

Universidade Federal de Santa Catarina

Programa de Pós-Graduação Em Engenharia De Produção

**CLIMA PSICOLÓGICO: UM ESTUDO
COMPARATIVO EM EMPRESAS DE
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS**

Valter Zanela Tani

Dissertação submetida à

Universidade Federal de Santa Catarina

para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia

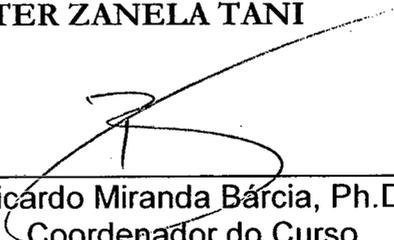
**Florianópolis / 1998
Santa Catarina - Brasil**

143053

CLIMA PSICOLÓGICO: UM ESTUDO COMPARATIVO

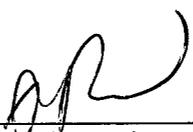
Esta Dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de “Mestre”,
Especialidade em Engenharia de Produção, e aprovada na sua forma final pelo
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

VALTER ZANELA TANI



Ricardo Miranda Bácia, Ph.D.
Coordenador do Curso

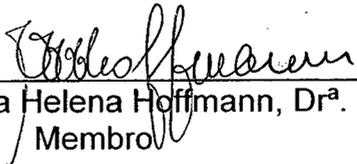
Banca Examinadora:



Orientador
Prof.º Edvaldo Alves de Santana, Dr.
Presidente



Prof.º Juares Perfeito, Dr.
Membro



Prof.ª Maria Helena Hoffmann, Dr.ª
Membro

Tu te tornas eternamente responsável por aquilo
que cativas.

Antoine de Saint-Exupéry

Dedico esta Dissertação à minha esposa Estela
e aos meus filhos: Brian, Fábio e Gustavo.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof^o Dr. Prof. Edvaldo Alves de Santana pela cooperação e compreensão durante a realização desta dissertação.

Aos meus amigos, Prof^o Dr. Juarez Perfeito, Prof^o Msc. Fernando Luis Bär e Prof^o João Randolfo Pontes pelo incentivo e apoio para conclusão deste trabalho.

Ao aluno Arno Alfredo Hardt e sua esposa Sandra Maria Melo da Silva pela preciosa colaboração na coleta de dados em uma das empresas alvo desta dissertação.

Às empresas "A" e "B" por terem proporcionado condições para realização da pesquisa de campo.

E, finalmente, à responsável pela secretaria do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Neiva Aparecida Gasparetto pelo apoio irrestrito e franca amizade que nos une.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Justificativa do Trabalho	13
1.2 Objetivo	15
1.3 Limitações do Trabalho	15
1.4 Especificação do Problema	16
1.4.1 <i>Pergunta de Pesquisa</i>	<i>16</i>
1.4.2 <i>Definição Operacional das Categorias Analíticas em Estudo</i>	<i>18</i>
1.4.3 <i>Delimitação da Pesquisa</i>	<i>19</i>
1.5 Organização do Estudo	20
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 A Nova Visão das Organizações	21
2.2 Definições Conceituais de Clima Organizacional e Clima Psicológico	23
3. PESQUISA DE CAMPO	30
3.1 Metodologia	30
3.2 Resultados	35
3.3 Conclusões do Capítulo	68
4. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	72
4.1 Conclusões	72
4.2 Recomendações	74
4.3 Perspectivas para trabalho futuros	75
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76
6. ANEXO	79

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Frequência de respostas sobre “Confiança” na empresa “A”.....	42
Gráfico 2 - Frequência de respostas sobre “Apoio” na empresa “A”.....	43
Gráfico 3 - Frequência de respostas sobre “Reconhecimento” na empresa “A”.....	44
Gráfico 4 - Frequência de respostas sobre “Justiça” na empresa “A”.....	45
Gráfico 5 - Frequência de respostas sobre “Inovação” na empresa “A”.....	46
Gráfico 6 - Frequência de respostas sobre “Autonomia” na empresa “A”.....	48
Gráfico 7 - Frequência de respostas sobre “Coesão” na empresa “A”.....	49
Gráfico 8 - Frequência de respostas sobre “Pressão” na empresa “A”.....	51
Gráfico 9 - Frequência de respostas sobre “Apoio” na empresa “B”.....	59
Gráfico 10 - Frequência de respostas sobre “Reconhecimento” na empresa “B”.....	60
Gráfico 11 - Frequência de respostas sobre “Justiça” na empresa “B”.....	61
Gráfico 12 - Frequência de respostas sobre “Inovação” na empresa “B”.....	62
Gráfico 13 - Frequência de respostas sobre “Confiança” na empresa “B”.....	63
Gráfico 14 - Frequência de respostas sobre “Autonomia” na empresa “B”.....	64
Gráfico 15 - Frequência de respostas sobre “Coesão” na empresa “B”.....	65
Gráfico 16 - Frequência de respostas sobre “Pressão” na empresa “B”.....	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Carga Fatorial do Fator 1 - Relacionamento com Superiores na empresa "A".	37
Tabela 2 - Carga Fatorial do Fator 2 - Inovação na empresa "A".	38
Tabela 3 - Carga Fatorial do Fator 3 - Autonomia na empresa "A".	38
Tabela 4 - Carga Fatorial do Fator 4 - Coesão na empresa "A".	39
Tabela 5 - Carga Fatorial do Fator 5 - Pressão na empresa "A".	39
Tabela 6 - Estatística Descritiva do Fator 1 - Relacionamento com superiores empresa "A".	41
Tabela 7 - Estatística Descritiva do Fator 2 - Inovação na empresa "A".	46
Tabela 8 - Estatística Descritiva do Fator 3 - Autonomia na empresa "A".	48
Tabela 9 - Estatística Descritiva do Fator 4 - Coesão na empresa "A".	49
Tabela 10 - Estatística Descritiva do Fator 5 - Pressão na empresa "A".	51
Tabela 11 - Carga Fatorial do Fator 1 - Relacionamento com superiores na empresa "B".	54
Tabela 12 - Carga Fatorial do Fator 2 - Confiança na empresa "B".	55
Tabela 13 - Carga Fatorial do Fator 3 - Autonomia na empresa "B".	56
Tabela 14 - Carga Fatorial do Fator 4 - Coesão na empresa "B".	56
Tabela 15 - Carga Fatorial do Fator 5 - Pressão na empresa "B".	57
Tabela 16 - Estatística Descritiva do Fator 1 - Relacionamento com Superiores na empresa "B".	58
Tabela 17 - Estatística Descritiva do Fator 2 - Confiança na empresa "B".	63
Tabela 18 - Estatística Descritiva do Fator 3 - Autonomia na empresa "B".	64
Tabela 19 - Estatística Descritiva do Fator 4 - Coesão na empresa "B".	65
Tabela 20 - Estatística Descritiva do Fator 5 - Pressão na empresa "B".	67

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: O modelo perceptual de clima organizacional.....	24
---	----

RESUMO

Esta dissertação teve como objetivo geral realizar uma análise comparativa do clima psicológico de duas organizações prestadoras de serviços públicos, que estão em processo de privatização, no sentido de buscar uma explicação para a existência ou não de conflitos organizacionais de ordem psicológica, na percepção individual dos integrantes das organizações sob análise.

Como instrumento de coleta de dados utilizaram-se questionários contendo os fatores indicados por Koys e DeCotiis, tendo como medida uma escala com valores que variaram de 1 a 7, valor mínimo e máximo, respectivamente. Foram distribuídos 190 questionários na empresa “A”, dos quais retornaram 179 (94,2%); já na empresa “B” foram distribuídos 160 questionários, retornando 121 (75,6%), configurando um nível de devolução extremamente alto na empresa “A” e altamente significativo na empresa “B”.

Utilizou-se o pacote estatístico estatístico SPSS - *Statiscal Package for the Social Sciences for Windows 6.0* para o tratamento e organização dos dados, para que se detectassem pontos em comum de percepção dos elementos individuais. A interpretação dos dados foi realizada através de análise fatorial, utilizando o método de *alfa de Cronbach*, ao mesmo tempo que se utilizaram medidas de tendência central e de dispersão.

Os resultados obtidos podem ser assim resumidos: a) a identificação dos pontos de intervenção gerencial dos conflitos organizacionais, no que tange aos aspectos psicológicos; b) a questão da ansiedade despertada pelo processo de privatização; c) a existência de um bom canal de comunicação entre chefe e subordinados nas empresas “A” e “B”; d) a indicação de existência de “favoritismo” na empresa “A”; e) a baixa participação dos chefes da empresa “A” na resolução de problemas; f) o grau de centralização elevado na empresa “A”; e g) percepção negativa dos respondentes quanto a inter-relação com seus pares.

Como conclusão geral à pergunta norteadora desta pesquisa constatou-se, empiricamente, que o clima psicológico tem influenciado sobremaneira os conflitos organizacionais, das duas empresas prestadoras de serviços públicos em análise.

ABSTRACT

This dissertation had as general objective to analyze the psychological climate of two public services organizations comparatively, that they are in privatization process, in the sense of looking for an explanation for the existence or not of organizational conflicts of psychological order, in the individual perception of the members of the organizations in analysis.

As instrument of collection of data was used questionnaires contends the factors indicated by Koys and De Cotiis, tends as measure a scale with values that varied from 1 to 7, minimum and maximum value, respectively. 190 questionnaires were distributed in the company "A", of the which 179 came back (94,2%); already in the company "B" 160 questionnaires were distributed, coming back 121 (75,6%), configuring a refund level extremely loud in the company "A" and highly significant in the company "B".

The statistical package used was SPSS – Statistical Package for the Social Sciences to the treatment and organization of the data, so that if they detected points in common of perception of the individual elements. The interpretation of the data was accomplished through factorial analysis, using the method of alpha of Cronbach, at the same time that measures of central tendency and of dispersion were used.

The obtained results can be summarized like this: a) the identification of the points of managerial intervention of the organizational conflicts, in what plays to the psychological aspects; b) the subject of the anxiety wakened up by the privatization process; c) the existence of a good communication channel between boss and subordinates in the companies "A" and "B"; d) the indication of existence of "favoritism" in the company "A"; e) the low participation of the bosses of the company "A" in the resolution of problems; f) the high centralization degree in the company "A" and g) negative perception of the answers as the interrelation with its pairs.

As general conclusion to the driving question of this research empirically was verified that psychological climate has been influencing the organizational conflicts

excessively, of the two public services companies in analysis.

1. INTRODUÇÃO

Como a presente investigação teve como preocupação fundamental buscar uma explicação para os conflitos organizacionais, no que tange às percepções individuais dos membros das organizações “A” e “B”, criaram-se, então, os seguintes processos metodológicos para viabilizar esta pesquisa.

1.1 Justificativa do Trabalho

As considerações dadas às potencialidades heurísticas do conceito de clima organizacional passam pela escassa capacidade das ciências organizacionais de perceberem e analisarem o indivíduo e sua subjetividade. Dentro deste enfoque é que a reflexão sobre a psicologia das organizações indica possíveis novos caminhos para o problema da complexidade da condição humana no universo organizacional.

O esforço realizado pelos cientistas sociais voltados para a administração visa repensar o papel do indivíduo nas organizações, isto é, estudar os problemas organizacionais pelo prisma humano. O estudioso torna-se capaz de pensar por si próprio, cumprindo a operação epistemológica fundamental de reintegrar o observador nas suas observações, assim como recolocá-lo no centro do complexo conhecimento das organizações. Afinal, conforme Amitai Etzioni (1984), a origem fundamental dos dilemas organizacionais é o emparelhamento incompleto das personalidades dos participantes com seus papéis na organização.

A atenção sobre a natureza do clima organizacional coloca duas novas séries de questões: a primeira concernente ao peso da situação analisada e a situação percebida pelas pessoas na determinação do comportamento nas organizações; a segunda defende a relação entre os fatores objetivos e perceptivos, a qual é fundamental quando se fala em clima organizacional.

O clima organizacional, nesta acepção, é visto como um processo psicológico determinado pela situação no qual as questões são consideradas fatores causais ou intervenientes. Tais fatores intervenientes medem as características objetivas

(processo organizacional) e sua relação com o comportamento ou as características individuais.

A importância de se descobrir a identidade organizacional, vinculada a sua respectiva cultura, é um aspecto preponderante nos dias atuais. Alguns autores colocam o conceito de *cultura organizacional* como uma nova pedra filosofal do gerenciamento (Moran & Volkwein, 1992), que deve ser completado com uma leitura psicológica minuciosa, isto é, incluindo os aspectos motivacionais e psicossociais que são capazes de focalizar qual o nível inconsciente vinculado ao uso defensivo que os indivíduos possam fazer coletivamente da cultura organizacional (Fleury 1989).

O clima organizacional parece incluir comportamentos que agem na formação de uma cultura. As perguntas e contingências emergentes, nos ambientes internos e externos das organizações, têm sido respondidas através do clima, ou seja, de respostas que são dadas por um grupo de indivíduos em um processo interativo, os quais são informados e vinculados a uma cultura organizacional comum (Moran & Volkwein, 1992).

Sendo assim, à medida em que o clima cruza as formas da cultura é possível determinar as práticas culturais onde os indivíduos têm uma experiência mais conhecida e imediata com a substância da cultura organizacional.

O presente estudo possibilitará a identificação de fatores conflitantes que possam ser encontrados nas empresas “A” e “B” (quanto aos aspectos da percepção dos seus respectivos membros sobre a interação com a organização), como também de se tornar uma ferramenta que permita adaptar o comportamento individual com uma identidade organizacional. Segundo Koys e DeCotiis (1992, p. 15), “o clima psicológico é uma experiência e persistente estado de percepção que é fortemente compartilhado pelos membros das unidades organizacionais” e, conseqüentemente, é fundamental conhecê-lo.

Esta análise permite que as gerências das organizações façam uma intervenção seletiva somente nos problemas de conflitos organizacionais mais evidentes, sobretudo no que tange aos fatores de clima psicológico. Desta forma, reduz-se o grau de incerteza e de risco na intervenção, possibilitando uma melhor adaptação das

percepções individuais com os valores, crenças e diretrizes que norteiam as empresas em que atuam.

A escolha de empresas em processo de grandes mudanças, favorece a interpretação do modelo aplicado, identificando com uma maior probabilidade os focos de conflitos organizacionais. Por este motivo, as empresas “A” e “B” foram escolhidas, visto que, tanto a empresa “A” quanto a empresa “B”, são empresas públicas em processo de privatização.

1.2 Objetivo

Este trabalho é uma contribuição para o estudo das percepções individuais dos membros de uma organização. Neste contexto, a pesquisa teve como objetivo geral a análise do clima psicológico das organizações “A” e “B”, no sentido de buscar uma explicação para a existência ou não de conflitos organizacionais de ordem psicológica, na percepção individual dos integrantes das organizações sob análise.

Em termos específicos, o estudo objetivou a análise dos oito fatores de análise de clima psicológico definidos por Koys e DeCotiis (1991), quais sejam: autonomia, coesão, confiança, pressão, apoio, reconhecimento, justiça e inovação, fazendo uma comparação dos resultados das pesquisas realizadas nas empresas “A” e “B”.

1.3 Limitações do Trabalho

O estudo de climas nas organizações tem sido dificultado pela sua complexidade, e por se caracterizar como um fenômeno multi-nível (Koys e DeCotiis, 1991). No entanto, o sucesso de algumas pesquisas nesta área, permite revelar a importância de se descobrir qual a percepção do indivíduo sobre os aspectos organizacionais (Litwin & Stringer, 1968; Payne & Pugh, 1975).

Busca-se com este estudo, compreender como as questões do clima psicológico (autonomia, coesão, confiança, pressão, apoio, reconhecimento, justiça e inovação) estão posicionadas nas empresas “A” e “B”, possibilitando a intervenção das gerências nos pontos de conflitos observados.

A fim de restabelecer a adaptabilidade do meio empresarial às mutáveis percepções dos indivíduos e seus respectivos inter-relacionamentos, em um ambiente competitivo, o que vale é a flexibilidade que as organizações têm para intervir no processo organizacional.

As limitações deste trabalho podem ser sumarizadas nos seguintes itens:

- a) limitações teóricas: a principal limitação teórica desta pesquisa é que foi delineada tendo como base exclusivamente o modelo de Koys e DeCotiis, evidentemente que se está consciente da existência de outros modelos, de modo que as explicações e resultados aqui contidos são válidos apenas se considerada a visão dos autores em referência;
- b) limitações metodológicas: as principais limitações metodológicas deste estudo são:
 - a) como este estudo caracteriza-se como de multi-casos, não se pode generalizar para todas as unidades que fazem parte das empresas “A” e “B”, valendo apenas para a unidade onde foram coletados os dados; b) como o delineamento foi quantitativo, não estão contempladas asserções de naturezas qualitativas e
- c) a análise fatorial não pode explicar todos os atributos.

