenciais, avançando no alcance de suas metas de vida (Paschoal, 2008). Logo, para se alcançar o bem-estar no trabalho, um fator bastante favorável seria a vivência da realização profissional.

Com relação ao clima organizacional, aspecto do ambiente organizacional investigado enquanto influenciador da realização profissional, o volume de literatura existente é considerável e o conceito possui um reconhecimento consolidado, tanto no ambiente acadêmico quanto no corporativo. Embora ainda persistam algumas confusões conceituais sobre o construto, a definição aqui considerada é a de Gosendo (2009), na qual o clima se caracteriza como padrões de interação social construídos por meio das intersubjetividades e compartilhados no contexto de trabalho. A proposta da autora aborda o clima organizacional enquanto cultura, utilizando metáforas divididas em dois grupos: a) climas característicos das relações entre chefes e subordinados e b) climas de relação entre os pares.

No tocante ao perfil pessoal nas organizações, representante das características individuais que podem influenciar a realização, observa-se a existência de um número considerável de trabalhos que abordam modelos e fatores da personalidade. Porém, com relação ao estudo das características individuais específicas ao ambiente de trabalho, há carência de estudos e instrumentos existentes. Um trabalho brasileiro que apresenta um instrumento de apreensão do perfil pessoal nas organizações, até o presente, é o de Dessen e Paz (2009). Tais autoras conceituam o perfil pessoal nas organizações como o conjunto de comportamentos que são emitidos com mais frequência por um indivíduo no ambiente de

trabalho. Elas defendem que o perfil pessoal nas organizações se desdobra em comportamentos específicos ao ambiente de trabalho que se agrupam em oito fatores ou perfis, sendo eles: realizador, controlador, sociável, tímido, auto-exigente, descuidado, prestativo e egocêntrico.

Com base nestas considerações e diante da escassez de estudos sobre a realização profissional, justifica-se a importância desta pesquisa pelo interesse em contribuir não só para o aumento de estudos que visem a construção e compreensão do construto da realização profissional, mas também para o entendimento do seu processo, investigando como aspectos do ambiente organizacional e dos indivíduos elevam ou reduzem o nível de realização profissional. Embora a realização profissional possa ser considerada apenas um dos aspectos do bem-estar, defende-se que justamente pelo fato do bem-estar ser um conceito bastante amplo, seu entendimento tem se tornado bastante intrincado, diante das diferentes concepções existentes. Sendo assim, a compreensão da realização profissional, possivelmente algo mais simples tanto a nível de observação quanto de conceituação e mensuração, representaria um passo significativo para um melhor entendimento do bem-estar de forma geral.

Neste estudo são estabelecidas relações entre as seguintes variáveis: realização profissional, como representativa do bem-estar; clima organizacional, como representativo da cultura nas organizações e perfil pessoal, representando as características individuais. Dada a centralidade do trabalho na vida do homem e a grande quantidade de tempo que este lhe dedica, a compreensão do ambiente e da cultura organizacional (na forma do clima), juntamente com o entendimento da variação dos comportamentos individuais desempenhados (perfis do trabalhador) são importantes para avaliar a contribuição dos fatores ambientais e pessoais para a realização profissional.

Dessa forma, este estudo visará responder a seguinte questão norteadora: em que grau e de que forma o clima organizacional e o perfil pessoal afetam a realização profissional?

4.2 – Objetivos

Geral

Observar, a partir da percepção de trabalhadores de diferentes organizações, as relações entre as variáveis realização profissional, clima organizacional e perfil pessoal e verificar a presença do perfil pessoal enquanto mediadora da relação entre clima e realização.

Específicos

- Identificar a percepção de cultura organizacional por meio do clima organizacional predominante;
- Identificar padrões predominantes de perfil pessoal nas organizações;
- Identificar o nível de realização profissional dos respondentes;
- Analisar as diferenças de médias entre os grupos das variáveis sócio-demográficas (sexo, idade, estado civil e escolaridade) e organizacionais (tempo e *status*) em relação aos diferentes tipos de clima, perfil e nível de realização.
- Investigar quais tipos de clima organizacional e perfil pessoal causam maiores impactos na realização profissional;
- Verificar a existência do perfil pessoal como mediador da relação entre clima organizacional e realização profissional.

4.3 – Modelo de pesquisa

O modelo de pesquisa adotado neste estudo analisará o quanto o perfil pessoal se comporta enquanto mediador da relação entre clima e realização, sendo a realização a variável critério, o clima a antecedente e o perfil, a mediadora. São várias as referências que reforçam o papel das características de personalidade enquanto mediadoras do bem-estar, o que justifica a escolha desta modelo. Alguns exemplos são fornecidos por autores como Paz (2004), que aponta que as características individuais seriam moderadoras ou mediadoras do impacto do meio organizacional sobre o bem-estar individual nas organizações. Nesta mesma direção, Dessen (2005) destaca o papel das características de personalidade enquanto antecedentes do bem-estar. Warr (2007), por sua vez, propõe a interação entre variáveis situacionais e pessoais na determinação do bem-estar, sendo que a ausência de um dos dois tornaria a compreensão do fenômeno incompleta. O autor coloca que o bem-estar depende não só das características do trabalho, mas também da forma como a pessoa processa as informações disponíveis em cada contexto, uma vez que dois indivíduos não interpretam nem reagem de maneira igual frente a uma mesma situação. Por fim, Paschoal (2008) defende que, apesar de alguns estudos revelarem um forte efeito preditor de variáveis pessoais, o bem-estar no trabalho seria determinado principalmente por variáveis situacionais relacionadas ao trabalho.

A definição da variável perfil pessoal enquanto mediadora pressupõe, segundo o teste do efeito mediador de Baron e Kenny (1986), a presença de três relações entre as variáveis, sendo elas: a) a existência de relação significativa entre a variável antecedente (clima

organizacional) e a variável critério (realização profissional); b) a existência de relação entre a variável antecedente (clima organizacional) e a mediadora (perfil pessoal nas organizações) e c) a existência de relação entre a variável mediadora (perfil pessoal) e a variável critério (realização profissional). Uma vez demonstradas essas três relações, observa-se se a força da relação entre a antecedente (clima organizacional) e a critério (realização profissional) será reduzida diante da inclusão da mediadora (perfil pessoal). Com base no que foi descrito, a figura 4.1 apresenta o diagrama das relações entre as variáveis que compõem o delineamento da pesquisa.

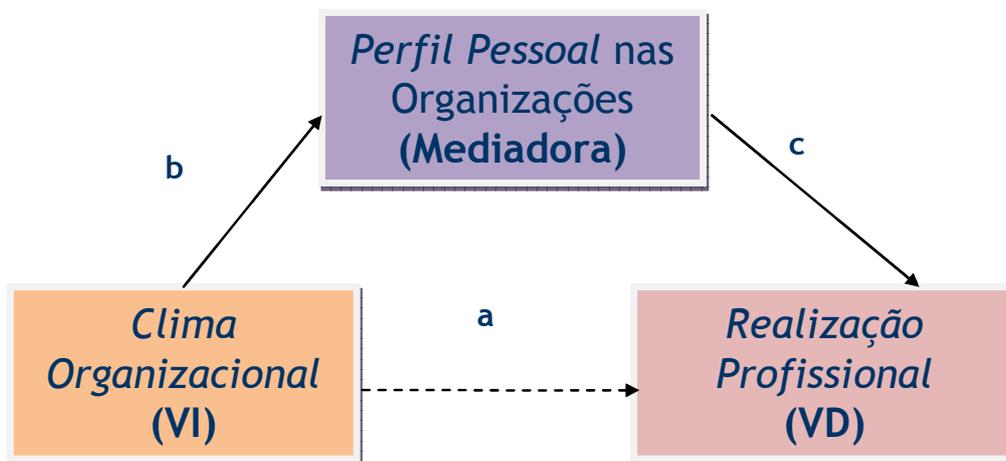


Figura 1. Diagrama representativo do modelo de pesquisa

No capítulo a seguir, será descrito o método utilizado para testar o modelo em questão.

5 - Método

5.1 – Caracterização das organizações

Participaram da pesquisa trabalhadores de três organizações distintas, sendo elas: a) uma organização privada, cujo ramo consiste na fabricação e venda de bens de consumo; b) uma organização público-privada, caracterizada como uma entidade de representação empresarial e c) uma organização pública, cuja atividade fim se relaciona à educação e pesquisa.

Com relação à organização privada, é importante ressaltar que, embora esta empresa esteja presente em vários estados do país e seja composta por um número alto de funcionários, a pesquisa foi efetuada apenas no escritório administrativo regional do centro-oeste.

A organização público-privada é assim denominada devido à falta de uma natureza jurídica clara e definida, assim como ao seu modo de funcionamento e cultura, apresentando aspectos tanto de uma organização pública quanto de uma privada. Esta organização também é composta por um número bastante elevado de funcionários, além de apresentar um organograma bastante horizontal, dividido em vários setores ou diretorias específicas, tais como jurídica ou de comunicação, nos quais trabalham apenas advogados ou jornalistas. Dessa forma, a pesquisa foi efetuada na diretoria administrativa ou de serviços corporativos, de forma a englobar funcionários de diversas áreas e funções.

Na organização pública, devido principalmente à grande dimensão da organização, seus diversos órgãos complementares e à descentralização hierárquica, a pesquisa também se deu apenas em uma das diretorias administrativas.

As três organizações estão situadas em Brasília-DF. Ao se estudar três organizações com naturezas econômicas diferentes, compreende-se que seria possível apreender as percepções e vivências de trabalhadores oriundos de três culturas organizacionais distintas, o que enriqueceria os resultados na medida em que apoiaria conclusões acerca de quais tipos de clima e perfil – reflexos das diferentes culturas – são mais ou menos favoráveis à realização profissional.

5.2 – Caracterização da amostra

Considerando que o modelo de pesquisa a ser investigado se constitui numa mediação e sendo a regressão hierárquica utilizada para o teste do mesmo, para a definição do tamanho

mínimo da amostra levou-se em consideração tanto o critério de Tabachnick e Fidell (2007) quanto do programa G-Power 3 (Faul, F.; Erdfelder, E.; Lang, A. G.; & Buchner, A. V.; 2007). Segundo Tabachnick e Fidell (2007), para o cálculo do número total de participantes considera-se o número mínimo de casos necessários para a realização da análise de regressão (104) mais o número de variáveis a serem investigadas na pesquisa (15), de acordo com a equação $N \geq 104 + m$. Sendo $m=15$, equivalente ao número de fatores que compõem os instrumentos utilizados, o número mínimo necessário para a realização da regressão linear seria 119 casos. De acordo com as análises feitas pelo G-Power 3, para um efeito 0,25, *alpha* de 0,05, poder de 0,85 e quinze variáveis investigadas, o tamanho mínimo da amostra indicada pelo programa foi de 97 casos. A pesquisa obteve, contabilizando os participantes das três organizações, um total de 132 casos, atendendo a ambos os critérios analisados.

Na organização público-privada, 64 funcionários participaram da pesquisa, sendo a população total composta por 208 pessoas, gerando uma taxa de resposta de 30,7%. Na organização privada, participaram da pesquisa 38 funcionários, sendo a população total de 55 funcionários, o que resulta numa taxa de resposta de 69,0%. Na organização pública, 127 funcionários foram convidados a participar da pesquisa, à qual 32 responderam, o que resulta numa taxa de resposta de 25,1%.

Nas três organizações, o processo de amostragem primou pela obtenção da amostra estratificada por área, de forma que houve a participação de 30% dos funcionários de cada setor nas organizações privada e público-privada e 25% dos funcionários de cada setor na pública. Apesar de, nas três organizações, a área investigada ser caracterizada como administrativa, os funcionários eram divididos em vários setores, tais como recursos humanos, TI, financeiro, entre outros, o que justifica a estratificação. Tal medida visou alcançar a representatividade da amostra, condição necessária para a investigação da cultura organizacional.

Os dados sócio-demográficos coletados nas três organizações se resumem a: sexo, idade, estado civil, escolaridade, se ocupa ou não cargo de chefia, há quanto tempo trabalha na organização e qual o setor ou área que trabalha, que por sua vez, foi requisitado apenas para fins de controle da estratificação. As tabelas 1, 2 e 3 apresentam os dados sócio-demográficos referentes a cada uma das 3 diferentes organizações e a tabela 4 aborda os dados da amostra como um todo, considerando as três organizações juntas.

Tabela 1. Características sócio-demográficas da organização público-privada

Características	N	Frequência	Porcentagem	Média
Organização Público-privada				
<i>Sexo</i>				
Masculino	64	31	48,4%	-
Feminino		33	51,6%	-
<i>Estado Civil</i>				
Solteiro		15	23,4%	-
Casado		40	62,5%	-
Divorciado	64	3	4,7%	-
União Estável		6	9,4%	-
Viúvo		-	-	-
<i>Escolaridade</i>				
Fund. completo		1	1,6%	-
Médio completo		3	4,7%	-
Cursando superior	64	5	7,8%	-
Superior completo		15	23,4%	-
Cursando pós		3	4,7%	-
Pós-graduado(a)		37	57,8%	-
<i>Cargo de Chefia</i>				
Sim	64	11	17,2%	-
Não		53	82,8%	-
<i>Idade</i>				
Até 25 anos		6	9,4%	
26 a 30 anos		10	15,6%	
31 a 35 anos	64	17	26,6%	38
36 a 45 anos		16	25,0%	(DP=10,17)
46 a 55 anos		12	18,8%	
Mais de 55 anos		3	4,7%	
<i>Tempo de Org.</i>				
Até 1 ano		6	9,4%	
1 a 5 anos		25	39,0%	
6 a 10 anos	64	12	18,8%	9,4
11 a 15 anos		4	6,2%	(DP=8,73)
16 a 20 anos		9	14,1%	
Mais de 20 anos		8	12,5%	

De acordo com a tabela 1, observa-se que a quantidade de homens e mulheres foi equilibrada, sendo 51,6% da amostra do sexo feminino. A maioria dos participantes da empresa público-privada possui entre 31 e 45 anos (51,6%), é casada (62,5%) e já cursou pós-graduação (57,8%). Com relação ao tempo que as pessoas trabalham na referida organização, percebe-se que embora a maior parte das pessoas tenha entre 1 e 5 anos (39%) de empresa, um percentual considerável trabalha na empresa há mais de 16 anos (26,6%). A média de idade das pessoas nesta empresa é de 38 anos e o tempo médio de trabalho é de 9,4 anos.

Tabela 2. Características sócio-demográficas da organização privada

Características	N	Frequência	Porcentagem	Média
Organização Privada				
<i>Sexo</i>				
Masculino	38	17	44,7%	-
Feminino		21	55,3%	-
<i>Estado Civil</i>				
Solteiro		22	57,9%	-
Casado	38	10	26,3%	-
Divorciado		1	2,6%	-
União Estável		5	13,2%	-
Viúvo		-	-	-
<i>Escolaridade</i>				
Fundam. completo		-	-	-
Médio completo		1	2,6%	-
Cursando superior	38	6	15,8%	-
Superior completo		16	42,1%	-
Cursando pós		6	15,8%	-
Pós-graduado(a)		9	23,7%	-
<i>Cargo de Chefia</i>				
Sim	38	16	42,1%	-
Não		22	57,9%	-
<i>Idade</i>				
Até 25 anos		16	42,1%	
26 a 30 anos		18	47,4%	
31 a 35 anos	38	1	2,6%	26,3
36 a 45 anos		3	7,9%	(DP=4,47)
46 a 55 anos		-	-	
Mais de 55 anos		-	-	
<i>Tempo de Org.</i>				
Até 1 ano		13	34,2%	
1 a 5 anos		17	44,7%	
6 a 10 anos	38	7	18,5%	3,0
11 a 15 anos		1	2,6%	(DP=2,85)
16 a 20 anos		-	-	
Mais de 20 anos		-	-	

Na organização privada (tabela 2), a quantidade de homens e mulheres respondentes também foi equilibrada, sendo 55,3% da amostra do sexo feminino. Diferentemente da organização público-privada, aqui a grande maioria da amostra possui até 30 anos (89,5%), com idade média de 26,3 anos (DP=4,47), o que caracteriza a amostra desta organização como essencialmente jovens adultos. Conforme a faixa etária, mais da metade dos participantes é solteira (57,9%) e possui apenas o ensino superior completo. A proporção de pessoas que ocupa cargo de chefia e participou da pesquisa foi de 42,1%, sinalizando uma

adesão considerável dos gestores, assim como a existência de uma proporção considerável de cargos de chefia em relação aos demais (57,9%). Coerentemente com a faixa etária predominante na amostra, a maior parte das pessoas (78,9%) tem, no máximo, até 5 anos de empresa. O tempo médio de trabalho na organização é de, aproximadamente, apenas 3 anos (DP=2,8).

Já na organização pública, a frequência de participantes do sexo feminino (66,7%) foi o dobro do sexo masculino. Com relação à idade, percebe-se que esta é uma organização na qual trabalham pessoas de todas as idades, de forma que é possível observar, na tabela 3, distribuições de frequência equiparadas entre as faixas etárias. A média de idade é de aproximadamente 35 anos (DP=1,5). Metade dos participantes é solteira, sendo que a segunda maior frequência é de casados (33,3%). A escolaridade mínima é o ensino superior incompleto, sendo que mais da metade é pós-graduado (53,3%). A maior parte não possui cargo de chefia (83,3%) e 60% trabalha na organização há menos de 5 anos. Contudo, é importante observar que o percentual de pessoas que trabalham na organização há mais de 11 anos é relativamente alto (30%), o que justifica um alto desvio padrão (8,84) no tempo médio de aproximadamente 7 anos.

Tabela 3. Características sócio-demográficas da organização pública

Características	N	Frequência	Porcentagem	Média
Organização Pública				
<i>Sexo</i>				
Masculino	30	10	33,3%	-
Feminino		20	66,7%	-
<i>Estado Civil</i>				
Solteiro		15	50,0%	-
Casado	30	10	33,3%	-
Divorciado		3	10,0%	-
União Estável		2	6,7%	-
Viúvo		-	-	-
<i>Escolaridade</i>				
Fundam. completo		-	-	-
Médio completo		-	-	-
Cursando superior	30	6	20%	-
Superior completo		5	16,7%	-
Cursando pós		3	10,0%	-
Pós-graduado(a)		16	53,3%	-
<i>Cargo de Chefia</i>				
Sim	30	5	16,7%	-
Não		25	83,3%	-
<i>Idade</i>				
Até 25 anos		6	20,0%	
26 a 30 anos		6	20,0%	
31 a 35 anos	30	5	16,7%	35,5
36 a 45 anos		6	20,0%	(DP=1,59)
46 a 55 anos		5	16,7%	
Mais de 55 anos		2	6,7%	
<i>Tempo de Org.</i>				
Até 1 ano		10	33,3%	
1 a 5 anos		8	26,7%	
6 a 10 anos	30	3	10,0%	7,4
11 a 15 anos		2	6,7%	(DP=8,84)
16 a 20 anos		4	13,3%	
Mais de 20 anos		3	10,0%	

Com relação à amostra total, que engloba as 3 organizações, pode-se observar na tabela 4 que a maioria dos participantes é do sexo feminino (56,1%). Aqui vale considerar a influência da organização pública, que teve duas vezes mais participantes mulheres. A amostra apresenta uma boa distribuição de idade, de forma que as faixas etárias trazem percentuais com valores próximos e uma média de idade de aproximadamente 34 anos acompanhada de um alto desvio padrão (10,3). O maior percentual é de participantes casados (45,5%), seguido de perto pelo percentual de solteiros (39,4%). Destaca-se o elevado grau de

escolaridade da amostra, com quase metade dos participantes (47,%) pós-graduados. O segundo percentual mais alto foi de pessoas com curso superior completo ou em andamento (40,2%). Apenas uma pessoa só tinha o ensino fundamental completo. É esperado que a maioria dos participantes não ocupe cargo de chefia (75,8%), porém observa-se uma boa proporção de gestores na amostra (24,2%). Com relação ao tempo de organização, assim como na idade, se observa uma boa distribuição da amostra. Embora aproximadamente 60% dos participantes trabalhe até 5 anos nas respectivas organizações, observa-se percentuais consideráveis de participantes que trabalham nas organizações há mais de 10 anos.

