

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

DENISE MARIA ROCHA LEMOS

**AVALIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL E A ANÁLISE DA
RELAÇÃO ENTRE A VARIÁVEL COMPORTAMENTO DAS CHEFIAS
E AS DEMAIS VARIÁVEIS DE CLIMA: um estudo no *Call Center* da
Dacasa Financeira**

VITÓRIA

2007

DENISE MARIA ROCHA LEMOS

**AVALIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL E A ANÁLISE DA
RELAÇÃO ENTRE A VARIÁVEL COMPORTAMENTO DAS CHEFIAS
E AS DEMAIS VARIÁVEIS DE CLIMA: um estudo no *Call Center* da
Dacasa Financeira**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis – nível Profissionalizante.

Orientador: Prof. Dr. Annor da Silva Júnior

VITÓRIA

2007

Dedico este trabalho aos meus pais, Laet (in memoriam) e Celme, aos meus filhos, Raquel, Felipe e Eduardo e ao meu neto, João.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela oportunidade de realizar esta pesquisa, sem o qual não seria possível vencer esse desafio.

Aos meus pais, Laet e Celme, por tudo que me ensinaram e pelo amor incondicional, e aos meus filhos, Raquel, Felipe e Eduardo, pela compreensão e apoio.

Ao Messias, pelo apoio e incentivo.

Ao meu neto, João, pelo carinho, amor e alegria de sua presença e força, fonte de inspiração nos momentos mais difíceis.

Ao Professor Dr. Annor da Silva Júnior pela disponibilidade, compreensão, amizade, orientação, sugestões e indicações do caminho a seguir para conseguir realizar este trabalho.

Aos colegas de turma, pelos momentos que passamos juntos e o espírito de cooperação, principalmente o apoio incondicional e amizade profunda da Tânia, Carmem, Mário, Nadir e Antonio e agradeço à Idália pelas orientações e carinho.

Aos professores do curso de Mestrado Profissional em Ciências Contábeis da FUCAPE, pelos ensinamentos.

Finalmente, a todos que colaboraram para meu crescimento pessoal e profissional.

"A realidade
Sempre é mais ou menos
Do que nós queremos.
Se nós somos sempre
Iguais a nós próprios"

(Fernando Pessoa)

RESUMO

Trata-se de uma pesquisa de avaliação de clima organizacional que tem por objetivo central identificar e analisar a relação entre a variável comportamento das chefias e as demais variáveis de avaliação de clima organizacional, numa instituição financeira. As variáveis utilizadas e relacionadas são: respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem. A fundamentação teórica da pesquisa de clima é proveniente da Escola Comportamental. Para identificar a relação entre as variáveis, utilizou-se o questionário do *Great Place to Work Institute*, adaptado para o contexto da pesquisa. O método de pesquisa utilizado é *survey*, de natureza quantitativa-descritiva. A pesquisa foi realizada na Dacasa Financeira S/A, em fevereiro de 2007, envolvendo um total de 159 funcionários do *Call Center*, nos departamentos de análise de crédito, atendimento e cobrança, localizados em Vitória, estado do Espírito Santo. As conclusões da pesquisa indicam a validade do modelo em que a percepção do comportamento das chefias influencia as variáveis: respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem, evidenciando o impacto desta variável. Este estudo abre possibilidades para novas pesquisas relacionando outros fatores que impactam o clima organizacional e a identificação das variáveis que impactam a variável respeito.

Palavras-Chave: clima organizacional, cultura organizacional, comportamento das chefias.

ABSTRACT

This work is concerned with the organizational climate evaluation in a financial institution and has as its main objective to identify and to analyze the relationship between the variable management behaviour and remaining evaluation variables of organizational clima in a financial institution. The variables used and listed are: respect, impartiality, pride and comradeship whose theoretical fundaments come from the Behavioral School. In order to identify the relationship between the variables an organizational climate research was used having as basis the a questionnaire from the *Great Place to Work Institute*. The questionnaire was adapted to the context of this study. The research method used is the “survey”, of a quantitative-descriptive nature. The research was carried out at Dacasa Financeira S/A in February 2007, it involved a total of 159 employees at the Call Center from the credit analysis, helpdesk and debit recovery departments situated in Vitória, Espírito Santo Estate. The results proved the validity of the model which considers that the perception of the management behavior influences the variables respect, impartiality, pride and comradeship, showing the impact of this variable. This study opens new venues for research relating other factors that impact over the organizational clima and the identification of variables that impact on the variable respect.

Key words: organizational climate, organizational culture, management behavior.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Resumo do modelo do estudo de clima organizacional - Litwin e Stringer (1968).....	27
Quadro 2: Resumo do modelo do estudo de clima organizacional - Kolb et al. (1986)	28
Quadro 3: Resumo do modelo do estudo de clima organizacional – Sbragia (1983)	29
Quadro 4: Resumo do modelo do estudo de clima organizacional - Campbell et al. (1970).....	29
Quadro 5: Resumo do modelo do estudo de clima organizacional - Kozlowski (1989)	30
Quadro 6: Resumo do modelo do estudo de clima organizacional - Levering (1984)	31
Quadro 7: Resumo dos modelos de estudo de clima organizacional.....	32
Quadro 8: Matriz de identificação das variáveis com as perguntas do questionário..	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Análise descritiva dos blocos	56
Tabela 2: Estatísticas dos dados.....	56
Tabela 3: Correlação	57
Tabela 4: Regressão	58

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 PERCEPÇÃO.....	16
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	19
2.3 ORIGENS DO ESTUDO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	23
2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL: CONCEITUAÇÃO	25
2.5 MODELOS DE ESTUDOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	27
2.6 CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDOS EMPÍRICOS.....	33
3 MÉTODO.....	38
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	38
3.2 VARIÁVEIS DE ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL	38
3.2.1 Comportamento das chefias	38
3.2.2 Respeito	43
3.2.3 Imparcialidade	45
3.2.4 Orgulho	46
3.2.5 Camaradagem	47
3.3 FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES	48
3.4 EMPRESA PESQUISADA: DACASA FINANCEIRA S/A.....	49
3.5 COLETA DE DADOS	50
4 ANÁLISE DE DADOS.....	53
5 CONCLUSÃO	60
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: DACASA FINANCEIRA	68

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

A organização é a integração dos membros que a compõem, pois, o ambiente onde a organização esta inserida também contribui na construção dessa identidade, de acordo com Morgan (1996, p. 43), “as organizações são concebidas como sistemas vivos, que existem em um ambiente mais amplo do qual dependem em termos de satisfação das suas várias necessidades [...] é possível identificar diferentes tipos de organizações em diferentes tipos de ambientes”.

Uma organização, como um sistema vivo, é constituída de pessoas com características biológicas limitantes que podem ser superadas pela cooperação. Barnard (1968, p. 37) afirma que, mesmo com a formação de sistemas cooperativos, as condições limitantes permanecem e estes sistemas “nunca são estáveis, em função das mudanças ambientais e evolução de propósitos. O ajustamento torna-se necessário e implica em processos administrativos e, na cooperação complexa, em instituições conhecidas como organizações executivas”.

Existem dois fatores que polarizam o sistema de esforço cooperativo: a necessidade do propósito comum e o fato das pessoas possuírem motivos para esse propósito comum. A comunicação e a interação entre as pessoas, pelo seu caráter repetitivo, tornam-se sistemáticas e organizadas, e são desenvolvidos estados de espíritos uniformes, que são cristalizados no que denominamos de hábitos, costumes, instituições e estão impregnados na cultura organizacional (BARNARD, 1968).

Smircich (1983) relaciona o conceito de cultura e a sua utilidade para ampliar a compreensão sobre as organizações. Entende que os pressupostos de cultura

organizacional levam a duas formas de estudo: a primeira trata a cultura como metáfora, uma imagem que ajuda a entender o sistema, e postulando a cultura como algo que a organização é, e a segunda, como uma variável, sendo a cultura algo inerente à organização e que muda com o passar do tempo.

Em razão do método adotado neste trabalho, optou-se por focar a perspectiva da Cultura como variável. Schein (1992), que entende a cultura organizacional como variável, utiliza a definição de que é um conjunto de premissas que um grupo aceita e considera válidas, como a maneira correta de perceber, pensar e sentir-se em relação aos problemas de adaptação externa e integração interna.