1.4 Especificação do Problema

1.4.1 Pergunta de Pesquisa

O trabalho proposto tem como foco a resposta à seguinte pergunta de pesquisa: *sob a ótica dos estudos de clima psicológico, existem conflitos organizacionais de ordem psicológica nas organizações “A” e “B”?*

Na prática a pergunta de pesquisa aqui elaborada está relacionada às do questionário formulado por Koys e DeCotiis (1991) e que têm como objetivo permitir a análise das oito fatores de clima psicológico, quais sejam: autonomia, coesão, confiança, pressão, apoio, reconhecimento, justiça e inovação, ou seja:

1. Tomo a maioria das decisões que afetam meu trabalho.
2. Eu determino minha maneira de trabalhar.

3. Eu programo as atividades de meu próprio trabalho.
4. Eu estabeleço os padrões de desempenho de meu trabalho.
5. Eu organizo meu trabalho da forma que quiser.
6. Em nossa empresa as pessoas se empenham para ajudar os colegas.
7. Em nossa empresa as pessoas, de um modo geral, se dão bem entre si.
8. Em nossa empresa, os colegas se interessam pelos problemas pessoais dos demais.
9. Há muito espírito de equipe em nossa empresa.
10. Eu acho que tenho muito em comum com as pessoas de nossa empresa que conheço.
11. Posso contar que meu chefe guardará segredo se lhe contar alguma coisa pessoal.
12. Meu chefe é uma pessoa de grande integridade pessoal.
13. Meu chefe é o tipo de pessoa com a qual posso me nivelar.
14. Meu chefe cumpre os compromissos que assume comigo.
15. Meu chefe não costuma me dar maus conselhos.
16. Tenho muito trabalho e pouco tempo para executá-lo.
17. Nossa empresa tem um ambiente de trabalho descontraído.
18. Em casa, quando o telefone toca, fico preocupado porque pode ser alguém ligando sobre problemas de trabalho.
19. Eu sinto como se nunca pudesse tirar um dia de folga.
20. Muitos colegas tiveram um esgotamento por causa das exigências de seu trabalho.
21. Posso contar com meu chefe quando preciso dele.
22. Meu chefe está interessado em meu progresso na carreira da empresa.
23. Meu chefe me dá apoio total.

24. É fácil conversar com meu chefe sobre assuntos de trabalho.
25. Quando eu erro, meu chefe me apoia e me faz aprender com o erro.
26. Posso contar com um “tapinha nas costas” quando tenho um bom desempenho.
27. Só falam sobre meu desempenho quando eu faço uma besteira.
28. Meu chefe sabe quais são meus pontos fortes e os mostra para mim.
29. Meu chefe é rápido em reconhecer um bom trabalho.
30. Meu chefe me usa como exemplo da maneira certa de fazer o trabalho.
31. Meu chefe joga limpo.
32. Os objetivos que meu chefe estabelece para mim são razoáveis.
33. Meu chefe não me dá “moleza”.
34. Meu chefe não tem favoritos.
35. Se meu chefe punir alguém, a pessoa, provavelmente, fez por merecê-lo.
36. Meu chefe me encoraja a desenvolver minhas idéias.
37. Meu chefe gosta que eu tente novas maneiras de fazer meu trabalho.
38. Meu chefe me encoraja a aperfeiçoar os métodos de trabalho que ele determina.
39. Meu chefe me encoraja a achar novas formas de resolver velhos problemas.
40. Meu chefe gosta de “bater um papo” sobre novas maneiras de fazer o trabalho.

1.4.2 Definição Operacional das Categorias Analíticas em Estudo

Na presente pesquisa as categorias a serem analisadas são os oito fatores estabelecidos por Koys e DeCotiis:

Autonomia: diz respeito à percepção de autodeterminação em relação aos procedimentos do trabalho, metas e prioridades.

Coesão: está voltada para o sentimento de equipe, ou seja, o compartilhamento das percepções dentro do cenário organizacional, incluindo a disposição dos membros em prover ajuda material mútua.

Confiança: é a percepção da liberdade para se comunicar abertamente com membros dos níveis organizacionais mais altos, sobre sentimentos ou questões pessoais, com a expectativa de que a confidencialidade seja respeitada.

Pressão: estabelece fundamentalmente a percepção de tempo de resposta com respeito a realização de tarefas e padrão de desempenho.

Suporte: mede a percepção da tolerância com o comportamento dos membros pelos superiores, incluindo a disposição para aprendizagem com seus erros sem medo de represália.

Reconhecimento: é a percepção de que as contribuições dos membros para a organização são reconhecidas.

Justiça: está voltada à percepção de que as práticas organizacionais são equitativas e não arbitrárias ou caprichosas.

Inovação: permite vislumbrar a percepção que as mudanças e criatividade são encorajadas, incluindo assumir riscos em novas áreas ou áreas onde os membros da organização tenham pouco ou nenhuma experiência anterior.

1.4.3 Delimitação da Pesquisa

1.4.3.1 População

A população objeto dessa pesquisa foi constituída pelos empregados das empresas “A” e “B”, as quais são voltadas à prestação de serviços públicos, localizadas no sul do país. Tanto a empresa “A”, quanto a “B” são empresas cujas diretrizes maiores são determinadas pela mesma égide de poder, apesar de exercerem atividades diferentes uma da outra.

Destaque-se, também, que ambas as empresas estão em processo de privatização, sendo que a empresa “B” já está num estágio mais avançado do que a empresa “A”.

1.4.3.2 Fonte de Dados

Como fonte de dados utilizou-se questionários com as perguntas retro-citadas, tendo como medida uma escala com valores de 1 a 7, sendo que no valor 1 da escala o

significado era “discordo completamente”, o valor 4 queria dizer “nem concordo; nem discordo” e o maior valor da escala, 7, significava “concordo completamente”.

1.4.3.3 Tratamento dos Dados

Depois de coletados os dados, utilizou-se o pacote estatístico SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences for Windows 6.0* para o tratamento e organização dos dados, em torno da escala de Koys e DeCotiis, para que se detectassem pontos em comum de percepção dos elementos individuais.

Em seguida, foi realizada a análise de itens estatísticos tais como: média, moda, desvio padrão, curtose e assimetria, além de gráficos de histograma, o que permitiu uma máxima amplitude na interpretação dos dados, facilitando a compreensão da atual situação em que se encontra às empresas “A” e “B”, no que tange aos aspectos de clima psicológico. O detalhamento do processo metodológico está contido no capítulo 3 - Pesquisa de Campo.

1.5 Organização do Estudo

Além deste capítulo introdutório, este trabalho tem mais quatro capítulos, os quais estão assim organizados: no segundo capítulo desenvolve-se uma fundamentação teórica capaz de explicar os principais conceitos adotados e a importância que os diversos autores citados têm dado ao assunto proposto. Utiliza-se como base fundamental para análise as descrições individuais dos processos organizacionais (Joyce e Slocum, 1984, Muchinsky *apud* Bär, 1995).

No terceiro capítulo se descreve a pesquisa de campo, listando os procedimentos para a realização da pesquisa e os resultados alcançados, bem como as conclusões da pesquisa. Finalmente, no quarto capítulo apresentam-se as conclusões da dissertação, apontando seus principais resultados e as evidências para próximos trabalhos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 *A Nova Visão das Organizações*

Nos estudos sobre análise organizacional, uma das unidades mais destacadas diz respeito ao indivíduo. Hall (1984), ao apontar as relações existentes entre as organizações e os indivíduos, direciona seu foco de atenção para alguns fatores fundamentais deste estudo: as organizações de trabalho, a alienação do indivíduo, o trabalho como expressão da criatividade, o confronto do indivíduo com a organização (grifo nosso), dentre outros, e acena para a incompletude analítica dos indivíduos nas organizações. Ramos (1984) aponta para o reducionismo com o qual se vem estudando o novo indivíduo nas organizações. Para ele não se pode só estudar os aspectos da racionalidade instrumental (formal) voltada para o cálculo, mas também deve ser estudada a racionalidade substantiva, que orienta para a adequação dos valores individuais aos da organização, dada pela configuração do modelo do homem parentético: “o que fundamentalmente caracteriza o modelo de homem parentético é uma consciência crítica, que o conduz a um questionamento dos padrões sociais e organizacionais definidos, em busca de uma verdadeira participação social” (Ramos, 1984, p. 58).

Apesar das transformações ocorridas na segunda metade do século XX, em termo tecnológicos, políticos e sociais, um tema permaneceu constante em todas as tentativas, bem ou mal sucedidas, de mudar a forma de estruturação das organizações produtivas (públicas, privadas ou do “terceiro setor” (ONG’s), seja na teoria administrativa ou na prática empírica: que sem as pessoas elas simplesmente não existem. Os estudos clássicos de Allport citados em Back et al. (1977, p. 160-161), realizados na década de 1920, mostraram que o desempenho individual em certas tarefas diferia significativamente quando realizado na presença de outras pessoas ou isoladamente. Allport deu a esta circunstância a denominação de facilitação social. Seus estudos envolveram diversos tipos de

tarefas, em diferentes níveis de complexidade. Em todos os casos, o efeito ocorreu. Este fenômeno não ocorre só com pessoas, Chen apud Back (ib., id.) concluiu, na década de 1930, que o fenômeno ocorre também com formigas, galinhas, ratos, pássaros e outros animais. Não fica dúvida que a interrelação entre pessoas (convívio social) nas organizações é um fator preponderante na forma como se desempenha o trabalho e, em última análise, no próprio funcionamento da instituição.

O movimento das Relações Humanas, apesar das críticas contemporâneas por suas características behavioristas. Gomberg (1990, p. 401-406) lembra que nas experiências de Hawthorne, após a saída da equipe de Mayo, a situação retornou à anterior. De qualquer forma, o movimento apresentou avanços importantes, trazendo o ser humano, de uma forma ou de outra para um plano mais destacado. A constatação de que o grupo desenvolve uma atmosfera de convivência (clima), foi uma surpresa para a própria direção da Western Electric, que publicou, em 1931, um relatório que dizia (cf. Homans, 1941, p.56-65):

Após análise, apenas uma coisa uma relação contínua com este aumento de produção. É a atitude mental dos operadores. A partir das conversas que mantinham uns com os outros e seus comentários com os observadores da experiência, ficou claro que não só suas atitudes se desenvolveram, mas também, que ficou evidente que este campo das reações e sentimentos dos empregados é um terreno fértil para pesquisa industrial.

Não há dúvida que a previsão se realizou. Até hoje, em função de suas características behavioristas de fácil aplicação, muitos métodos baseados nas pesquisas de Hawthorne foram colocados em prática, tanto no mundo científico-acadêmico quanto no negócio de consultoria especializada em “recursos humanos”. Lima (1996, p. 17-18) comprova, com pesquisa de campo, a

inspiração em Mayo de técnicas gerenciais tidas como “modernas”. Palmade, citado pela mesma autora, vai mais além, criticando as novas formas de gerenciamento como “injunções contraditórias e/ou paradoxais”.

Uma discussão teórica sobre clima em organizações ficaria incompleta sem a menção a Chris Argyris (1957, p. 66-75), que constatou a existência de incongruências básicas entre as tendências normais de desenvolvimento da personalidade humana e os estreitos limites impostos pelas organizações formais. Parte do que se convencionou chamar clima, vem desta condição quase inevitável nas organizações comuns (o modelo do Vale do Silício não é, definitivamente universal): um conflito de objetivos subjacentes a algo muito grande: a condição humana.

2.2 Definições Conceituais de Clima Organizacional e Clima Psicológico

A diferença entre clima organizacional e psicológico é sutil e muitas vezes passa despercebida. Sims e LaFollete (1975), ao analisar empiricamente o formulário de Litwin e Strinnger (1968) endossam uma interessante afirmativa de Pritchard e Karasick (1973): o clima psicológico de uma organização é chamado (referido) como clima organizacional. No senso comum e na literatura científica, portanto, os conceitos superpõem-se.

Para fins operacionais, considerando a quantidade de estudos existente sobre o trabalho dos autores, pode-se adotar o conceito de Litwin e Sthringer *apud* Sims e LaFollete (1975). Para eles, clima organizacional refere-se a um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelas pessoas que vivem e trabalham naquele ambiente, tendo influência na motivação e comportamento. Ao fazer extensa revisão de literatura sobre a problemática da medição do clima organizacional, Johannesson (1973), em estudo clássico, adotou o conceito de Forehand e Gilmer, para quem clima organizacional é “um conjunto de características que descrevem uma organização

e que (a) a distingue das demais (b) são duradouras no tempo e influenciam o comportamento das pessoas na organização.”

Como se vê, as definições não são, em absoluto excludentes. Na discussão do tema clima organizacional, Sims e Lafolette (1975), Litwin e Shtlinger (1968), Schneider e Bartlett (1970) e Payne e Pheysey (1971), dentre outros, remetem para uma linha de pensamento sobre clima organizacional denominada perceptual, ou seja, trabalha com as percepções dos sujeitos para avaliar e diagnosticar o clima. Todos os autores citados neste parágrafo trabalharam com pesquisa quantitativa (com aplicação de questionários) e análise estatística multivariada (principalmente análise fatorial).

Schneider e Reichers (1983) postulam que a formação do clima organizacional depende de como as pessoas reajam a “um vasto conjunto de estímulos e colocam significado nas principais características da vida organizacional”, reforçando o enfoque perceptual e validando a abordagem quantitativa, visto ser possível medir, psicometricamente tanto os estímulos quanto as percepções (Nunnally, 1970).

Moran e Volkwein (1992) resenharam os principais autores do enfoque perceptual, representando graficamente um modelo de formação do clima organizacional, apresentado na Figura 01, a seguir:

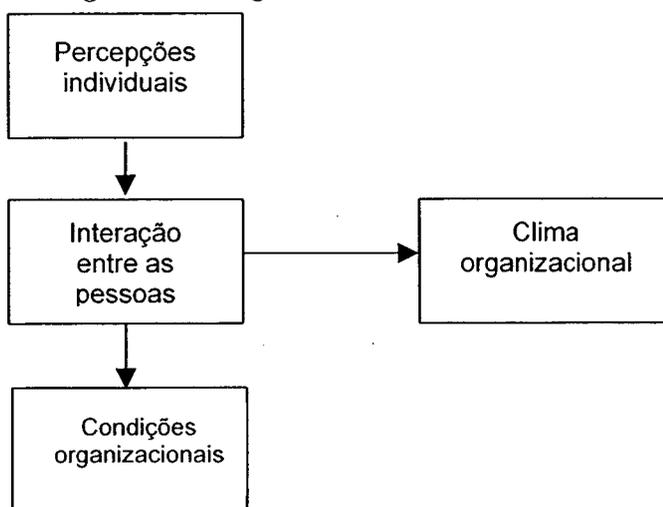


Figura 01: O modelo perceptual de clima organizacional

Fonte: Moran e Volkwein (1992)

Falando em termos de pesquisa de clima organizacional, Fleury (1989) a define como a medição das percepções dos integrantes da instituição, endossando a perspectiva perceptual e acrescentando uma ligação entre clima e cultura organizacional. A cultura, segundo a autora, é um quadro duradouro, envolvendo os valores, crenças e mitos, enquanto o clima, que se desenvolve a partir dos elementos culturais, é mutável em prazos mais curtos, mais sujeito a influências conjunturais, enquanto a cultura, quando se modifica, o faz a partir de mudanças estruturais.

Existem discussões entre as diferenças entre clima organizacional e psicológico. Bär (1995, p. 108 e passim) resenha alguns autores (Sims e Lafollete, 1975; Joyce e Slocum, 1984; Muchinsky, 1977) que discutiram o tema, concluindo que as principais diferenças dizem respeito à unidade de medição: no caso do clima psicológico os modelos descrevem percepções individuais (que podem ser agregadas qualitativa ou quantitativamente), enquanto o clima organizacional diz respeito às percepções sobre a organização, obrigatoriamente, neste caso, agregadas. Em outras palavras, segundo Bär (id., ib.), a unidade de análise do clima organizacional é a organização e a do clima psicológico é o indivíduo. De qualquer forma, cabe comentar a proposição de Glick (1985), quando a autor conclui a existência de uma vasta multidimensionalidade do clima organizacional (idêntica à das próprias organizações) e o clima organizacional pode representar um retrato desta diversidade. Joyce e Slocum (1984) fizeram um comparativo num extenso número de autores, concluindo que “o conceito de clima coletivo e as técnicas estatísticas usadas para sua identificação maximizam a consistência interna e a discriminação obtida”.

Tais constatações, mormente a de Joyce e Slocum (1984), são importantes como sustentáculo teórico para a utilização de uma metodologia quantitativa no decorrer deste trabalho, pois existem correntes mais envolvidas com as práticas quantitativas (embora sem desprezar a cientificidade dos demais métodos.) (cf. Fleury, 1989).

Kolb, Rubin e McIntyre (1978) relacionam o clima organizacional com o fenômeno motivacional, tratando questões de eficiência, satisfação de necessidades dos membros organizacionais e objetivos das organizações.