Tabela 4. Características sócio-demográficas da amostra total

Características	N	Frequência	Porcentagem	Média
Amostra total				
<i>Sexo</i>				
Masculino	132	58	43,9%	-
Feminino		74	56,1%	-
<i>Estado Civil</i>				
Solteiro		52	39,4%	-
Casado		60	45,5%	-
Divorciado	132	7	5,3%	-
União Estável		13	9,8%	-
Viúvo		-	-	-
<i>Escolaridade</i>				
Fund. completo		1	0,8%	-
Médio completo		4	3,0%	-
Cursando superior	132	17	12,9%	-
Superior completo		36	27,3%	-
Cursando pós		12	9,1%	-
Pós-graduado(a)		62	47,0%	-
<i>Cargo de Chefia</i>				
Sim	132	32	24,2%	-
Não		100	75,8%	-
<i>Idade</i>				
Até 25 anos		28	21,2%	
26 a 30 anos		34	25,8%	
31 a 35 anos	132	23	17,4%	34,1
36 a 45 anos		25	18,9%	(DP=10,3)
46 a 55 anos		17	12,9%	
Mais de 55 anos		5	3,8%	
<i>Tempo de Org.</i>				
Até 1 ano		30	22,7%	
1 a 5 anos		49	37,2%	
6 a 10 anos	132	22	16,7%	7,1
11 a 15 anos		7	5,3%	(DP=8,0)
16 a 20 anos		11	8,3%	
Mais de 20 anos		13	9,8%	
<i>Tipo de Org.</i>				
Privada		38	28,7%	-
Público-privada	132	64	48,4%	-
Pública		30	22,7%	-

5.3 – Instrumentos

A pesquisa se caracteriza como um *survey*, de natureza predominantemente quantitativa, sendo utilizadas escalas previamente validadas como instrumentos de apreensão das variáveis, além de questionário sócio-demográfico. A coleta de dados seria composta por

3 instrumentos, um para cada construto analisado, a saber: a) clima organizacional; b) perfil pessoal; c) realização profissional. São eles:

Escala de Clima Organizacional: Construída e validada por Gosendo (2009), apresenta 30 itens divididos em seis fatores. Estes seis fatores representam os diferentes tipos de clima, cuja ocorrência se dá em dois tipos de relacionamento no ambiente organizacional – relacionamento com os pares e relacionamento com os chefes. Com relação aos fatores do clima referentes ao relacionamento com os pares, tem-se as seguintes características psicométricas: a) clima seco – abrange cinco itens, com alpha de Cronbach (α) igual a 0,84; b) clima quente – 5 itens, α igual a 0,86; c) clima úmido – com 4 itens e α de 0,82; clima frio – contém 5 itens e α de 0,82. Os fatores referentes ao relacionamento com os chefes são: a) clima caloroso – composto por 6 itens e α de 0,83; b) clima gelado – com cinco itens e α de 0,85. O modo de resposta do instrumento se traduz em uma escala de cinco pontos com a seguinte gradação: 1 – nunca, 2 – raramente, 3 – às vezes, 4 – frequentemente, 5 – sempre. O KMO da escala completa é de 0,962 e os seis fatores juntos explicam 47,56% da variância do construto.

Escala de Perfil Pessoal nas Organizações: Construída e validada por Dessen e Paz (2009), é composta por 59 itens e oito fatores, que abordam oito diferentes tipos de perfil pessoal nas organizações, baseados em dados levantados empiricamente em várias organizações públicas e privadas. Os oito fatores apresentam as seguintes características psicométricas: fator realizador – apresenta 9 itens e alpha de 0,84; fator controlador – 9 itens e alpha de 0,82; fator sociável – 7 itens e confiabilidade de 0,76, com 3 itens com cargas positivas e 4 itens com cargas negativas; fator tímido – contém 7 itens e confiabilidade de 0,80, trazendo 3 itens com carga negativa e 4 com carga positiva; fator auto-exigente – contém 5 itens e alpha de Cronbach de 0,75; fator descuidado – possui 8 itens e confiabilidade de 0,75; fator prestativo – traz 8 itens e confiabilidade de 0,83; fator egocêntrico – possui 6 itens e confiabilidade de 0,63. A resposta aos itens se deu com base em uma escala Likert de 5 pontos de frequência: 0 – nunca, 1 – raramente, 2 – às vezes, 3 – frequentemente, 4 – sempre. A escala completa apresenta KMO igual a 0,948, com os 59 itens explicando 36,3% da variância do construto.

Escala de Realização Profissional: Constitui uma subescala da Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET), construída por Paschoal e Tamayo (2008). Tais autores consideram que o bem-estar no trabalho compreende uma dimensão afetiva (emoções e humores no trabalho), dividida entre os fatores “afeto positivo” e “afeto negativo” e uma dimensão cognitiva (percepção de expressividade e realização profissional no trabalho), representada pelo fator

“realização”, que constituiu a subescala unifatorial de Realização Profissional utilizada neste estudo. Os 9 itens deste fator foram desenvolvidos pelos autores a partir de literatura sobre o tema e de entrevistas com diferentes tipos de trabalhadores, nas quais era perguntado: 1) O que é ser feliz no trabalho para você?; 2) É importante se sentir realizado no trabalho?; 3) O que é a realização no trabalho?. Todos os itens apresentavam afirmações positivas, apresentando como modo de resposta uma escala Likert que ia de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Juntos, os três fatores da escala explicam 57,30% da variância do construto, sendo que desse valor o fator realização possui 6,34% e o índice de confiabilidade (alpha de Cronbach) para o fator realização é satisfatório ($\alpha = 0,88$). O KMO da escala completa é de 0,939.

Faz-se necessário destacar que foram analisados os alphas de Cronbach relativos aos fatores das escalas descritas, sendo que, na presente amostra, todos eles se aproximaram ou superaram aqueles obtidos na validação das escalas, o que reforça a confiabilidade e consistência dos instrumentos utilizados. A tabela com os alphas obtidos encontra-se no Anexo 6.

5.4 – Procedimentos

A pesquisa foi feita com uma autorização prévia dos responsáveis pelo setor de recursos humanos ou gestão de pessoas das respectivas organizações. Visando a menor variação possível de procedimento com relação à coleta de dados, a apresentação da pesquisa foi a mesma nas três organizações. Os instrumentos utilizados foram apresentados de forma digitalizada e interativa, ou seja, a pesquisa era disponibilizada aos participantes através do acesso a um *hiperlink*, que os redirecionava a uma página da internet, na qual se apresentava a pesquisa. Este procedimento foi visto como o mais adequado para a coleta de dados uma vez que todos os participantes tinham acesso diário ao computador, e principalmente porque podiam escolher o momento mais conveniente do seu dia para responder à pesquisa. Além disso, o procedimento de coleta tornou-se padronizado e foi evitada a ocorrência de respostas em branco (*missings*). Por fim, tal procedimento transfere as respostas dadas pelos participantes diretamente para uma planilha, neutralizando-se possíveis erros advindos da tabulação dos questionários em papel.

O convite para a pesquisa, nas três empresas, foi feito através da comunicação interna das mesmas, na qual o responsável pelo setor de recursos humanos ou o diretor de cada setor enviava um *e-mail* a todos os funcionários repassando o convite feito pela pesquisadora.

Neste convite, era ressaltado o interesse acadêmico, a desvinculação direta com a empresa e o sigilo das respostas. A adoção do convite por comunicação interna, o que por um lado pode favorecer interpretações de vinculação da pesquisa com os interesses da empresa, por outro lado favorece o sigilo, uma vez que o pesquisador não tem acesso aos endereços de *e-mail* individuais dos funcionários.

Nas três empresas o convite para a pesquisa foi feito a todos os funcionários indistintamente. A medida de convidar todos os funcionários se justifica pela preocupação em não criar climas de exclusão no ambiente de trabalho, assim como em obter uma margem de segurança que permitisse que o número de sujeitos se mantivesse equilibrado em cada uma das empresas, mesmo após a limpeza do banco e a eliminação dos casos extremos.

5.5 – Análise de dados

Na apuração dos resultados foi utilizado o programa SPSS para a realização de análises descritivas, correlações, análises de variância e regressão múltipla. O modelo de análise adotado para regressão visa verificar o quanto a realização profissional varia em função das variações do clima organizacional e do perfil pessoal, observando-se a possibilidade de o perfil organizacional funcionar enquanto variável mediadora da relação entre clima organizacional e realização profissional. Dessa forma, o clima organizacional e o perfil pessoal nas organizações seriam as variáveis antecedentes ou explicativas, enquanto a realização profissional seria a variável consequente ou critério.

Primeiramente, foi realizada a análise exploratória de dados, com o objetivo de verificar a presença de casos extremos (*outliers*), a distribuição da amostra e o atendimento aos pressupostos estatísticos. Uma vez que o questionário preenchido eletronicamente não permite que sejam deixadas respostas em branco, não houve casos com dados omissos (*missings*). Além disso, a planilha de dados é gerada de forma eletrônica e automática, o que também anula a possibilidade de erros de digitação.

Com relação aos casos extremos, os univariados foram verificados por meio do escore Z e da análise dos gráficos *boxplot*. Na maioria das variáveis não foram encontrados mais de dois *outliers*, havendo muitas variáveis nas quais não foi encontrado nenhum deles. Apenas nas variáveis relativas ao tempo de trabalho na organização e à realização profissional foram identificados mais de dois *outliers*, sendo que a primeira apresentou cerca de oito *outliers*, e a segunda, três. Dessa forma, compreende-se que a quantidade de outliers encontrada não se

mostrou expressiva o suficiente para que fossem necessárias deleções, tendo em vista que a porcentagem destes em cada variável foi inferior a 10% do total da amostra (Hair et al, 2009).

Para identificação dos *outliers* multivariados, utilizou-se a distância de Mahalanobis (D^2), para a qual foram considerados 15 graus de liberdade, correspondente ao número de VI's analisadas, e probabilidade de $p < 0,001$. Dessa forma, o valor de D^2 utilizado como referência para identificação dos outliers foi 37.697. Apenas dois casos ultrapassaram tal valor, sendo assim considerados *outliers* multivariados.

Tendo em vista que apenas dois casos foram identificados como *outliers* multivariados, entende-se que a exclusão não é necessária, ao passo que estes dois casos não prejudicariam expressivamente o tamanho ou a representatividade da amostra estudada. Compreende-se que os poucos casos extremos identificados (univariados e multivariados) representam características que retratam a realidade da amostra, principalmente no tocante à variável tempo de trabalho na organização, que apresentou o maior número de *outliers* univariados.

Em seguida, foi realizada a verificação dos pressupostos estatísticos, ou seja, foi feita a análise da normalidade, linearidade, homocedasticidade, além da distribuição dos resíduos e colinearidade. A começar pela normalidade da distribuição, ela foi verificada através dos valores de *skewness* e *kurtosis* dos erros padronizados, dos gráficos de probabilidade normal e dos testes de normalidade (Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk). Das dezessete variáveis analisadas, cinco apresentaram problemas de normalidade nos três testes, sendo duas delas sócio-demográficas, uma relacionada à realização profissional e duas relacionadas ao clima.

Com relação à linearidade, sua verificação se deu visualmente, através da análise dos gráficos de dispersão (*scatterplot*). Apesar de terem sido encontradas relações lineares relativamente fracas entre as variáveis, verifica-se que o pressuposto de linearidade foi atendido. Além disso, deve-se atentar para o fato da linearidade de regressão ser mensurada entre o conjunto de variáveis, o que, por sua vez, pode não interferir na linearidade do modelo. A homocedasticidade foi verificada através dos testes Box'M e Levene, nos quais foi possível observar a presença da igualdade de variâncias entre a maioria das variáveis. Sendo assim, verifica-se o atendimento deste pressuposto.

Na análise de distribuição dos resíduos, realizada através da regressão e do gráfico *scatterplot*, verificou-se a presença de um formato aleatório, não possuindo variância constante nem um formato definido, o que representa mais um indício da linearidade. Por fim, para o diagnóstico de multicolinearidade entre as variáveis independentes foram analisadas as correlações bivariadas, valores de tolerância, VIF (*variance inflation factor*), *Condition Index*

e *Variance Proportions*. Na análise das correlações bivariadas, não foram identificados valores superiores a 0,4, com exceção de duas correlações de valor 0,5 entre fatores da escala de clima e de uma correlação esperada de -0,6 entre idade e tempo de trabalho na organização. Segundo Menard (1995), tolerância com valores menores que 0,1 indicam a presença de colinearidade. Destaca-se que nenhuma das variáveis analisadas apresentou valor abaixo de 0,1. Com relação à análise do VIF, Myers (1990) aponta que valores de VIF maiores que 5 ou 10 são indicativos de problemas de colinearidade. Novamente, nenhuma das variáveis apresentou valor superior a 5, sendo o maior valor identificado 4,331. Para a análise do *Condition Index* e *Variance Proportions* considerou-se o parâmetro de Tabachnick & Fidell (2001), de que quando o *Condition Index* é maior que 30 e pelo menos duas *Variance Proportions* estão acima de 0,50 há indicações de multicolinearidade. Neste caso, nenhuma das variáveis analisadas apresentou todas estas condições, não havendo linhas nas quais o *Condition Index* fosse maior que 30 e, ao mesmo tempo, fossem encontradas duas *Variance Proportions* acima de 0,50, o que reforça a ausência de multicolinearidade entre as variáveis analisadas.

Após as análises descritivas dos dados sócio-demográficos, adequação do banco e verificação dos pressupostos, foram realizadas análises descritivas das variáveis independentes (relativas ao clima organizacional e ao perfil pessoal) e da variável dependente (realização profissional). Para tanto, efetuou-se a análise de medidas de centralidade e dispersão, ou seja, distribuição de frequências, médias e desvios padrão, de forma a observar os padrões predominantes de clima organizacional, perfil pessoal e realização profissional.

Para estas variáveis analisou-se também o coeficiente de variação (CV), de forma a analisar o nível de compartilhamento da percepção dos respondentes em relação ao clima organizacional, perfil pessoal e realização profissional. Este coeficiente é medido através da divisão do desvio padrão pela média do fator ou variável e representa a variabilidade dos dados em relação à média. Dessa forma, quanto menor for o coeficiente de variação, mais homogêneos são os dados, indicando um alto grau de compartilhamento. Neste estudo considera-se que os valores inferiores a 0,30 indicam pouca dispersão, ou seja, presença de compartilhamento das percepções, e os superiores a 0,30 indicam maior dispersão, logo, pouco compartilhamento das percepções.

Para verificar a existência de diferenças de médias entre os seis fatores de clima organizacional e os oito fatores da escala de perfil pessoal nas organizações foi realizado o Teste t pareado. Esta análise indicou que todas as médias da maioria das variáveis são significativamente diferentes entre si, com exceção das variáveis clima úmido e clima frio,

perfil tímido e perfil controlador e perfil realizador e perfil sociável, cujas diferenças de médias foram significativas entre os pares.

De forma a verificar as diferenças entre as médias das variáveis relativas ao clima organizacional, perfil pessoal e realização profissional em relação aos grupos compostos pelas variáveis sócio-demográficas (sexo, idade, escolaridade, estado civil, se ocupa ou não cargo de chefia, tempo de trabalho na organização e tipo de empresa), foi realizada a análise de variância (ANOVA).

Foram realizadas análises de regressão linear, visando observar as relações entre variáveis independentes ou antecedentes (clima organizacional e perfil pessoal) e variável critério (realização profissional). Além disso, visou-se verificar, através da regressão múltipla hierárquica, a consistência do modelo de mediação proposto, no qual a variável perfil pessoal exerceria efeito de mediação na relação entre o clima organizacional e a realização profissional. Para tanto, foram verificadas as seguintes condições, necessárias à identificação da relação de mediação (Baron & Kenny, 1986): a) a existência de relação significativa entre a variável antecedente (clima organizacional) e a variável critério (realização profissional); b) a existência de relação entre a variável antecedente (clima organizacional) e a mediadora (perfil pessoal) e c) a existência de relação entre a variável mediadora (perfil pessoal) e a variável critério (realização profissional). A partir do atendimento destas três condições, foi possível observar se a força da relação entre a variável antecedente (clima organizacional) e a critério (realização profissional) se reduz diante da inclusão da mediadora (perfil pessoal).

6 – Resultados

Este capítulo tem como objetivo apresentar os resultados obtidos no presente estudo. Primeiramente, serão apresentadas as análises descritivas das variáveis investigadas, a saber, clima organizacional, perfil pessoal e realização profissional. Em seguida, serão discutidos os resultados obtidos a partir das análises de variância (ANOVA) e das análises de regressão linear múltipla (padrão e hierárquica).

6.1 – Análises descritivas

Clima organizacional

O clima organizacional foi investigado por meio da Escala de Clima Organizacional de Gosendo (2008), que apresenta 5 pontos: 1 – nunca, 2 – raramente, 3 – às vezes, 4 – frequentemente e 5 – sempre. Na tabela 5 podem ser observadas as médias, desvios-padrão e coeficientes de variação obtidos em relação ao clima para cada uma das três organizações investigadas.

Tabela 5. Resultado do clima organizacional por empresa

Climas Organizacionais	Organização privada				Organização pública				Organização público-privada			
	N	M	DP	CV	N	M	DP	CV	N	M	DP	CV
Caloroso	38	3,54	0,52	0,14	30	3,28	0,92	0,28	64	3,15	0,87	0,27
Gelado	38	1,96	0,41	0,20	30	2,32	0,98	0,42	64	2,28	0,82	0,35
Seco	38	2,22	0,49	0,21	30	2,37	0,66	0,27	64	2,32	0,76	0,32
Úmido	38	2,35	0,47	0,20	30	2,54	0,78	0,30	64	2,56	0,72	0,28
Quente	38	4,02	0,52	0,13	30	3,74	0,88	0,23	64	3,65	0,65	0,17
Frio	38	2,30	0,49	0,21	30	2,59	0,83	0,32	64	2,54	0,72	0,28

É possível observar que, nas três organizações, o clima entre chefes e subordinados com maior média é o caloroso. Embora os valores sejam bastante próximos, a maior média obtida para o clima caloroso, entre as três organizações, foi na privada (3,54), enquanto a menor média foi na público-privada (3,15). As médias das três organizações, variando entre

3,15 e 3,54, indicam que os participantes percebem que a relação com as chefias *às vezes* é calorosa.

Com relação ao clima percebido entre os colegas, o clima quente obteve as maiores médias nas três organizações. Novamente, os valores foram próximos, sendo a média da organização privada a maior (a média ultrapassou o ponto 4 da escala), o que significa que o clima quente *é frequentemente* percebido pelos participantes. A menor média foi a da organização público-privada (3,65).

A organização privada apresentou os melhores coeficientes de variação, uma vez que, para todos os climas, o CV ficou abaixo de 0,25, o que indica um relativo grau de compartilhamento de percepções. Uma vez que quanto menor o valor do CV, maior o grau de compartilhamento, percebe-se que, na empresa privada, justamente os climas com as maiores médias, a saber, caloroso e quente, apresentam os menores valores de coeficiente de variação. Já nas outras organizações, pelo menos dois tipos de clima obtiveram coeficiente de variação acima de 0,30, valor limítrofe estabelecido neste estudo para a consideração de compartilhamento das percepções.

Com relação às médias mais baixas, percebe-se que, nas três organizações, o clima com a menor média foi o clima gelado, característico da relação entre chefes e subordinados. A segunda menor média, também nas três organizações, foi para o clima seco, característico das relações entre os pares.