No entanto, mesmo considerando que as pessoas estão inseridas na cultura organizacional, Bowditch (2002, p. 69) enfatiza que as pessoas são diferentes e organizam suas percepções a respeito da realidade de uma maneira peculiar. As avaliações de clima organizacional medem diferenças das percepções dos empregados. Estas diferenças provocam reações diferentes a diversas práticas das chefias e organizacionais.

Barnard (1968) enfatizou que o trabalhador é o fator estratégico básico em qualquer organização e que as chefias dependem dele para implementarem suas decisões. A teoria da aceitação da autoridade destaca a dimensão comportamental da administração e postula que a eficácia da autoridade depende da atitude cooperativa e da aceitação por parte dos subordinados. Esta comunicação diretiva é, neste caso, decidida pela pessoa que recebe a ordem, e é admitida como base para a sua ação.

Segundo Morgan (1996, p. 20) “[...] as organizações são geralmente complexas, ambíguas e paradoxais”. Neste ambiente complexo, o clima organizacional permeia as relações entre os membros, como uma decorrência da cultura desta organização.

Toda organização tem uma cultura e o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, para Souza (1978) apud Luz (1995, p. 5) o clima é uma “decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois”. Os três elementos da cultura citados por Souza (1978) são preceitos, tecnologia e caráter.

Denison (1996) faz uma comparação entre cultura organizacional e clima organizacional, afirmando que clima organizacional refere-se uma situação e a sua ligação com sentimentos, pensamentos e comportamentos dos membros da organização. Assim, é temporal, subjetivo, e freqüentemente sujeito a manipulação direta pelas pessoas com poder e influência. Cultura, em contraste, está relacionada a um contexto evoluído, e está arraigado na história coletiva e é suficientemente complexo para resistir tentativas de manipulação direta.

O conceito de liderança para Hersey e Blanchard (1986, p.105) é "o processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação". No entanto, Cohen e Fink (2003) distinguem os tipos de liderança numa organização: liderança formal e informal. A liderança formal está relacionada à posição hierárquica, é conferida pela organização e pode ser legítima (considerada adequada e aceita pelos subordinados) ou ilegítima (considerada inadequada e não aceita pelos subordinados). A liderança informal não é conferida por uma organização e mesmo assim, afeta os outros membros do sistema social e pode também ser considerada legítima e ilegítima. Neste estudo, vamos tratar das chefias, que são lideranças formais nas organizações.

Desse modo, os construtos de clima organizacional e liderança formal, fornecem mecanismos potenciais para a transmissão de influência por níveis hierárquicos. Pois o clima organizacional se refere às percepções do indivíduo em relação às características da organização e o comportamento das chefias pode influenciar esses indivíduos dentro da organização, conforme teoria situacional e transformacional (GRIFFIN; MATHIEU, 1997).

A compreensão do clima organizacional revela às chefias da organização, a predisposição dos funcionários para a implantação de mudanças. Deste modo, é necessário que os dirigentes compreendam a complexidade deste fenômeno, pois por meio da percepção dos funcionários, poderão criar um ambiente inovador, focado na legitimidade, na produtividade e na qualidade. Barnard (1968) salientou a importância estratégica do trabalhador em todas as organizações para a implantação das decisões das chefias.

O clima organizacional abrange a percepção do empregado a respeito do ambiente organizacional e esta percepção influencia nos aspectos de motivação, desempenho e produtividade. Estes aspectos são determinantes para os resultados organizacionais, faturamento, despesa, lucro ou prejuízo. Analisar e compreender o clima de uma organização significa verificar juntos aos empregados essas questões. As diversas organizações têm utilizado as pesquisas de clima como uma ferramenta para identificar, mensurar e avaliar a percepção dos empregados e o nível de satisfação em relação às práticas gerenciais e organizacionais.

Bergamini e Coda (1997, p. 99) afirmam que a pesquisa de clima organizacional “é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização”. Os autores

concluem que a pesquisa de clima é o mapeamento das percepções dos indivíduos e caso ocorra distorções, impactam de forma negativa no nível de satisfação dos empregados.

Diante disso, essa pesquisa se justifica pelo fato de que o clima organizacional é um tema relevante porque estuda a interferência de variáveis na percepção que os empregados têm a respeito da organização a que pertencem, tais como: comportamento das chefias, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem. Espera-se contribuir com as evidências resultantes da pesquisa de clima organizacional, de que a relação de influência do comportamento das chefias no clima seja fundamental para aprofundamento do conhecimento dos efeitos do gerenciamento nas organizações.

Esta relação conceitual implícita foi reconhecida por pesquisadores de clima organizacional que consideraram liderança tipicamente como um fator de sistema importante na determinação de clima. Ainda, apesar de reconhecimento geral desta relação conceitual, dedicou-se pouca atenção em pesquisas empíricas sobre a relação fundamental entre estes construtos (KOZLOWSKI; DOHERTY, 1989).

Toda esta problemática envolvendo clima e liderança é apresentada na pesquisa de clima organizacional, baseada no modelo do *Great Place to Work Institute* (GPTW), que foi desenvolvida na Dacasa Financeira S/A, em fevereiro de 2007. Para isso, foi realizada uma pesquisa *survey*, por meio de questionários com perguntas fechadas e respostas em escala tipo *Likert* (1 – discordo totalmente a 5 – concordo totalmente), aplicados aos empregados do Call Center da empresa, que constitui uma amostra de 159 funcionários.

Portanto, o trabalho é uma pesquisa de clima organizacional, baseado em um estudo em uma instituição financeira localizada no estado do Espírito Santo e

procura investigar a seguinte questão: **Qual é a relação entre a variável comportamento das chefias e as demais variáveis numa pesquisa de avaliação de clima organizacional?**

O objetivo geral desta pesquisa é identificar e analisar a relação entre a variável comportamento das chefias e as demais variáveis (respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem) de avaliação de clima organizacional. A pesquisa foi realizada no *Call Center* de uma instituição financeira capixaba.

Dessa maneira, este estudo serve para aprofundar o conhecimento sobre a problemática em torno de clima organizacional, trazendo contribuições para a compreensão da dinâmica e comportamento organizacional.

Por meio de uma estrutura que alcance o entendimento dos objetivos propostos e dos resultados obtidos, a dissertação está dividida em quatro capítulos:

Capítulo 1 – Introdução – apresentou-se na introdução, a questão de pesquisa, o objetivo geral, a relevância e contribuição do tema.

Capítulo 2 – Referencial Teórico – é discutido a Cultura Organizacional e o Clima Organizacional, com os seus modelos de estudos de clima. É analisado o processo de percepção, bem como os estudos empíricos acerca do tema.

Capítulo 3 – Método – apresenta-se as hipóteses do trabalho, a descrição dos dados, procedimentos técnicos e o relatório do caso.

Capítulo 4 – Análise de dados – testes estatísticos, análise e interpretação dos dados.

Capítulo 5 – Conclusão – com objetivo de apresentar possíveis respostas à questão de pesquisa são apresentadas algumas conclusões, indicando-se as limitações da pesquisa e sugestões para futuros trabalhos.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico aborda três construtos fundamentais: percepção, cultura e clima organizacional. Como o foco deste estudo é analisar clima organizacional, tornou-se necessário trazer para esta discussão os conceitos de percepção e de cultura organizacional, visto que é a percepção dos indivíduos que define o clima organizacional, da mesma forma que este é decorrente da cultura organizacional (SCHNEIDER, REICHERS, 1983; LUZ, 1995).

2.1 PERCEPÇÃO

Pesquisas da área comportamental têm questionado por que as pessoas agem de determinada forma dentro de uma organização e o que influencia suas ações. Enquanto que alguns argumentos transitam pela área da motivação, tentando explicá-la de um modo geral, torna-se necessário investigar o que faz com que certo indivíduo se comporte de determinada maneira.

Bowditch e Buono (2002) afirmam que os conceitos de sensação e percepção servem de base para a compreensão de como e porque um indivíduo assume e mantém determinado comportamento. A sensação está relacionada aos estímulos físicos dos sentidos, ou seja, visão, audição olfato, paladar e tato. A percepção é o processo pelo qual a pessoa seleciona, reage a essas sensações e as organiza, interpretando e decodificando os estímulos que o ambiente oferece, dando significado e valor. Por isto, pessoas diferentes vêm a mesma situação de maneiras

diferentes e é a interpretação do significado do fato que será determinante na forma de reagir de cada um.