A contribuição de Litwin e Stringer (1968), explicitamente inspirada nos estudos de Lewin sobre atmosfera de grupo, está de acordo com a concepção de que o clima é uma característica ou um atributo das organizações em seu conjunto. Os autores simulam três ambientes com climas diferentes: o primeiro estruturado de modo autoritário, o segundo de modo democrático/amigável e o terceiro orientado ao sucesso individual. Os resultados são reconduzíveis àqueles obtidos por Lewin: os climas organizacionais variam em função dos diversos estilos de liderança exercitados e têm efeitos diversos sobre a motivação dos membros, sobre sua performance e sobre a satisfação no trabalho.

Ao apresentarem os fatores do clima organizacional, os autores utilizam-se das seis variáveis apontadas por Litwin e Stringer (*apud* Kolb, Rubin e McIntyre, 1978) em estudos realizados em três organizações norte-americanas, cujos resultados apontaram para a máxima satisfação em organizações de climas democrático-amistosos e naquelas voltadas para a realização, sendo baixa na autoritária; em termos de desempenho global dos membros organizacionais, a organização voltada para a realização atingiu o maior índice, devido ao encorajamento às pessoas de satisfazerem suas necessidades de realização no ambiente de trabalho. Resultados similares, os autores apresentaram em pesquisas realizadas com um grupo de estudantes.

No entanto, deve-se ressaltar uma questão ao texto de Kolb, Rubin e McIntyre (1978): é que estes autores simplesmente não apresentam nem os fatores do clima organizacional, nem as seis variáveis estudadas por Litwin e Stringer, fundamentais para uma avaliação da amplitude e profundidade do tratamento do clima psicológico.

Numa pesquisa realizada com o objetivo de serem analisadas as relações existentes entre variáveis de clima organizacional e variáveis de transferência de

treinamento, Leitão (1996) chegou à conclusão de que apenas em uma das organizações estudadas os resultados apresentaram a existência de correlação significativa. O resultado geral desta pesquisa indicou “não ser o clima organizacional, com todos os seus componentes, o elemento mais importante para a transferência de treinamento, mas algumas características do ambiente de trabalho significativas e que dizem respeito ao clima de transferência” (Leitão, 1996, p. 59).

Evidentemente que não se espera que o “controle” ou domínio sobre o clima organizacional venha dar conta da maioria dos problemas ligados à dimensão subjetiva das organizações, ou vice-versa, principalmente se se levar em conta a própria definição apontada por Leitão: “a percepção global que o indivíduo tem de seu ambiente de trabalho, influenciada por fatores individuais e organizacionais” (p. 55). Aliás, a própria autora chama a atenção para o fenômeno da subjetividade ao enfatizar o elemento percepção como um instrumento de detecção do clima.

É muito significativa a observação que a autora aponta para a necessidade de se tomar cuidado ao se lidar com o clima organizacional, por ser evidente a carência de uma classificação capaz de fornecer às organizações os atributos do ambiente de trabalho, o que provavelmente proporcionaria algumas das dificuldades encontradas na condução e obtenção dos resultados de sua investigação.

Com o intuito de identificar a percepção dos integrantes de uma empresa gaúcha de seu clima organizacional, nos seus mais diversos níveis hierárquicos, Gutierrez (1988) considerou como motivos básicos principais que atuam nas pessoas: de afiliação, de poder e de realização. Como resultado geral detectou que “os funcionários de níveis hierárquicos mais altos são os mais insatisfeitos com o clima, enquanto que os de níveis mais baixos estão mais satisfeitos” (p. 12).

Segundo a interpretação do autor, a insatisfação dos níveis mais altos foi decorrente das indefinições da estrutura e de papéis, do sub-aproveitamento e do baixo investimento neste nível; por outro lado, nos níveis mais baixos da

hierarquia os indivíduos vêm a organização com mais clareza, apesar de ressentirem-se do calor humano e do apoio que lhes é dado.

Os resultados da pesquisa de Gutierrez, direciona para a importância de algumas variáveis-chaves, como a definição da estrutura e papéis, o aproveitamento da capacidade dos indivíduos (e seu conseqüente investimento), do calor humano e apoio por parte dos indivíduos e da organização.

O clima pode ser concebido de duas formas: na primeira o clima é uma característica ou atributo das organizações em seu conjunto; na segunda abordagem ao clima, há uma maior consideração aos elementos perceptivos.

Segundo Bowditch (1992), os termos “clima organizacional” e “cultura organizacional” algumas vezes são empregados para explicar o mesmo fenômeno. Porém, é preciso destacar que existem diferenças importantes que distinguem um conceito do outro. Enquanto o “clima organizacional” é uma medida das expectativas das pessoas em relação ao trabalho em uma organização, a “cultura organizacional” se ocupa da natureza das crenças e expectativas sobre a vida organizacional.

O clima organizacional é uma percepção resumida do ambiente empresarial e suas implicações estão voltadas para a satisfação com o trabalho e com a empresa, ao desempenho, aos padrões de interação em grupos e aos comportamentos de afastamento. Pode-se dizer que o clima organizacional é avaliativo, pois tanto as percepções entre os membros da organização podem variar, quanto podem ser diferentes das condições reais da organização, o que, na verdade, demonstra que as pessoas estão avaliando e não descrevendo suas organizações. Além disso, a relação forte que há entre a organização com as medidas de clima e as de satisfação com o trabalho, enfatiza a sua natureza avaliativa.

Bowditch (1992) declara que algumas pesquisas têm indicado que o clima pode ser uma variável dependente (refletindo a materialização das expectativas culturais), variável independente (essa materialização leva às sensações de satisfação na organização e no trabalho) ou variável interveniente, por exemplo, a

percepção de um clima de apoio, que incentive a aplicação de programas de treinamento gerencial (variável independente) e o desempenho e satisfação subsequentes (variável dependente).

Dentro deste enfoque, Champion (1985) salienta que o clima organizacional é usado intercambiavelmente como variável independente e dependente. Esse clima é afetado por práticas de supervisão, coesão de grupo, variação nas filosofias gerenciais e complementaridade de personalidade. Também efetua mudanças na rotação de mão-de-obra, produtividade, satisfação na função e outras variáveis relacionadas. Champion encara a variável “clima organizacional” como de concepção difícil quando se a examina cientificamente com os instrumentos de pesquisa do investigador social, ou seja, o clima organizacional se relaciona com a transmissão das impressões que as pessoas têm do ambiente organizacional em que trabalham.

Davis (apud Champion, 1985, p. 83) diz que “o clima para uma organização é mais ou menos como a personalidade para uma pessoa (grifo nosso). As percepções que as pessoas têm de tal clima produzem sua imagem em suas mentes. Algumas organizações são alvoraçadas e eficientes, ao passo que outras seguem com calma. Algumas são bastante humanas, enquanto outras são duras e frias. Lentamente elas se modificam, sendo influenciadas por seus líderes e ambiente”.

Desta forma, é possível perceber através dos conceitos apresentados que, apesar de não se ter uma unanimidade em relação à definição dos conceitos de clima organizacional e clima psicológico, já se vem procurando entender com mais profundidade, a influência das percepções individuais na avaliação dos fatores organizacionais.

3. PESQUISA DE CAMPO

3.1 Metodologia

Foi utilizado um formulário derivado do modelo de Koys e DeCotiis, contendo 40 perguntas (relacionadas no item 1.4.1 - Pergunta de Pesquisa), que foi distribuído entre os empregados das Empresa “A” e “B”, cobrindo apenas os funcionários que se encontravam no exercício de suas atividades nos três dias consecutivos de entrega dos questionários.

Não foi utilizada uma forma sistemática de identificação dos respondentes, pois pretendia cobrir o maior número possível de funcionários.

Dos 190 questionários distribuídos na empresa “A”, retornaram 179 (94,2%); já na empresa “B” foram distribuídos 160 questionários, retornando 121 (75,6%), configurando um nível de devolução extremamente alto na empresa “A” e altamente significativo na empresa “B”.

Tal como já foi afirmado anteriormente, o modelo de Koys e DeCotiis analisa 8 fatores de clima psicológico (autonomia, coesão, confiança, pressão, apoio, reconhecimento, justiça e inovação), os quais estão contemplados no questionário formulado.

CONSIDERAÇÕES SOBRE A ANÁLISE FATORIAL

A análise fatorial é um tipo de técnica de análise de múltiplas variáveis desenvolvida para analisar tabelas de dupla entrada, em que se analisam os dados de umas variáveis para um conjunto de indivíduos. Mediante a comparação dos dados, busca aqueles que apresentam uma maior similaridade (cargas fatoriais), para realizar a unificação em uma nova variável (fator) que contenha a maior parte da informação original.

As duas aplicações da análise fatorial são: a) simplificar um conjunto de dados, reduzindo neste conjunto de dados o número de variáveis; e b) identificar a estrutura ou dimensionalidade subjacente dos dados.

A análise fatorial parte de uma matriz de dados iniciais de indivíduos e variáveis, com a qual calcula as correlações dessas variáveis. Essas correlações dependerão do tipo de variáveis analisadas. A existência de correlações entre as variáveis truncaria o processo de análise fatorial, ainda que não se pudesse reduzir as dimensões, se estas fossem independentes entre si.

Na maioria das vezes que se pode realizar a análise fatorial, encontra-se um conjunto de testes que permitem comprovar se a matriz de correlações é significativamente diferente de uma matriz identidade. Para isso, primeiro deve-se calcular o valor do determinante da matriz de correlações, já que o determinante da matriz de correlações é um indicador do grau das intercorrelações. Um determinante com valor muito baixo, indica que há variáveis com intercorrelações muito altas. O determinante não pode ser igual a zero: neste caso, os dados não seriam válidos.

No processo de análise de um conjunto de variáveis organizadas em torno de fatores, deve-se escolher um método de análise fatorial. Nesta dissertação, em particular, foi escolhido o método *alfa*. O método alfa se baseia no coeficiente de confiabilidade *alfa de Cronbach*, que leva em consideração aqueles fatores comuns das variáveis que apresentam a maior correlação com os fatores dos indivíduos. Este método tenta maximizar o valor do coeficiente de *alfa* e proporciona resultados que tenham a característica de ser os mais generalizáveis ao conjunto de toda a população estimada.

Uma vez escolhido o método de extração, deve-se estabelecer um critério de escolha dos fatores. Normalmente, esses critérios fazem referência aos valores próprios (*eigenvalue* > 1) ou à quantidade de variância explicada por cada um dos fatores, realizando-se um processo iterativo até que não se consigam melhoras com novas interações.

Depois se realiza a rotação dos fatores. Em muitas ocasiões, os fatores são de difícil interpretação, pelo qual, mediante um processo de rotação dos mesmos, conseguem-se novos fatores rotados, com as mesmas características que os originais, só que de mais fácil interpretação (geralmente devido à dispersão das cargas fatoriais ou a valores inexpressivos, abaixo de 0,4, como considerado neste trabalho (Harman,

(1960)).

Existem várias formas de apresentação da análise fatorial, tanto de tipo numérico quanto gráfico. As formas mais comuns são: a) *matriz de correlação anti-imagem*, que inclui em sua diagonal principal os valores do teste de adequação da amostra (MSA); b) as *estatísticas iniciais*, que apresentam na primeira coluna uma lista das variáveis objeto de análise, na segunda a comunalidade, que é o percentual das variáveis iniciais explicadas pelas novas variáveis (fatores); c) a *matriz fatorial*, que apresenta os coeficientes que se deve aplicar a cada uma das pontuações fatoriais para transformá-las nas variáveis originais; d) as *estatísticas finais*, que têm o mesmo formato das estatísticas iniciais; e) a *matriz de correlações reproduzidas*, que apresentam as correlações entre as variáveis iniciais e as calculadas através dos novos fatores obtidos na análise; e f) a *matriz de pontuação fatoriais*, que apresenta a forma de obter as pontuações fatoriais para cada um dos indivíduos.

Não se deve esquecer, também, que o *teste KMO* e o *teste de Bartlett* são dois resultados que se apresentam com frequência e que se pode obter a *matriz de transformação dos fatores* (que apresenta as relações entre os fatores iniciais e os fatores rotados), que muitas vezes é de interpretação mais fácil que uma matriz original, não rotada.

O *Alfa de Cronbach* está relacionado com o grau de confiabilidade de um instrumento de análise de dados, variando em função do tipo de estudo. Dos dados exploratórios exige-se que alcance um valor mínimo de 0,6; no entanto, no restante dos estudos será considerada uma escala confiável se o *alfa de Cronbach* se situar acima de 0,8. Existem três métodos fundamentais para estimar a confiabilidade de uma medida:

a) Confiabilidade teste-reteste ou de prova e repetição: trata de repetir a mesma medida com a mesma escala e sobre os mesmos indivíduos em dois momentos de tempos distintos. Se ambas avaliações correlacionarem fortemente, diz-se que a escala possui confiabilidade. Trata-se, portanto, de uma medida da estabilidade dos itens de uma escala.

b) Confiabilidade ao dividir pela metade (*Split-half-reliability*): esta avaliação só pode ser realizada sobre escalas que possuam múltiplos itens. Repartem-se de forma aleatória os itens da escala em dois grupos com o mesmo número de itens em cada

um deles e calcula-se o valor dos indivíduos em cada um dos grupos, analisando-se as correlações entre ambos os valores. Se a correlação é alta, é um indicador de que os itens estão medindo a mesma característica ou objeto. Trata-se de uma medida de consistência interna.

c) Confiabilidade de questionários alternativos: aos entrevistados colocam-se dois questionários que medem a mesma coisa, só que de formas diferentes, e se comparam os resultados. Como é lógico, o problema reside em conseguir medir o mesmo de forma equivalente, tendo também o problema do custo, tanto econômico quanto de tempo, associado ao desenvolvimento das duas medidas.

d) Recapitulando, a definição dos 8 fatores de Clima Psicológico de Koys e DeCotiis (1991) é, em resumo:

Fator	Definição
Autonomia	A percepção de autodeterminação com respeito aos procedimentos do trabalho, metas e prioridades.
Coesão	O sentimento de equipe ou compartilhamento dentro do cenário organizacional, incluindo a disposição dos membros em prover ajuda material mútua.
Confiança	A percepção de liberdade para se comunicar abertamente com membros dos níveis organizacionais mais altos sobre sentimentos ou questões pessoais com a expectativa de que a confidencialidade seja respeitada.
Pressão	A percepção de tempo de resposta com respeito a realização de tarefas e padrão de desempenho.
Suporte	A percepção da tolerância do comportamento dos membros pelos superiores, incluindo a disposição para aprendizagem com seus erros sem medo de represália.
Reconhecimento	A percepção que as contribuições dos membros para a organização são reconhecidas.
Justiça	A percepção que as práticas organizacionais são eqüitativas e não arbitrárias ou caprichosas.
Inovação	A percepção que as mudanças e criatividade são encorajadas, incluindo assumir riscos em novas áreas ou áreas onde os membros da organização tenham pouco ou nenhuma experiência anterior.

3.2 Resultados

Os resultados terão a seguinte sistemática de apresentação, de forma a facilitar a compreensão do comportamento dos dados sob análise: primeiro serão apresentados gráficos e tabelas que sumarizam o comportamento dos fenômenos em estudo e, logo em seguida, serão efetuadas as respectivas análises.

Após apresentados todos os grupamentos de dados e realizadas suas análises, será feita uma discussão acerca do comportamento global dos fatores sob estudo para que, ato seguinte, seja feita uma avaliação global da pergunta de pesquisa que norteia esta investigação.

Pode-se dizer que a confiabilidade do questionário é alta e não deixa dúvida sobre a sua validade, já que o *Alpha de Cronbach* para empresa “A” para o número de casos registrados (145) foi de 0,9382 e na empresa “B”, para o número de casos registrados, (102) foi de 0,9255.

A seguir serão apresentadas a estrutura de fatores e a análise das estatísticas descritivas para a empresa “A”, onde se poderá verificar os aspectos dos fatores do modelo de Koys DeCotiis, buscando parâmetros que possam explicar o clima psicológico da empresa em estudo.

O CLIMA PSICOLÓGICO NA EMPRESA “A”

A análise fatorial, realizada através do pacote estatístico SPSS, na empresa “A” revelou a existência de 8 fatores que explicam 69,1% da variância observada. Sete itens foram eliminados por não terem apresentado, em nenhum dos fatores, cargas fatoriais compatíveis com as exigências do critério adotado. Os fatores 6, 7 e 8, encontrados no modelo do pacote estatístico SPSS aplicado a empresa “A”, foram descartados em função da baixa variância explicada e das cargas fatoriais dispersas observadas se tornando difícil a sua interpretação.

Em relação à empresa “A”, o fator do SPSS que mais se evidencia é o primeiro, com 37,6% da variância, onde foram reproduzidos, de forma agrupada, os fatores *confiança, apoio, reconhecimento e justiça* do modelo de Koys e DeCotiis. Os outros fatores do modelo de Koys e DeCotiis (*autonomia, coesão, pressão e inovação*), foram reproduzidos na empresa “A”, sendo que, no entanto, explicam um baixo percentual da variância.

Em função da alta significância do primeiro fator, tanto na empresa “A”, como na empresa “B”, onde aparece uma junção dos fatores do modelo de Koys DeCotiis, foi preciso determinar um grupo que se pudesse explicar as respostas obtidas. Analisando as características das perguntas dos fatores agrupados, pode-se concluir que se trata de fator predominantemente de “Relacionamento dos subordinados com superiores”.