Perfil pessoal nas organizações

As variáveis relativas ao perfil pessoal foram investigadas através da Escala de Perfil Pessoal nas Organizações, construída e validada por Dessen e Paz (2009). A escala possui 5 pontos que, na versão original, vão de 0 – nunca a 4 – sempre. De forma a facilitar a padronização e interpretação dos resultados, os pontos da escala de perfil pessoal foram recodificados e apresentados como indo de 1 a 5, equiparando-se aos pontos da Escala de Clima Organizacional. Na tabela 6 constam as médias, desvios padrão e coeficientes de variação obtidos para o perfil pessoal nas organizações, separados por tipo de organização.

Tabela 6. Resultado do perfil pessoal por empresa

Perfis pessoais nas organizações	Organização privada				Organização pública				Organização público-privada			
	N	M	DP	CV	N	M	DP	CV	N	M	DP	CV
Auto-exigente	38	4,21	0,38	0,09	30	4,24	0,50	0,11	64	4,28	0,48	0,11
Prestativo	38	3,94	0,44	0,11	30	3,83	0,53	0,13	64	3,93	0,58	0,14
Realizador	38	3,63	0,46	0,12	30	3,37	0,78	0,23	64	3,48	0,54	0,15
Sociável	38	3,53	0,49	0,13	30	3,39	0,72	0,21	64	3,42	0,51	0,14
Egocêntrico	38	2,66	0,46	0,17	30	2,47	0,63	0,25	64	2,57	0,46	0,17
Tímido	38	2,12	0,45	0,21	30	2,70	0,62	0,32	64	2,50	0,57	0,22
Controlador	38	2,55	0,50	0,19	30	2,18	0,60	0,27	64	2,38	0,69	0,28
Descuidado	38	2,35	0,53	0,22	30	2,07	0,36	0,17	64	2,05	0,50	0,24

Observa-se que, nas três organizações, o perfil pessoal mais frequente é o auto-exigente, com diferenças mínimas entre as médias das três organizações. Todas apresentaram uma média em torno de 4,2, o que indica que as pessoas julgam que *frequentemente* emitem comportamentos auto-exigentes. O desvio padrão mais baixo foi na organização privada (0,38), enquanto o mais alto foi o da pública (0,50). O perfil pessoal identificado como o menos frequente foi diferente entre as organizações, de forma que na privada o perfil com a menor média foi o tímido (2,12), enquanto nas outras duas foi o descuidado (em torno de 2,0). Este resultado indica que os funcionários percebem que *raramente* apresentam comportamentos tímidos, no caso da organização privada, ou descuidados, no caso das organizações pública e público-privada.

É importante notar que todos os perfis, nas três organizações, apresentaram coeficiente de variação (CV) abaixo de 0,30, o que indica que os perfis atingiram um grau de compartilhamento considerável. Percebe-se que o perfil auto-exigente, mais frequente nas três organizações, também apresentou os CV's mais baixos, o que indica uma maior percepção da existência desse perfil nas organizações.

Realização profissional

A realização profissional, variável critério deste estudo, devido à escassez de pesquisas e instrumentos de mensuração, foi investigada através de uma subescala unifatorial, cujo fator realização profissional compõe a Escala de Bem-Estar no Trabalho, de Paschoal e Tamayo (2008). A subescala apresenta respostas em função do grau de concordância,

constituídas por cinco pontos: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – concordo em parte, 4 – concordo e 5 – concordo totalmente.

Tabela 7. Resultado da realização profissional por empresa

	Organização privada				Organização pública				Organização público-privada				Amostra Total			
	N	M	DP	CV	N	M	DP	CV	N	M	DP	CV	N	M	DP	CV
Realização	38	3,90	0,38	0,09	30	3,26	0,76	0,23	64	3,64	0,61	0,16	132	3,63	0,63	0,17

Como é possível observar na tabela 7, a organização com maior média em relação à realização profissional foi a privada ($m = 3,90$), o que indica que as pessoas concordaram com as afirmações indicativas de realização profissional. Dessa maneira, as pessoas desta organização acreditam que são realizadas profissionalmente, o que é reforçado pelo baixo valor do desvio padrão (0,38), identificado como o menor entre as três organizações. O coeficiente de variação (CV) ficou em 0,09, indicando alto grau de compartilhamento das percepções na organização privada. Nas três organizações o CV ficou abaixo de 0,30, o que indica um grau de compartilhamento razoável da percepção de realização profissional.

Nas outras duas organizações, percebe-se que o resultado foi semelhante, de forma que as pessoas concordaram, ao menos em parte, com as afirmações relativas à realização profissional. Contudo, observa-se que a menor média obtida foi na organização pública, sendo aí também o maior desvio padrão observado entre as três organizações (0,76). Com relação à amostra total, os resultados se assemelham ao das organizações em separado, o que indica que, na amostra estudada, as pessoas se consideram, em parte, realizadas profissionalmente.

6.2 – Análises de variância (ANOVA)

De forma a investigar a existência de diferenças de médias entre os grupos compostos pelas variáveis sócio-demográficas em relação às variáveis analisadas (clima, perfil e realização), foram realizadas as análises de variância. Através da comparação das médias dos diferentes grupos, observa-se que quando as médias são bem diferentes, existe um alto grau de variação entre as condições. Não havendo diferenças entre as médias dos grupos, não existe variação. A seguir, são apresentadas as análises de variância realizadas em função dos grupos das variáveis sócio-demográficas, a saber: sexo, idade, escolaridade, estado civil, cargo de chefia, tempo de serviço e tipo de organização. Serão relatadas apenas as análises

cujos resultados se mostraram significativos. No caso das variáveis com mais de duas categorias, foi realizado o teste *Post Hoc* de *Tukey* de forma a verificar entre quais grupos constava a diferença significativa de médias.

Sexo

Com relação aos grupos compostos pela variável sexo, a saber, masculino e feminino, foram encontrados resultados significativos apenas para variáveis relativas ao perfil pessoal nas organizações, especificamente para os perfis: realizador, controlador, auto-exigente e egocêntrico.

Tabela 8. Variância de médias entre os sexos em relação ao perfil pessoal

Variável	Sexo	N	Média	DP	Df	F	Sig.
Perfil realizador	Masculino	58	3,65	0,61	1	7,150	0,008
	Feminino	74	3,38	0,54			
Perfil controlador	Masculino	58	2,64	0,72	1	18,252	0,000
	Feminino	74	2,19	0,47			
Perfil auto-exigente	Masculino	58	4,36	0,45	1	5,593	0,020
	Feminino	74	4,17	0,45			
Perfil egocêntrico	Masculino	58	2,68	0,48	1	5,210	0,024
	Feminino	74	2,48	0,50			

Os resultados da tabela 8 demonstram que os homens apresentam maiores médias em todos os perfis analisados, se percebendo em geral como mais realizadores, controladores, auto-exigentes e egocêntricos no trabalho do que as mulheres.

Idade

Nos diferentes grupos relativos à idade, foram encontrados resultados significativos apenas para variáveis do clima organizacional. Somente para o clima caloroso não foram encontradas diferenças de médias significativas entre os grupos. A variável idade continha seis grupos de faixa etária. Os testes *Post Hoc* indicaram que as diferenças significativas se deram sempre entre as faixas etárias “até 25 anos” e “entre 31 e 35 anos”, portanto apenas os resultados para estes grupos são apresentados.

Tabela 9. Variância de médias entre idades em relação ao clima organizacional

Variável	Idade	N	Média	DP	Df	F	Sig.
Clima seco	Até 25 anos	28	1,94	0,52	5	3,856	0,003
	Entre 31 e 35 anos	23	2,72	0,89			
Clima gelado	Até 25 anos	28	1,77	0,62	5	2,964	0,015
	Entre 31 e 35 anos	23	2,50	1,02			
Clima úmido	Até 25 anos	28	2,16	0,60	5	3,332	0,007
	Entre 31 e 35 anos	23	2,86	0,79			
Clima quente	Até 25 anos	28	4,18	0,58	5	3,166	0,010
	Entre 31 e 35 anos	23	3,52	0,80			
Clima frio	Até 25 anos	28	2,02	0,47	5	4,809	0,000
	Entre 31 e 35 anos	23	2,85	0,78			

A partir dos resultados apresentados na tabela 9, nota-se que os participantes com idade entre 31 e 35 anos são os que mais percebem os climas seco, gelado, úmido e frio. Porém, participantes de até 25 anos de idade tendem a perceber mais o clima quente do que aqueles com idade entre 31 e 35 anos.

Estado civil

Assim como na variável idade, no estado civil foram identificados resultados significativos apenas em relação ao clima organizacional. Foram encontradas diferenças significativas de médias entre os grupos para os climas úmido, quente e frio. A variável estado civil continha quatro grupos, sendo que através dos testes *Post Hoc*, verificou-se que as diferenças significativas entre os grupos se concentraram entre os solteiros e aqueles em união estável, de forma que apenas os resultados relativos a estes grupos são apresentados.

Tabela 10. Variância de médias do estado civil em relação ao clima organizacional

Variável	Estado civil	N	Média	DP	Df	F	Sig.
Clima úmido	Solteiro	52	2,32	0,77	3	2,681	0,050
	União estável	13	2,86	0,42			
Clima quente	Solteiro	52	3,98	0,71	3	3,447	0,019
	União estável	13	3,38	0,57			
Clima frio	Solteiro	52	2,20	0,62	3	5,385	0,002
	União estável	13	2,81	0,40			

Diante das médias dispostas na tabela 10, observa-se que os participantes em união estável percebem mais os climas úmido e frio do que os solteiros. Estes, por sua vez, percebem mais o clima quente do que aqueles em união estável.

Escolaridade

Na investigação das diferenças de médias dos grupos de escolaridade dos participantes, observa-se a presença de resultados significativos em relação ao clima organizacional somente, havendo diferenças significativas de médias entre dois dos cinco grupos compostos pela escolaridade em relação a todos os tipos de clima investigados. Por meio dos testes *Post Hoc*, observa-se que as diferenças significativas se dão entre aqueles que tem o ensino superior completo e os pós-graduados, sendo apresentados os resultados relativos a estes dois grupos apenas.

Tabela 11. Variância de médias da escolaridade em relação ao clima organizacional

Variável	Escolaridade	N	Média	DP	Df	F	Sig.
Clima seco	Graduado	36	2,28	0,51	4	4,392	0,002
	Pós-graduado	62	2,50	0,74			
Clima caloroso	Graduado	36	3,20	0,63	4	2,517	0,045
	Pós-graduado	62	3,13	0,89			
Clima gelado	Graduado	36	2,15	0,60	4	4,705	0,001
	Pós-graduado	62	2,46	0,84			
Clima úmido	Graduado	36	2,48	0,57	4	2,516	0,045
	Pós-graduado	62	2,66	0,71			
Clima quente	Graduado	36	3,70	0,63	4	4,223	0,003
	Pós-graduado	62	3,60	0,68			
Clima frio	Graduado	36	2,41	0,61	4	4,361	0,002
	Pós-graduado	62	2,72	0,69			

Ao se observar a tabela 11, percebe-se que aqueles que possuem apenas o ensino superior completo percebem mais os climas quente e caloroso, enquanto os participantes pós-graduados percebem mais os climas seco, gelado, úmido e frio.

Cargo de chefia

Com relação à chefia, foram encontradas diferenças significativas entre as médias dos chefes e subordinados em relação a duas das três variáveis principais – perfil pessoal nas organizações e realização profissional. No tocante ao perfil pessoal, a tabela 12 traz os resultados significativos de diferenças de médias, nos quais apenas os perfis realizador, controlador, tímido e descuidado foram contemplados.

Tabela 12. Variância de médias do exercício da chefia em relação ao perfil pessoal

Variável	Hierarquia	N	Média	DP	Df	F	Sig.
Perfil realizador	Chefe	32	3,76	0,51	1	8,844	0,004
	Subordinado	100	3,41	0,59			
Perfil controlador	Chefe	32	2,74	0,70	1	14,595	0,000
	Subordinado	100	2,27	0,57			
Perfil tímido	Chefe	32	2,14	0,54	1	11,170	0,001
	Subordinado	100	2,53	0,57			
Perfil descuidado	Chefe	32	2,38	0,51	1	10,344	0,002
	Subordinado	100	2,06	0,47			

Ao se analisar as médias dispostas na tabela 12, é possível observar que os participantes que exercem cargos de chefia se percebem (ou se assumem) com mais frequência como realizadores, controladores e descuidados do que aqueles que não exercem a liderança. Os subordinados, por sua vez, tendem a assumir mais o perfil tímido do que aqueles que não são chefes.

A respeito das diferenças de médias entre chefes e subordinados em relação à realização profissional, na tabela 13 percebe-se que, em média, os chefes se apresentaram como mais realizados profissionalmente do que aqueles que não exercem cargo de chefia.

Tabela 13. Variância de médias do exercício da chefia em relação à realização profissional

Variável	Hierarquia	N	Média	DP	Df	F	Sig.
Realização profissional	Chefe	32	3,88	0,51	1	6,873	0,010
	Subordinado	100	3,55	0,65			

Tempo na organização

A variável relativa ao tempo que o funcionário trabalha na organização apresentou resultados significativos apenas em relação ao clima organizacional. De acordo com os testes *Post Hoc*, observou-se que, dentre os seis grupos que compunham a variável, apenas pessoas que possuíam até um ano de trabalho na organização e aquelas que trabalham na mesma entre 6 e 10 anos perceberam os climas seco, gelado, úmido e frio de formas significativamente diferentes dos outros participantes.

Tabela 14. Variância de médias do tempo na organização em relação ao clima organizacional

Variável	Tempo org.	N	Média	DP	Df	F	Sig.
Clima seco	Até 1 ano	30	2,02	0,61	5	2,880	0,017
	De 6 a 10 anos	22	2,62	0,73			
Clima gelado	Até 1 ano	30	1,82	0,56	5	2,256	0,050
	De 6 a 10 anos	22	2,48	0,92			
Clima úmido	Até 1 ano	30	2,26	0,70	5	2,342	0,045
	De 6 a 10 anos	22	2,82	0,68			
Clima frio	Até 1 ano	30	2,15	0,67	5	2,717	0,023
	De 6 a 10 anos	22	2,74	0,74			

Através dos resultados dispostos na tabela 14, é possível notar que as pessoas que tem entre 6 e 10 anos de serviço nas referidas organizações percebem com mais frequência a presença dos climas seco, gelado, úmido e frio do que as pessoas que trabalham há menos de um ano nas empresas pesquisadas.

Tipo de organização

Os grupos que compõem os diferentes tipos de organização – privada, público-privada e pública – apresentaram-se como os únicos a gerar diferenças de médias significativas em todas as três variáveis principais (clima organizacional, perfil pessoal nas organizações e realização profissional). A iniciar pelas diferenças de percepção em relação ao clima, a tabela 15 demonstra que houve resultados significativos para os climas caloroso e quente, havendo diferenças de médias significativas entre as organizações privada e público-privada.

Tabela 15. Variância de médias dos tipos de organização em relação ao clima organizacional

Variável	Tipo org.	N	Média	DP	Df	F	Sig.
Clima caloroso	Privada	38	3,54	0,52	2	2,874	0,047
	Público-privada	64	3,15	0,87			
Clima quente	Privada	38	4,02	0,52	2	3,578	0,031
	Público-privada	64	3,65	0,65			

Ao se analisar a tabela 15, observa-se que os participantes da organização privada percebem os climas caloroso e quente mais freqüentemente do que aqueles pertencentes à organização público-privada. Na organização pública, as médias em relação à percepção dos climas não foram identificadas como significativamente diferentes em relação às outras duas organizações.

Já em relação ao perfil pessoal nas organizações, identificaram-se diferenças de médias nas percepções dos três grupos que compõem a variável, ou seja, houve diferenças de médias significativas nas percepções dos participantes das organizações privada, público-privada e pública em relação aos perfis controlador, tímido e descuidado especificamente.

Tabela 16. Variância de médias dos tipos de organização em relação ao perfil pessoal

Variável	Tipo org.	N	Média	DP	Df	F	Sig.
Perfil controlador	Privada	38	2,55	0,50	2	2,925	0,050
	Público-privada	64	2,38	0,69			
	Pública	30	2,18	0,60			
Perfil tímido	Privada	38	2,12	0,45	2	9,805	0,000
	Público-privada	64	2,50	0,57			
	Pública	30	2,70	0,62			
Perfil descuidado	Privada	38	2,35	0,53	2	4,915	0,009
	Público-privada	64	2,05	0,50			
	Pública	30	2,07	0,63			

Através dos dados apresentados na tabela 16 e dos resultados dos testes *Post Hoc* é possível observar que:

1. com relação ao perfil controlador, as diferenças de médias significativas se deram em relação aos participantes das organizações privada e pública apenas, de forma que os participantes da privada demonstraram ser mais controladores que os da pública;
2. para o perfil tímido, houve diferenças significativas entre as percepções dos participantes das organizações pública e público-privada em relação às da organização

privada, sendo que os participantes desta demonstraram ser menos tímidos do que os das outras duas;

- no tocante ao perfil descuidado, os resultados se assemelham aos obtidos para o perfil tímido, uma vez que as diferenças significativas de médias também se deram entre a organização privada versus as organizações pública e público privada. Contudo, neste caso os participantes da privada demonstraram ser mais descuidados do que os das outras duas.

Por fim, a tabela 17 traz os resultados obtidos entre os tipos de organização em relação à realização profissional. Os testes *Post Hoc* indicaram que existe diferença de média entre as organizações privada e pública e entre público-privada e pública, não havendo diferenças de médias significativas entre as organizações privada e público-privada.

Tabela 17. Variância de médias dos tipos de organização em relação à realização profissional

Variável	Tipo org.	N	Média	DP	Df	F	Sig.
Realização profissional	Privada	38	3,90	0,38	2	9,373	0,000
	Público-privada	64	3,64	0,61			
	Pública	30	3,26	0,76			

Sendo assim, compreende-se que as diferenças de médias se concentram na seguinte relação: organizações privada e público-privada versus a organização pública. Uma vez conhecidas estas diferenças entre grupos apresentadas pelos testes *Post Hoc*, observa-se que as pessoas da organização privada são mais realizadas do que na público-privada e que, tanto na organização privada quanto na público-privada, as pessoas são mais realizadas em comparação às pessoas da organização pública.

Síntese das análises de variância

As análises de variância demonstraram que a percepção do clima organizacional constitui o aspecto que mais gera diferenças significativas de médias entre os grupos, tendo sido identificadas diferenças entre os grupos de cinco variáveis sócio-demográficas, enquanto a realização profissional constitui a variável com maior homogeneidade de variâncias entre os diversos grupos, apresentando diferenças entre os grupos de apenas duas das sete variáveis.

O clima organizacional foi percebido de maneiras significativamente diferentes entre os grupos relativos à idade, estado civil, escolaridade, tempo na organização e tipo de

organização. Dessa forma, observa-se que os participantes mais velhos, em união estável, pós-graduados e com mais tempo de trabalho na organização percebem os climas seco, gelado, frio e úmido com mais frequência. Por sua vez, os mais jovens, solteiros, com apenas o ensino superior completo e com menos tempo de trabalho na organização percebem mais os climas quente e caloroso. Quanto ao tipo de organização, percebe-se que os participantes oriundos da organização privada percebem os climas caloroso e quente mais frequentemente do que os participantes das outras organizações.

Com relação ao perfil pessoal nas organizações, ele foi percebido de maneira significativamente diferente entre os grupos de três das sete variáveis sócio-demográficas analisadas, sendo elas: sexo, cargo de chefia e tipo de organização. Verifica-se que os homens e os chefes (sejam eles homens ou mulheres) se percebem como mais realizadores e controladores. Os homens, além disso, também se percebem como mais auto-exigentes e egocêntricos do que as mulheres. Os chefes se percebem como mais descuidados e menos tímidos que os subordinados. Os participantes da organização privada, por sua vez, se mostraram mais controladores, descuidados e menos tímidos que os das outras organizações.