Apesar da influência dos processos internos do indivíduo, a natureza dos estímulos pode afetar a sua percepção. Existe uma tendência para a seleção de estímulos que sejam mais intensos, de maior tamanho, que fazem contraste com o fundo, que estão mais próximos, em movimento, que são repetitivos, novos ou familiares (BOWDITCH; BUONO, 2002).

Para March e Simon (1981) a comunicação entre os indivíduos afeta a percepção das informações, pois ocorre a chamada percepção seletiva, que ocorre quando as percepções são filtradas pelos indivíduos comunicantes. Neste processo, as informações são reforçadas e harmonizam-se com os relatos filtrados das percepções de cada agente envolvido. Pode-se, assim, por meio da percepção seletiva dos indivíduos ou grupos diferenciar identificações organizacionais e profissionais.

A revisão de literatura de Zalkind e Costello (1962), na área da percepção, mostra uma pesquisa de Johnson (1944), que sugeriu a influência sofrida por considerações que o indivíduo pode não ser capaz de identificar, e responder a sugestões que estão abaixo do limiar da consciência deste indivíduo. Quando é exigido à pessoa formar julgamentos perceptuais difíceis, existe a influência dos fatores emocionais e das suas preferências, que pode ocasionar a não identificação de todos os fatores nos quais os julgamentos estão baseados. Até mesmo se o indivíduo está atento a estes fatores, provavelmente não perceberá quanto peso dá a estes fatores.

As considerações dos autores demonstram que os indivíduos percebem as situações baseadas no óbvio, mas também com menor objetividade.

Strickland (1958) apud Zalkind e Costello (1962) indicou que as formas como os supervisores sentem intimamente influencia a maneira como avaliam os subordinados. Neste estudo empírico, o autor demonstrou que, em função de expectativas anteriores, o supervisor acreditava que um subordinado requeria menos supervisão que outro, apesar de apresentarem registros de desempenho idênticos.

Soskin (1953) apud Zalkind e Costello (1962), em pesquisa de campo, descreveu quatro limitações na habilidade para formar impressões precisas dos outros. A primeira limitação é que provavelmente a impressão é desproporcionalmente afetada pelo tipo de situação ou ambiente no qual a impressão é deixada e influenciada muito pouco pela pessoa percebida. A segunda é que, embora impressões freqüentemente estejam baseadas em uma amostra limitada do comportamento da pessoa percebida, a generalização que a pessoa que percebe faz, é que prevalece. Uma terceira limitação é que a situação pode não oferecer uma oportunidade suficiente para formar uma impressão consistente com a realidade. A quarta é que as pessoas distorcem as impressões de alguém em função de suas próprias reações individualizadas.

É possível identificar outras influências distorcendo o processo perceptivo tais como estereótipos, efeito de halo, expectativa, projeção e defesa perceptiva.

A palavra "estereotipar" foi primeira usada por Walter Lippmann em 1922 para descrever preconceito ao perceber pessoas. Bowditch e Buono (2002) entendem que o processo de estereotipagem é a utilização de uma impressão padronizada de um grupo de pessoas que influencia a nossa percepção a respeito de uma pessoa pertencente a este grupo.

O efeito Halo trata do encobrimento que uma das características de uma pessoa, positiva ou negativa, causa nas outras características, levando a uma impressão geral positiva ou negativa. Outro fator que afeta a nossa percepção social é a expectativa, porque podemos ver o que esperamos ver e não a realidade. (BOWDITCH; BUONO, 2002).

A projeção, que também é um processo distorcido, acontece quando a pessoa coloca no outro suas culpas, erros, preocupações, dificuldades e emoções. Temos ainda a defesa perceptiva que é a tendência de moldar a percepção ajustada às crenças e convicções (BOWDITCH; BUONO, 2002).

Portanto, percepção é um processo que é individualizado e que sofre influências e distorções de fatores internos e externos, de uma forma dinâmica. Nas organizações, o comportamento individual e grupal é afetado pelo processo perceptivo que influencia na cultura e clima organizacional.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional tem sido estudada no meio acadêmico em função da preocupação em investigar o relacionamento do indivíduo no trabalho e o ambiente organizacional, com o objetivo de explicar e prever o comportamento humano nestes contextos. Segundo Siqueira (2001), o estudo de cultura amplia o conhecimento relativo à dinâmica organizacional ao investigar as características e mecanismos culturais.

A incorporação dos conceitos de cultura pela administração atende à lógica pragmática e instrumental, “os administradores julgam que é fundamental dimensionar com clareza as relações entre os aspectos objetivos e

representacionais das organizações, pois esperam que esse paradigma produza novos e melhores instrumentos de intervenção e compreensão da realidade (BARBOSA, 2000, p. 135).

O estudo de cultura organizacional iniciou-se no princípio do século XX, porém os estudos acadêmicos mais importantes ocorreram nos anos 80, com uma visão que a legitimidade de sua existência teórica seja extraída de possibilidades práticas e instrumentais, esta instrumentalidade do conceito de cultura “pode ser claramente percebida na concepção de cultura organizacional como vantagem competitiva, fator de eficiência para os negócios” (BARBOSA, 2000, p. 135).

Segundo Siqueira (2002), surgem na década de 80 autores como Ott (1989) e Brislin (1993) discutindo aspectos teóricos e metodológicos de cultura organizacional, além de Edgar H. Schein (1984) e Linda Smircich (1983).

Smircich (1983) enfatiza que o conceito de cultura está ligado com o estudo de organizações. Mostra que a cultura organizacional é analisada de várias maneiras em função dos pressupostos das pesquisas relacionados à concepção de cultura, organização e natureza humana. Tais pressupostos levam a duas formas de estudo da cultura organizacional: primeira como metáfora, uma imagem que ajuda a entender o sistema, postulando a cultura como algo que a organização é, e a segunda forma como uma variável, sendo a cultura algo inerente à organização e que muda com o passar do tempo.

Schein (1992) define a cultura organizacional como um padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu e que no ponto que este grupo entende que aprendeu a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna e o funcionamento deste processo é bom e válido, ensina

aos novos membros que esta é a forma certa de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas.

O autor afirma que cultura pode ser analisada nos três diferentes níveis em que o fenômeno cultural é visível para o observador: nível de artefatos, nível de valores e crenças e nível de pressupostos. O nível de artefatos é composto de objetos e padrões, os quais incluem todos os fenômenos que as pessoas vêem, ouvem e sentem e que podem ser identificados imediatamente. São as estruturas e processos organizacionais visíveis tais como arquitetura do ambiente físico, linguagem, comportamentos habituais, tecnologia e produtos, símbolos que colaboram para a manutenção e transmissão de significados compartilhados e percepções da realidade.

O nível de valores e crenças é central para a cultura organizacional, sendo que as crenças são o que as pessoas acreditam ou não, ser realidade e verdade e está relacionado com a cognição. Os valores podem ser discutidos e estão relacionados com o que as pessoas se preocupam e que constituem seus investimentos emocionais, sendo que na empresa, são as metas, estratégias e filosofias (SCHEIN, 1992).

O nível de pressupostos está no inconsciente, e encontramos as percepções, interpretações das cognições, valores e sentimentos que são tomados como certos e inegociáveis.

Schein (1992) mostra que a cultura está sempre em formação, uma vez que o processo de aprendizado sobre o ambiente externo e a administração da dinâmica interna acontece de maneira contínua e o autor reforça também que este processo evolucionário não altera aspectos mais profundos da organização que são os pressupostos enraizados que conferem estabilidade na existência do grupo. O papel das chefias e líderes é enfatizado, principalmente quando o grupo está diante de novos problemas e precisa desenvolver novas respostas, soluções ou estratégias.