Estrutura de Fatores

Tabela 1 - Carga Fatorial do Fator 1 - Relacionamento com Superiores na empresa "A".

Questões resumidas	Carga Fatorial
Confiança	
11 - meu chefe guarda segredo	0,72
12 - meu chefe tem integridade pessoal	0,75
13 - posso me nivelar com meu chefe	0,78
14 - meu chefe cumpre compromissos	0,63
15 - meu chefe não me dá maus conselhos	-
Apoio	
21 - posso contar com meu chefe	0,78
22 - meu chefe se interessa por meu progresso na carreira da empresa	0,69
23 - meu chefe me dá apoio total	0,77
24 - é fácil conversar com meu chefe	0,74
25 - meu chefe me faz aprender com meu erro	0,73
Reconhecimento	
26 - posso contar com "tapinha nas costas"	0,60
27 - só falam do meu desempenho quando faço besteira	-
28 - meu chefe me mostra os pontos fortes	0,64
29 - meu chefe reconhece um bom trabalho	0,76
30 - meu chefe me usa como bom exemplo	0,48
Justiça	
31 - meu chefe joga limpo	0,76
32 - meu chefe estabelece objetivos razoáveis para mim	0,71
33 - meu chefe não me dá "moleza"	-
34 - meu chefe não tem favoritos	0,52
35 - meu chefe pune somente quem merece	-

Este fator explica 37,6% da variância observada.

Como se pode observar, as cargas fatoriais representativas se reproduziram na amostra diferentemente do modelo de Koys e DeCotiis, juntando os fatores “confiança”, “apoio”, “reconhecimento” e “justiça” em um único fator o qual foi denominado “Relacionamento com Superiores na Empresa “A”. Este fato explica o elevado percentual da variância observada (37,6%), ou seja, as respostas às questões relativas aos fatores “confiança”, “apoio”, “reconhecimento” e “justiça” se concentraram formando um grupo de maior relevância. Verifica-se que as questões 15, 27, 33 e 35 do fator 1 tiveram cargas fatoriais insignificantes (abaixo de 0,40), tornando difícil a explicação através da análise fatorial isoladamente. É possível afirmar que o fator Relacionamento com Superiores na Empresa “A”, encontrado pela análise fatorial, é um ponto importante de intervenção em relação ao clima psicológico da empresa “A”.

Tabela 2 - Carga Fatorial do Fator 2 - Inovação na empresa “A”.

Questões resumidas	Carga Fatorial
36 - meu chefe me encoraja a ter idéias a desenvolver minhas idéias	0,72
37 - meu chefe gosta que eu tente novas maneiras de fazer meu trabalho	0,72
38 - meu chefe me encoraja a aperfeiçoar os métodos de trabalho	0,80
39 - meu chefe me encoraja a achar formas de resolver velhos problemas	0,82
40 - meu chefe gosta de “bater um papo” sobre novas maneira de fazer meu trabalho	0,68

Este fator explica 7,5% da variância observada.

Este fator da amostra se reproduziu como no modelo adotado, se mostrando com um nível de carga fatorial elevada (bem acima de 0,40) que legitima a concentração das respostas às questões do fator “Inovação”. Por outro lado, o grau de importância deste fator não é tão significativo quanto ao fator 1 - “Relacionamento com Superiores” na Empresa “A”, muito embora deva ser considerado como um ponto de intervenção gerencial, em relação ao clima psicológico.

Tabela 3 - Carga Fatorial do Fator 3 - Autonomia na empresa "A".

Questões resumidas	Carga Fatorial
1 - tomo decisões no trabalho	0,66
2 - determino minha maneira de trabalhar	0,80
3 - programo as atividades do meu trabalho	0,83
4 - estabeleço padrões de desempenho	0,79
5 - organizo meu trabalho da minha forma	0,72

Este fator explica 5,9% da variância observada.

Assim como o fator 2 - "Inovação na empresa "A", este fator se reproduziu como no modelo adotado, com um nível de carga fatorial que legitima a concentração das respostas às questões do fator "Autonomia". Por ser um dos pontos determinantes da análise fatorial na empresa "A", deve ser considerado, também, como um ponto de intervenção gerencial, em relação ao clima psicológico.

Tabela 4 - Carga Fatorial do Fator 4 - Coesão na empresa "A".

Questões resumidas	Carga Fatorial
6 - as pessoas se ajudam os colegas	0,75
7 - as pessoas se dão bem	0,77
8 - os colegas se interessam pelos problemas pessoais dos demais	0,72
9 - há muito espírito de equipe	0,61
10 - tenho muito em comum com os colegas	-

Este fator explica 5,2% da variância observada.

Da mesma forma, o fator 4 - "Coesão na empresa A", deve ser considerado, como um ponto de intervenção gerencial, em relação ao clima psicológico, haja vista, as cargas fatoriais encontradas na amostra. Verifica-se que na questão 10 - "tenho muito em comum com os colegas", a carga fatorial não foi expressiva, demonstrando, assim, dificuldade de interpretação através do instrumento de análise aqui adotado. De qualquer forma, este fato não invalida o resultado alcançado neste fator.

Tabela 5 - Carga Fatorial do Fator 5 - Pressão na empresa "A".

Questões resumidas	Carga Fatorial
16 - tenho muito trabalho e pouco tempo	0,64
17 - o ambiente da empresa é descontraído	-
18 - em casa fico preocupado ao tocar telefone pois pode ser problema na empresa	0,66
19 - sinto como se não pudesse tirar folga	0,78
20 - meus colegas tiveram esgotamento por causa das exigências do trabalho	0,53

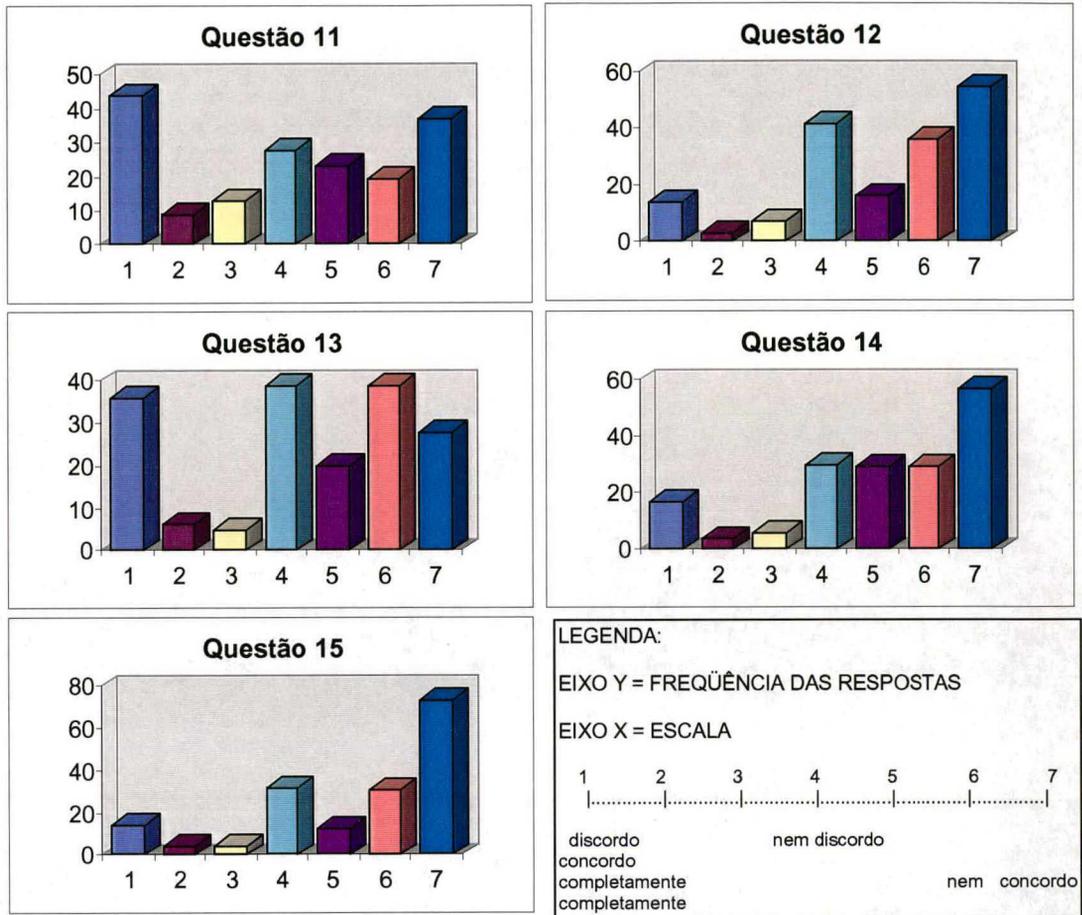
Este fator explica 4,0% da variância observada.

Observa-se, neste fator, que as cargas fatoriais não são tão elevadas, como nos fatores anteriores da amostra na empresa "A" e que a questão 17 - "o ambiente da empresa é descontraído" obteve carga fatorial inexpressiva. Portanto, apesar do fator - "pressão" na empresa "A", ter se revelado um ponto determinante na análise fatorial, sua representatividade é baixa (4,0% da variância observada). Posteriormente, na conclusão do capítulo, se fará uma análise mais detalhada deste fenômeno encontrado, explicando a sua relação com o clima psicológico na empresa "A".

Tabela 6 - Estatística Descritiva do Fator 1 - Relacionamento com superiores empresa "A".

Questões resumidas	Média	Moda	Desvio Padrão	Curto-se	Assimetria
Confiança					
11 - meu chefe guarda segredo	4,05	1,00	2,26	-1,41	-0,12
12 - meu chefe tem integridade pessoal	5,15	7,00	1,83	-0,17	-0,82
13 - posso me nivelar com meu chefe	4,33	4,00	2,11	-1,11	-0,44
14 - meu chefe cumpre compromissos	5,12	7,00	1,90	-0,17	-0,04
15 - meu chefe não me dá maus conselhos	5,41	7,00	1,90	-0,10	-1,07
Apoio					
21 - posso contar com meu chefe	5,23	7,00	1,86	-0,09	-0,92
22 - meu chefe se interessa por meu progresso na carreira da empresa	4,08	4,00	2,06	-1,17	-0,23
23 - meu chefe me dá apoio total	4,61	4,00	1,96	-0,79	-0,48
24 - é fácil conversar com meu chefe	5,25	7,00	2,08	-0,46	-0,96
25 - meu chefe me faz aprender com meu erro	4,44	4,00	2,06	-1,04	-0,40
Reconhecimento					
26 - posso contar com "tapinha nas costas"	3,85	4,00	2,06	-1,21	-0,09
27 - só falam do meu desempenho quando faço besteira	3,58	4,00	2,07	-1,01	0,28
28 - meu chefe me mostra os pontos fortes	3,57	4,00	1,93	-0,96	0,08
29 - meu chefe reconhece um bom trabalho	4,57	4,00	1,91	-0,77	-0,43
30 - meu chefe me usa como bom exemplo	3,74	4,00	1,83	-0,77	0,02
Justiça					
31 - meu chefe joga limpo	4,85	7,00	1,99	-0,72	-0,64
32 - meu chefe estabelece objetivos razoáveis para mim	4,71	4,00	1,75	-0,19	-0,67
33 - meu chefe não me dá "moleza"	3,50	4,00	1,87	-0,88	0,10
34 - meu chefe não tem favoritos	3,79	4,00	2,08	-1,18	0,08
35 - meu chefe pune somente quem merece	5,05	7,00	1,99	-0,60	-0,72

Gráfico 1 - Frequência de respostas sobre “Confiança” na empresa “A”.

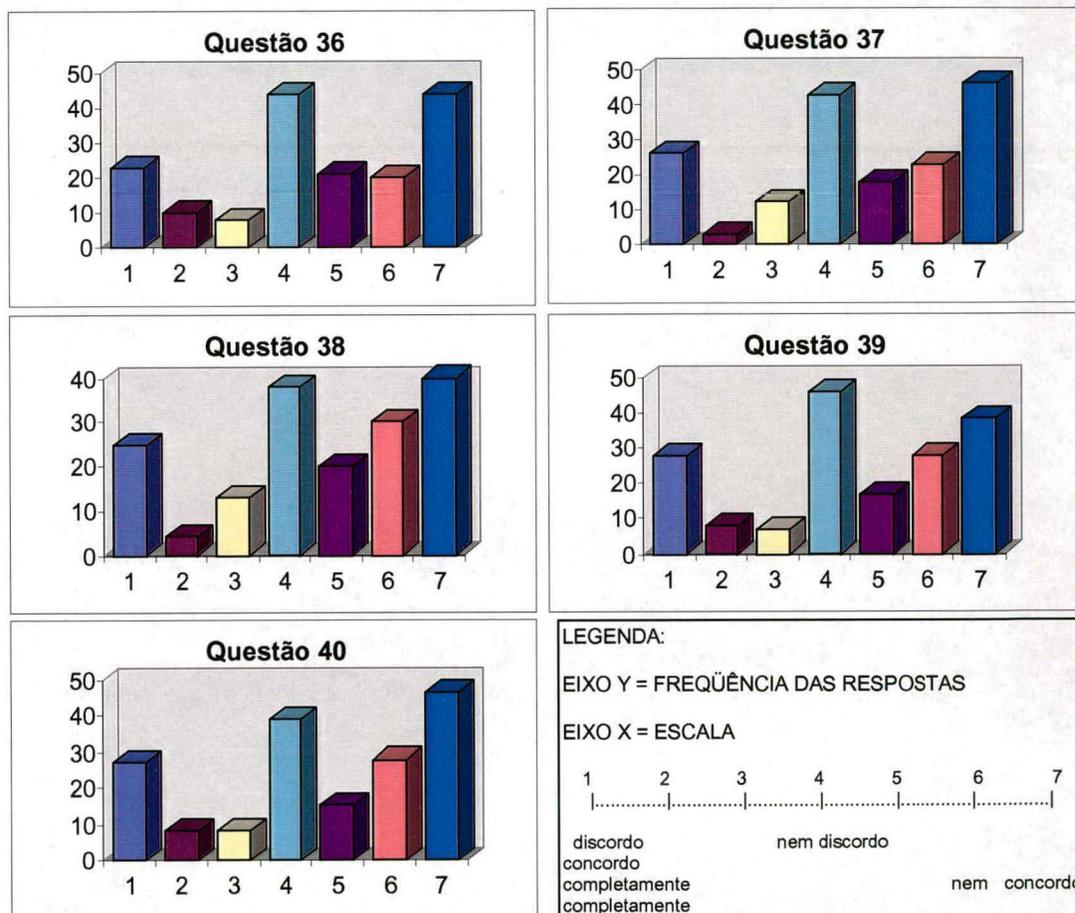


O Fator 1 - Relacionamento com Superiores na empresa “A” representa um agrupamento de quatro fatores do modelo de Koys e DeCotiis, os quais estão, basicamente, estruturados para explicar o relacionamento dos subordinados com os seus superiores no trabalho. Em nível de confiança, nota-se uma tendência positiva, já que, das modas das cinco questões, três delas se fixaram em 7, uma em 4 e somente a primeira questão, a qual envolve mais o aspecto pessoal, teve a moda em 1. Apesar de haver assimetrias negativas em todas as questões deste grupo, as questões 11 e 13 tiveram uma freqüência expressiva, tanto positiva quanto negativa, além de um desvio padrão elevado, o que demonstra uma ambigüidade do grupo “confiança”.

Tabela 7 - Estatística Descritiva do Fator 2 - Inovação na empresa "A".

Questões resumidas	Média	Moda	Desvio Padrão	Curto-se	Assimetria
36 - meu chefe me encoraja a ter idéias a desenvolver minhas idéias	4,56	4,00	2,03	-0,96	-0,39
37 - meu chefe gosta que eu tente novas maneiras de fazer meu trabalho	4,62	7,00	2,05	-0,91	-0,46
38 - meu chefe me encoraja a aperfeiçoar os métodos de trabalho	4,61	7,00	2,02	-0,87	-0,50
39 - meu chefe me encoraja a achar formas de resolver velhos problemas	4,46	4,00	2,06	-1,00	-0,40
40 - meu chefe gosta de "bater um papo" sobre novas maneira de fazer meu trabalho	4,97	7,00	2,12	-1,04	-0,48

Gráfico 5 - Frequência de respostas sobre "Inovação" na empresa "A".