Por fim, a realização profissional foi percebida diferentemente entre os grupos relativos ao cargo de chefia e ao tipo de organização, de forma que os que atualmente assumem cargos de chefia e fazem parte da organização privada se mostraram como mais realizados profissionalmente do que os indivíduos dos outros grupos.

6.4 – Análises de regressão

As análises de correlações foram realizadas a fim de verificar as relações estabelecidas entre as variáveis estudadas e a realização profissional. Foram observadas as relações da realização profissional com o clima organizacional e o perfil pessoal.

Tabela 18. Matriz de correlações entre variáveis

Fatores	Análises	Realização	Clima seco	Clima Caloroso	Clima gelado	Clima úmido	Clima quente	Clima frio	Perfil realizador	Perfil controlador	Perfil sociável	Perfil tímido	Perfil auto-exigente	Perfil descuidado	Perfil prestativo	Perfil egocêntrico
Realização	Correlação	1														
	Sig.															
	N	132														
Clima seco	Correlação	-,168	1													
	Sig.	,054														
	N	132	132													
Clima caloroso	Correlação	,378**	-,395**	1												
	Sig.	,000	0,00													
	N	132	132,00	132												
Clima gelado	Correlação	-,359**	,673**	-,740**	1											
	Sig.	,000	,000	,000												
	N	132	132	132	132											
Clima úmido	Correlação	-,242**	,695**	-,381**	,512**	1										
	Sig.	,005	,000	,000	,000											
	N	132	132	132	132	132										
Clima quente	Correlação	,402**	-,467**	,644**	-,655**	-,481**	1									
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000										
	N	132	132	132	132	132	132									
Clima frio	Correlação	-,318**	,674**	-,447**	,679**	,635**	-,718**	1								
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000									
	N	132	132	132	132	132	132	132								
Perfil realizador	Correlação	,373**	,146	,145	,018	,094	,101	,058	1							
	Sig.	,000	,094	,096	,840	,282	,249	,511								
	N	132	132	132	132	132	132	132	132							
Perfil controlador	Correlação	,241**	,264**	,119	,070	,181	-,002	,217	,598**	1						
	Sig.	,005	,002	,173	,426	,038	,985	,013	,000							
	N	132	132	132	132	132	132	132	132	132						
Perfil sociável	Correlação	,210**	,044	,251**	-,108	,005	,191	-,034	,340**	,284**	1					
	Sig.	,016	,613	,004	,217	,955	,029	,697	,000	,001						
	N	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132					
Perfil tímido	Correlação	-,338**	-,192*	-,054	-,051	-,143	-,115	-,046	-,571**	-,388**	-,405**	1				
	Sig.	,000	,028	,535	,559	,101	,188	,603	,000	,000	,000					
	N	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132				
Perfil auto-exigente	Correlação	,228**	-,074	,210*	-,103	,002	,147	-,072	,364**	,131	,142	-,270**	1			
	Sig.	,008	,397	,016	,240	,978	,092	,409	,000	,134	,105	,002				
	N	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132			
Perfil descuidado	Correlação	-,021	,190*	-,064	,039	,110	-,076	,132	-,185*	,142	-,004	-,078	-,528**	1		
	Sig.	,813	,029	,469	,654	,208	,387	,132	,034	,105	,964	,376	,000			
	N	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132		
Perfil prestativo	Correlação	,369**	-,155	,374**	-,289**	-,133	,340**	-,254**	,525**	,291**	,337**	-,298**	,506**	-,333**	1	
	Sig.	,000	,077	,000	,001	,127	,000	,003	,000	,001	,000	,001	,000	,000		
	N	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	
Perfil egocêntrico	Correlação	,071	,129	-,083	,110	,115	-,142	,179*	,054	,232**	,062	,016	-,012	,075	-,209*	1
	Sig.	,417	,141	,346	,209	,188	,104	,040	,542	,007	,477	,858	,887	,395	,016	
	N	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132

** Correlação é significante no nível 0.01.

* Correlação é significante no nível 0.05.

O modelo de pesquisa adotado neste estudo analisou o quanto o perfil pessoal se comporta enquanto mediador da relação entre clima e realização, sendo a realização a variável critério, o clima a antecedente e o perfil pessoal, a mediadora. As análises de regressão aqui apresentadas foram realizadas de forma a observar as relações entre as variáveis estudadas, assim como verificar a existência das três condições necessárias à presença da variável mediadora (Baron & Kenny, 1986). De acordo com tais condições, será verificado se: 1) existe relação entre a variável independente (clima organizacional) a variável critério (realização profissional); 2) a variável mediadora (perfil pessoal) prediz significativamente a variável critério (realização profissional) e se a variável independente (clima organizacional) é preditora significativa da variável mediadora e 3) na presença da variável mediadora (perfil pessoal), a relação significativa entre a variável independente (clima organizacional) e a variável critério (realização profissional) é enfraquecida, o que é identificado através do aumento do R^2 e do decréscimo do Beta após a inclusão da variável mediadora nas análises, devendo estes resultados serem significativos (Dessen, 2010; Abbad & Torres, 2002).

Dessa forma, serão apresentadas primeiramente as análises relativas à primeira condição, visando observar a relação entre clima organizacional e realização profissional. Em seguida, serão apresentados os testes relativos à segunda condição, abordando as relações significativas encontradas entre perfil pessoal e realização profissional, assim como entre clima organizacional e perfil pessoal. Por fim, serão consideradas as relações significativas encontradas nas análises anteriores e realizadas regressões hierárquicas, de forma a verificar a existência da mediação.

Além de serem observadas as relações entre as variáveis clima organizacional, perfil pessoal e realização profissional, foram feitas análises envolvendo as variáveis sócio-demográficas sexo, idade, estado civil, escolaridade, cargo de chefia, tempo de organização e tipo da organização que, ao serem transformadas em variáveis *dummies*, puderam ser analisadas em relação à realização profissional.

Primeira condição

Sendo a primeira condição para a existência de mediação que a relação entre clima organizacional e realização profissional seja significativa, foram analisadas as relações entre todos seis tipos de clima e a realização que, por sua vez, é composta por um único fator. A tabela 19 apresenta quais tipos de clima demonstraram relação significativa com a variável critério.

Tabela 19. Regressão linear entre clima organizacional e realização profissional

Realização profissional	R	R²	R² Ajustado	Sig.
Variável antecedente	B	Beta	T	Sig.
Clima quente	0,369	0,402	5,012	0,000
Clima caloroso	0,295	0,378	4,657	0,000
Clima gelado	-0,291	-0,359	-4,384	0,000
Clima frio	-0,290	-0,318	-3,826	0,000
Clima úmido	-0,227	-0,242	-2,839	0,005
Clima seco	-0,159	-0,168	-1,945	0,050

Como é possível observar na tabela 19, as variáveis relativas ao clima organizacional explicam 20% da variância da variável critério realização profissional. Através da análise dos Betas, percebe-se que todos os tipos de clima possuem uma relação de predição significativa com a realização profissional, sendo que o clima quente apresenta a maior contribuição, seguido pelo clima caloroso. O clima seco, por sua vez, apresenta a menor contribuição. Os climas seco, gelado, úmido e frio apresentam uma relação inversa com a realização profissional, de forma que quanto mais freqüentes são estes climas, menor é a realização profissional.

A partir destes resultados, considera-se atendida a primeira condição, uma vez que foi identificada a existência de relação significativa entre a variável independente clima organizacional e a variável critério realização profissional.

Segunda condição

Em seguida, foi testada a segunda condição proposta por Baron e Kenny (1986), que consiste em verificar a existência de relações significativas entre as variáveis independente e critério e a mediadora. Primeiramente buscou-se identificar quais variáveis relativas ao perfil pessoal nas organizações eram preditoras da realização profissional. Os resultados constam na tabela 20.

Tabela 20. Regressão linear entre perfil pessoal e realização profissional

Realização profissional	R	R²	R² Ajustado	Sig.
	0,47	0,22	0,17	0,000
Variável antecedente	B	Beta	T	Sig.
Perfil realizador	0,403	0,373	4,584	0,000
Perfil prestativo	0,437	0,369	4,522	0,000
Perfil tímido	-0,364	0,338	-4,097	0,000
Perfil controlador	0,242	0,241	2,835	0,005
Perfil auto-exigente	0,314	0,228	2,675	0,008
Perfil sociável	0,239	0,210	2,451	0,016

O total de variância da realização profissional que é explicada pelo perfil pessoal é de 22%. Os perfis descuidado e egocêntrico não apresentaram relações significativas com a realização profissional, o que significa que foram desconsiderados nas análises seguintes. Ao se analisar os Betas obtidos, percebe-se que o perfil realizador apresentou a maior contribuição em relação à realização profissional, sendo seu preditor mais forte dentre os perfis. O perfil com a segunda maior contribuição foi o perfil prestativo, enquanto o perfil que apresenta menor relação significativa com a variável critério é o perfil sociável. O perfil tímido apresenta uma relação negativa com a realização profissional, de forma que quanto maior a presença deste perfil, menor é a realização.

A tabela 21 apresenta os resultados obtidos em relação ao teste entre a variável antecedente clima organizacional e a mediadora perfil pessoal. Para a obtenção destes resultados, todos os tipos de clima foram testados em relação a todos os perfis, de forma que na tabela constam apenas as análises cujos resultados foram significativos.

Tabela 21. Regressão linear entre clima organizacional e perfil pessoal

Variável Critério	Variável Antecedente	B	Beta	t	Sig.
Perfil controlador	Clima seco	0,249	0,264	3,118	0,002
	Clima úmido	0,170	0,181	2,100	0,038
	Clima frio	0,197	0,217	2,530	0,013
Perfil sociável	Clima caloroso	0,173	0,251	2,952	0,004
	Clima quente	0,154	0,191	2,215	0,029
Perfil tímido	Clima seco	-0,168	-0,192	-2,226	0,028
Perfil auto-exigente	Clima caloroso	0,119	0,210	2,446	0,016
Perfil prestativo	Clima caloroso	0,247	0,374	4,602	0,000
	Clima gelado	-0,198	-0,289	-3,443	0,001
	Clima quente	0,264	0,340	4,127	0,000
	Clima frio	-0,195	-0,254	-2,992	0,003

Observa-se que o perfil controlador é predito pelos climas seco, úmido e frio, sendo o maior poder de predição identificado no Beta do clima seco. O perfil sociável é predito pelos climas caloroso e quente, sendo o caloroso seu preditor mais forte. Os perfis tímido e auto-exigente foram preditos por apenas um clima cada, sendo que o tímido foi predito pelo clima seco e o auto-exigente pelo clima caloroso. Por fim, o prestativo foi identificado como o perfil predito pelo maior número de climas, apresentando relações significativas com os climas caloroso, gelado, quente e frio. Contudo, os climas gelado e frio apresentam uma relação negativa com o perfil prestativo, de forma que quanto maior for a incidência destes climas, menos freqüente será identificado o perfil prestativo. Dentre os quatro climas analisados, o clima caloroso apresentou a relação mais forte com o perfil prestativo.

O perfil realizador não apresentou relações significativas com nenhum dos climas, não sendo, portanto, abordado na tabela 21. Os perfis descuidado e egocêntrico, também ausentes, foram desconsiderados uma vez que não apresentaram relações significativas com a realização profissional.

A partir dos resultados apresentados nas tabelas 20 e 21, considera-se que a segunda condição necessária à mediação foi atendida, com exceção dos seguintes casos: a) perfil descuidado e perfil egocêntrico não predizem a realização profissional; b) perfil realizador não é predito pelo clima organizacional. Dessa forma, no teste da terceira condição foram

considerados apenas os perfis que predizem a realização e a relação de mediação foi testada apenas entre os climas e perfis que atenderam à segunda condição.

Terceira condição

Para a análise da terceira condição de mediação foi utilizada a regressão múltipla hierárquica, uma vez que esta condição pressupõe verificar se, na presença da variável mediadora, a relação significativa entre a variável independente e a variável critério é enfraquecida. As evidências do atendimento a tal condição consistem no aumento do R^2 e do decréscimo do Beta após a inclusão da variável mediadora na regressão, devendo estes resultados ser significativos.

Sendo a proposta deste estudo que o perfil pessoal nas organizações se apresente enquanto um mediador da relação entre clima organizacional e realização profissional, as regressões foram realizadas de acordo com os seguintes pressupostos: a) todos os climas predizem a realização profissional, portanto, todos foram testados enquanto variáveis antecedentes; b) os perfis descuidado e egocêntrico não predizem a realização profissional, portanto, não foram testados como mediadores; c) o perfil realizador não é predito por nenhum dos climas, portanto, também não foi testado como mediador. Em suma, foram testados os climas preditores da realização profissional e, ao mesmo tempo, do perfil pessoal, e foram testados os perfis pessoais preditores da realização e preditos pelos climas organizacionais. Na tabela 22 constam os resultados nos quais a presença da variável mediadora foi identificada.

Tabela 22. Relações de mediação da variável critério realização profissional

Variável	R ²	Beta	Sig
Clima caloroso*	0,143	0,378	0,000
Clima caloroso	0,143	0,347	0,000
Perfil sociável**	0,157	0,123	0,000
Clima quente*	0,162	0,402	0,000
Clima quente*	0,162	0,376	0,000
Perfil sociável**	0,180	0,138	0,000
Clima caloroso*	0,143	0,378	0,000
Clima caloroso*	0,143	0,345	0,000
Perfil auto-exigente**	0,166	0,156	0,000
Clima caloroso*	0,143	0,378	0,000
Clima caloroso*	0,143	0,279	0,000
Perfil prestativo**	0,203	0,264	0,001
Clima gelado*	0,129	-0,359	0,000
Clima gelado*	0,129	-0,275	0,000
Perfil prestativo**	0,205	0,289	0,001
Clima quente*	0,162	0,402	0,000
Clima quente*	0,162	0,313	0,000
Perfil prestativo**	0,223	0,262	0,000
Clima frio*	0,101	-0,318	0,000
Clima frio*	0,101	-0,240	0,000
Perfil prestativo**	0,190	0,308	0,004

Nota. * Variável antecedente ** Variável mediadora

De acordo com os resultados da tabela 22, observa-se que a relação entre clima caloroso e realização profissional foi mediada, parcialmente, pelos perfis sociável, auto-exigente e prestativo. O clima quente, por sua vez, teve sua relação com a realização profissional também mediada, parcialmente, pelos perfis sociável e prestativo. A relação entre clima gelado e realização foi mediada pelo clima prestativo, contudo, tal relação é inversa. Situação semelhante ocorre na relação entre clima frio e realização, que é mediada também pelo perfil prestativo. As mediações aqui encontradas são consideradas parciais por apenas diminuírem a influência do clima na realização, sendo que a mediação total ocorre somente quando a variável mediadora elimina completamente a influência da variável independente na variável critério.

É possível notar que não foi observada a presença de mediação nas relações entre os climas seco e úmido e a realização profissional, assim como os únicos perfis que se

apresentaram como mediadores foram sociável, auto-exigente e prestativo. Na figura 2 constam as correlações significativas encontradas entre as principais variáveis estudadas.

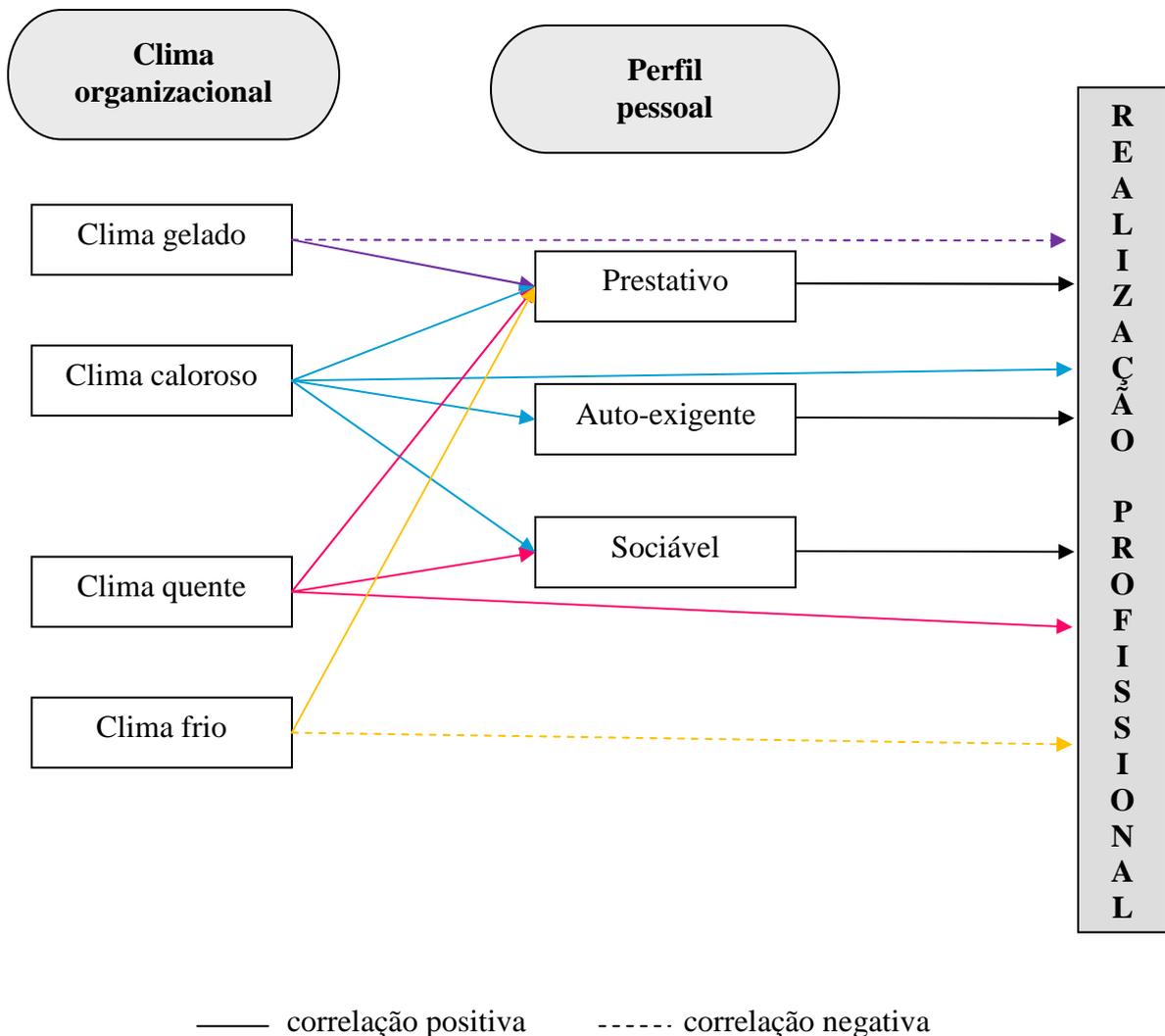


Figura 2. Relações de mediação da variável critério realização profissional

Síntese das análises de regressão

Os resultados das análises de regressão demonstram que, neste estudo, tanto o clima organizacional quanto o perfil pessoal demonstraram ser preditores significativos da realização profissional. Os perfis pessoais, conjuntamente, explicam 2% a mais da variância da realização profissional do que o clima, de forma que o R^2 do perfil pessoal é igual a 22% e o do clima organizacional, 20%. Contudo, observa-se que nem todos os perfis pessoais se mostraram preditores da realização, enquanto todos os climas demonstraram ser antecedentes significativos da realização.