O autor acredita que a cultura começa com os líderes que impõem seus valores e pressupostos no grupo. Se o grupo é bem sucedido e os pressupostos tomados como certos, nós teremos então uma cultura que irá definir para gerações futuras que espécie de líderes é aceitável. A partir daí, a cultura define a liderança. Mas como os grupos encontram dificuldades adaptativas tais como mudanças ambientais, pode chegar a um ponto que alguns pressupostos não são mais válidos, e daí a liderança tem que fazer uma mudança evolucionária e perceber a limitação da cultura própria. Ao relacionar cultura organizacional e liderança, considera que a cultura organizacional é criada por líderes que têm a função de administrá-la e caso seja necessário, destruí-la. O autor conclui que cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem grupal que é parcialmente influenciado pelo comportamento do líder

Segundo Wagner III (2000), a cultura organizacional apresenta maneiras informais de procedimentos que influenciam a organização formal porque modelam a percepção dos empregados em relação a aspectos estruturais e a cargos formalmente definidos. Em função disto, a cultura interfere e influencia os comportamentos e atitudes, na medida em que os valores e normas estão impregnados de informação social, que fazem com que atribuam um significado ao seu trabalho e à organização.

Visto dessa forma, a cultura organizacional acaba por influenciar a percepção dos seus membros, tanto no nível individual quanto coletivo, causando impacto na forma como o clima organizacional é percebido, seja ele favorável ou desfavorável.

2.3 ORIGENS DO ESTUDO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O estudo de clima organizacional para Lobo (2003, p. 21) “é susceptível de proporcionar conhecimento dos mecanismos não estritamente econômicos e físicos subjacentes à organização e que a sua identificação pode contribuir para melhorar a *performance* organizacional”. A autora afirma que inicialmente o problema não era simplesmente definir clima, mas descobrir a causa dos comportamentos coletivos, e então foram desenvolvidos alguns estudos empíricos presentes na Escola Comportamental.

Estes estudos empíricos foram realizados por Elton Mayo (1933) e Kurt Lewin (1948), e evidenciaram a existência de fatores não econômicos responsáveis pelo clima organizacional (LOBO, 2003).

No estudo de Elton Mayo foi constatado que, para a produtividade da organização, um dos fatores mais importantes são as relações interpessoais no ambiente de trabalho e não apenas as condições físicas e de pagamento (SILVA, 2003).

O estudo de clima organizacional de Kurt Lewin desenvolveu uma teoria no campo da motivação e considerou o clima ou atmosfera do campo psicológico como uma caracterização de estímulos ambientais, como determinantes de motivação e comportamento. O mesmo autor salienta que o clima foi concebido como a ligação funcional fundamental entre a pessoa e o ambiente (SILVA, 2003).

De acordo com Lobo (2003) o clima organizacional “não é um atributo dos indivíduos, mas dos grupos e das organizações. Trata-se, neste caso, da personalidade da organização, que se constitui por efeito das múltiplas relações psicosociais que nela se vão estabelecendo”.

Para Kozlowski, Doherty (1989) e Lobo (2003), o desenvolvimento teórico sobre clima organizacional evoluiu, mas o construto ainda possui numerosas controvérsias, ambigüidades, e dificuldades metodológicas.

Litwin e Stringer (1968) apud Silva (2003), baseados na teoria da motivação humana, de McClelland, identificaram e classificaram em três as necessidades sociais básicas dos indivíduos: realização, afiliação e poder. Realizaram pesquisas empíricas, em três diferentes companhias, de maneira que os dirigentes de cada uma delas atuassem de acordo com essas necessidades sociais. Os autores concluíram que o clima organizacional pode ser criado de diferentes formas, de acordo com o estilo de liderança imposto pelos dirigentes, causando influência no comportamento e no desempenho das pessoas e na saúde da organização .

Para Payne e Mansfield (1973) o conceito de clima organizacional pode ser um possível acoplamento conceitual entre análise no nível organizacional e análise no nível individual, e pode ser elaborado em qualquer um destes dois níveis de análise.

De acordo com Silva (2003) no Brasil, o estudo de clima organizacional iniciou na década de 70, com o trabalho de Saldanha (1974), que discutiu a importância do bem-estar psíquico dos indivíduos nas organizações, a função do psicólogo organizacional e salientou a importância de estratégias que promoveriam uma atmosfera organizacional favorável para o seu desenvolvimento. Souza (1978) estudou de forma comparativa o clima organizacional entre uma empresa privada, um órgão público e uma universidade. O objetivo do estudo foi demonstrar a utilidade da escala Kolb (1986) no diagnóstico do clima e relatar algumas aplicações feitas à realidade brasileira.

Rizzatti (2002) desenvolveu um estudo sobre os componentes organizacionais e seus respectivos indicadores e a composição de categorias de análise de clima organizacional em universidades federais.

2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL: CONCEITUAÇÃO

Litwin e Stinger (1968) apud Rizzatti (2002) descrevem clima como a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida pelos membros organizacionais e que influencia seus comportamentos. Os autores afirmam que clima organizacional é um conjunto de propriedades psicológicas mensuráveis do ambiente de trabalho percebido pelos indivíduos que trabalham na organização.

Para Lobo (2003, p. 25) o clima organizacional é o “modo como se processam as relações e representações interpessoais no interior da organização e como aquelas se modificam em função da oscilação de certas variáveis”.

Estes conceitos foram ampliados por Koslowiski e Doherty (1989), que consideraram a interatividade e reciprocidade na formação de percepções de clima, principalmente nos processos individuais, ou seja, indivíduos semelhantes são atraídos para o mesmo tipo de organização, socializados de maneira semelhante e expostos a características semelhantes dentro de contextos, e compartilham as interpretações com outros indivíduos a respeito da organização em que trabalham. Com o passar do tempo este processo tende a resultar em consensos nas percepções a respeito do clima organizacional.

Puente-Palacios (2001), em um estudo teórico sobre os conceitos de clima organizacional, evidencia que é um fenômeno complexo, sendo resultado da interação de suas variáveis. A autora relata quatro tipos de abordagens: Estrutural;

Perceptual; Interativa e Cultural. Na abordagem Estrutural, o clima organizacional é considerado como resultante da estrutura organizacional. A abordagem Perceptual defende que a base para a formação do clima organizacional é algo interno ao indivíduo. Na abordagem Interativa, a interação dos indivíduos, dentro de situações organizacionais semelhantes, favorece o compartilhamento de uma visão comum, por meio das interações sociais, que é à base do clima organizacional. Enquanto que a abordagem Cultural é uma complementação das abordagens Estrutural, Perceptual e Interativa, porque postula que a cultura organizacional é um modelo que influencia o comportamento, a interação e a percepção dos membros da organização.

Nos conceitos de clima organizacional, de acordo com a abordagem perceptual, constata-se a presença de dois aspectos: o caráter perceptivo e individual. A percepção é um processo subjetivo e desempenha um importante papel na motivação e para compreender o comportamento no trabalho e da organização. O caráter individual está ligado ao processo da percepção, que é pessoal, e porque os indivíduos interpretam ou percebem o mesmo fenômeno organizacional de diferentes formas (PUENTE-PALACIOS, 2001).

Portanto, o clima representa o somatório das percepções individuais geradas do ambiente organizacional, sendo um fenômeno coletivo contextualizado histórica e geograficamente. O clima é resultante de interatividade e sujeito às mudanças que emergem do ambiente de convivência organizacional e da cultura da organização. O clima organizacional apresenta ainda as características de ser avaliável e mensurável.

2.5 MODELOS DE ESTUDOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Apresenta-se a seguir 2 (dois) modelos nacionais e 5 (cinco) modelos internacionais adotados em pesquisa de clima nas organizações.

O modelo desenvolvido por Litwin e Stringer (1968) relaciona seis fatores, demonstrados no Quadro 1 a seguir :

Fatores	Construtos
Estrutura	Sentimentos dos trabalhadores em relação às restrições em suas situações de trabalho
Responsabilidade	Refere-se ao sentimento de ser seu próprio chefe
Riscos	Senso de arriscar e de desafio no cargo e na situação de trabalho
Recompensas	A ênfase nas recompensas <i>versus</i> ceticismo às punições
Calor e apoio	O sentimento de camaradagem e de ajuda mútua geral
Conflito	O sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões

Fonte: Litwin e Stringer (1968) apud Rizatti (2002).

Quadro 1: Resumo do modelo do estudo de clima organizacional - Litwin e Stringer (1968)

A partir dos fatores propostos por Litwin e Stringer (1968), para o estudo do clima organizacional e nos motivos sociais básicos de McClelland, Kolb et al., em 1971, desenvolveram um novo modelo de clima organizacional.