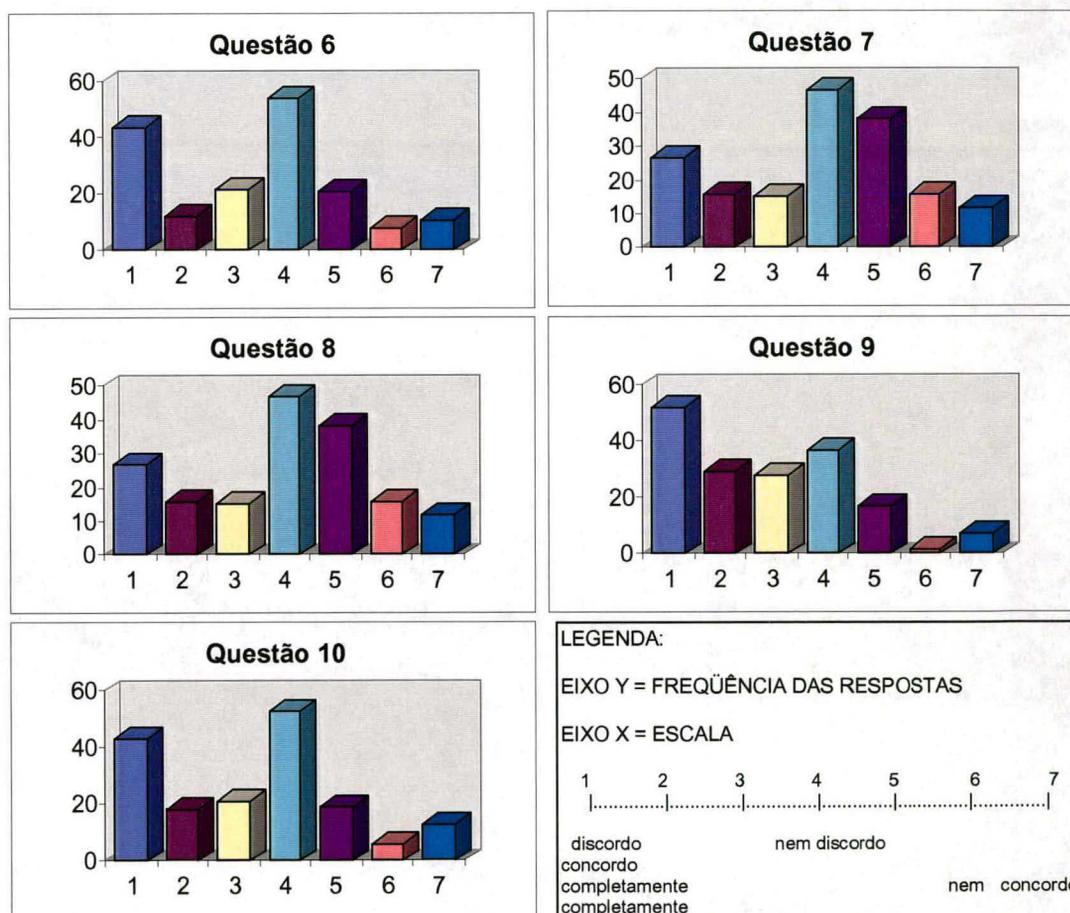
identificam uma tendência à melhoria da inovação. Esta análise pode ser corroborada pelos valores negativos das assimetrias das respectivas questões deste grupo. Percebe-se que, em todas as questões relativas a este fator, o desvio padrão é elevado, o que se explica pelas frequências das respostas estarem distribuídas ao longo da escala adotada.

trabalho, já que a moda se fixou em no valor 5 da escala e há uma expressiva freqüência no grau 4 da escala adotada. Esta assertiva fica corroborada, também, pelo grau significativo de discordância.

Tabela 9 - Estatística Descritiva do Fator 4 - Coesão na empresa "A".

Questões resumidas	Média	Moda	Desvio Padrão	Curto-se	Assimetria
6 - as pessoas se ajudam os colegas	3,37	4,00	1,79	-0,78	-0,47
7 - as pessoas se dão bem	3,87	4,00	1,76	-0,80	-0,19
8 - os colegas se interessam pelos problemas pessoais dos demais	3,43	4,00	1,73	-0,73	0,16
9 - há muito espírito de equipe	2,84	1,00	1,65	-0,34	0,60
10 - tenho muito em comum com os colegas	3,33	4,00	1,81	-0,72	0,27

Gráfico 7 - Freqüência de respostas sobre "Coesão" na empresa "A".

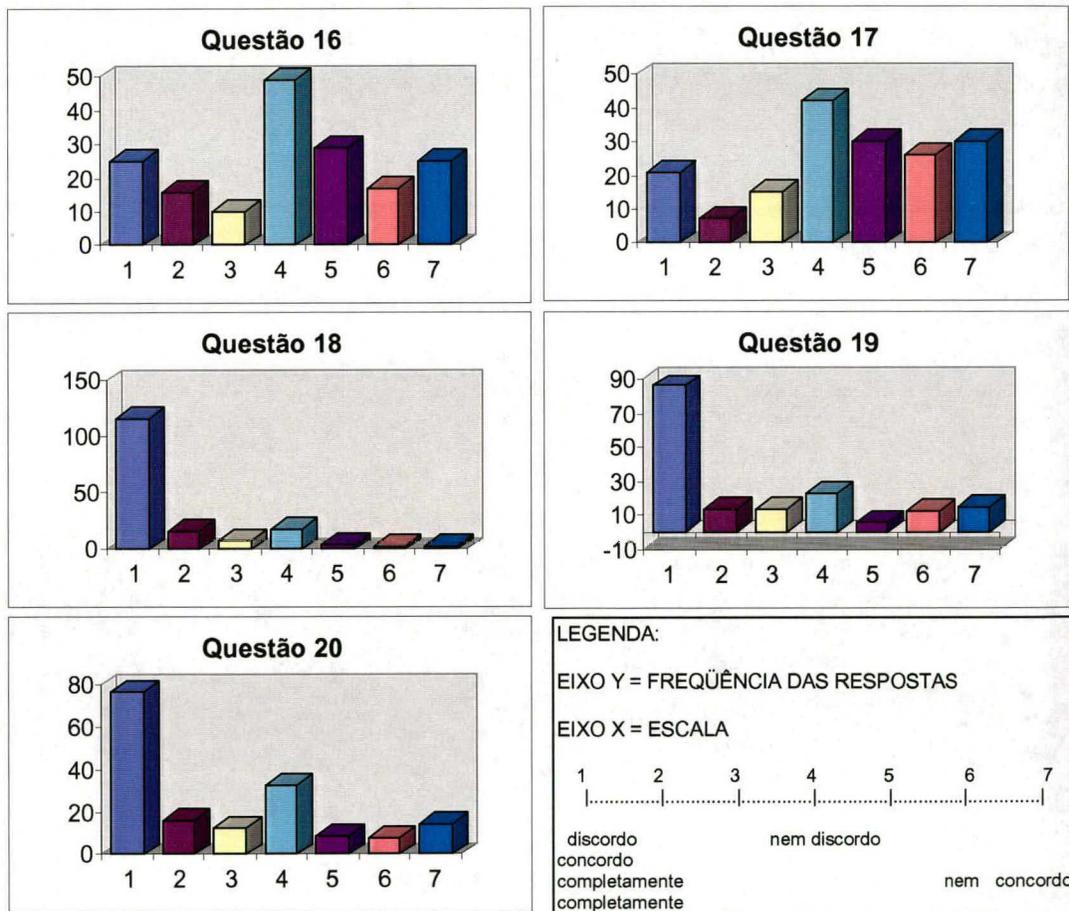


ambivalência, sendo que, no entanto, a assimetria positiva verificada na maioria das questões deste fator explica que existem mais pessoas discordando que exista um ambiente de coesão na empresa “A”. Esta análise pode ser corroborada pelo valor das médias e das modas das questões deste fator, as quais se situaram abaixo de 4 e igual ou menor a 4, respectivamente. As medidas dos desvios padrão registradas são elevadas e justificam as frequências das respostas obtidas na amostra, distribuída ao longo da escala adotada.

Tabela 10 - Estatística Descritiva do Fator 5 - Pressão na empresa "A".

Questões resumidas	Média	Moda	Desvio Padrão	Curto-se	Assimetria
16 - tenho muito trabalho e pouco tempo	4,13	4,00	1,91	-0,91	-0,17
17 - o ambiente da empresa é descontraído	4,47	4,00	1,88	-0,72	-0,40
18 - em casa fico preocupado ao tocar telefone, pois pode ser problema na empresa	1,81	1,00	1,46	2,54	1,82
19 - sinto como se não pudesse tirar folga	2,70	1,00	2,10	-0,63	0,88
20 - meus colegas tiveram esgotamento por causa das exigências do trabalho	2,77	1,00	2,01	-0,64	0,78

Gráfico 8 - Frequência de respostas sobre "Pressão" na empresa "A".



O resultado observado nas estatísticas deste fator revela que na empresa "A" não há

de 3 e em 1, respectivamente, na escala adotada. Pode-se observar, também, que os valores das assimetrias das questões analisadas são positivos, o que demonstra a tendência discordante, segundo a percepção da maioria das pessoas da amostra. Somente as questões 16 e 17 demonstram ambivalência nos seus resultados, porém é expressiva a frequência de respostas concentradas no valor 1 da escala.

O CLIMA PSICOLÓGICO NA EMPRESA “B”

A análise fatorial aplicada à amostra da empresa “B”, através do pacote estatístico SPSS, mostrou a existência de 9 fatores, os quais explicam 71,5% da variância. De todos os itens encontrados nos fatores, 9 foram eliminados por não terem apresentado cargas fatoriais compatíveis com as exigências do critério adotado. Os fatores 6, 7, 8 e 9, encontrados no modelo aplicado do pacote estatístico SPSS, foram descartados em função da baixa variância explicada e das cargas dispersas encontradas.

Ao aplicar o modelo explicando a empresa “B”, o fator mais evidente é o primeiro, com 35,3% da variância, onde estão agrupados os fatores *inovação, apoio, reconhecimento e justiça* do modelo de Koys e DeCotiis. Os outros fatores do modelo de Koys e DeCotiis, como, *autonomia, coesão, pressão e confiança*, foram reproduzidos, porém as suas variâncias, assim como na empresa “A”, foram baixas.

Como se pode observar, há uma diferença no agrupamento do novo fator “Relacionamento com superiores” da empresa “A” para a empresa “B”, o que vem a comprovar, apesar de serem empresas do mesmo conglomerado, as situações diversas em que “vivem” essas empresas.

A seguir, apresentam-se a estrutura de fatores e a análise das estatísticas descritivas para a empresa “B”.

Estrutura de Fatores

Tabela 11 - Carga Fatorial do Fator 1 - Relacionamento com superiores na empresa "B".

Questões resumidas	Carga Fatorial
Apoio	
21 - posso contar com meu chefe.	0,48
22 - meu chefe se interessa por meu progresso na carreira da empresa.	0,70
23 - meu chefe me dá apoio total.	0,73
24 - é fácil conversar com meu chefe.	-
25 - meu chefe me faz aprender com meu erro.	0,59
Reconhecimento	
26 - posso contar com "tapinha nas costas"	0,44
27 - só falam do meu desempenho quando faço besteira	-
28 - meu chefe me mostra os pontos fortes	0,62
29 - meu chefe reconhece um bom trabalho.	0,74
30 - meu chefe me usa como bom exemplo.	0,67
Justiça	
31 - meu chefe joga limpo	0,64
32 - meu chefe estabelece objetivos razoáveis para mim.	0,74
33 - meu chefe não me dá "moleza".	-
34 - meu chefe não tem favoritos.	0,43
35 - meu chefe pune somente quem merece.	0,54
Inovação	
36 - meu chefe me encoraja a ter idéias a desenvolver minhas idéias	0,81
37 - meu chefe gosta que eu tente novas maneiras de fazer meu trabalho	0,82
38 - meu chefe me encoraja a aperfeiçoar os métodos de trabalho	0,76
39 - meu chefe me encoraja a achar formas de resolver velhos problemas	0,80
40 - meu chefe "bate um papo" sobre novas maneiras de fazer meu trabalho.	0,81

Este fator explica 35,2% da variância observada.

Assim como na empresa “A”, as cargas fatoriais representativas se reproduziram na amostra, diferentemente do modelo adotado neste trabalho, juntando os fatores “apoio”, “reconhecimento”, “justiça” e “inovação” em um único fator, o qual foi denominado “Relacionamento com Superiores na Empresa “B”. Este fato explica o elevado percentual da variância observada (35,2%), ou seja, as respostas às questões relativas aos fatores “apoio”, “reconhecimento”, “justiça” e “inovação” se concentraram formando um grupo de maior relevância. Verifica-se que as questões 24, 27 e 33 deste fator tiveram cargas fatoriais insignificantes (abaixo de 0,40), tornando difícil a explicação através da análise fatorial isoladamente. É possível inferir que o fator “Relacionamento com Superiores” na empresa “B”, encontrado pela análise fatorial, é um ponto importante de intervenção em relação ao clima psicológico da empresa “B”.

Tabela 12 - Carga Fatorial do Fator 2 - Confiança na empresa “B”.

Questões resumidas	Carga Fatorial
11 - meu chefe guarda segredo	0,61
12 - meu chefe tem integridade pessoal	0,66
13 - posso me nivelar com meu chefe	0,49
14 - meu chefe cumpre compromissos	0,66
15 - meu chefe não me dá maus conselhos	0,69

Este fator explica 8,2% da variância observada.

Este fator da amostra se reproduziu como no modelo adotado, se mostrando com um nível de carga fatorial que legitima a concentração das respostas às questões do fator “Confiança”. Por outro lado, o grau de importância deste fator não é tão significativo quanto ao fator 1 - “Relacionamento com Superiores” na empresa “B”, muito embora deva ser considerado como um ponto de intervenção gerencial, em relação ao clima psicológico.

Tabela 13 - Carga Fatorial do Fator 3 - Autonomia na empresa “B”.

Questões resumidas	Carga Fatorial
1 - tomo decisões no trabalho	0,59
2 - determino minha maneira de trabalhar	0,82
3 - programo as atividades do meu trabalho	0,66
4 - estabeleço padrões de desempenho	0,80
5 - organizo meu trabalho da minha forma	0,79

Este fator explica 7,6% da variância observada.

Assim como o fator 2 - “Confiança” na empresa “B”, este fator se reproduziu como no modelo adotado, com um nível de carga fatorial que legitima a concentração das respostas às questões do fator “Autonomia”. Por ser um dos pontos determinantes da análise fatorial na empresa “B”, deve ser considerado, também, como um ponto de intervenção gerencial, em relação ao clima psicológico.

Tabela 14 - Carga Fatorial do Fator 4 - Coesão na empresa “B”.

Questões resumidas	Carga Fatorial
6 - as pessoas se ajudam os colegas	0,67
7 - as pessoas se dão bem	0,46
8 - os colegas se interessam pelos problemas pessoais dos demais	0,76
9 - há muito espírito de equipe	0,79
10 - tenho muito em comum com os colegas	0,50

Este fator explica 5,0% da variância observada.

Da mesma forma, o fator 4 - “Coesão na empresa B”, deve ser considerado, como um ponto de intervenção gerencial, em relação ao clima psicológico, haja vista, o valor do percentual da variância (5,0%) encontrada na amostra. Verifica-se que nas questões 7 - “as pessoas se dão bem” e 10 - “tenho muito em comum com os colegas”, as suas respectivas cargas fatoriais ficaram muito próximo do valor mínimo (0,40) demonstrando, assim, dificuldade de interpretação através do instrumento de análise aqui adotado. De qualquer forma, este fato não invalida o resultado alcançado neste fator.

Tabela 15 - Carga Fatorial do Fator 5 - Pressão na empresa “B”.

Questões resumidas	Carga Fatorial
16 - tenho muito trabalho e pouco tempo	-
17 - o ambiente da empresa é descontraído	-
18 - preocupo-me em casa ao tocar telefone, pode ser problema na empresa	0,78
19 - sinto como se não pudesse tirar folga	0,76
20 - meus colegas tiveram esgotamento por causa das exigências do trabalho	0,50

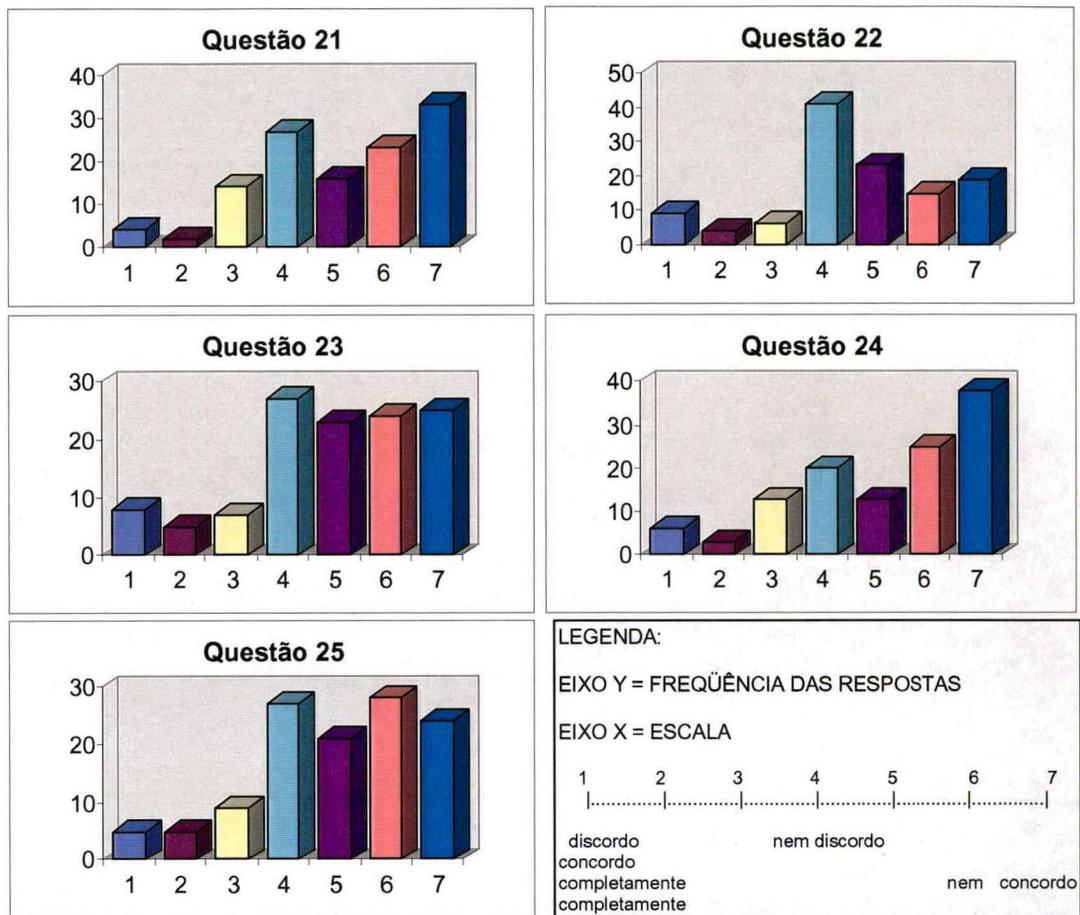
Este fator explica 3,4% da variância observada.