O clima organizacional que apresentou maior explicação da variância da realização foi o clima quente ($R^2 = 0,16$), enquanto o clima com menor R^2 foi o clima seco, explicando apenas 2% da variância da realização. O R^2 do clima caloroso foi de 14%, o do clima gelado 12%, o do clima frio 10% e do clima úmido, 5%. Com relação aos perfis, o realizador e o prestativo apresentaram os maiores percentuais de explicação, ambos com 13%. O perfil com o terceiro maior percentual foi o tímido ($R^2 = 11\%$) Nos outros perfis, os percentuais de explicação variaram entre 0% e 5%.

Quanto aos Betas, observa-se que nas relações entre os climas organizacionais e a realização tal coeficiente variou entre 0,168 e 0,402, sendo o primeiro relativo à força da relação entre clima seco e realização e o segundo, entre clima quente e realização. Dos seis tipos de clima, apenas dois deles apresentaram Beta inferior a 0,30 (climas úmido e seco) e quatro deles apresentam relação negativa com a realização profissional, a saber, os climas seco, úmido, gelado e frio. No tocante aos perfis, os perfis descuidado e egocêntrico não apresentaram Betas significativos. Os perfis com relação significativa variaram entre 0,228 e 0,373, de forma que o primeiro pertence ao perfil auto-exigente e o segundo, ao realizador, sendo que apenas o perfil tímido apresenta relação negativa com a realização.

Observa-se, desta forma, que embora conjuntamente o perfil pessoal apresente maior R^2 do que o clima, este contém variáveis com maiores percentuais individuais de explicação da variável critério, além da relação mais forte com a realização ser com o clima quente (Beta = 0,402).

Acerca da relação entre o perfil pessoal e o clima organizacional, nota-se que o clima que mais prediz os perfis pessoais é o caloroso, preditor significativo de três perfis (sociável, auto-exigente e prestativo). O perfil prestativo, por sua vez, apresenta-se como o perfil predito pelo maior número de climas (caloroso, quente, gelado e frio), enquanto o perfil realizador demonstrou não ser predito por nenhum dos climas.

O perfil prestativo também demonstrou ser o principal mediador da relação entre clima e realização, mediando a relação entre os mesmos climas pelos quais é predito (caloroso, quente, gelado e frio) e a realização. De forma semelhante, o clima caloroso se apresentou como o mais freqüente nas mediações significativas, sendo mediado em sua relação com a realização profissional pelos perfis sociável, auto-exigente e prestativo – os mesmos dos quais é preditor.

7 – Discussão

Este capítulo visa discutir os resultados apresentados no capítulo 6, tomando por base o referencial teórico abordado e os objetivos do estudo. Primeiramente serão discutidos os resultados das análises descritivas, atendendo aos três primeiros objetivos específicos descritos no método, a saber: a) identificar a cultura organizacional por meio dos padrões predominantes de clima organizacional; b) identificar padrões predominantes de perfil pessoal nas organizações; c) identificar o nível de realização profissional dos respondentes.

Em seguida, as análises de variância (ANOVA) serão discutidas, de forma a atender ao objetivo específico de analisar as diferenças entre os grupos das variáveis sócio-demográficas (sexo, idade, estado civil e escolaridade) e organizacionais (cargo de chefia, tempo na organização e tipo de organização) em relação aos diferentes tipos de clima, perfil e nível de realização.

Por fim, serão discutidos os resultados obtidos na regressão múltipla que, além de atenderem ao objetivo geral de investigar, em trabalhadores de diferentes organizações, as relações entre as variáveis realização profissional, clima organizacional e perfil pessoal, atendem aos dois últimos objetivos específicos, que consistem em: investigar quais tipos de clima organizacional e perfil pessoal causam maiores variações na realização profissional; verificar a existência do perfil pessoal como mediador da relação entre clima organizacional e realização profissional.

Ressalta-se que as análises e discussões, em geral, dizem respeito à amostra desta pesquisa, não podendo, necessariamente, ser generalizadas para todas as organizações. Resultados diferentes poderiam ter sido obtidos se organizações com diferentes atividades fins tivessem sido pesquisadas, por exemplo. Contudo, serão apontados alguns resultados já encontrados em outros estudos, o que aumenta a possibilidade de generalizações.

7.1 – Discussão das análises descritivas

No presente estudo, os climas organizacionais mais apontados nas organizações foram os climas caloroso, característico da relação entre chefes e subordinados, e o clima quente, da relação entre os colegas. De acordo com Gosendo (2008), o clima caloroso apresenta foco na valorização dos funcionários e no reconhecimento dos resultados de seus trabalhos, sendo um clima de gestão humana e sinérgica. O clima quente, por sua vez, é característico do ambiente

de trabalho constituído por relações cooperativas e amigáveis na realização do trabalho, sendo essencialmente um clima de cooperação.

Nas organizações pesquisadas, o clima percebido como mais frequente entre chefes e subordinados é amigável, sendo caracterizado pelo enaltecimento das qualidades e do esforço dos subordinados na realização do trabalho, reconhecimento dos bons resultados alcançados, fornecimento de apoio nas dificuldades encontradas na execução das tarefas, consolo prestado aos subordinados em seus momentos de preocupação e aflição, entre outros. Contudo, observa-se que as médias obtidas alcançaram pouco mais de 3 pontos na escala, o que indica que **às vezes** o clima caloroso é percebido entre chefes e subordinados. O mesmo resultado foi encontrado por Gosendo (2008), cujos participantes eram oriundos de organizações privadas e do serviço autônomo. O clima quente, por outro lado, apresentou médias acima de 4 na escala, o que significa que os participantes **frequentemente** percebem este clima, no qual os colegas ajudam uns aos outros e mantêm relações cordiais entre si.

A percepção dos climas entre chefes e subordinados e entre os colegas convergem entre si, uma vez que ambos são amigáveis – diferentemente da pesquisa de Gosendo (2008), na qual foi identificado o clima caloroso enquanto predominante entre chefes e subordinados e o clima seco entre os colegas. Embora as organizações pesquisadas tenham naturezas econômicas e atividades fim diferentes, as percepções acerca das relações com os chefes e com os colegas foram positivas nas três organizações. Tal resultado pode ser explicado pelo fato de que, embora as organizações sejam diferentes, os núcleos estudados são semelhantes, uma vez que nas três organizações os participantes foram oriundos de setores e/ou atividades administrativas, não diretamente relacionadas à atividade fim da organização. Partindo-se do pressuposto de que é possível que numa mesma organização coexistam múltiplos contextos culturais, faz-se plausível a suposição da existência de uma subcultura, característica de setores administrativos das organizações, mas que não necessariamente é representativa da cultura da organização como um todo. De acordo com Silva e Zanelli (2004), as subculturas são constituídas por grupos de pessoas com um padrão especial ou peculiar de valores, mas que não são, necessariamente, inconsistentes com os valores dominantes da organização.

A organização privada apresentou as maiores médias em relação aos climas, assim como maior grau de compartilhamento dos mesmos, o que indica que os participantes desta organização possuem clareza quanto aos climas que predominam em suas relações. Embora neste tipo de organização as pessoas sejam fortemente direcionadas a atingir os seus objetivos e metas, convivendo com uma dinâmica de trabalho que mobiliza as pessoas para a competição e alcance de resultados (Gosendo, 2008), percebe-se que nesta organização em

especial as pessoas tendem a funcionar como um time, com chefes e colegas ajudando uns aos outros. As pessoas que ocupam cargos de chefia tem idade similar às de seus subordinados, assim como metas em comum com eles, o que favorece o clima caloroso. Para que as metas individuais sejam atingidas, é necessário, primeiramente, que as metas da equipes sejam alcançadas, o que, por sua vez, favorece o clima quente entre os colegas, pois precisam uns dos outros para gerar resultados. A disposição do ambiente de trabalho também favorece os climas amigáveis, uma vez que não há salas que separem chefes e subordinados, nem os setores uns dos outros, de forma que todos trabalham no mesmo ambiente, uns ao lado dos outros.

Com relação ao perfil pessoal nas organizações, o perfil auto-exigente foi identificado como o mais freqüente nas três organizações, atingindo mais de 4 pontos na escala, o que indica que os participantes *frequentemente* identificam esse perfil. O perfil descuidado, por sua vez, apresentou a menor média considerando as três organizações conjuntamente. Dessen (2010) encontrou resultados semelhantes em seu estudo, no qual o perfil auto-exigente foi o mais apontado e o descuidado, o menos. De acordo com a autora, o perfil auto-exigente representa uma pessoa cautelosa, organizada, que busca a perfeição e exige muito de si mesmo. Já o descuidado deixa as coisas que tem que fazer para última hora, podendo até mesmo esquecer-se de realizar tarefas. Dessa forma, considera-se a possibilidade da desejabilidade social, uma vez que o perfil mais freqüente é altamente positivo e desejável num ambiente de trabalho e o menos freqüente, indesejável e negativo. Contudo, o fato de os indivíduos responderem de forma desejável a instrumentos de personalidade é algo esperado, principalmente no contexto organizacional, no qual é comum que os funcionários estejam sempre sendo avaliados. Segundo Dessen (2010), a desejabilidade social que faz com que os indivíduos respondam aquilo que crêem ser mais aceito socialmente e, por isso, se apresentam de forma favorável e atraente. Outro aspecto apontado por Dessen (2010) para que o perfil auto-exigente seja o mais frequente diz respeito ao mercado de trabalho, que cada vez mais exige um perfil de trabalhador semelhante ao que se encontra no “auto-exigente” e o mais distante possível do “descuidado”.

No tocante à realização profissional, conforme apontado no capítulo 1, referente à revisão teórica acerca do bem-estar e da realização profissional, este estudo tem como um dos seus principais embasamentos teóricos os estudos de Ryan e Deci (2001; 2008; Deci e Ryan, 2008) acerca da eudaimonia e da teoria da autodeterminação (SDT). Tomados por estes conceitos, Ryan e Deci (2001) conduziram estudos que visavam identificar os fatores que maximizariam a capacidade das pessoas de alcançar seus mais altos potenciais, ou seja –

alcançar a realização. A realização no tocante ao ambiente corporativo, por sua vez, é definida por Paschoal (2008) que, com base em estudos de Ryan e Deci, conceitua a realização profissional como a percepção do indivíduo de que na sua organização de trabalho é possível expressar e desenvolver seus potenciais, avançando no alcance de suas metas de vida.

Nas três organizações as pessoas se apresentaram realizadas, uma vez que a média ultrapassou 3, o ponto médio da escala. Resultado similar foi encontrado por Paschoal (2008), que identificou pontuações médias acima do ponto médio para o fator realização da sua escala de bem-estar, sendo os itens de realização profissional os mesmos utilizados no presente estudo. A organização com maior média de realização foi a privada, enquanto a pública apresentou a menor média. Tal resultado pode ser associado àquele obtido para o clima, no qual a organização privada apresentou, dentre as três organizações, as maiores médias dos climas caloroso e quente, assim como o maior grau de compartilhamento. A organização pública, por sua vez, apresentou as menores médias dos mesmos climas, assim como os menores graus de compartilhamento.

Na parte em que os resultados acerca das análises de regressão são discutidos, é possível compreender tal resultado sob a ótica de que estes climas são fortes preditores da realização profissional, o que significa que quanto maior a percepção destes climas, maior será a realização profissional. Além disso, é importante destacar as diferenças do ambiente de trabalho na organização pública e na privada. Na última, as pessoas trabalham próximas umas às outras e de seus gerentes, havendo poucas diferenças de faixa etária, escolaridade e estado civil, tendo que cooperar entre si para que alcancem suas metas. Na organização pública, por outro lado, é menos comum a presença de uma dinâmica de trabalho que mobilize as pessoas para a competição e alcance de resultados, constituindo-se como um local no qual as pessoas em geral não são frequentemente desafiadas nem pressionadas em função do alcance de metas, assim como são menos dependentes umas das outras para realizar o trabalho. Além disso, nesta organização as pessoas trabalham separadas de seus gerentes, divididas em salas em função do setor, havendo relações hierárquicas bem definidas e maiores diferenças etárias, de escolaridade, de estado civil e, principalmente, de tempo de organização. Neste caso, tais aspectos podem contribuir para diferenças na percepção da realização profissional, contudo são necessárias mais pesquisas que investiguem o quanto o ambiente físico (disposição das pessoas no local de trabalho) influencia a realização profissional.

Segundo Waterman (1993), atividades que dão espaço para a expressividade pessoal tendem a aumentar a probabilidade do indivíduo se auto-realizar, o que aconteceria através do alcance dos potenciais pessoais. Portanto, compreende-se que a organização na qual as

peças apresentaram maiores médias de realização profissional – organização privada – ofereceria maior abertura para a expressividade pessoal do indivíduo do que nas outras organizações, o que contribuiria para um maior alcance de potenciais e, conseqüentemente, uma maior realização profissional. Observa-se que, neste estudo, as diferenças no ambiente e na dinâmica de trabalho entre as organizações afetaram a percepção dos indivíduos do quanto eles podem se expressar no trabalho e, dessa forma, influenciar a realização.

7.2 – Discussão das análises de variância

As análises de variância foram realizadas com o objetivo de verificar a diferenças de médias entre os grupos compostos pelas variáveis sócio-demográficas em função das variáveis principais, a saber, clima organizacional, perfil pessoal e realização profissional. Uma vez que são poucas as referências existentes acerca da relação entre variáveis sócio-demográficas e as variáveis clima, perfil e realização, algumas hipóteses serão sugeridas de forma a justificar os resultados ainda não identificados na literatura.

A iniciar pelo sexo, houve diferença significativa entre homens e mulheres apenas acerca do perfil pessoal, ou seja, do modo pelo qual se vêm no trabalho. Os homens se apresentaram como mais realizadores, controladores, auto-exigentes e egocêntricos do que as mulheres. O perfil realizador representa as pessoas que reivindicam melhorias tanto para si quanto para a equipe de trabalho, assumindo a liderança, participando de projetos inovadores e buscando a constante atualização. O controlador representa o indivíduo observador e exigente com os outros, que critica e censura os comportamentos que acha que podem ser desempenhados de melhores formas. O auto-exigente é típico de pessoas que buscam a perfeição, observam o que fazem de errado para evitar erros futuros e exigem muito si mesmas. Por fim, o egocêntrico representa o indivíduo que pensa em si antes de todos e quer ser o centro das atenções, podendo manipular os outros para conseguir o que quer. Percebe-se, então, que os quatro perfis são relativamente complementares, representando uma conduta de dedicação e foco na organização. Dessa forma, uma possível explicação para tal resultado pode residir no fato de que as mulheres estão constantemente divididas entre o trabalho e a família, ao passo que os homens, em geral, costumam investir mais tempo e atenção apenas no trabalho, relegando, algumas vezes, o tempo e a atenção que dedicariam à família. Percebe-se que a estrutura da sociedade atual contribui para tal cenário, uma vez que as normas e valores culturais costumam corroborar para que os homens apresentem mais esses perfis no trabalho do que as mulheres. Por os homens se mostrarem menos divididos e mais

disponíveis para o trabalho, uma hipótese é de que as organizações tendem a recompensá-los em maior grau do que às mulheres, o que reforça a presença mais acentuada de tais perfis nos homens do que nas mulheres.

Com relação à idade, os resultados demonstraram que os participantes com idade entre 31 e 35 anos são os que mais percebem os climas seco, gelado, úmido e frio, enquanto participantes de até 25 anos de idade percebem mais o clima quente. De acordo com Gosendo (2008), o clima seco é característico de ambientes de trabalho com relações conflituosas, marcadas pela hostilidade e pelos desentendimentos entre as pessoas; o gelado, característico da relação entre chefes e subordinados, está presente quando a relação entre chefia e funcionário é marcada pelo distanciamento e desvalorização das pessoas; o úmido é identificado pelas relações muito próximas, que invadem a privacidade das pessoas e são prejudiciais à boa convivência; por fim, o clima frio existe quando há indiferença nos inter-relacionamentos no ambiente de trabalho, havendo desinteresse no trabalho realizado pelos colegas e em seus problemas pessoais, caracterizando-se como um clima de indiferença.

Dessa forma, observa-se que os mais velhos percebem mais os climas de indiferença e animosidades, enquanto os mais novos percebem com mais frequência o clima amigável e cooperativo. Este aspecto pode ser compreendido pelo fato de que os mais novos geralmente tem menos tempo de trabalho na empresa e, provavelmente, passaram por menos situações adversas na mesma do que os mais velhos, o que gera a impressão de que tais situações são pouco frequentes. Além disso, os mais jovens, por terem ingressado mais recentemente no mercado de trabalho e, conseqüentemente, na organização, podem estar mais focados em se firmar na empresa e obter crescimento profissional, e não tanto em criar ou perceber atritos entre seus chefes e colegas (Dessen, 2010). Segundo Paschoal (2008), funcionários mais antigos tem maior familiaridade com o contexto laboral e, ao longo do tempo, aperfeiçoam e desenvolvem maneiras de resolver situações potencialmente estressoras do seu ambiente de trabalho. Pode-se supor, então, que os mais velhos, por terem mais experiência, observam sutilezas nas relações entre seus chefes e colegas de trabalho que os mais novos não se dão conta, o que faz com que aqueles percebam mais os climas de indiferença e animosidades do que estes.

Na comparação entre os grupos da variável estado civil, os resultados se assemelham aos obtidos na idade, no tocante em que aqueles em união estável – conseqüentemente, os mais velhos – percebem mais os climas úmido e frio do que os solteiros (mais novos), que percebem mais o clima quente. Este resultado representa claramente uma covariância

daqueles obtidos para a idade, uma vez que as pessoas em união estável também são as mais velhas, enquanto os solteiros costumam ser mais novos.

No tocante à escolaridade, também é possível identificar semelhanças com os resultados obtidos na idade e no estado civil. Verificou-se a existência de diferenças significativas entre os participantes com apenas o ensino superior completo e os pós-graduados, de forma que os primeiros percebem mais os climas quente e caloroso, enquanto os últimos percebem mais os climas seco, gelado, úmido e frio. Observa-se que aqueles com apenas o ensino superior completo são, em geral, os mais jovens e solteiros, enquanto é mais provável que os que possuem pós-graduação sejam mais velhos e em união estável ou casados. É possível que os participantes com maior nível de escolaridade (e, conseqüentemente, mais velhos) apresentem uma percepção diferente, mais aguçada em relação ao clima, principalmente quando comparados com pessoas de nível de escolaridade inferior. Cabe novamente a explicação de que, devido à probabilidade de aqueles com apenas ensino superior – e, portanto, mais jovens – estarem adentrando no mercado de trabalho e iniciando a carreira, seu foco é mais voltado à sua consolidação enquanto profissional, o que faz que percebam menos as adversidades presentes no clima organizacional. Os mais velhos, que por tabela são mais estudados e mais experientes, provavelmente já se firmaram profissionalmente e conseguem prestar mais atenção em outros aspectos, o que os levaria a perceber mais os jogos de poder e as adversidades nas relações.

Os resultados obtidos na variável tempo na organização, conseqüentemente, se assemelham àqueles obtidos para idade, estado civil e escolaridade, uma vez que também dizem respeito ao grau de maturidade, experiência e auto-confiança do profissional na organização. Neste caso, as pessoas que têm entre 6 e 10 anos de serviço perceberam com mais freqüência a presença dos climas seco, gelado, úmido e frio do que as pessoas que trabalham há menos de um ano nas empresas pesquisadas. O resultado obtido nesta variável vem para consolidar aqueles discutidos acima, de que pessoas mais velhas, experientes e com mais tempo de serviço na organização são mais perspicazes perante as adversidades e jogos de poder que envolvem as relações entre chefes e colegas no trabalho do que aqueles mais jovens e com menos tempo de organização.