O modelo proposto por Kolb et al. (1986) abrange as dimensões conforme Quadro 2:

Fatores	Construtos
Conformismo	O sentimento das limitações externamente impostas na organização
Responsabilidade	Responsabilidade pessoal aos membros da organização para realizarem sua parte nos objetivos da organização, tomar decisões e resolver problemas com autonomia.
Padrões	A ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o sentimento de comprometimento com objetivos organizacionais
Recompensas	O grau em que os membros sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados por bom trabalho
Clareza organizacional	O sentimento de que a empresa é organizada e os objetivos organizacionais claramente definidos
Calor e apoio	O sentimento de valorização da amizade na organização, confiança, apoio mútuo e boas relações no ambiente de trabalho
Chefia	Aceitação e recompensa pela liderança formal bem sucedida. A liderança formal é baseada na perícia e compartilhada

Fonte: Kolb et al. (1986) apud Rizatti (2002).

Quadro 2: Resumo do modelo do estudo de clima organizacional - Kolb et al. (1986)

Sbragia (1983), em pesquisa realizada junto a instituições de pesquisa e desenvolvimento, sobre o clima organizacional, propôs um modelo que envolve 20 fatores (Quadro 3) que descrevem:

Fatores	Construtos
Estado de tensão	O grau de lógica e racionalidade <i>versus</i> emoções presentes nas ações das pessoas
Conformidade exigida	O grau de flexibilidade de ação e o posicionamento da organização em relação a cumprimento de normas e regulamentos formais
Ênfase na participação	O grau de participação das pessoas na organização, ou seja, envolvimento nas decisões e aceitação de idéias e sugestões.
Proximidade da chefia	O grau de controle gerencial e a liberdade das pessoas na organização, para fixar seus próprios métodos de trabalho e tomar iniciativas
Consideração humana	O grau de humanidade existente dentro da empresa
Adequação da estrutura	O quanto o esquema organizacional facilita as ações das pessoas e são consistentes com os requisitos do trabalho
Autonomia presente	O sentimento de autonomia para tomada de decisões
Recompensas proporcionais	O grau de ênfase que é dado em recompensas positivas, comparadas às punições; o sentimento de justiça ante as políticas de pagamento e promoções
Prestígio obtido	A percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização; o quanto a organização projeta seus membros no Ambiente
Cooperação existente	Prevalência de amizade, confiança e relações sociais saudáveis na atmosfera de trabalho da organização.
Padrões enfatizados	O grau de importância atribuído pelas pessoas às metas e aos padrões de desempenho
Atitude frente a conflitos	O quanto às pessoas estão dispostas a servir e considerar diferentes opiniões

Fatores	Construtos
Orgulho	O quanto às pessoas manifestam um sentido de pertencer e dar valor à organização
Tolerância existente	O grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva
Clareza percebida	O quanto à organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso e assuntos que lhes dizem respeito
Imparcialidade	O grau com que predominam os critérios de decisão das habilidades e desempenhos antes dos aspectos políticos ou pessoais
Condições de progresso	Oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional; e atendimento de aspirações e expectativas de progresso de seus funcionários.
Respeito	O grau de apoio que a organização provê aos seus funcionários, as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho.
Reconhecimento proporcionado	O quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos
Forma de controle	O quanto à organização usa dados de controle para efeito de auto-orientação e resolução de problemas

Fonte: Sbragia (1983) apud Rizatti (2002).

Quadro 3: Resumo do modelo do estudo de clima organizacional – Sbragia (1983)

A contribuição de Campbell et al. (1970) foi no sentido de identificar quatro fatores que devem caracterizar dimensões comuns em qualquer instrumento de clima. Os fatores sugeridos são de acordo com o Quadro 4:

Fatores	Construtos
Autonomia individual	Fatores responsabilidade individual, independência e oportunidade para usar iniciativa pessoal e tomar decisões
Grau de estrutura	Grau em que os objetivos e métodos para o trabalho são estabelecidos e comunicados ao subordinado pela chefia
Orientação para recompensa	Baseado nos fatores de recompensa, satisfação geral, orientação para a promoção e auto-realização
Consideração, calor e apoio	Baseado nos fatores de suporte administrativo, treinamento de subordinados, amizade e apoio

Fonte: Campbell et al. (1970) apud Rizatti (2002).

Quadro 4: Resumo do modelo do estudo de clima organizacional - Campbell et al. (1970)

O modelo proposto por Kozlowski (1989) possui uma escala com 11 dimensões (Quadro 5), que indicam:

Fatores	Construtos
Estrutura do Trabalho	Percepção da organização e da estrutura do trabalho
Entendimento do Trabalho	Clareza dos objetivos para os membros da organização
Apropriação	O grau com que o empregado é responsabilizado por suas ações
Responsabilidade	O grau de autonomia para tomar decisões
Comportamento das chefias	Percepção da pressão de trabalho feita pela chefia
Participação	O grau de incentivo da chefia na participação dos empregados nos processos de decisão
Suporte	O grau de apoio, confiança e respeito demonstrado pela chefia
Trabalho em Equipe	A percepção de um ambiente de cooperação e amizade na equipe
Cooperação	A percepção da cooperação entre as diversas áreas da organização
Gerenciamento Consciente	O grau com que as chefias estão preocupadas com as necessidades dos empregados
Comunicação	O grau com que o sistema de comunicação é suficiente em termos de receptividade, abertura e fluxo

Fonte: Kozlowski (1989) apud Rizatti (2002).

Quadro 5: Resumo do modelo do estudo de clima organizacional - Kozlowski (1989)

O *Great Place to Work Institute* (GPTW), consultoria americana que atua no Brasil desde 1997, desenvolveu um modelo que apresenta um conjunto de fatores que permite a comparação do grau de satisfação dos empregados e foi utilizado em diversas organizações empresariais. Este modelo foi desenvolvido por Levering (1984), que descreveu a intenção inicial em identificar a existência de correlação entre satisfação dos empregados e desempenho econômico-financeiro das organizações. Após o trabalho de coleta de dados e de entrevistar empregados em diversas empresas americanas, o autor constatou que um bom lugar para se trabalhar é aquele em que o empregado confia na organização, tem orgulho do que faz e gosta das pessoas com quem trabalha. O modelo proposto por Levering (1984) possui cinco variáveis: Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem, apresentados no Quadro 6 a seguir:

Fatores	Construtos
Credibilidade	Grau de acesso e abertura nas comunicações, competência em coordenar os recursos humanos e materiais, integridade e consistência das decisões
Respeito	Suporte aos empregados em decisões relevantes, tratar os empregados como indivíduos com vida pessoal, apoiar o desenvolvimento
Imparcialidade	Equidade, ou seja, tratamento equilibrado para todos em termos de recompensas, bem como ausência de favoritismo em recrutamento e promoção,
Orgulho	No trabalho realizado pelo indivíduo, no resultado alcançado por um membro ou pelo grupo, e nos produtos e serviços oferecidos pela empresa
Camaradagem	Qualidade da hospitalidade, intimidade e comunidade no ambiente de trabalho, senso de equipe

Fonte: Levering (1984)

Quadro 6: Resumo do modelo do estudo de clima organizacional - Levering (1984)

A utilização deste modelo no Brasil iniciou em 1997 e é aplicado em empresas que participam da pesquisa da Revista Exame no “Guia Exame – as 100 Melhores Empresas para Você Trabalhar”, em parceria com o *Great Place to Work Institute*. A Revista Exame, apresenta um anuário denominado “Melhores Empresas para Trabalhar”, estabelece um *ranking* das empresas pesquisadas.

Sintetizando os modelos apresentados acima, apresenta-se o Quadro 7, que demonstra os fatores de clima organizacional utilizados:

FATORES	LITWIN e STRINGER	KOLB	SBRAGIA	CAMPBELL	KOZLOWISKI	GPTW	RIZATTI
Estrutura / Regras	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	-	Sim
Responsabilidade / Autonomia	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	-
Desafio	Sim	Sim	Sim	-	-	Sim	-
Recompensa	Sim	Sim	Sim	Sim	-	Sim	Sim
Relações Interpessoais	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Cooperação	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Conflito	Sim	-	Sim	-	-	-	-
Chefia /Suporte	-	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Clareza	-	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	-
Participação	-	-	Sim	Sim	Sim	Sim	-
Reconhecimento	-	-	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Identidade / Orgulho	-	-	Sim	-	-	Sim	Sim
Imparcialidade	-	-	Sim	-	-	Sim	-
Oport. de crescimento	-	-	Sim	Sim	-	Sim	Sim
Consideração Humana	-	-	Sim	Sim	Sim	-	Sim
Comunicação	-	-	-	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Adaptado de Pereira (2003)

Quadro 7: Resumo dos modelos de estudo de clima organizacional

No Quadro 7, pode-se identificar que os fatores não são estáticos e pertencentes à apenas uma única variável, podendo o mesmo fator estar presente em duas variáveis. Por exemplo, o fator reconhecimento é encontrado nas variáveis comportamento das chefias e respeito.