As questões 16 - “tenho muito trabalho e pouco tempo” e 17 - o ambiente de trabalho é descontraído”, do fator 5 - “Pressão na empresa “B”, obtiveram resultados das suas respectivas cargas fatoriais sem significado estatístico. Apesar do modelo ter se reproduzido parcialmente neste fator, o resultado das cargas fatoriais das demais questões demonstra a solidez da análise fatorial empregada à amostra da empresa “B”.

Tabela 16 - Estatística Descritiva do Fator 1 - Relacionamento com Superiores na empresa "B".

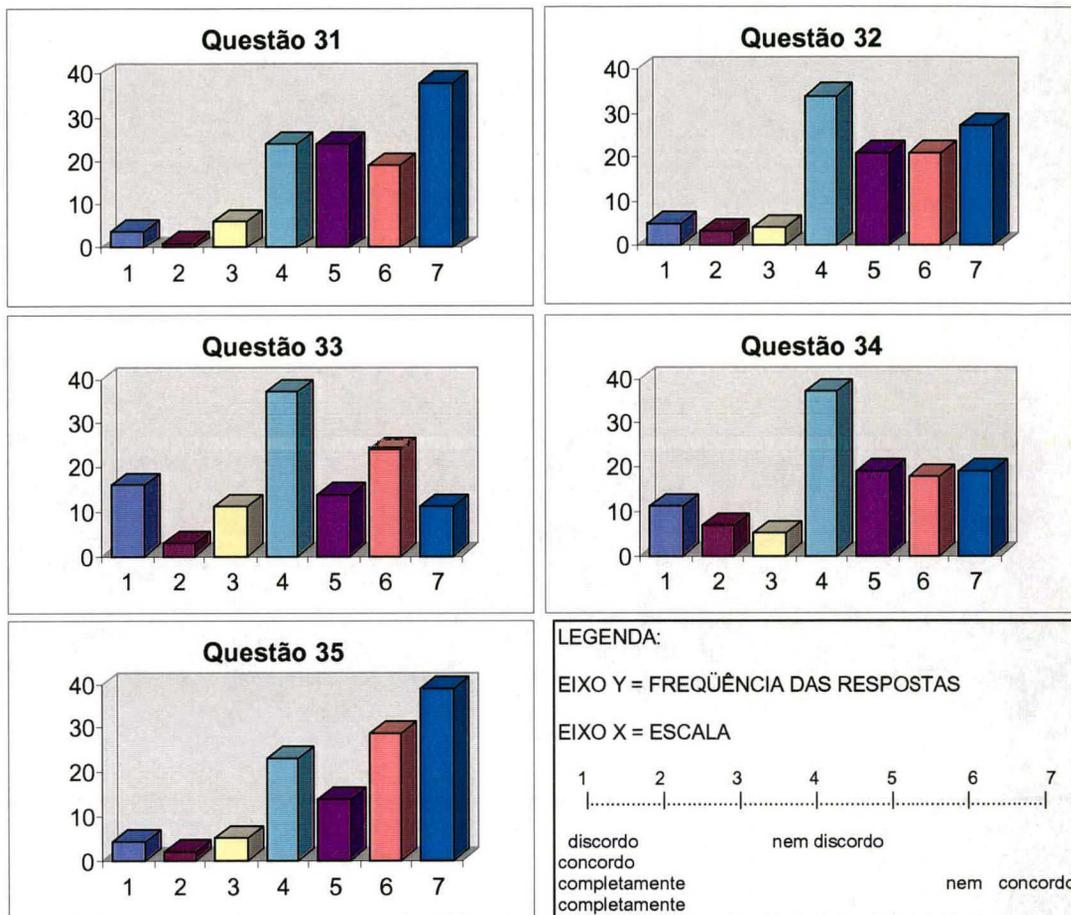
Questões resumidas	Média	Moda	Desvio Padrão	Curto -se	Assimetria
Apoio					
21 - posso contar com meu chefe.	5,10	7,00	1,64	-0,55	-0,50
22 - meu chefe se interessa por meu progresso na carreira da empresa.	4,59	4,00	1,65	-0,13	-0,41
23 - meu chefe me dá apoio total.	4,88	4,00	1,72	-0,24	-0,64
24 - é fácil conversar com meu chefe.	5,19	7,00	1,77	-0,43	-0,73
25 - meu chefe me faz aprender com meu erro.	4,97	6,00	1,63	-0,24	-0,61
Reconhecimento					
26 - posso contar com "tapinha nas costas"	4,56	4,00	1,67	-0,57	-0,23
27 - só falam do meu desempenho quando faço besteira	3,50	4,00	1,70	-0,97	-0,16
28 - meu chefe me mostra os pontos fortes	4,49	4,00	1,63	-0,13	-0,40
29 - meu chefe reconhece um bom trabalho.	5,04	4,00	1,66	-0,12	-0,60
30 - meu chefe me usa como bom exemplo.	4,29	4,00	1,51	0,28	-0,37
Justiça					
31 - meu chefe joga limpo	5,35	7,00	1,56	0,21	-0,76
32 - meu chefe estabelece objetivos razoáveis para mim.	5,04	4,00	1,58	0,02	-0,58
33 - meu chefe não me dá "moleza".	4,26	4,00	1,79	-0,62	-0,39
34 - meu chefe não tem favoritos.	4,52	4,00	1,78	-0,50	-0,41
35 - meu chefe pune somente quem merece.	5,45	7,00	1,58	0,40	-0,96
Inovação					
36 - meu chefe me encoraja a ter idéias a desenvolver minhas idéias	4,66	4,00	1,83	-0,65	-0,40
37 - meu chefe gosta que eu tente novas maneiras de fazer meu trabalho	4,86	4,00	1,62	0,03	-0,59
38 - meu chefe me encoraja a aperfeiçoar os métodos de trabalho	4,90	4,00	1,53	-0,21	-0,37
39 - meu chefe me encoraja a achar formas de resolver velhos problemas	4,77	4,00	1,53	-0,34	-0,30
40 - meu chefe "bate um papo" sobre novas maneiras de fazer meu trabalho.	4,98	4,00	1,67	-0,22	-0,64

Gráfico 9 - Frequência de respostas sobre “Apoio” na empresa “B”.



Pode-se constatar, neste grupo, que há uma expectativa positiva dos subordinados em relação às chefias quanto ao aspecto “apoio”. Neste grupo as médias de todas as questões encontram-se acima do valor 4, assim como as suas respectivas assimetrias estão com valores negativos, o que caracteriza a concordância dos membros da empresa “B” para com o “apoio” da chefia. Salienta-se, no entanto, que três das cinco modas deste grupo fixaram-se em valor acima de 4, sendo que duas registraram um valor igual a 4. Apesar deste resultado positivo, a questão 22, relativa ao interesse do chefe no progresso na carreira dos subordinados, teve uma freqüência de resposta elevada no valor 4 da escala adotada, o que declara uma ambivalência desta questão.

Gráfico 11 - Frequência de respostas sobre “Justiça” na empresa “B”.

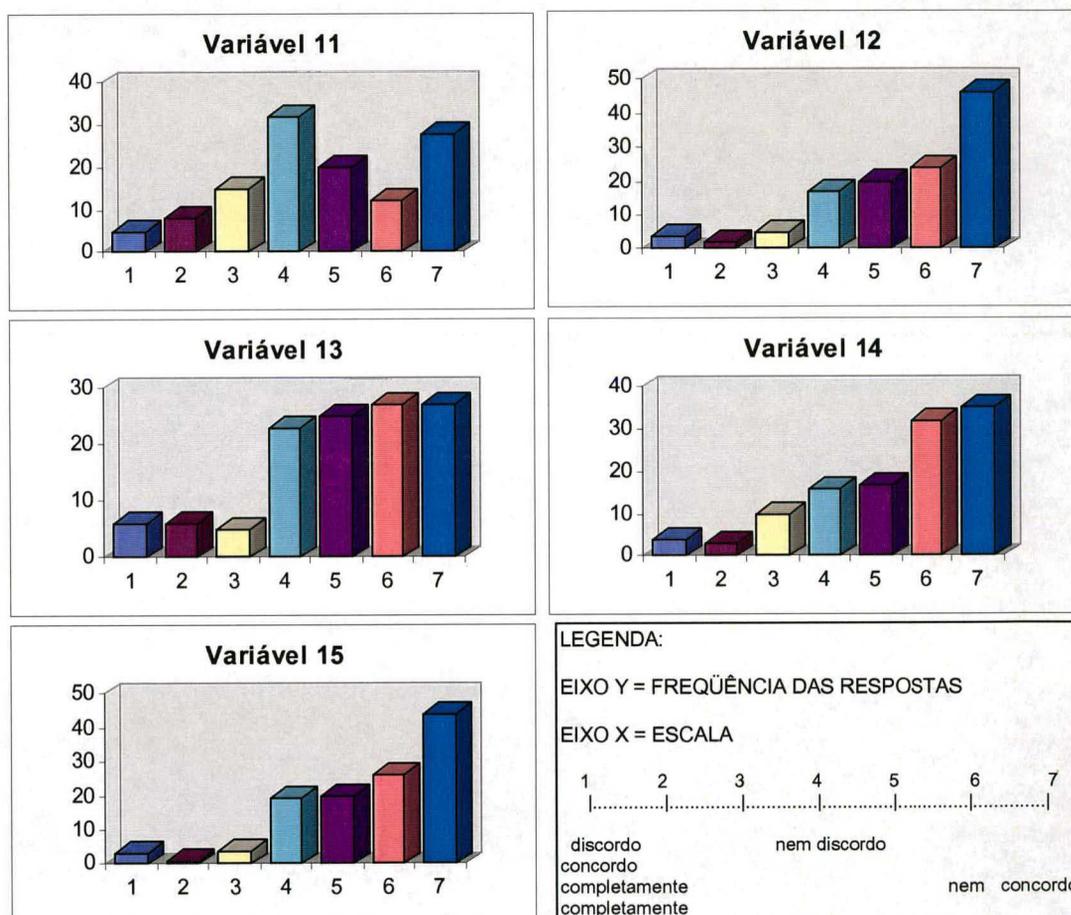


Neste grupo, apesar das modas das questões 32, 33 e 34 terem expressado ambivalência, todas as médias ficaram acima de 4 na escala, assim como registrou uma assimetria negativa, indicando que há por parte das pessoas da empresa “B” uma percepção de que a “justiça” é um ponto positivo.

Tabela 17 - Estatística Descritiva do Fator 2 - Confiança na empresa “B”.

Questões resumidas	Média	Moda	Desvio Padrão	Curto-se	Assimetria
11 - meu chefe guarda segredo	4,68	4,00	1,73	-0,80	-0,18
12 - meu chefe tem integridade pessoal	5,57	7,00	1,57	-0,73	-1,09
13 - posso me nivelar com meu chefe	5,05	6,00	1,67	0,00	-0,77
14 - meu chefe cumpre compromissos	5,35	7,00	1,62	0,13	-0,92
15 - meu chefe não me dá maus conselhos	5,61	7,00	1,47	0,13	-1,06

Gráfico 13 - Frequência de respostas sobre “Confiança” na empresa “B”.



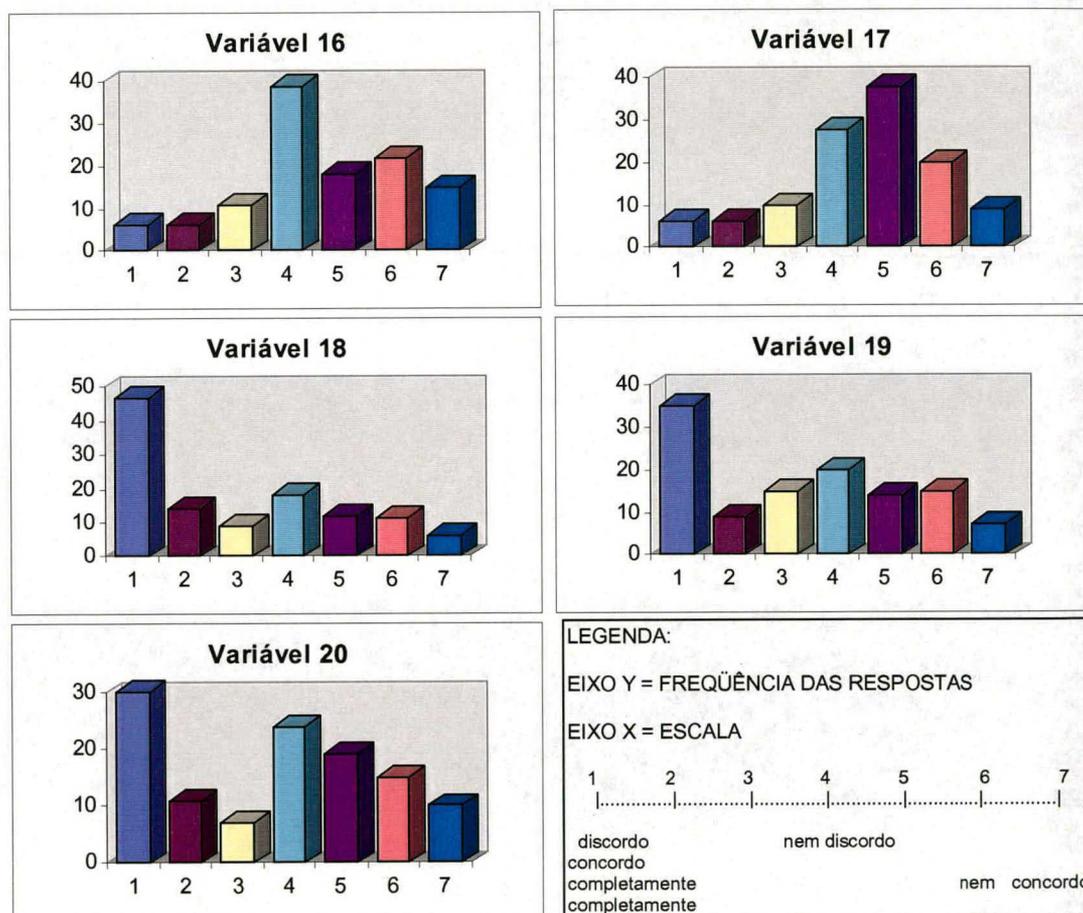
Neste fator registraram-se valores estatísticos que comprovam que há, por parte das pessoas da empresa “B”, a percepção de que a “confiança” em relação aos chefes é um aspecto positivo, apesar de que a moda da questão 11 se posicionou em 4 na escala, determinando ambivalência nesta questão, com uma leve inclinação positiva,

O fator “coesão”, na empresa “B”, se mostrou totalmente ambivalente, face aos resultados estatísticos alcançados nesta amostra. Todas as modas das questões deste fator tiveram valor igual a 4 na escala adotada e suas respectivas médias ficaram em torno do valor 4. Muito embora as assimetrias das questões 6, 7, 9 e 10 mostrarem valores negativos, esses valores são baixos para determinar um grau de concordância quanto ao fator “coesão” na empresa “B”.

Tabela 20 - Estatística Descritiva do Fator 5 - Pressão na empresa “B”.

Questões resumidas	Média	Moda	Desvio Padrão	Curto-se	Assime- -tria
16 - tenho muito trabalho e pouco tempo	4,56	4,00	1,58	-0,34	-0,30
17 - o ambiente da empresa é descontraído	4,56	5,00	1,47	0,19	-0,60
18 - preocupo-me em casa ao tocar telefone, pode ser problema na empresa	2,92	1,00	2,00	-1,05	0,56
19 - sinto como se não pudesse tirar folga	3,37	1,00	2,00	-1,25	0,21
20 - meus colegas tiveram esgotamento por causa das exigências do trabalho	3,66	1,00	2,04	-1,29	0,01

Gráfico 16 - Frequência de respostas sobre “Pressão” na empresa “B”.