O fato de os participantes exercerem ou não cargo de chefia gerou diferenças significativas de resultados em relação aos perfis e à realização profissional. A iniciar pelos perfis, observou-se que aqueles com cargo de chefia se vêem como mais realizadores, controladores e descuidados do que os subordinados que, por sua vez, se enxergam como mais tímidos. Tal resultado é compreensível no tocante em que o chefe: a) tem mais liberdade

e autonomia para colocar suas idéias em prática, sendo, muitas vezes, o responsável pelo “fazer acontecer”; b) tem subordinados para gerenciar, o que implica a necessidade de controle das atividades e resultados dos mesmos; c) tem uma carga maior de trabalho, assim como de responsabilidade; d) a sobrecarga de trabalho exige priorização de demandas, o que faz com que ele tenha, necessariamente, que relegar algumas tarefas, o que pode ser interpretado um indicador de saúde mental, pois é impossível dar conta de tudo ao mesmo tempo. Resultado semelhante foi encontrado por Dessen (2010), que também verificou que os chefes se julgam mais controladores do que aqueles que não exercem cargo de chefia. A autora justifica tal resultado pelo fato deste perfil ser representado por comportamentos como observar, questionar e exigir dos outros trabalhadores, o que é esperado de indivíduos que ocupam cargos de chefia.

Uma vez que o perfil tímido representa pessoas caladas, que não expressam seus pontos de vista, falam o mínimo necessário e concordam com os outros para evitar confrontos, uma explicação plausível para que os subordinados se comportem de tal forma pode ser remetida ao fato de que muitos deles ainda estão tentando se firmar na organização e necessitam da aprovação de seu gestor. Além disso, nem sempre possuem experiência suficiente para oferecer contribuições significativas ou assumir riscos, o que pode fazer com que fiquem mais retraídos, escutem mais do que falam e concordem com tudo para evitar confrontos – principalmente com o chefe, do qual necessita de aprovação.

Com relação à realização profissional, observou-se que os chefes se apresentaram como mais realizados profissionalmente do que aqueles que não exercem cargo de chefia. Sendo que a realização profissional consiste na percepção do indivíduo de que na sua organização de trabalho é possível expressar e desenvolver seus potenciais, avançando no alcance de suas metas de vida (Paschoal, 2008), compreende-se que algumas das razões para que os indivíduos que exercem chefia sejam mais realizados se devam ao fato de que tais pessoas teriam maior controle e espaço para realizarem suas tarefas, exporem suas opiniões e modelarem o trabalho e a organização de acordo com suas crenças e características (Dessen, 2010). Ao chefe, é mais plausível que suas atividades lhe permitam expressar e desenvolver plenamente seus potenciais do que se ele fosse um subordinado, que em geral tem como foco atender às demandas de um superior. Outro ponto importante é que os chefes geralmente são mais velhos e com mais tempo de trabalho na organização. Segundo Paschoal (2008), funcionários com mais idade e mais antigos na organização tendem a apresentar maior realização que os demais, pois conforme se passa o tempo trabalhando na mesma organização, é possível que as metas de vida do indivíduo e sua avaliação sobre quais potenciais

individuais são importantes aproximem-se do funcionamento, valores e metas organizacionais. Dessa forma, a partir do momento em que avaliações e metas pessoais vão se tornando compatíveis com o contexto organizacional, a experiência eudaimônica da realização poderia ser potencializada.

O tipo da organização foi a única variável que gerou diferenças significativas de médias tanto no clima organizacional quanto no perfil pessoal e na realização profissional. A iniciar pelo clima, os participantes da organização privada percebem os climas caloroso e quente mais frequentemente do que aqueles pertencentes à organização público-privada, não havendo diferença significativa de média em relação aos participantes da organização pública. Como apontado na discussão sobre os resultados descritivos, nos quais a organização privada apresentou as maiores médias nos climas caloroso e quente, nesta organização as pessoas necessitam funcionar como um time para que consigam atingir suas metas, o que impele chefes, subordinados e colegas a manter uma relação de cooperação. Além disso, a jovialidade da maioria dos participantes (a média de idade é de 26 anos) desta organização, assim como a proximidade de idade entre chefes e subordinados também deve colaborar para que a percepção destes indivíduos seja diferente em relação às das outras organizações.

No perfil pessoal, foram encontradas diferenças nas percepções dos indivíduos das três organizações em relação ao perfil controlador, tímido e descuidado. Os participantes da organização privada se mostraram mais controladores do que os da pública, o que pode ser compreendido pelo fato de que, na organização privada, existem metas e resultados a serem atingidos, quase sempre em curto prazo, havendo em geral um acompanhamento contínuo do desempenho das pessoas, de forma a avaliar as possibilidades de promoção. Além disso, a organização privada apresentou a maior proporção de chefes das três organizações, o que faz com que a percepção deles cause impacto neste resultado.

A organização pública, por sua vez, apresentou a menor proporção de chefes, o que também influencia o resultado. Contudo, é importante considerar que os participantes da organização pública geralmente tem menos exigências de alcance de metas e resultados, assim como mais flexibilidade em relação ao cumprimento de prazos. Além disso, seu emprego na organização, assim como sua função na mesma não dependem, necessariamente, de um desempenho exímio, como acontece na organização privada. A avaliação destes funcionários é efetuada anteriormente ao exercício do cargo, à época da sua aprovação por meio dos concursos públicos. Tal fator, aparentemente, reduziria sua necessidade de controle durante o exercício da função, principalmente quando em comparação aos participantes da organização privada, que necessitam lutar pelo seu lugar na organização constantemente.

Com relação ao perfil tímido, os participantes da organização privada demonstraram ser menos tímidos do que os das outras duas. Uma possibilidade que explica este resultado é de que o perfil desta organização privada, em especial, exige indivíduos mais expansivos, que tenham boa comunicação e liderança. Os participantes da organização privada também demonstraram ser os mais descuidados dentre as três organizações. Provavelmente o maior percentual de chefes presente na organização privada também impactou neste resultado, pois é plausível que, ao mesmo tempo em que o papel essencial dos chefes é controlar, criticando e inspecionando o trabalho das outras pessoas, eles precisam priorizar algumas demandas e relegar outras, visto que não podem fazer tudo ao mesmo tempo. Dessa forma, ao passo que essa capacidade de priorização representa um sinal de saúde mental (pois parte da percepção de que não é possível dar conta de demandas altamente elevadas de trabalho), também pode ser vista como um sinal de descuido, na medida em que algumas tarefas tem de ser relegadas. Compreende-se, então, que a opinião dos chefes exerce influência considerável nos resultados que tangem à organização privada.

Por fim, as análises de variância demonstraram que a organização pública apresenta os indivíduos menos realizados dentre as três organizações. Na regressão efetuada para a variável sócio-demográfica tipo de organização este resultado se repetiu, de forma que a relação da organização pública com a realização profissional foi negativa. Tal como explanado na discussão dos resultados das análises descritivas, na organização pública não é tão comum que as pessoas sejam desafiadas ou tenham a percepção de que podem alcançar seus mais altos potenciais. De acordo com Paschoal (2008), nas organizações públicas o tempo de serviço é o critério mais importante para o desenvolvimento na carreira, de forma que fatores como desempenho, qualificação e capacidade de gerar resultados em um curto espaço de tempo são pouco considerados na definição das possibilidades de crescimento profissional. Tal aspecto pode vir a gerar uma percepção de realização profissional inferior àquela identificada nas outras organizações, nas quais a capacidade de se superar e mostrar resultados constantemente constitui o principal pré-requisito para o crescimento profissional.

7.3 – Síntese das análises de variância

As análises de variância demonstraram que, em geral, as variáveis sócio-demográficas sexo, idade, estado civil e escolaridade e tempo de organização não impactam na realização. Guimarães (2005) também encontrou resultados similares, que demonstravam o pouco impacto das variáveis sócio-demográficas na realização. Contudo, duas das três variáveis

relativas à organização, a saber, cargo de chefia e tipo de organização, apresentaram resultados significativos em relação à realização profissional, de forma que os chefes e as pessoas da organização privada se mostraram mais realizadas do que os demais. Dessa forma, compreende-se que aspectos relacionados à organização exercem uma maior influência na realização profissional do que aqueles relativos apenas às características sócio-demográficas dos participantes.

Com relação ao perfil pessoal, somente as variáveis sexo, cargo de chefia e tipo de organização apresentaram resultados significativos. Os homens se mostraram mais realizadores, controladores, auto-exigentes e egocêntricos do que as mulheres, o que é culturalmente compreensível. Os chefes se vêem como mais realizadores, controladores e descuidados do que os subordinados, afinal os chefes tem mais autonomia, responsabilidade e carga de trabalho, o que exige a priorização de demandas. Os subordinados demonstraram ser mais tímidos, pois tem mais receio de expressar seus pontos de vista devido à sua baixa posição de poder na organização. Os indivíduos da organização privada se julgaram como mais controladores, descuidados e menos tímidos do que os demais, o que pode ter sido influenciado pela grande proporção de chefes nesta organização.

A percepção do clima organizacional apresentou resultados diferentemente significativos no maior número de variáveis, sendo elas: idade, estado civil, escolaridade, tempo na organização e tipo da organização. Observou-se que os indivíduos mais velhos, em união estável, com maior grau de escolaridade e com mais tempo na organização tenderam a perceber mais os climas de indiferença e animosidades – gelado, frio, úmido e seco – do que os mais jovens, solteiros, com apenas ensino superior completo e menos de um ano de trabalho na organização. Estes, por sua vez, perceberam mais os climas amigáveis e de cooperação – caloroso e quente. Uma possibilidade é que os mais velhos tem mais maturidade e experiência, o que os faria mais sensíveis às sutilezas das relações de poder presentes na organização do que os mais jovens. A respeito do tipo de organização, os participantes da organização privada perceberam os climas caloroso e quente mais freqüentemente do que os demais. Tal percepção pode representar o viés dos participantes jovens, uma vez que a média de idade das pessoas na organização privada é em torno de 26 anos.

7.4 – Discussão das análises de regressão

Uma vez que as análises de regressão visaram verificar as condições propostas por Baron e Kenny (1986) para a existência de mediação, os resultados obtidos nas regressões serão discutidos em função destas condições.

A primeira condição implica na existência de relação significativa entre a variável independente e a variável critério. Desta forma, as primeiras análises de regressão visaram observar a existência de relação significativa entre o clima organizacional e a realização profissional. O clima organizacional explicou 20% da variância da realização profissional, além de que todos os tipos de clima predisseram significativamente a realização, atendendo, desta forma, à primeira condição. Os climas quente e caloroso apresentam as relações mais fortes com a realização profissional, ao passo que os climas seco, gelado, úmido e frio apresentam uma relação inversa, sendo a contribuição do clima seco a menor.

Estes resultados indicam que o clima caloroso entre chefes e subordinados e o clima quente entre colegas aumentam a probabilidade de indivíduos realizados profissionalmente. A partir disso, compreende-se a importância das relações positivas entre as pessoas para que os indivíduos se sintam mais realizados. Tal premissa é reforçada por Guimarães (2006), que em seu estudo verificou que a categoria “relação com as pessoas” foi identificada como a mais freqüente nos discursos dos participantes sobre quais aspectos do trabalho contribuiriam para a realização profissional.

Uma vez que o clima caloroso tem como principal característica a gestão humana e sinérgica entre chefes e subordinados, com enaltecimento das competências e do esforço empreendido na realização dos trabalhos, é compreensível que sua presença contribua para a realização profissional, de forma que a relação hierárquica positiva torna-se favorável ao alcance de metas e desenvolvimento do potencial individual.

O clima quente, por se caracterizar como um clima de cooperação e ajuda mútua entre colegas de trabalho, é favorável à realização profissional ao passo em que as relações positivas com os colegas podem estimular o desenvolvimento dos potenciais e facilitar o alcance das metas pessoais. De acordo com Gosendo (2008), é preciso haver interações entre as pessoas na resolução dos problemas e cooperação na operacionalização de ações estratégicas para que seja garantida a permanência dos grupos e do domínio das situações.

Com relação ao clima seco, compreende-se sua baixa relação com a realização no tocante em que, neste clima, são mais freqüentes o individualismo, os conflitos, as rivalidades e os desentendimentos entre os colegas de trabalho, o que dificultaria o desenvolvimento

pessoal dos indivíduos e seu alcance de metas, principalmente quando estes dependem de outras pessoas.

A segunda condição impõe a existência de relações significativas das variáveis independente e critério com a mediadora. Para verificar esta condição, foram realizadas análises de regressão entre o clima organizacional enquanto antecedente e o perfil pessoal enquanto critério, assim como entre o perfil pessoal enquanto antecedente e a realização profissional como variável critério.

Neste caso, observou-se que o perfil pessoal explicou 22% da variância da realização profissional, de forma que apenas os perfis descuidado e egocêntrico não apresentaram relações significativas com a realização profissional. O perfil realizador se mostrou o preditor mais forte da realização profissional, o que é compreensível na medida em que o indivíduo com este perfil participa de tarefas e projetos inovadores, estuda para enriquecer o seu trabalho e desenvolve estratégias para o crescimento do setor (Dessen, 2010). Segundo McClelland (1972), as necessidades de realização do indivíduo se traduzem no desejo de ser ou fazer algo melhor, de resolver problemas, de ser desafiado. Tais comportamentos em muito contribuiriam para a realização profissional, uma vez que o indivíduo realizado é alguém que busca ser tudo que pode ser, quer se desenvolver profissionalmente, vencer desafios e superar seu potencial.

O perfil tímido, por sua vez, apresenta relação negativa com a realização profissional, sendo que quanto maior a frequência deste perfil, menor é a realização. Tal resultado é compreensível no tocante em que o perfil tímido é típico de pessoas caladas, que não expressam os pontos de vista, falam o mínimo necessário e concordam com os outros para evitar confrontos. Estes comportamentos poderiam vir a dificultar a realização profissional, pois são evitados os desafios e responsabilidades e a pouca interação com outras pessoas e a dificuldade para expor a própria opinião se tornam um empecilho ao desenvolvimento profissional e, principalmente, à superação de potenciais.

A respeito da relação entre clima e perfil, nota-se que apenas o perfil realizador não foi predito por nenhum dos climas. O perfil controlador foi predito pelos climas seco, úmido e frio, todos eles climas de animosidade e indiferença entre colegas. Uma possível explicação para tal fato se baseia na premissa de que o perfil controlador geralmente existe em burocracias, nas quais as relações interpessoais são desprivilegiadas e predominam atmosferas de indiferença, conflito e animosidades.

O perfil sociável foi predito pelos climas caloroso e quente, o que é esperado uma vez que tais climas favorecem as relações cooperativas e amigáveis entre as pessoas. Tal

atmosfera encorajaria os indivíduos sociáveis a manter este traço e os outros indivíduos, a criar fortes laços de amizade e socializar com os colegas. Outro perfil predito pelo clima caloroso foi o auto-exigente, o que faz sentido, pois se o chefe valoriza e reconhece o trabalho de seus subordinados, é reforçado o comportamento destes de buscar sempre fazer o melhor trabalho, pois assim continuarão tendo reconhecimento do chefe.

O perfil prestativo apresentou relação com os climas caloroso, gelado, quente e frio, sendo sua relação mais forte com o clima caloroso. Os climas gelado e frio predisseram de forma inversa o perfil prestativo. Isto porque ambos os climas são caracterizados pela indiferença e pelas relações de distanciamento entre as pessoas, o que é incompatível com o perfil prestativo, típico de um indivíduo que preza pela proximidade das relações, se esforçando para ser útil, colaborar e contribuir com os colegas. O fato das relações serem bastante próximas nos climas caloroso e quente, por sua vez, traz como resultado a emissão dos comportamentos característicos deste perfil, além de reforçá-los.

Na análise da terceira condição, foi verificada a existência do modelo de análise proposto no capítulo relativo ao método. O modelo propõe que a relação entre clima organizacional e realização profissional é mediada pelo perfil pessoal. Para tanto, objetivou-se verificar se, na presença do perfil pessoal, a relação significativa entre clima organizacional e realização profissional é enfraquecida, o que foi analisado através do aumento do R^2 e do decréscimo do Beta após a inclusão da variável mediadora na regressão, devendo estes resultados serem significativos.

Os resultados demonstraram que os perfis sociável, auto-exigente e prestativo se comportaram enquanto mediadores parciais das relações entre os diferentes tipos de clima e a realização. Apenas os climas seco e úmido não apresentaram resultados significativos nas análises de mediação.

A relação do clima caloroso com a realização foi mediada pelos perfis sociável, auto-exigente e prestativo. Dessa forma, compreende-se que o fato de os indivíduos apresentarem comportamentos sociáveis, auto-exigentes e prestativos diminui a influência de uma relação positiva entre chefes e subordinados na realização profissional. De forma semelhante, o clima quente foi mediado pelos perfis sociável e prestativo, o que significa que, para que influenciem a realização, passam pelos comportamentos sociáveis e prestativos.

Segundo o construto de auto-validação abordado por Warr (2007) em sua conceituação da felicidade, o indivíduo que age de forma harmônica e socialmente desejada se percebe como mais completo, autêntico e auto-realizado, sendo a auto-realização alcançada depois que ele atinge certo nível de bem-estar. Tal premissa explicaria o fato de os perfis

sociável, prestativo e auto-exigente mediarem a relação entre climas quente e caloroso e realização, pois propõe que o comportamento positivo do indivíduo está diretamente relacionado à realização profissional.

A teoria da auto-determinação de Ryan e Deci (2008) também embasa este resultado, ao postular que para que sejam alcançadas as potencialidades individuais é necessário o atendimento a três necessidades humanas básicas: competência, autonomia e filiação ou pertencimento. Estas necessidades poderiam ser associadas aos comportamentos característicos dos perfis sociável, prestativo e auto-exigente. Este último seria associado à necessidade de competência, que consiste no sentimento de eficácia do indivíduo em relação às ações desempenhadas. Já os perfis sociável e prestativo seriam associados à necessidade de filiação ou pertencimento, que diz respeito ao sentimento de estar conectado a outras pessoas, ao senso de pertença numa dada comunidade e na percepção de que o indivíduo é importante para os outros. Sendo a necessidade de competência reforçada pelo envolvimento em desafios e a de filiação, pelo *feedback* positivo das pessoas, percebe-se que a satisfação de tais necessidades geraria maior realização.

O clima gelado e frio foram mediados em sua relação com a realização pelo perfil prestativo, contudo, ambas as relações são inversas. Isto significa que, na presença do perfil prestativo, os climas gelado e frio “atrapalham” em menor escala a ocorrência da realização profissional. Compreende-se então que, quando as pessoas se comportam de maneira a prezar pela proximidade das relações, se esforçando para ser útil colaborar e contribuir com os colegas, é diminuído o efeito inverso dos climas gelado e frio na realização profissional.

Uma vez que a realização profissional é compreendida por alguns autores (e.g. Paschoal, 2008; Dessen, 2010) como um dos fatores do bem-estar, é possível afirmar que os resultados aqui obtidos e suas respectivas conclusões concordam com a premissa de Paz (2004), que em seus estudos apontou que as características individuais funcionam como mediadoras do impacto do meio organizacional sobre o bem-estar. Dessen (2005, 2010) também encontrou resultados que vão ao encontro dos aqui apresentados, pois suas pesquisas acerca das configurações de poder organizacional, estilos de funcionamento, perfil pessoal e bem-estar também demonstraram a existência do impacto mediado de variáveis individuais em relação às variáveis ambientais e o bem-estar. Além das relações de mediação, também foram encontrados resultados significativos que demonstram a relação direta tanto do clima quanto do perfil pessoal na realização, o que retoma a proposta de Warr (2007) acerca da importância tanto das variáveis situacionais quanto das pessoais na determinação do bem-estar, de forma que a ausência de um dos dois torna a compreensão do fenômeno incompleta.

7.5 – Síntese das análises de regressão

De acordo com os resultados das análises de regressão, percebe-se que tanto as variáveis do ambiente – referentes ao clima – quanto as variáveis individuais – referentes ao perfil pessoal – exercem influência na realização profissional. Todos os climas se apresentaram enquanto antecedentes da realização profissional, enquanto seis dos oito perfis demonstraram relações significativas com a realização.