No estudo comparativo dos diversos modelos nota-se que os modelos de Sbragia e do *Great Place to Work Institute* apresentam maior abrangência quando comparados com aqueles pesquisados. Optou-se por utilizar o modelo do *Great Place to Work Institute* devido ao fato de ser um instrumento testado e avaliado no Brasil. Ao analisar as questões deste questionário, foi feita uma adaptação no fator credibilidade, uma vez que as questões deste fator, em sua maioria eram referentes ao comportamento das chefias.

2.6 CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDOS EMPÍRICOS

Nos estudos empíricos de clima organizacional apresentados a seguir, são realizadas abordagens e relações sobre o acordo perceptivo e a influência de ações e percepções de clima organizacional em diferentes níveis hierárquicos das organizações.

Jackofsky e Slocum (1988) discutiram que, embora a unidade de análise para uma teoria de clima seja o indivíduo, descrições de clima agregado fornecem um veículo útil para prever comportamentos de indivíduos. Os resultados desta pesquisa mostram que climas emergem e tendem a estabilizar com o passar do tempo, como resultado da atribuição do departamento e interacionismo simbólico.

A pesquisa foi realizada num hotel recém inaugurado de uma grande cadeia de hotel americana e a amostra consistia de 63 empregados, admitidos no mesmo período, sem experiência prévia na organização e que não tinham relacionamentos anteriores entre si, para que veteranos não interferissem nas expectativas de pessoas recém chegadas. O instrumento de clima utilizado na pesquisa do autor foi desenvolvido por Newman (1977) e utilizada a escala *Likert* e abordou sete dimensões básicas: estilo de supervisores; características da tarefa; colegas de trabalho; motivação no trabalho; competência do empregado; tomada de decisão; desempenho-recompensa.

Esta pesquisa forneceu evidência adicional que apóia a validade de climas coletivos como um fenômeno importante e os resultados mostraram que acordo perceptivo estava relacionado à estrutura organizacional. Nas dimensões de clima, acordo perceptivo também foi relacionado à satisfação no trabalho, comportamentos de recompensa e intenções para pedir demissão.

Griffin e Mathieu (1997) analisaram como as ações e percepções de indivíduos de um nível de uma organização podem influenciar as ações e percepções de indivíduos de outro nível. No estudo foram comparadas percepções de clima organizacional, liderança, e processo de grupo em duas amostras em níveis hierárquicos diferentes de uma organização militar. Resultados do estudo indicaram que o padrão de influência por níveis hierárquicos é diferente para as duas amostras hierarquicamente definidas, fornecendo evidência inicial que subsistemas organizacionais interagem diferentemente.

Payne e Mansfield (1973) examinaram as relações esperadas entre aspectos diferentes de clima e várias dimensões de estrutura e contexto organizacional. As relações sugeridas foram examinadas usando dados de 387 respondentes que trabalhavam em todos os níveis de 14 organizações diferentes. Ao analisar o efeito de nível hierárquico em percepções de clima organizacional foram encontradas variações significantes por nível. O propósito do estudo foi examinar as relações entre variáveis de clima, contextuais e estruturais, e no nível da análise organizacional, examinar o efeito da posição de indivíduos na hierarquia organizacional nas percepções de clima. Os resultados parecem apoiar a idéia de que as pessoas que ocupam posições mais altas na hierarquia organizacional tendem a perceber a organização como menos autoritária (quer dizer, a distância psicológica de líderes é vista como menor; e igualitarismo, compreensão, e preocupação de administração no envolvimento de empregado são vistos como maior); têm maior interesse pelo trabalho, (quer dizer, caracterizaram maior diligência e vislumbraram maior futuro, científico e técnico, intelectual e que a orientações da tarefa oferece maior desafio de trabalho); percebem o clima mais

amigável (maior altruísmo e menor agressão interpessoal), e estão mais preparados para inovar.

Kozlowski e Doherty (1989) elaboraram estudo em que foi desenvolvida uma estrutura que integra teoria de clima interacionista (SCHNEIDER, 1983) e a teoria da liderança vertical (GRAEN, 1976; GRAEN, CASHMAN, 1975). Foram feitas proposições: os subordinados com relações de alta qualidade com supervisores têm percepções de clima mais positivas, níveis maiores de consensos em relação a clima e percepções mais semelhantes do que aqueles subordinados que tinham relações de baixa qualidade com seus supervisores. A empresa pesquisada estava relacionada na revista Fortune e obtiveram uma amostra de 16 supervisores e 165 subordinados que trabalhavam em três plantas industriais localizadas em cidades vizinhas. Os resultados foram consistentes com o modelo teórico que integra clima e processos de liderança: (a) percepções de Clima foram positivamente e significativamente relacionadas ao nível de abertura dos empregados para negociação com a chefia; (b) os membros dentro do grupo exibiram significativamente maiores consensos nas percepções de clima deles do que em relação à percepção de outros grupos; e finalmente, (c) as percepções de clima dos membros de um grupo tenderam a ser significativamente mais próxima às percepções de clima dos supervisores deles do que aquelas percepções de outros grupos.

Baumgartel (1957) analisou a relação entre as lideranças de diretores nomeados de laboratório em uma organização de pesquisa de governo e certas atitudes e motivações dos cientistas dentro desses laboratórios.

Os resultados da pesquisa de Baumgartel (1957) indicaram que os cientistas que trabalhavam debaixo de um clima de liderança participativa tiveram as atitudes

mais favoráveis e outros que trabalhavam debaixo de um clima de liderança diretivo tiveram atitudes menos favoráveis. Foram identificados dezoito de vinte diretores de laboratório em uma grande organização de pesquisa médica de governo empregando três lideranças de diferentes estilos: participativo, *laissez-faire*, e diretivo. Liderança participativa foi caracterizada por um grau alto de interação e envolvimento com os subordinados e práticas de decisão em comum. Liderança *laissez-faire* foi caracterizada por um baixo grau de interação e envolvimento e autonomia alta na tomada de decisão dos subordinados. Liderança diretiva foi caracterizada por um grau moderado de interação e envolvimento, com decisões que são tomadas freqüentemente pelo diretor de laboratório.

Na pesquisa citada acima, liderança participativa foi encontrada e associada com as contagens mais altas em várias medidas diferentes de motivação e atitudes dos cientistas nos dezoito laboratórios. Os resultados deste estudo sugerem que profissionais de alto nível respondem a fatores situacionais na organização. O clima de liderança dentro dos trabalhos dos cientistas é uma variável importante determinando suas motivações e atitudes. Além disso, a análise de estilo de liderança indica que liderança efetiva pode ser identificada e construída em programas de seleção e treinamento. Os resultados específicos do estudo apóiam a validade do conceito de liderança compartilhada como um modo realístico de alcançar desempenho mais efetivo e maior satisfação pessoal.

Na pesquisa de Sheridan e Vredenburg (1978), uma análise de regressão foi usada para calcular a importância de fatores de situações diferentes predizendo o comportamento de liderança da enfermeira chefe em uma organização hospitalar. O *turnover* dos membros do staff, o comportamento de liderança da enfermeira supervisora e variáveis administrativas de clima explicaram significantes

discrepâncias nas medidas do comportamento da enfermeira chefe. Neste modelo, os atributos individuais da enfermeira chefe, o relacionamento com os subordinados e o comportamento do supervisor da enfermeira chefe são pressupostos prognosticadores do comportamento dela. Os resultados indicam que *turnover* de supervisores teve relações mais fortes com o comportamento de liderança da enfermeira chefe. A taxa de *turnover* na unidade de pessoal era o prognosticador mais importante das percepções do grupo do comportamento de liderança da enfermeira chefe. Estes resultados enfatizam a necessidade para interpretar a relação entre medidas de comportamento de liderança e as variáveis de critério de subordinado dentro de uma estrutura organizacional maior (OSBORN e HUNT, 1975).