Quanto ao fator “pressão”, pode-se perceber que somente há concordância por parte das pessoas para a questão 17, relativa ao ambiente de trabalho. Na questão 16, cuja

Nas demais questões, os valores estatísticos alcançados na amostra permitem afirmar que as pessoas na empresa “B” não sentem pressão no trabalho.

3.3 Conclusões do Capítulo

A resposta obtida à pergunta de pesquisa que serviu de parâmetro para esta investigação pode ser resumida da seguinte forma: sob a ótica dos estudos de clima psicológico no trabalho, existem conflitos organizacionais nas empresas “A” e “B”. Grosso modo, este estudo revelou duas forças motrizes para a geração deste resultado: a) a forte ambigüidade que tem marcado a percepção dos respondentes do instrumento de coleta de dados acerca das questões formuladas e b) as adversidades singulares de cada organização, mesmo se se considerar o que lhes é de mais comum: estágios preliminares de privatização.

Os resultados estatísticos alcançados nas amostras retiradas das empresas “A” e “B” permitiram inferir importantes constatações a respeito dos seus respectivos climas psicológicos, possibilitando encontrar pontos de intervenção gerencial de forma seletiva.

Enquanto na empresa “A” o agrupamento no fator 1 - “Relacionamento com Superiores” estabeleceu os sub-fatores “confiança, apoio, reconhecimento e justiça”, na empresa “B” o sub-fator “confiança” foi substituído pelo sub-fator “inovação”. Este fato demonstra as diferentes situações que “vivem” as duas organizações, apesar de estarem sob a mesma égide de poder. A primeira está em um estágio de privatização mais lento do que a segunda, o que permite inferir que o poder que os chefes da empresa “B” têm sobre os subordinados é mais percebido por estes últimos.

A aglutinação dos fatores do modelo de Koys e DeCotiis num fator único mostra a existência de um clima psicológico adverso, expresso pela importância atribuída pelas pessoas nas relações com os chefes, ou seja, com o poder. Ambas as organizações são estatais, com processo de privatização em andamento, o que gera ansiedade entre seus empregados. Esta situação de penosidade psíquica revela-se na desestruturação do modelo, pois as preocupações dos funcionários estão voltadas para o nível de sobrevivência, da manutenção do emprego numa conjuntura adversa. O fator

“Relacionamento com Superiores”, mostra a preponderância dos chamados “fatores higiênicos” sobre os demais, numa inversão do modelo consagrado na teoria organizacional.

Percebe-se que há uma percepção positiva em relação ao “apoio” dos chefes, tanto na empresa “A”, como na “B”, podendo ser interpretado como um bom canal de comunicação entre chefes e subordinados. Este dado deve ser analisado com mais profundidade na empresa “A”, haja vista que os fatores “justiça” e “reconhecimento” tiveram resultados desfavoráveis e estão voltados mais especificamente para a questão que indicam “favoritismo” por parte dos chefes e das chefias.

Em relação ao fator 2, enquanto na empresa “A” este foi reproduzido como “inovação”, na empresa “B” este fator se caracterizou como “confiança”. Quanto ao fator “inovação”, o qual foi caracterizado no modelo na empresa “A”, é um resultado que merece a atenção gerencial, já que esta empresa vem adotando um “programa de qualidade” e a percepção das pessoas em relação às questões que enfocam a participação dos chefes na resolução de problemas, deixam a desejar. Esta informação parece corroborar as análises feitas no fator 1 - “Relacionamento com Superiores”, no que tange à existência de um bom canal de comunicação, porém com ressalvas às atitudes gerenciais postas em prática. As frequências significativas de respostas discordantes em relação a este fator, apesar de uma preponderância ambivalente, merecem especial atenção gerencial. Pode-se inferir que ações voltadas para a delegação de tarefas terão um efeito positivo, neste caso.

Em relação a empresa “B”, o fator 2, caracterizado no modelo como “confiança”, demonstra claramente que há uma percepção positiva das pessoas quanto à confiabilidade nos seus chefes. Este fato é importante, pois a empresa citada está em processo evoluído de privatização, o que confere ao chefe um grau de poder maior, pois se sabe que, geralmente, logo após a privatização de uma empresa há uma redução no seu quadro funcional, fazendo com que a decisão gerencial da permanência das pessoas no emprego aumente.

O fator 3 - “Autonomia” se reproduziu, tanto na empresa “A”, quanto na empresa

“B”, com valores estatísticos semelhantes, demonstrando que as pessoas percebem que têm autonomia em relação aos seus trabalhos. O que chama a atenção neste fator é a questão sobre a tomada de decisões no trabalho, por parte das pessoas da empresa “A”, que demonstra um valor expressivo na frequência mais baixa da escala, demonstrando que há um certo grau de centralização. Esta constatação confirma a análise feita no fator 2 - “inovação” quanto ao exercício da delegação de tarefas por parte dos gerentes. De novo, será preciso uma intervenção gerencial, haja vista que esta empresa tem implantado o seu “programa de qualidade”.

Certamente existem outras características particulares de cada organização que permitem determinar o grau de delegação existente. Sabe-se que a empresa “B” trabalha com tecnologia mais avançada do que a empresa “A”, o que resulta em uma natural autonomia sobre o trabalho a ser realizado, como constatado na frequência das respostas da questão 1 - “tomo decisões no trabalho”.

A ambivalência é a característica fundamental do fator 4 - “Coesão”, tanto na empresa “A” como na empresa “B”. Percebe-se, no entanto, uma tendência negativa na empresa “A” e uma leve tendência positiva na empresa “B”. É um dado interessante, pois as questões deste fator estão voltadas para o inter-relacionamento com os colegas de trabalho, o que em determinado instante pode bloquear qualquer iniciativa gerencial para algum tipo de mudança organizacional. É preciso realizar um estudo mais profundo nas causas da falta de coesão, principalmente na empresa “A”, visto que a essência da delegação é a informalidade com a qual é dada, além da confiança que deve existir entre o chefe e o subordinado. Esta observação pode ser comprovada pelos resultados estatísticos da questão 9 - “Espírito de Equipe”, na empresa “A”, cuja moda registrou valor igual a 1 e média igual a 2,84, e na empresa “B”, por haver registrado uma frequência expressiva no valor 1 da escala adotada. É provável que a percepção negativa dos empregados, a respeito da inter-relação com seus pares, os iniba de tomar atitudes que permitam melhorar essas condições.

Ficou evidenciado quanto ao fator 5 - “Pressão”, não haver qualquer tipo de pressão em relação ao trabalho, tanto na empresa “A”, quanto na empresa “B”. Esta tem sido uma das características mais salientadas em empresas de prestação de serviço

público, face ao excesso de pessoal e âmbito de atuação empresarial restrito. Pode-se inferir, também, que há uma folga na carga de trabalho das pessoas, das empresas “A” e “B”, o que em um processo de privatização tende a elevar o grau de desequilíbrio psíquico, frente ao “fantasma” da demissão.

Várias empresas têm enfrentado este problema através de programas de demissão voluntária, onde o empregado recebe um valor pecuniário pelo tempo de serviço prestado à organização. Esta também foi uma das ações do governo federal relacionadas no projeto de reforma administrativa das instituições federais, estaduais e municipais.

Pode-se dizer que, comparativamente, a empresa “A” tem mais pontos de conflitos organizacionais de origem psicológica do que a empresa “B”, haja vista os resultados estatísticos já demonstrados.

4. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Um dos pontos importantes do presente trabalho está na configuração das definições de clima psicológico. Apesar de haver, ainda, muita controvérsia em relação a este termo, muitos autores vêm utilizando este conceito para estudar o comportamento das pessoas nas organizações e descobrindo quais pontos de intervenção gerencial devem ser atacados.

Struton, Peltron e James (1993), utilizaram seis das oito fatores de clima psicológico de Koys e DeCotiis, para explicar “a influência do clima psicológico nas estratégias de resolução de conflitos em relacionamento de franquias”. Neste estudo os autores fazem uma correlação entre os fatores de clima psicológico e estratégias de resolução de conflitos, quais sejam: Solucionar Problemas, Persuasão, Barganha e Políticas.

A formação do clima psicológico como fonte de estudos para alavancar os processos de mudanças são altamente relevantes. Empresas em processo de privatização, ou de implantação de programas de qualidade, devem estar atentas às percepções das pessoas quanto aos aspectos organizacionais.

A aplicação bem sucedida da metodologia proposta, aponta um caminho para o diagnóstico das organizações do ponto de vista humano. Os fatores estabelecidos pelo modelo, retrata a importância do aprofundamento das questões mais ligadas ao indivíduo, haja vista, que, em última instância, é a partir da existência de um bom clima psicológico, que as organizações conseguem estimular as mudanças tão necessárias para melhoria da competitividade empresarial.

4.1 Conclusões

Os principais resultados da presente dissertação são:

a) a identificação dos pontos de intervenção gerencial dos conflitos organizacionais, no que tange aos aspectos psicológicos. A expressiva variância observada no Fator 1 - “Relacionamento com os Superiores”, nas amostras coletadas, demonstra a preocupação dos respondentes das empresas “A” e “B”, quanto aos aspectos de

“confiança”, “apoio”, “reconhecimento”, “justiça” que caracterizam o clima psicológico, segundo Koys e DeCotiis;

b) a questão da ansiedade despertada pelo processo de privatização fica evidente quando se percebe a alta importância dada às questões relativas ao envolvimento e relacionamento com os superiores, resultante da desestruturação do modelo aplicado;

c) seis questões relativas à empresa “A” (“meu chefe não me dá maus conselhos”, “só falam do meu desempenho quando faço besteira”, “meu chefe não me dá moleza”, “meu chefe pune somente quem merece”, “tenho muito em comum com os colegas” e “o ambiente da empresa é descontraído”) não tiveram carga fatorial significativa, não sendo possível a explicação destas questões pelo modelo aplicado;

d) cinco questões relativas à empresa “B” (“é fácil conversar com meu chefe”, “só falam do meu desempenho quando faço besteira”, “meu chefe não me dá moleza”, “tenho muito trabalho e pouco tempo” e “o ambiente da empresa é descontraído”) também não tiveram carga fatorial significativa, fazendo com que estas questões não pudessem ser explicadas pelo aplicação do modelo utilizado;

e) a existência de um bom canal de comunicação entre chefe e subordinados nas empresas “A” e “B”, demonstrado através do fator “apoio”, também corroborado pelos resultados obtidos no fator “confiança” da empresa “B”;

f) a indicação de “favoritismo” na empresa “A”, através dos resultados desfavoráveis encontrados nos fatores “justiça” e “reconhecimento”;

g) a baixa participação dos chefes da empresa “A” na resolução de problemas, evidenciada nos resultados obtidos no fator “inovação”;

h) grau de centralização elevado na empresa “A”, devido ao valor expressivo na frequência mais baixa da escala na questão sobre a tomada de decisões, encontrada no fator “autonomia”;

i) percepção negativa dos respondentes da empresa “A” quanto a inter-relação com seus pares, verificado nos resultados estatísticos da questão “espírito de equipe” do fator “coesão”.

Os resultados obtidos na presente dissertação permitem afirmar que as questões do clima psicológico, definidas para a presente pesquisa (autonomia, confiança, coesão, pressão, apoio, reconhecimento, justiça e inovação), são representativas nas amostras obtidas.

Pode-se observar que os fatores estabelecidos pelo modelo para as amostras obtidas são claros e os resultados estatísticos possibilitam uma análise de adequada confiabilidade e de consistência das medidas obtidas. Acima de tudo, a importância dos fatores humanos no contexto organizacional foi ressaltada.

Logo, dado a confiabilidade das respostas e os resultados, pode-se afirmar que, tanto na empresa “A” quanto na empresa “B”, existem conflitos organizacionais de ordem psicológica, o que responde a pergunta de pesquisa formulada.

4.2 Recomendações

De modo geral, as sugestões mais significativas que podem ser elencadas dizem respeito:

- a) à necessidade que a direção das duas empresas terá que empreender para reverter possíveis problemas que têm afetado o clima psicológico, como o relacionamento entre superiores e subordinados, a coesão e a pressão, que podem interferir nos trabalhos de preparação da empresa para a privatização no período atual e futuro;
- b) sendo provável que, num período pós-privatização, haja mudanças significativas nas formas de relacionamento interpessoal é fundamental que a direção das empresas trabalhem questões relacionadas à realidade de uma organização não-estatal;
- c) estudo aprofundado das causas da percepção negativa dos empregados das empresas “A” e “B”, em relação à inter-relação com seus pares, para evitar o bloqueio a algum tipo de mudança organizacional;
- d) estudar uma forma de evitar a centralização apresentada na empresa “A”, como por exemplo, a delegação de tarefas através do processo de implantação de programas de qualidade; e
- e) à necessidade das gerências das empresas administrarem de perto as questões relacionadas com o clima psicológico do trabalho, uma vez que, como demonstrado

nesta pesquisa, podem influir decisivamente nos objetivos organizacionais, individuais e dos grupos das organizações.

4.3 Perspectivas para trabalho futuros

A análise do clima psicológico em empresas que passam por mudanças relevantes, como a privatização, é um campo bastante promissor para pesquisas deste tipo da aqui efetuada.

Neste sentido, vislumbram-se várias situações de ampliação do presente trabalho, algumas delas estão vinculadas às limitações que foram encontradas na realização do estudo em questão. De uma maneira geral, tanto na empresa “A” quanto na empresa “B” é recomendável o aprofundamento nas respostas às questões do Fator 1 - “Relacionamento como os Superiores”, haja vista a grande concentração da variância observada (37,6% na empresa “A” e 35,2% na empresa “B”).

Como sugestões para a proposição de trabalhos futuros de aprofundamento desta temática, sugerem-se as seguintes perguntas de pesquisa, capazes de nortear futuras investigações:

- a) Até que ponto o relacionamento entre superiores e subordinados tem afetado o clima psicológico nas empresas A e B?
- b) Qual a contribuição do fator “coesão” na explicação do atual clima psicológico das empresas A e B?
- c) Qual a relação entre o fator “pressão” e a configuração do clima psicológico nas empresas A e B?
- d) Até que ponto o nível de ansiedade causado pelo processo de privatização nas empresas “A” e “B” tem afetado o clima psicológico destas empresas?

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARGYRIS, Chris. *Personality and Organization*. New York: Harper and Row. 1957.
- BACK, KURT et all. *Social Psychology*. New York: John Wiley. 1977.
- BAR, Fernando Luis. *Comunicação e informação organizacional numa empresa de energia elétrica*. 1995. Dissertação de Mestrado (Comunicação). Universidade de São Paulo.
- BOWDITCH, James L.; BUONO F. Anthony. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CHAMPION, Dean J. *A sociologia das organizações*. São Paulo: Saraiva, 1985.
- FLEURY, Maria Teresa Leme. *Cultura organizacional – os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica*. Revista de Administração. V. 24, n. 1, p. 3-9, 1989.
- FOREHAND, G. A.; GILMER, H. B. *Environmental variation in studies of organizational behavior*. Psychological Bulletin, v. 62, n.6, p. 361-382, 1964.
- GLICK, W.H. *Conceptualizing and measuring organizational culture: pitfalls in multilevel research*. Academy of Management Review. V. 10, n.3, p.601-616, 1985.
- GOMBERG, William. *Job satisfaction: sorting out the non-sense*. In: SUTERMEISTER, Robert A. (ed). *People and productivity*. New York: McGraw Hill, 1990.
- GUTIERREZ, L. H. S. *Percepção do clima organizacional conforme o escalão hierárquico*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 28, n. 4, p. 5-13, out./dez. 1988.
- HALL, R. H. *Organizações, estrutura e processos*. 3. ed., Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1984.

- HARMAN, H. H. *Modern fact analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1960.
- HOMANS, George C. *Fatigue of workers*. New York, Reinhold, 1941.
- JOHANNESSON, R. E. *Some problems in the measurement of organizational climate*. *Organizational Behavior and Human Performance*, n.10, p. 118-144, 1973.
- JOYCE, W.F.; SLOCUM JÚNIOR, J.W. *Collective climate: agreement as a basis for defining aggregate climates in organizations*. *Academy of Management Journal*, v. 27, n. 4, p. 721-742, 1984.
- KOLB, D. A.; RUBIN, I. M.; McINTYRE, J. M. *Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo: Atlas, 1978.
- KOYS, D. J.; DECOTIIS, T. A. *Inductive measures of psychological climate*. *Human Relations*, v. 44, n. 3, 1991.
- LEITÃO, J. S. S. *Clima organizacional na transferência de treinamento*. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 31., n. 3, p. 53-62, jul./set. 1996.
- LIMA, Maria Elizabeth Antunes. *Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa*, Petropolis: Vozes, 1996.
- LITWIN, G. H.; STRINGER, R. A. *Motivation and organizational climate*. Cambridge: Harvard University Press, 1968.
- MORAN, E.T.; VOLKWEIN, J.F. *The cultural approach to the formation of organizational climate*. *Human Relations*, v. 19, p. 19-47, 1992.
- MUCHINSKY, P.M. *Organizational communication: relationships to organizational climate and job satisfaction*. *Academy of Management Journal*. v. 20, n. 4, p. 592-607, 1977.
- NUNNALLY, Jum. *Psychometric theory*. New York:Mc-Graw-Hill. 1970.
- PAYNE, R.; PUGH, D. S. *Organization structure and climate*. In: DUNNETTE, M. D.