Os climas quente e caloroso foram os melhores preditores da realização, o que é esperado, uma vez que tais climas são característicos de relações amigáveis e cooperativas entre as pessoas, o que contribui para o desenvolvimento profissional e alcance de potenciais individuais e, conseqüentemente, para a realização. Os climas seco, úmido, gelado e frio apresentaram relação negativa com a realização, o que também é compreensível, pois são marcados pela indiferença e/ou animosidade entre as pessoas, dificultando o alcance da realização profissional.

O perfil pessoal com maior influência na realização profissional foi o perfil realizador, uma vez que existe uma convergência tanto teórica quanto prática em relação a estes dois aspectos – o indivíduo realizador busca crescimento e desafios e a realização trata de desenvolvimento pessoal e alcance de potenciais. O perfil tímido apresentou relação negativa com a realização, de forma que os indivíduos com este perfil costumam ser retraídos e calados, o que dificulta o desenvolvimento e o crescimento pessoal.

No tocante às relações entre climas e perfis, observou-se que o perfil prestativo foi predito pelo maior número de climas, sendo eles caloroso, quente, frio e gelado. Os climas gelado e frio predisseram de forma negativa o perfil prestativo, uma vez que estes climas representam indiferença nas relações interpessoais, característica totalmente avessa ao perfil prestativo, que preza por ajudar as pessoas. As relações características dos climas caloroso e quente, por sua vez, convergem com o perfil prestativo, assim com o perfil sociável, que também foi predito por tais climas.

Através da análise das relações de mediação, é possível afirmar que o modelo proposto por este estudo foi sustentado, de forma que o perfil pessoal funcionou como mediador da relação entre o clima organizacional e a realização profissional. Os perfis que apareceram como mediadores foram o sociável, auto-exigente e prestativo, sendo este último o mais freqüente. Os climas mais freqüentes, por sua vez, foram os climas quente e caloroso. Percebe-se, desta forma, que a realização profissional tem relações mais fortes com climas amigáveis, além de estar mais freqüentemente associada aos perfis positivos, tidos como

desejáveis. É importante, ainda, destacar a relevância de ambos os fatores – ambientais e individuais – no estudo da realização profissional e, conseqüentemente, do bem-estar.

8 - Considerações Finais

A partir dos resultados encontrados no presente estudo, conclui-se que o clima organizacional exerce um impacto considerável na realização profissional, de forma que as relações entre as pessoas no ambiente de trabalho, independentemente da maneira em que se dão, influenciam a realização profissional dos indivíduos. Contudo, observa-se que os relacionamentos nos quais predominam a cooperação e amizade entre as pessoas, característicos dos climas caloroso e quente, estão mais fortemente relacionados à uma realização profissional mais elevada.

Os perfis pessoais, em sua maioria, também exerceram influência na realização profissional, com exceção dos perfis descuidado e egocêntrico, que representam, socialmente, perfis negativos e indesejáveis, sendo pouco apontados pelas pessoas. O perfil realizador foi o preditor mais forte da realização profissional, seguido de perto pelo perfil prestativo. Dessa forma, percebe-se que os perfis relacionados aos comportamentos desejáveis de produtividade, cooperação e sociabilidade são os preditores mais fortes da realização profissional do que comportamentos contraproducentes e egocêntricos, por exemplo.

Observou-se também a confirmação do modelo de mediação proposto, de forma que o perfil pessoal nas organizações, ou seja, os comportamentos dos trabalhadores no ambiente de trabalho, funcionaram enquanto mediadores da relação entre o clima organizacional (relacionamentos interpessoais nas organizações) e a realização profissional. Conclui-se, desta maneira, que embora o relacionamento entre as pessoas na organização (clima organizacional) exerça um papel importante na realização profissional, quando se observa o papel dos comportamentos mais freqüentes dos trabalhadores nas organizações – perfil pessoal – estes interferem na influência do clima.

Estes resultados são importantes primeiramente porque vão ao encontro de resultados encontrados em pesquisas anteriores no Brasil, como as de Paz (2004), que verificou que as características individuais funcionam como mediadoras do impacto do meio organizacional sobre o bem-estar e Dessen (2005, 2010) que em suas pesquisas acerca das configurações de poder organizacional, estilos de funcionamento, perfil pessoal e bem-estar também verificou a existência do impacto mediado de variáveis individuais em relação às variáveis ambientais e o bem-estar.

Em segundo lugar, os dados apresentados fornecem subsídios relevantes para a elaboração de novas práticas de gestão organizacional, pois fornece indícios de quais tipos de relacionamento entre funcionários e de quais comportamentos individuais são importantes

para uma maior realização profissional. Dessa forma, permite-se que os gestores tenham conhecimento do que devem incentivar para promover a realização e, conseqüentemente, o bem-estar, desenvolvendo práticas, ações e treinamentos que considerem qual tipo de clima e de comportamento individual gera maior realização nos indivíduos e bem-estar na organização.

Outro ponto importante foi a realização da pesquisa em organizações com diferentes naturezas econômicas e atividades-fim, abordando as distinções entre as mesmas e aumentando a probabilidade de que, em outras organizações, independente da natureza econômica e da atividade-fim, os resultados sejam próximos aos que foram obtidos aqui.

Finalmente, tanto os resultados obtidos quanto o estudo por si contribuem para a evolução da pesquisa no campo do comportamento organizacional, pois aborda um construto cujas contribuições científicas ainda são escassas. Nesse sentido, alerta-se para a importância do construto da realização profissional e para a necessidade de mais estudos que visem sua discussão, conceituação e mensuração e que observem seus aspectos constituintes, antecedentes e conseqüentes. Destaca-se também a necessidade de pesquisar e identificar o nível de interação entre sujeito e organização nos estudos relacionados ao bem-estar, como salientado por Warr (2007) ao defender que tanto as variáveis situacionais quanto as pessoais são importantes na determinação do bem-estar, de forma que a ausência de um dos dois torna a compreensão do fenômeno incompleta.

Ainda que este estudo tenha alcançado os objetivos propostos e contribuído para a construção do campo da realização profissional e evolução do bem-estar, houve limitações que devem ser destacadas, uma vez que abordam questões que podem ser melhor desenvolvidas em pesquisas futuras. Um primeiro ponto a ser destacado é a restrição em relação à generalização dos resultados, primeiramente por a coleta ter sido realizada em apenas três organizações e, em segundo lugar, por ter abordado primordialmente funcionários de áreas administrativas das empresas, o que pode constituir um dos motivos pelos quais não houve variação dos climas organizacionais predominantes. Apesar de a amostra não ter apresentado variabilidade, por outro lado, considera-se a hipótese de que os participantes da área investigada, a saber, administrativa, possam constituir uma subcultura, com características semelhantes em todas as organizações.

Algumas sugestões para pesquisas futuras seriam que a coleta fosse feita com trabalhadores que exercessem funções ligadas diretamente à atividade fim da organização ou abordando todas as áreas da organização, de forma a verificar a existência de diferenças em

relação aos resultados da presente pesquisa. Além disso, poderiam ser coletados dados de um maior número de organizações, abordando também diferentes cidades e regiões do país.

Outra limitação importante diz respeito ao instrumento escolhido para a investigação da realização profissional, constituído por uma subescala da escala de bem-estar no trabalho (EBET) de Paschoal e Tamayo (2008). Tal escolha se deu devido à ausência de outro instrumento de realização profissional que se aproximasse do embasamento teórico adotado, que trata a realização profissional como o alcance de potenciais e considera as premissas de Ryan e Deci (2001, 2008) acerca da perspectiva eudaimônica e da teoria da auto-determinação. Uma vez que a subescala faz parte de um instrumento maior que, por sua vez, trata de outro construto, que é o bem-estar no trabalho, considera-se que talvez esta subescala não aborde a realização profissional da melhor forma possível, o que tornaria sua apreensão através deste instrumento incompleta ou insuficiente. Dessa forma, pesquisas futuras poderiam ter como objetivo construir um instrumento de realização profissional mais completo e que visasse mensurar apenas este construto em específico e seus aspectos ou facetas constituintes.

Por fim, percebe-se o quanto ainda são necessários estudos acerca da realização profissional para que ela possa ser plenamente compreendida enquanto um construto atuante nas organizações. É necessário observar, por exemplo, se há diferenças no significado da realização profissional em diferentes tipos de profissionais, nos variados segmentos do mercado de trabalho, de forma a verificar a consistência dos embasamentos teóricos utilizados e formular uma definição teórica abrangente. Além disso, urge mudar o nível em que a realização profissional é tratada, pois atualmente ela é tida apenas como um pano de fundo perante outros construtos organizacionais, sendo suas menções limitadas a análises superficiais e utópicas, não recebendo assim a atenção devida nem a quantidade de estudos empíricos necessária.

Referências Bibliográficas

- Akutsu, R. C. C. A. (2008). *Valores e bem-estar dos nutricionistas brasileiros*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Allport, G. (1966). *Personalidade, padrões e desenvolvimento*. São Paulo: Editora Ender.
- Alvarenga, L. (2009). *Realização Profissional*. Disponível em http://www.fjb.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=161:realizacao-profissional&catid=51:artigos&Itemid=11. Acessado em 13/09/2009.
- Araújo, P. M., & Oliveira, A. F. (2008). Bem-estar no trabalho: impacto das percepções dos valores organizacionais e da confiança do empregado na organização. *Horizonte Científico*, 2, 1-26.
- Argolo, J.C.T. & Araújo, M.A.D. (2004). O impacto do desemprego sobre o bem-estar psicológico dos trabalhadores da cidade de Natal. *RAC*, 8, 161-182.
- Argyris, C. (1957). Some problems in conceptualizing organizational climate: a case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, 2, 501-520.
- Baptista, N. J. M. (2008). *Teorias da Personalidade*. Disponível em: <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0197.pdf>. Acessado em 23/05/2011.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Basílio, M. A. (2005). *As relações entre bem-estar no trabalho e participação em programas organizacionais de promoção da saúde*. Dissertação de Mestrado, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo.
- Baxter, B. (1982). *Alienation and Authenticity – The transcendence of alienation and*

- estrangement in organizations: the quest for self-actualization*. Londres: Tavistock Publications.
- Bakker, A.B., & Schaufeli, W.B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147–154.
- Bedani, M. (2003). *Clima organizacional: mensuração, investigação e diagnóstico*. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Bona, A. (1981). *Diagnóstico de percepção de clima organizacional por ocupantes da função de DAÍ, numa Autarquia Federal*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Brunstein, J. C. (1993). Personal goals and subjective well-being: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 1061 – 1070.
- Carver, C. S., & Baird, E. (1998). The american dream revisited: is it what you want or why you want it that matters? *Psychological Science*, 9, 289-292.
- Castro, D.L., Baroni, J.F. & Muller, F.G. (2002). A personalidade no ser humano. *Temas sobre Desenvolvimento*, 60, 36-42.
- Cattell, R.B. (1946). *The description and measurement of personality*. Nova York: World Book.
- Chiuzi, R. M. (2006). *As dimensões da organização positiva e seus impactos sobre o bem-estar dos trabalhadores*. Dissertação de Mestrado, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo.
- Coelho, C. L. M. (2004). Clima organizacional e stress numa empresa de comércio varejista. *Psicologia, Organizações e Trabalho*, 4, 11-36.

- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) manual*. Odessa: Psychological Assessment Resources.
- Covacs, J. M. L. M. (2006). *Bem-estar no trabalho: o impacto dos valores organizacionais, percepção de suporte organizacional e percepções de justiça*. Dissertação de Mestrado, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo.
- Danna, K. & Griffin, R.W. (1999). Healthy and well being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25, 357-384.
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53, 275-294.
- Davidson, M., Manning, M., Timo, N. & Ryder, P. (2001). The dimensions of organizational climate in four and five star Australian hotels. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 25, 444-461.
- Deci, E. L. & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Hedonia, eudaimonia, and well-being: an introduction. *Journal of Happiness Studies*, 9, 1–11.
- DeNeve, K.M. & Cooper, H. (1998). The happy personality: a meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 124, 197-229.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native’s point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, 619-654.

- Dessen, M.C. (2005). *Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Dessen, M. C. (2010). *Indicadores de bem-estar pessoal nas organizações: o impacto da percepção da cultura, do perfil pessoal e de ações de qualidade de vida no trabalho e de qualidade de vida do trabalhador*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Dessen, M.C. & Paz, M.G.T. (2009). Validação de um instrumento de perfil pessoal nas organizações. *Avaliação Psicológica*, 8, 347-357.
- Dessen, M.C. & Paz, M.G.T. (2010a). Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26, 549-556.
- Dessen, M.C. & Paz, M.G.T. (2010b). Validação do instrumento de indicadores de bem-estar pessoal nas organizações. *Psicologia em Estudo*, 15, 409-418.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43.
- Diener, E. & Lucas, R. E. (2000). Explaining differences in societal levels of happiness: relative standards, need fulfillment, culture and evaluation theory. *Journal of Happiness Studies*, 1, 41-78.
- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2003). Personality, culture and subjective well-being: emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology*, 54, 403-425.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125, 276-302.

- Diniz, L. S. (2006). *Vivências de mal-estar e bem-estar no trabalho em central de teleatendimento governamental*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Emmons, R.A. (1996). Striving and feeling: Personal goals and subjective well-being. Em Bargh, J. & Gollwitzer, P. (Orgs.), *The psychology of action: Linking motivation and cognition to behavior* (pp. 314-337). New York: Guilford.
- Eysenck, H. J. (1947). *Dimensions of Personality*. Nova York: Praeger.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39, 175-191.
- Ferreira, M. C., & Seidl, J (2009). Mal-estar no trabalho: análise da cultura organizacional de um contexto bancário brasileiro. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25, 245-254.
- Forehand, S. & Gilmer, H. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychology Bulletin*, 62, 361-383.
- Freitas, I. A. (2005). *Impacto de treinamento nos desempenhos do indivíduo e do grupo de trabalho: suas relações com crenças sobre o sistema de treinamento e suporte à aprendizagem contínua*. Tese de doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Fromm, E. (1981). Primary and secondary process in waking and in altered states of consciousness. *Acad. Psychol. Bull.*, 3, 29-45.
- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and Why) Is Positive Psychology? *Review of General Psychology*, 9, 103–110.
- Gabriel, Y. (1999). *Organizations in depth: the psychoanalysis of organizations*. London: SAGE Publications.

- García, L. F. (2006). Teorias Psicométricas da Personalidade. Em: C. Flores-Mendoza & R. Colom (Orgs.), *Introdução à Psicologia das Diferenças Individuais* (pp. 219-241). Porto Alegre: Artmed.
- Gomide Jr., S. ; Hernandez, J. D. (2005). Bem-estar no Trabalho: os estudos realizados na Universidade Federal de Uberlândia. *Revista da Sociedade de Psicologia do Triângulo Mineiro*, 9, 24-36.
- Gondim, S. M. G. & Siqueira (2004). Emoções e Afetos no Trabalho. Em J. C. Zanelli, J. E. B. Andrade & V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 207-236). Porto Alegre: Artmed.
- Gosendo, E. E. M. (2009). *Clima organizacional e sua relação com configurações de poder e estilos de funcionamento organizacional*. Tese de doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Gouveia, V. V.; Fonsêca; P. N. da; Lins, S. L. B.; Lima, A. V. de; Gouveia, R. S. V. (2008). Escala de bem-estar afetivo no trabalho (Jaws): evidências de validade fatorial e consistência interna. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 21, 464 – 473.
- Guimarães, F. A. L. (2005). *Realização profissional, prazer e sofrimento no trabalho e valores: um estudo com profissionais de nível superior*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.
- Gutierrez, L. H. S. (1987). O clima organizacional em uma empresa estatal. *Revista de Administração*, 22, 36-43.
- Haetinger, Y. F. (1979). *Influência da eficácia de liderança no clima organizacional percebido e desejado em uma entidade hospitalar de Porto Alegre*. Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica de Porto Alegre, Porto Alegre.
- Holland, J.L. & Rayman, J.R. (1986). The self-directed search. Em W.B. Walsh & S.H. Osipow (Orgs.), *Advances in Vocational Psychology: The Assessment of Interests* (pp. 55-82). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Howard, P.J. & Howard, J.M. (1995). The Big Five quick start: An introduction to the Five-Factor Model of personality for human resource professionals. Disponível em <http://www.centacs.com/quicksatrt.htm>. Acessado em 23/05/2011.
- Huta, V., & Ryan, R. M. (2010). Pursuing pleasure or virtue: The differential and overlapping well-being benefits of hedonic and eudaimonic motives. *Journal of Happiness Studies*, *11*, 735-762.
- James, L. & Jones, A. (1974). Organizational climate: a review of theory and research. *Psychological Bulletin*, *81*, 1096-1112.
- Judge, T.A., Klinger, R., Simon, L.S. & Yang, I.W.F. (2008). The contributions of personality to organizational behavior and psychology: findings, criticisms, and future research directions. *Social and Personality Psychology Compass*, *2*, 1982-2000.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demand, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*. *24*, 285-308.
- Katz, D. & Khan, R. L. (1966). The social psychology of organizations. Nova York: John Wiley & Sons Inc.
- Kelloway, E. K., Gottlieb, B. H., & Barham, L. (1999). The source, nature, and direction of work and family conflict: a longitudinal investigation. *Journal of Occupational Health Psychology*, *4*, 337-346.
- Keyes, C. L. M., Shmotkin, D. & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, *82*, 1007-1022.
- King, L.A., & Napa, C. K. (1998). 'What makes a life good?'. *Journal of Personality and Social Psychology*, *75*, 156-165.

- Koys, D. & DeCottis, T. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44, 265-285.
- La Follete, R. & Sims H. P. (1975). Is satisfaction redundant with organizational climate? *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 257-278.
- Laros, J. A. & Puente-Palacios, K. E. (2004). Validação cruzada de uma escala de clima social. *Estudos de Psicologia*, 9, 113-119.
- Leal, A. L. A. (2008). *Bem-estar no trabalho entre docentes universitários: estudo de caso em uma IES pública*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- Lewin, K., Lippit, R. & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Likert, R. L. (1961). *New Patterns of Management*. Nova York: McGraw-Hill.
- Litwin, G. & Stringer, J. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Cambridge, MA: Havard University Press.
- Lucas, R., Diener, E., & Suh, E. (1996). Discriminant validity of well-being measures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(3), 616-628.
- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695–706.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33, 321–349.
- Martens, M. F. J., Nijhuis, F. J. N., Van Boxtel, M. P. J., & Knottnerus, J. A. (1999). Flexible work schedules and mental and physical health: a study of a working population with no traditional working hours. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 35-46.

- Maslow, A.H. (1968). *Introdução à Psicologia do Ser*. Rio de Janeiro: Eldorado.
- Martins, M. C. F., Oliveira, B., Silva, C. F., Pereira, K. C. & Sousa, M. R. (2004). Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. *Psicologia, Organizações e Trabalho*, 4, 37-60.
- Marujo, H., Neto, L. M., Caetano, A., & Rivero, C. (2007). Revolução positiva: Psicologia positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13, 115-136.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New Jersey: Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1972). *A sociedade competitiva: realização e progresso social*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura.
- Meleiro, A. R. (2005). *Bem-estar no trabalho: os impactos do suporte do supervisor e da liderança*. Dissertação de Mestrado, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo.
- Moran, E. T. & Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45, 19-47.
- Nunes, C.H.S., Hutz, C.S. & Giacomoni, C.H. (2009). Associação entre bem-estar subjetivo e personalidade no modelo dos cinco grandes fatores. *Avaliação Psicológica*, 8, 99-108.
- Oliveira, A. F. (1990). *Abertura política e democratização interna nas universidades brasileiras*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Oliveira, A. F., & Tamayo, A. (2004). Perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração*, 39, 129-140.