Os estudos acima citados mostram a validade dos climas organizacionais coletivos, que emergem como resultados da atribuição dos departamentos e a relação com a estrutura organizacional. A premissa de que percepções de clima variam de acordo com o nível hierárquico e a construção de modelo teórico que apóia a relação entre clima e processos de liderança reforçam estudos que demonstram a importância da variável clima da liderança para a determinação da motivação e atitudes dos empregados.

Capítulo 3

3 MÉTODO

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa quantitativa-descritiva com teste de verificação de hipóteses, utilizando a pesquisa *survey*, com uso de questionários, contendo perguntas fechadas e escalas do tipo *Likert*.

Segundo Tripodi et al. (1975, p. 42), as pesquisas de campo quantitativa-descritivas são utilizadas para investigar de forma empírica, a análise de fatos ou fenômenos e os seus métodos formais têm como característica a precisão e controle estatísticos dos dados coletados em amostras de população.

3.2 VARIÁVEIS DE ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A análise do clima organizacional acontece de acordo com sua complexidade e especificidade das organizações. Com base na análise dos fatores ou variáveis estabelecidas nos diferentes modelos sugeridos, principalmente do *Great Place to Work Institute* (1984), para o estudo do clima organizacional, foram estabelecidos as seguintes variáveis para o desenvolvimento teórico do trabalho: Comportamento das chefias; Respeito; Imparcialidade; Orgulho e Camaradagem (LEVERING, 1984).

3.2.1 Comportamento das chefias

A variável Comportamento das chefias nesta pesquisa identifica a percepção dos empregados em relação à capacidade da chefia em manter grau

de acesso e abertura na comunicação com seus subordinados. Também trata da competência da chefia em coordenar os recursos humanos e materiais e da integridade e consistência das decisões.

A variável comportamento das chefias compreende os seguintes fatores de acordo com os estudos de clima organizacional apresentados no quadro 7: comunicação, clareza, reconhecimento, participação nas decisões e aceitação de idéias, autonomia, suporte da chefia.

Para a discussão sobre comportamento da chefia, é necessário abordar o tema da liderança. Cohen e Fink (2003) enfatizam os tipos de influência de líderes numa organização: liderança formal e informal. A liderança formal está relacionada ao cargo, é uma prerrogativa da posição conferida pela organização e pode ser legítima (considerada adequada e aceita pelos subordinados) ou ilegítima (considerada inadequada e não aceita pelos subordinados). A liderança informal não é conferida por uma organização e mesmo assim, afeta os outros membros do sistema social. Este tipo de liderança também pode ser legítima ou ilegítima.

Neste estudo, focaliza-se nas chefias que são lideranças formais nas organizações. As chefias possuem três funções básicas. A primeira, a função interpessoal, que se refere ao estabelecimento e manutenção de contatos e relações com as pessoas. A segunda, informacional, diz respeito à coleta e disseminação da informação e a terceira, decisória, refere-se à tomada de decisões estratégicas e todas as três categorias abrangem a atuação das chefias, tanto dentro do ambiente do setor, quanto no ambiente externo (COHEN; FINK, 2003).

Para Vredenburg, Sheridan e Abelson (1978) diversos estudos têm sido realizados sobre o comportamento de chefias nas organizações e o seu efeito nos subordinados. O comportamento das chefias trata-se de uma variável complexa. São

utilizados alguns conceitos para designar a função do chefe, tais como: direção, chefia, supervisão, gerência, superintendência, entre outros. Capacidade de chefiar é manter o grau de acesso e abertura na comunicação com o empregado, com competência para coordenar os recursos humanos, materiais, com integridade e consistências nas decisões.

Joyce e Slocum Júnior (1984) afirmam que o comportamento de líderes pode influenciar os indivíduos dentro de organizações e a natureza desta influência recebeu atenção significativa nas teorias situacionais que especificam os limites para a influência de comportamento de líder; nas teorias transformacionais que enfatizam o potencial para influência significativa e nas teorias do papel que enfatizam a variabilidade de comportamentos de líder.

Um aspecto importante no comportamento das chefias é a comunicação que é definida como "a troca de informações entre um transmissor e um receptor, e a interferência (percepção) do significado entre os indivíduos envolvidos" (BOWDITCH, 2002, p. 80).

A chefia, dentro de uma organização, muitas vezes é responsável por transmitir aos empregados às informações da alta direção ou informações organizacionais.

Para Muchinsky (1977) existe uma forte correlação entre a dimensão de comunicação com a dimensão satisfação. Esta relação significativa parece indicar que o empregado que também tem um sentimento positivo sobre comunicação dentro da organização tem sentimentos positivos relativos ao ambiente psicológico da organização (ambiente interpessoal), aos gerentes em geral e as maneiras como os empregados se identificam com a organização (identificação organizacional). Todas estas variáveis parecem estar relacionadas com

sentimentos afetivos e sugerem que satisfação pessoal com comunicação está relacionada com percepções de outras propriedades ou práticas organizacionais. A precisão de informação comunicada também parece estar altamente relacionada a várias dimensões do clima organizacional. Estas séries de relações têm importância conceitual particular, uma vez que precisão não é uma variável com algum sentimento afetivo. Quer dizer, precisão avalia uma dimensão de comunicação organizacional que parece ser mais objetiva que uma dimensão como satisfação com comunicação. Estas correlações sugerem que a precisão de informação comunicada tem um suporte direto nos empregados do modo como eles percebem propriedades de uma organização.

Simon (1979) evidencia que não pode existir uma organização sem comunicação, o que impossibilitaria a influência de um grupo no comportamento do indivíduo. Define comunicação como um processo nas quais as premissas decisórias são transmitidas de um membro a outro na organização. O processo para uma tomada de decisão correta e a influência que ela terá no grupo, depende da capacidade de transmitir a informação necessária. Entende que administrar é sinônimo de tomada de decisão e que toda ação gerencial tem natureza decisória e estas decisões impactam nas pessoas que estão subordinadas à chefia.

A coordenação é uma função das chefias e segundo Simon, objetiva conseguir que todos os empregados adotem as mesmas decisões coerentes com as metas estabelecidas. A coordenação está relacionada não somente à distribuição de atividades, linhas de autoridade, relação entre os membros de uma organização, mas também em relação ao conteúdo das atividades. Mesmo sendo uma função aparentemente objetiva, cada grupo e cada pessoa percebem a forma como a

coordenação está sendo conduzida de maneira diferente e podem ou não aceitar a autoridade do ocupante do cargo de chefia.

Barnard (1968) define autoridade como uma característica de uma comunicação numa organização formal. Em geral, as pessoas entendem como autoridade, as comunicações provenientes de níveis hierárquicos superiores e que é independente da habilidade pessoal do ocupante da posição e é denominada *autoridade de posição*. A *autoridade de liderança* é exercida por aqueles que possuem aptidão, o conhecimento e a compreensão que levam ao respeito dos outros. No entanto, a autoridade objetiva só é mantida se o sistema suprir as posições de autoridade de informações adequadas e com facilidades para a emissão de ordens. Portanto, a autoridade depende da atitude cooperativa das pessoas e do sistema de comunicação da organização. As chefias servem como canais de comunicação, uma vez que a comunicação se dá através das posições centrais. O objetivo do sistema de comunicação formal é a coordenação de todos os aspectos da organização, as funções das chefias estão relacionadas com as atividades que mantém a organização em operação.

Portanto, o comportamento das chefias relaciona-se diretamente com as atividades de coordenação das pessoas, comunicação, tomada de decisões, uma vez que realiza coisas através das pessoas. Para isto, o objetivo é o principal critério para determinar que coisas devam ser feitas. A decisão envolve a escolha da meta que está relacionada a um comportamento que ele espera atingir através dos empregados.

3.2.2 Respeito

A variável Respeito reflete a percepção dos empregados se a organização os trata como indivíduos com vida pessoal e apóia o seu desenvolvimento profissional. Nesta variável também são identificadas às percepções deles em relação à política de benefícios, condições e segurança no trabalho, ou seja, a política de recursos humanos. Portanto, a variável respeito está relacionada aos fatores conforme os estudos de clima organizacional (Tabela 7): oportunidade de crescimento, consideração humana e estrutura organizacional.