(Ed.). Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally, p. 1125-1173, 1976.

PAYNE, R.L, PHEYSEY, D.C.G.C. *Stern's organizational climate index: a reconceptualization and application to business organizations*. Organizational Behavior and Human Performance. v. 6, p. 77-88, 1971.

PRITCHARD, R. D.; KARASICH, B. W. *The effect of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction*. Organizational Behavior and Human Performance, v. 9, p. 126-146, 1973.

RAMOS, A. G. *A nova ciência das organizações*. Rio de Janeiro:Atlas. 1984.

SCHNEIDER, B., BARTLETT, C.J. *Individual differences and organizational climate: measurement by the multi-trait matrix*. Personnel Psychology. v. 23, p. 493-512, 1970.

SCHNEIDER, B., REICHERS A. E. *On the etiology of climate*. Personal Psychology v. 36, p. 19-39, 1983.

SIMS, Henry P., LAFOLLETE, William. *An assessment of the Litwin and Stringer organizational climate questionnaire*. Personnel Psychology. v. 23, p. 19-38, 1975.

STRUTON, D.; PELTON, L. E.; LUMPKIN J. R. *The influence of psychological climate on conflict resolution strategies in franchise relationships*. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 21, n.3, p.207-215. 1993..

6. ANEXO

Caro Colega,

Tomo a liberdade de solicitar a sua atenção para o preenchimento do presente questionário. Trata-se de uma pesquisa para a elaboração da minha dissertação de mestrado.

Os dados informados serão analisados com máximo sigilo, não precisando, assim, da sua identificação.

Na certeza de contar com sua colaboração, agradeço antecipadamente.

Valter Zanela Tani

1. Tomo a maioria das decisões que afetam meu trabalho.

1	2	3	4	5	6	7
.....
discordo			nem discordo			concordo
completamente			nem concordo			completamente

2. Eu determino minha maneira de trabalhar.

1	2	3	4	5	6	7
.....
discordo			nem discordo			concordo
completamente			nem concordo			completamente

3. Eu programo as atividades de meu próprio trabalho.

1	2	3	4	5	6	7
.....
discordo			nem discordo			concordo
completamente			nem concordo			completamente

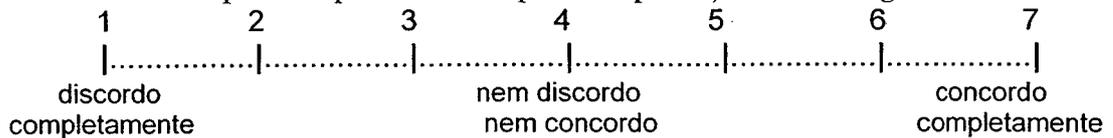
4. Eu estabeleço os padrões de desempenho de meu trabalho.

1	2	3	4	5	6	7
.....
discordo			nem discordo			concordo
completamente			nem concordo			completamente

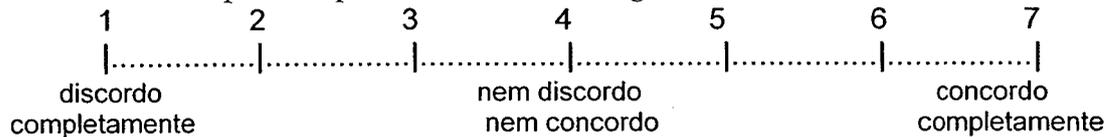
5. Eu organizo meu trabalho da forma que quiser.

1	2	3	4	5	6	7
.....
discordo			nem discordo			concordo
completamente			nem concordo			completamente

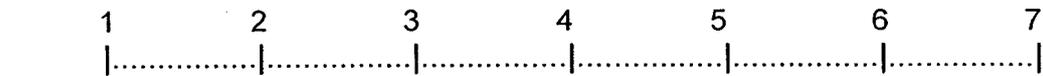
6. Em nossa empresa as pessoas se empenham para ajudar os colegas.



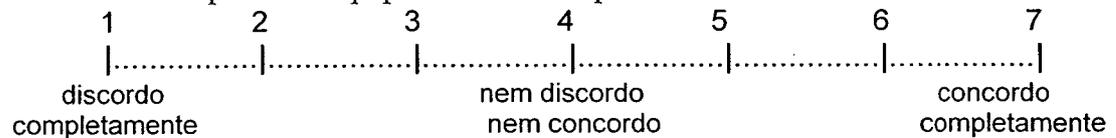
7. Em nossa empresa as pessoas, de um modo geral, se dão bem entre si.



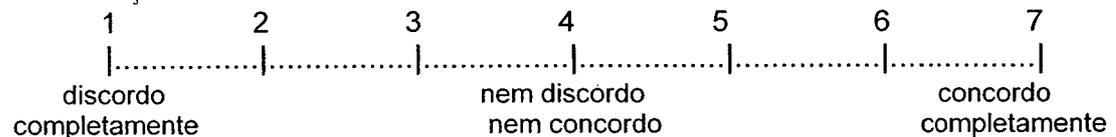
8. Em nossa empresa, os colegas se interessam pelos problemas pessoais dos demais.



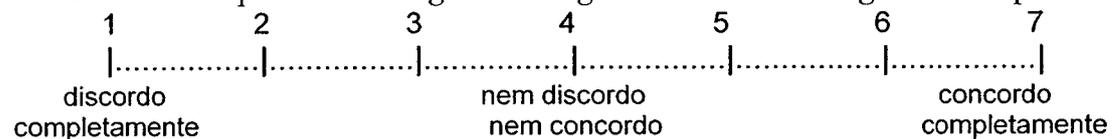
9. Há muito espírito de equipe em nossa empresa.



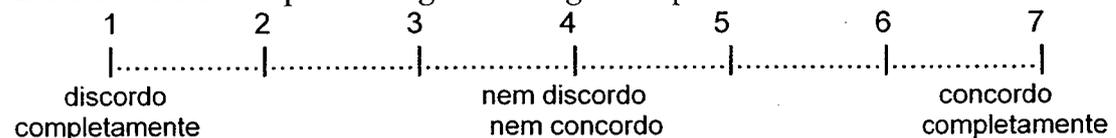
10. Eu acho que tenho muito em comum com as pessoas de nossa empresa que conheço.



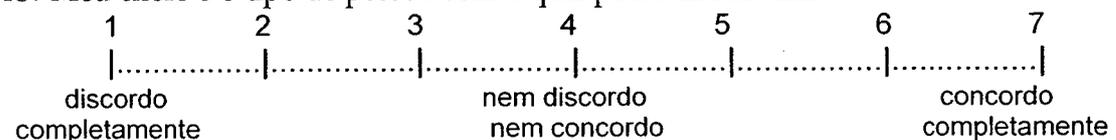
11. Posso contar que meu chefe guardará segredo se lhe contar alguma coisa pessoal.



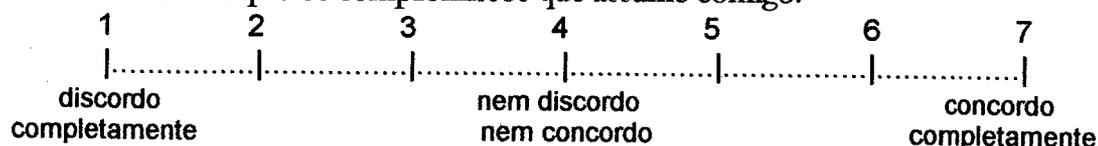
12. Meu chefe é uma pessoa de grande integridade pessoal.



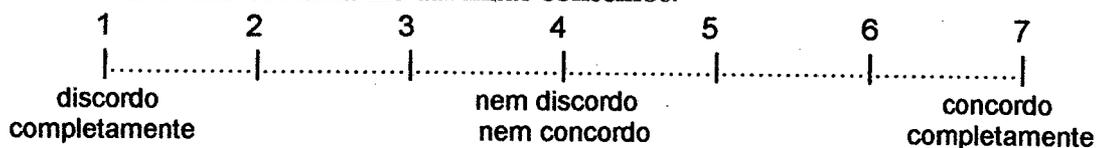
13. Meu chefe é o tipo de pessoa com a qual posso me nivelar.



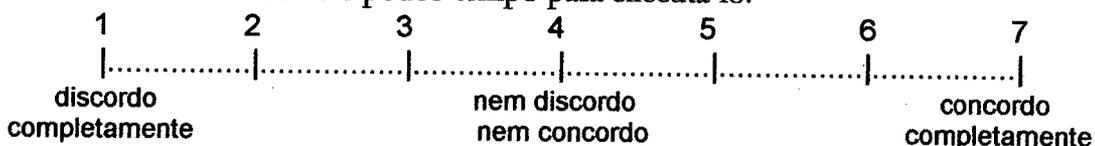
14. Meu chefe cumpre os compromissos que assume comigo.



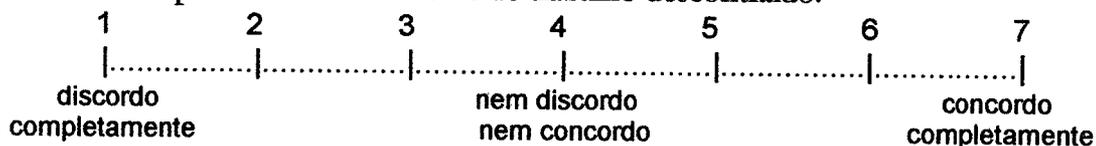
15. Meu chefe não costuma me dar maus conselhos.



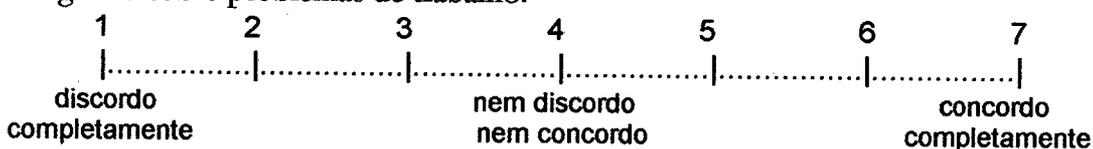
16. Tenho muito trabalho e pouco tempo para executá-lo.



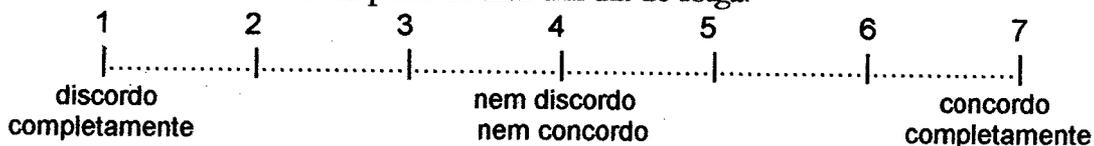
17. Nossa empresa tem um ambiente de trabalho descontraído.



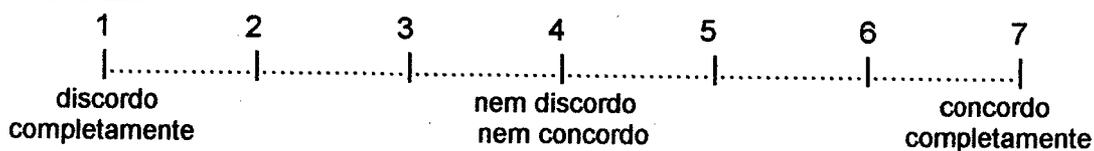
18. Em casa, quando o telefone toca, fico preocupado porque pode ser alguém ligando sobre problemas de trabalho.



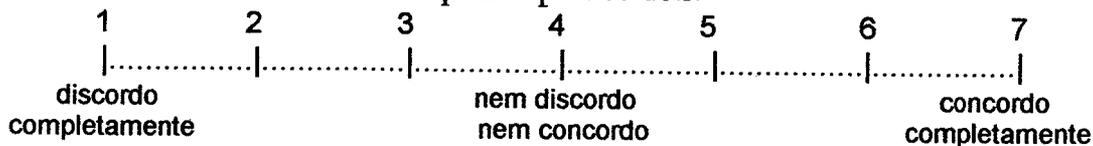
19. Eu sinto como se nunca pudesse tirar um dia de folga.



20. Muitos colegas tiveram um esgotamento por causa das exigências de seu trabalho.



21. Posso contar com meu chefe quando preciso dele.



22. Meu chefe está interessado em meu progresso na carreira da empresa.

1	2	3	4	5	6	7
.....	
discordo completamente			nem discordo nem concordo		concordo completamente	

23. Meu chefe me dá apoio total.

1	2	3	4	5	6	7
.....	
discordo completamente			nem discordo nem concordo		concordo completamente	

24. É fácil conversar com meu chefe sobre assuntos de trabalho.

1	2	3	4	5	6	7
.....	
discordo completamente			nem discordo nem concordo		concordo completamente	

25. Quando eu erro, meu chefe me apoia e me faz aprender com o erro.

1	2	3	4	5	6	7
.....	
discordo completamente			nem discordo nem concordo		concordo completamente	

26. Posso contar com um “tapinha nas costas” quando tenho um bom desempenho.

1	2	3	4	5	6	7
.....	
discordo completamente			nem discordo nem concordo		concordo completamente	

27. Só falam sobre meu desempenho quando eu faço uma besteira.

1	2	3	4	5	6	7
.....	
discordo completamente			nem discordo nem concordo		concordo completamente	

28. Meu chefe sabe quais são meus pontos fortes e os mostra para mim.

1	2	3	4	5	6	7
.....	
discordo completamente			nem discordo nem concordo		concordo completamente	

29. Meu chefe é rápido em reconhecer um bom trabalho.

1	2	3	4	5	6	7
.....	
discordo completamente			nem discordo nem concordo		concordo completamente	

30. Meu chefe me usa como exemplo da maneira certa de fazer o trabalho.

1	2	3	4	5	6	7
.....						
discordo			nem discordo		concordo	
completamente			nem concordo		completamente	

31. Meu chefe joga limpo.

1	2	3	4	5	6	7
.....						
discordo			nem discordo		concordo	
completamente			nem concordo		completamente	

32. Os objetivos que meu chefe estabelece para mim são razoáveis.

1	2	3	4	5	6	7
.....						
discordo			nem discordo		concordo	
completamente			nem concordo		completamente	

33. Meu chefe não me dá "moleza".

1	2	3	4	5	6	7
.....						
discordo			nem discordo		concordo	
completamente			nem concordo		completamente	

34. Meu chefe não tem favoritos.

1	2	3	4	5	6	7
.....						
discordo			nem discordo		concordo	
completamente			nem concordo		completamente	

35. Se meu chefe punir alguém, a pessoa, provavelmente, fez por merecê-lo.

1	2	3	4	5	6	7
.....						
discordo			nem discordo		concordo	
completamente			nem concordo		completamente	

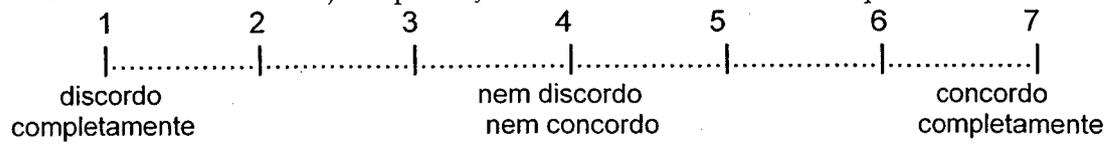
36. Meu chefe me encoraja a desenvolver minhas idéias.

1	2	3	4	5	6	7
.....						
discordo			nem discordo		concordo	
completamente			nem concordo		completamente	

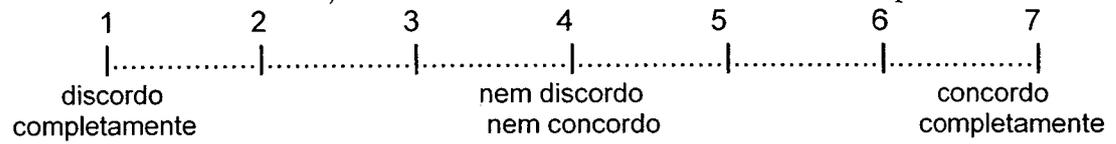
37. Meu chefe gosta que eu tente novas maneiras de fazer meu trabalho.

1	2	3	4	5	6	7
.....						
discordo			nem discordo		concordo	
completamente			nem concordo		completamente	

38. Meu chefe me encoraja a aperfeiçoar os métodos de trabalho que ele determina.



39. Meu chefe me encoraja a achar novas formas de resolver velhos problemas.



40. Meu chefe gosta de “bater um papo” sobre novas maneiras de fazer o trabalho.