- Oliveira, A. F.; Gomide Jr., S.; Oliveira, B. (2006). Bem-estar no trabalho e percepção de suporte organizacional: o teste de um modelo preditivo de civismo nas organizações. 6º Congresso Nacional de Psicologia da Saúde. Portugal. Resumos.
- Padovam, V. A. R. (2005) *Antecedentes de Bem-estar no trabalho: Percepções de Suportes e de Justiça*. Dissertação de Mestrado, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo.
- Paiva, C. S. D. L., & Borges, L. O. (2009). O ambiente de trabalho no setor bancário e o bem-estar. *Psicologia em Estudo*, 14, 57-66.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altman, R. A., Lacost, H. A. & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389-416.
- Paschoal, T. (2008). *Bem-estar no trabalho: relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da Escala de Bem-estar no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7, 11-22.
- Passareli, P. M., & Silva, J. A. (2007). Psicologia positiva e o estudo do bem-estar subjetivo. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 24, 513-517
- Patterson, M. G., Warr, P. B., & West, M. A. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 193-216.
- Paz, M.G.T. (2004). Poder e saúde organizacional. Em A. Tamayo (Org.), *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 127-154). Porto Alegre: Artmed.

- Paz, M.G.T., Gosendo, E.E.M., Dessen, M.C. & Guideville-Mourão, R. (2009). Justiça organizacional e bem-estar pessoal nas organizações. *Estudos (UCGO)*, 36, 661-687.
- Paz, M.G.T., Mendes, A.M., & Gabriel, Y. (2001). Configurações de poder organizacional e estilos de caráter. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho – rPOT*, 1, 141-169.
- Pereira, G. B. & Gomide Jr., S. (2008). Comportamentos éticos, confiança do empregado, justiça e saúde organizacionais: teste de um modelo explicativo para o bem-estar do trabalhador. *Horizonte Científico*, 1, 64-94.
- Polasky, L. J., & Holahan, C. K. (1998). Maternal self-discrepancies, inter-role conflict, and negative affect among married professional women with children. *Journal of Family Psychology*, 3, 388-401.
- Porto, J., & Tamayo, A. (2003). Desenvolvimento e validação da escala de valores do trabalho - EVT. *Psicologia Teoria e Pesquisa*, 19, 145-152.
- Puente-Palacios, K. (2002). Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. *RAUSP – Revista de Administração da USP*, 37, 96-104.
- Puente-Palacios, K. E. & Carneiro (2005). Adaptação de uma escala de avaliação do clima social ao contexto de equipes de trabalho. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 5, 45-70.
- Puente-Palacios, K. E. & Freitas, I. A. (2006). Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. *Organizações e Sociedade*, 13, 45-57.
- Richter, L. (1982). *O clima organizacional percebido e idealizado entre os docentes masculinos e femininos da Universidade do Rio Grande do Sul*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Ryan, R., & Deci, E. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.

- Ryan, R. & Deci, E. (2008). A self-determination theory approach to psychotherapy: The motivational basis for effective change. *Canadian Psychology*, 49, 186-193.
- Ryan, R., Huta, V., & Deci, E. (2008). Living well: A self-determination theory perspective on eudaimonia. *Journal of Happiness Studies*, 9, 139-170.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081.
- Ryff, C. D. & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 719-727.
- Ryff, C. D., & Singer, B. H. (1998). The contours of positive human health. *Psychological Inquiry*, 9, 1-28.
- Saldanha, A. M. (1974). A atmosfera organizacional e o bem-estar psíquico dos contribuintes individuais. *Caderno de Psicologia Aplicada*, 2, 85-88.
- Salgado, J.F. (2005). Personality and social desirability in organizational settings: practical implications for work and organizational psychology. *Papeles del Psicólogo*, 26, 115-128.
- Santos, N. M. B. F. (1983). *Clima organizacional: um estudo em instituições de pesquisa*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia e Administração de São Paulo – FEA-USP, São Paulo.
- Sbragia, R. (1983). Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa. *Revista de Administração*, 18, 30-39.
- Schutte, P.S. & Ryff, C.D. (1997). Personality and well-being: reexamining methods and meanings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 549-559.
- Schneider, B. (1972). Organizational climate: individual preference and organizational realities. *Journal of Applied Psychology*, 56, 211-217.

- Schneider, B. (2007). Evolution of the study and practice of personality at work. *Human Resource Management, 46*, 583-610.
- Schneider, B. & Bartlett, J. (1968). Individual differences and organizational climate: the research plan and questionnaire development. *Personnel Psychology, 21*, 323-333.
- Schneider, B. & Hall, D.T. (1972). Toward specifying the concept of work climate: a study of Roman Catholic Diocesan priests. *Journal of Applied Psychology, 56*, 447- 455.
- Schneider, B. & Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organizacional climate. *Journal of Applied Psychology, 60*, 318-328.
- Schneider, B.; Salvaggio, A. N. & Subirats, M. (2002). Climate strength: a new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology, 87*, 220-229.
- Schwartz, S. (2005). Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. Em A. Tamayo, & J. B. Porto (Orgs.), *Valores e comportamentos nas organizações* (pp. 21-55). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Sennett, R. (1999). *A corrosão do caráter – conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. São Paulo: Record.
- Siqueira, M. M. M., & Amaral, D. J. A. (2006). Relações entre estrutura organizacional e bem-estar psicológico. *REA - Revista Eletrônica de Administração, 7*, 1-16.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist, 55*, 5-14.
- Sheldon, K.M., & King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. *American Psychologist, 56*, 216–217.
- Sheldon, K.M., Ryan, R.M, Rawsthorne, L.J. & Ilardi, B. (1997). Trait self and true self: cross-role variation in the big five personality traits and its relations with

psychological authenticity and subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 1380-1396.

Shibata, L. H. (2006). *Em busca de um novo caminho: O pós-carreira como oportunidade de realização de potencialidades*. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

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

Silva, R.S., Schlottfeldt, C.G., Rozenberg, M.P., Santos, M.T. & Lelé, A.J. (2007). Replicabilidade do modelo dos cinco grandes fatores em medidas de personalidade. *Mosaico: Estudos em Psicologia*, I, 37-49.

Silva, V. D. A. (2010). *Configurações de poder, percepção de suporte organizacional e bem-estar pessoal dos trabalhadores de uma empresa pública*. Dissertação de Mestrado, Universidade Católica de Brasília, Brasília.

Silveira, V. N S. (2008). Racionalidade e organizações: as múltiplas faces do enigma. *RAC*, 12, 1107-1130.

Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R (2008). Bases teóricas do bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24, 201-209.

Sobrinho, F. R. (2009). *Bem-Estar no Trabalho, Clima Social e Estratégias de Enfrentamento do Estresse*. Dissertação de Mestrado, Universidade Católica de Brasília, Brasília.

Souza, E. L. P. de (1977). Diagnóstico de clima organizacional. *Revista de Administração Pública*, 11, 141-158.

Steger, M.F., Kashdan, T.B. & Oishi, S. (2008). Being good by doing good: daily eudaimonic activity and well-being. *Journal of Research in Personality*, 42, 22-44.

- Stoner, J. A. F., & Freeman R. E. (1999). *Administração*. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos S.A.
- Tabachinick, B.G. & Fidell, L.S. (2007). *Using multivariable statistics* (5ª Edição). New York: Allyn & Bacon.
- Tamayo, A. (1999). Valores e clima organizacionais. In M. G. T. Paz & A. Tamayo (Orgs.), *Escola, saúde e trabalho* (pp. 241-269). Brasília: Editora Universidade de Brasília.
- Tamayo, A. (2004). Introdução. Em A. Tamayo (Org.), *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 11-16). Porto Alegre: Artmed.
- Tamayo, A, Mendes, A. M. & Paz, M. G. T. (2000). Inventário de valores Organizacionais. *Revista Estudos em psicologia*, 5, 289-317.
- Toro, F. A. (2001). *El clima organizacional: perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cicel Ltda.
- Totterdell, P., Wall, T., Holman, D., Diamond, H., & Epitropaki, O. (2004). Affect networks: a structural analysis of the relationship between work ties and job-related affect. *Journal of Applied Psychology*, 89, 854-867.
- Twenge, J. M. & King, L. A. (2005). A good life is a personal life: Relationship fulfillment and work fulfillment in judgments of life quality. *Journal of Research in Personality*, 39, 336–353.
- Valente, L. E. (2007). *Bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho em profissionais de educação física*. Dissertação de Mestrado, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo.
- Van Horn, J.E., Taris, T.W., Schaufeli, W.B. & Scheurs, P.J.G. (2004). The structure of occupational well-being: a study among Dutch teachers. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 77, 365-375.

- Warr, P.B. (1987). *Work, unemployment and mental health*. Oxford: Oxford Science Publication.
- Warr, P.B. (1999). Well-being and the workplace. Em D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Orgs.), *Well-being: the foundations of hedonic psychology* (pp. 392-412). New York: Russel Sage Foundation.
- Warr, P.B. (2002). The study of well-being, behaviour and attitudes. Em P.B. Warr (Org.), *Psychology at Work* (pp. 1-25). London: Penguin Books (5ª Edição).
- Warr, P.B. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, *64*, 678-691.
- Weiss, H. M., Suckow, K., & Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, *84*, 786-794.
- Wiese, B. S., & Freund, A. M. (2005). Goal progress make one happy, or does it? Longitudinal findings from the work domain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *78*, 287-304.
- Williams, K. J., Suls, J., Alliger, G. M., Learner, S. M., & Wan, C. K. (1991). Multiple role juggling and daily mood states in working mothers: an experience sampling study. *Journal of Applied Psychology*, *76*, 664-674.
- Wilson, M. G., DeJoy, D. M., Vandenberg, R., Richardson, H. A., & McGrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *77*, 565-588.

Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 437–442.

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

Zwetsloot, G., & Pot, F. (2004). The business value of health management. *Journal of Business Ethics*, 55, 115–124.

ANEXOS

Anexo 1

Apresentação da pesquisa

Prezado(a) funcionário(a),

sou aluna de mestrado da Universidade de Brasília e faço parte de uma equipe de pesquisadores que tem o compromisso de produzir conhecimentos que podem apoiar a gestão das empresas a alcançar os objetivos da organização sem comprometer o bem-estar dos seus colaboradores. A presente pesquisa faz parte da minha dissertação de mestrado, que tem por objetivo coletar informações sobre o funcionamento e características do seu ambiente de trabalho, assim como da sua atuação neste ambiente. Portanto, você está recebendo um questionário com questões que se referem ao seu ambiente de trabalho e a você. Leia atentamente as instruções do questionário e responda com toda SINCERIDADE. As informações fornecidas por você são SIGILOSAS, serão encaminhadas diretamente para mim e minha equipe de pesquisadores e serão analisadas em conjunto com as informações fornecidas pelos demais funcionários desta e de outras empresas. Sinta-se inteiramente à vontade para responder às questões. Não há respostas certas nem erradas, o que importa é sua opinião sincera. Não é preciso se identificar. Conto com o seu apoio para o desenvolvimento deste trabalho e me coloco ao seu dispor para quaisquer esclarecimentos através do e-mail ligiacarol1987@hotmail.com.

Sua participação é de extrema importância para o sucesso desta pesquisa! Antecipadamente agradeço a sua valiosa colaboração.

Para começar, aperte o botão abaixo!

Anexo 2
Escala de clima organizacional

Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
1	2	3	4	5

As relações no ambiente de trabalho desta organização caracterizam-se por...		1	2	3	4	5
1	Desinteresse das pessoas em estabelecer relações com os colegas no exercício das atividades.					
2	Fofocas no ambiente de trabalho, prejudicando a imagem das pessoas.					
3	Consolo prestado pelos chefes em momentos de preocupação e aflição de seus subordinados.					
4	Descrédito dos chefes quanto às competências de seus subordinados.					
5	Tratamento agressivo entre as pessoas.					
6	Cooperação entre as pessoas na operacionalização do trabalho.					
7	Trapaça nas relações interpessoais.					
8	Feedback fornecido pelo chefe a seus subordinados.					
9	Pessoas que querem saber sobre a vida privada de seus colegas de trabalho.					
10	Trocas de informações entre as pessoas.					
11	Dificuldade de acesso dos subordinados aos seus chefes.					
12	Interação das pessoas na resolução de problemas.					
13	Dificuldade de realização de trabalhos em grupos.					
14	Ajuda mútua na realização das tarefas.					
15	Falta de interesse das pessoas em participar das situações de troca de informações e conhecimentos com colegas de trabalho.					
16	Desinteresse em conhecer o trabalho realizado pelo colega.					

Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
1	2	3	4	5

As relações no ambiente de trabalho desta organização caracterizam-se por...		1	2	3	4	5
17	Irritação no tratamento interpessoal.					
18	Rivalidade entre as pessoas.					
19	Desprezo às reivindicações dos subordinados por parte da chefia.					
20	Fornecimento de justificativas por parte do chefe às decisões tomadas.					
21	Enaltecimento das qualidades dos subordinados por seus chefes.					
22	Ausência de entrosamento entre as chefias e seus subordinados.					
23	Desentendimentos entre colegas de trabalho.					
24	Reconhecimento pelo chefe dos trabalhos realizados pelos subordinados.					
25	Colegas de trabalho que dão palpite na vida pessoal.					
26	Intrigas entre as pessoas.					
27	Ausência de interação entre os colegas na realização do trabalho.					
28	Inexistência de diálogo entre chefias e subordinados.					
29	Espírito de equipe presente nas pessoas.					
30	Enaltecimento do esforço do subordinado na realização das tarefas por parte da chefia.					

Anexo 3

Escala de perfil pessoal nas organizações

Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
0	1	2	3	4

No meu ambiente de trabalho...		0	1	2	3	4
1	Voluntario-me a fazer apresentações em público.					
2	Converso sobre o que as pessoas estão sentindo.					
3	Questiono o trabalho dos meus colegas para que ele fique da melhor maneira possível.					
4	Participo de novas tarefas e projetos inovadores.					
5	Procuro ser o centro das atenções.					
6	Em trabalhos de grupo, questiono e critico.					
7	Procuro formas de ser útil às pessoas que trabalham comigo.					
8	Quando inicio uma tarefa, só mudo para outra quando ela está terminada.					
9	Faço uma tarefa até onde foi encaminhado para que eu fizesse.					
10	Me esqueço de realizar tarefas.					
11	Procuro saber o que meus colegas de trabalho estão fazendo para certificar se estão cumprindo suas atividades.					
12	Luto por melhorias na organização para que eu tenha mais condições de desempenhar meu trabalho.					
13	Quando tenho que criticar o trabalho de um colega eu faço, porque não deixo a amizade interferir no trabalho.					
14	Faço brincadeiras com meus colegas de trabalho.					
15	Faço o meu trabalho de forma a não ser chamado a atenção.					
16	Me esforço para ser prestativo.					

Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
0	1	2	3	4

No meu ambiente de trabalho...		0	1	2	3	4
17	Converso com o maior número de pessoas possível.					
18	Trabalho com muita cautela.					
19	Exijo muito de mim mesmo.					
20	Eu me ofereço para ajudar os outros.					
21	Falo o mínimo necessário durante uma conversa, porque me retraio perto dos outros.					
22	Encontro com meus colegas de trabalho fora do horário de expediente, ou seja, tenho vida social com eles.					
23	Faço reivindicações para que a organização desenvolva estratégias que favoreçam meu crescimento pessoal.					
24	Censuro os outros pois acredito ter conhecimento suficiente para isso.					
25	Assumo a liderança quando há oportunidade.					
26	Observo o que faço de errado para poder aprimorar meu trabalho.					
27	Quando percebo que um colega de trabalho está atribulado eu ofereço ajuda, independentemente se sei ou não fazer a tarefa.					
28	Organizo meu ambiente de trabalho.					
29	Estudo sobre assuntos que podem enriquecer o meu trabalho.					
30	Reparo no comportamento dos meus colegas de trabalho para verificar se estão fazendo o melhor para a organização.					
31	Exponho meus pontos de vista.					
32	Realizo menos do que planejei.					
33	Somente faço atividades que me realizam, não importa o que meus colegas de trabalho pensam.					

Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
0	1	2	3	4

No meu ambiente de trabalho...		0	1	2	3	4
34	Bato papo com as pessoas no meu trabalho ao invés de fazer minhas atividades.					
35	Faço o que posso para contribuir com o trabalho dos meus colegas.					
36	Em um grupo de pessoas, dificilmente encontro palavras para me expressar.					
37	Converso sobre minhas idéias e opiniões, pois quero mudar o que não está bom.					
38	Cobro dos outros membros a execução das tarefas, mesmo sem ser a minha função.					
39	No meu trabalho, me importo comigo em primeiro lugar.					
40	Quando percebo que um colega necessita de ajuda, eu o ajudo mesmo que ele não solicite.					
41	Faço o que posso para que tudo saia perfeito.					
42	Concordo com os outros para não criar problemas.					
43	Cobro dos outros membros pontualidade, mesmo sem ser a minha função.					
44	Procuro saber tudo o que acontece na minha organização para saber qual a melhor forma de agir.					
45	Critico meus colegas.					
46	Me entrosso com o maior número possível de pessoas no trabalho.					
47	Fico calado nas atividades em grupo.					
48	Crio laços fortes de amizade no meu trabalho.					
49	Luto por melhorias na qualidade de vida no trabalho dos meus colegas.					
50	Exijo muito dos meus colegas.					
51	Passo em diversos setores para dar 'oi' para as pessoas.					

Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
0	1	2	3	4

No meu ambiente de trabalho...		0	1	2	3	4
52	Deixo as tarefas que tenho que fazer para depois.					
53	Busco, primeiramente, o meu reconhecimento.					
54	Pergunto se meus colegas estão precisando de ajuda.					
55	Faço tudo de última hora.					
56	Desenvolvo estratégias de trabalho que favorecem o crescimento do meu setor.					
57	Faço tudo para não errar.					
58	Só faço as atividades que são específicas do meu cargo.					
59	Colaboro com todos que necessitam.					

Anexo 4
Escala de realização profissional

Discordo Totalmente	Discordo	Concordo em parte	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Neste trabalho...		1	2	3	4	5
1	Realizo o meu potencial.					
2	Desenvolvo habilidades que considero importantes.					
3	Realizo atividades que expressam minhas capacidades.					
4	Consigo recompensas importantes para mim.					
5	Supero desafios.					
6	Atinjo resultados que valorizo.					
7	Avanço nas metas que estabeleci para minha vida.					
8	Faço o que realmente gosto de fazer.					
9	Expresso o que há de melhor em mim.					

Anexo 5
Questionário sócio-demográfico

1) **Sexo:** Masculino Feminino

2) **Idade (coloque apenas números):** _____

3) **Estado civil:**

Solteiro (a) Casado (a) Divorciado União Estável

4) **Escolaridade:**

Ensino fundamental completo Ensino médio completo

Cursando ensino superior Ensino superior completo

4 Cursando pós-graduação Pós-graduado (a)

5) **Você ocupa cargo de chefia?** Sim Não

6) **Há quanto tempo você trabalha nesta organização (especificar anos e/ou meses)?**

7) **Em que setor/área você trabalha?** _____

Anexo 6

Tabela de índices de confiabilidade dos fatores na presente amostra

Fator	Nº itens	Alpha de Cronbach
Perfil Realizador	9	0,81
Perfil Controlador	9	0,83
Perfil Sociável	7	0,70
Perfil Auto-exigente	5	0,70
Perfil Prestativo	8	0,85
Perfil Tímido	7	0,79
Perfil Descuidado	8	0,77
Perfil Egocêntrico	6	0,48
Clima Seco	5	0,84
Clima Caloroso	6	0,88
Clima Gelado	5	0,90
Clima Úmido	4	0,70
Clima Quente	5	0,87
Clima Frio	5	0,85
Realização	9	0,88