Robbins (1998, pág. 365) afirma que “as políticas e práticas de recursos humanos de uma organização representam forças importantes para moldar o comportamento e as atitudes do empregado”. O mesmo autor reforça que as diversas práticas incluindo os processos de seleção, programas de treinamento, desenvolvimento de carreiras, avaliação de desempenho, a interface com os sindicatos, são recursos que podem afetar resultados importantes do comportamento organizacional. Enfatiza que as instalações e condições de trabalho que a organização oferece para seus empregados são fatores que influenciam a satisfação e desempenho dos mesmos.

Barnard (1968) postula que os indivíduos contribuem com seu esforço pessoal nas organizações em função dos incentivos que podem receber. Em qualquer organização, a concessão de benefícios adequados é uma tarefa fundamental para sua existência, e ao mesmo tempo é o mais instável dos elementos do sistema cooperativo, devido às interferências de condições externas e aos motivos humanos que também são variáveis.

Segundo Lambert (2000), as teorias tradicionais de comportamento organizacional postulam que benefícios em geral não deveriam afetar o

desempenho de trabalhadores. O autor cita Herzberg (1968) que considerava os benefícios características de trabalho extrínsecas que podem promover insatisfação no cargo, mas não desempenho no trabalho. A teoria de troca social apóia a possibilidade de que benefícios podem promover participação de empregado e iniciativa; trabalhadores podem sentir obrigados a mostrar esforço "extra" em troca de benefícios "extras".

Para alguns autores a avaliação da situação tem um valor relativo e não absoluto (EMERSON, 1987; GOULDNER, 1960 apud LAMBERT, 2000). A mesma ação pode gerar obrigações diferentes que dependem de como a pessoa valoriza a ação. Assim, a teoria de troca social indica que os mesmos benefícios concedidos por uma empresa podem ser avaliados de forma diferente e provocarem sentimentos de reciprocidade de forma diferente nos empregados. Quanto mais os trabalhadores considerarem úteis os benefícios extras oferecidos por uma companhia, mais que eles deveriam querer devolver algo extra por isto.

Lambert (2000) realizou uma pesquisa com 428 empregados de uma empresa americana, cujos resultados sugerem que um pacote de benefícios nos quais os trabalhadores consideram úteis, pode aumentar a sua percepção de que a organização se preocupa com eles. Além disso, ao contrário de teorias tradicionais de comportamento organizacional, os resultados sugerem que benefícios também podem contribuir para o desempenho no trabalho e na participação dos empregados nos esforços para melhorar suas organizações.

As condições e segurança no trabalho, os benefícios recebidos, o apoio ao desenvolvimento profissional refletem a política de recursos humanos e são representativas do respeito de uma organização em relação aos seus empregados.

3.2.3 Imparcialidade

A variável Imparcialidade identifica a percepção dos empregados em relação à equidade, ou seja, se a organização dispensa um tratamento equilibrado para todos em termos de recompensas, remuneração e reconhecimento e também se existe ausência de favoritismo em recrutamento e promoção, não discriminação e possibilidade de apelação.

A variável imparcialidade compreende os seguintes fatores dos estudos de clima organizacional, conforme apresentado na Tabela 7: recompensa e reconhecimento relacionados a tratamento igualitário.

J. Stacy Adams, pesquisador da teoria da equidade, defende o papel da equidade na motivação. Os empregados tendem a fazer comparações entre os seus salários e os resultados de seus trabalhos em relação a outros, dentro e fora da organização. Se o indivíduo percebe que a relação resultados-salários em relação aos outros é proporcional, existe o estado de equidade e a situação é percebida como justa. Quando a proporção é percebida como injusta, é constatada uma tensão de equidade, que leva a uma motivação para corrigir (ROBBINS, 1998).

Segundo Maximiliano (2004), o ponto principal da teoria da equidade (ou teoria do equilíbrio) é a crença dos empregados de que as recompensas precisam ser iguais para todos e proporcionais ao esforço. A teoria enfoca que a percepção da falta de equidade ou equilíbrio no tratamento pode acarretar comportamentos indesejáveis para os resultados organizacionais, tais como alteração dos esforços e resultados realizados pelo empregado, distorção na auto percepção e na percepção dos outros e até mesmo pode demitir-se da empresa ou abandonar a profissão.

3.2.4 Orgulho

A variável Orgulho reflete a percepção dos empregados em relação ao orgulho, satisfação, motivação e comprometimento que sentem no trabalho realizado por eles, no resultado alcançado por um membro ou pelo grupo, nos produtos e serviços oferecidos pela empresa. O construto de orgulho está também relacionado ao fator de identidade do empregado com a organização e imagem da mesma perante a comunidade e seus empregados.

Imagem é entendida como o prestígio que uma organização obtém junto à comunidade ou a sociedade. Segundo Gatewood, Gowan e Lautenschlager (1993), o fato de uma organização ser percebida como uma empresa com uma imagem corporativa global, pode ajudar a atrair pessoas e a percepção da imagem é uma função da informação que está disponível para o indivíduo em um determinado momento, inclusive a interação dos candidatos potenciais com a empresa através de anúncios, uso de produtos ou serviços, dentre outros fatores.

A imagem percebida pode não ser a realidade. Para Leister e MacLachlan (1975), a imagem apresentada pela organização, não é uma imagem e sim uma variedade de imagens, e que são vários os elementos ambientais que contribuem de forma diferente para a organização. Deve-se atentar para a importância da percepção do público interno em relação à imagem da organização.

Gioia, Schultz e Corley (2000) reconhecem a interrelação entre imagem e identidade da organização.

March e Simon (1981, p. 4) demonstraram que um empregado tem maior probabilidade de identificação com uma organização que é percebida como de alto prestígio do que com aquela organização de menor prestígio e entende a identificação como um “meio de conquista de *status* pessoal”.

Segundo Schneider e Reichers (1983), as abordagens de clima organizacional são fundamentadas nas percepções e fornecem uma alternativa para as teorias de motivação como explicações para quase tudo o que acontece com as pessoas no trabalho.

Percepções desempenham um papel importante nas abordagens de motivação e o clima organizacional para compreender o comportamento no trabalho. Schneider e Bartlett (1970) afirmam que a pesquisa de clima forneceu foco em níveis múltiplos de análise para teóricos e pesquisadores. Enquanto teóricos da motivação tendem a concentrar na explicação de fenômenos de uma perspectiva individual, a pesquisa de clima tende a focalizar nos dados de nível de grupal para descobrir relações entre agrupamentos de percepções e resultados organizacionalmente relevantes.

Uma questão importante para os administradores refere-se ao fato de como satisfazer os empregados ao desempenharem suas tarefas e qual é a melhor maneira para motivar os empregados a contribuírem de forma mais efetiva para o alcance das metas organizacionais. Muitas vezes, os termos motivação no trabalho e satisfação no trabalho, são considerados semelhantes em relação ao significado no contexto organizacional. Os cientistas comportamentais buscam o entendimento da diferença conceitual entre essas duas terminologias.

3.2.5 Camaradagem

A variável Camaradagem identifica a percepção dos empregados em relação à qualidade da hospitalidade do recém admitido, intimidade, comunidade e senso de equipe no ambiente de trabalho, ou seja, compreende os fatores de cooperação e relações interpessoais.

Segundo Rizzatti (2002), o relacionamento interpessoal é uma interação ou relação entre duas pessoas ou sistemas de qualquer natureza, de tal maneira que a tarefa de cada um está em parte determinada pela tarefa do outro.

Kouzes e Posner (1997, p. 324) identificaram a importância dos relacionamentos de apoio no trabalho, o compartilhamento de metas, a necessidade de interação e o sentimento de ser incluído na equipe. O ambiente propício possibilita maior troca de informações e um senso de destino compartilhado. Para os autores, o nível dos relacionamentos interpessoais interfere no aumento da produtividade, e no bem estar psicológico e na saúde física.

Schein (1982) considera que os grupos são conjuntos de relacionamentos altamente complexos. Mesmo nos grupos psicologicamente significativos e eficientes são encontrados sinais de competitividade, conflitos e o autor defende que são desejáveis e essenciais para a obtenção de soluções para os problemas das organizações.

Segundo Bowditch e Buono (2002) as pesquisas nas organizações estão voltadas para a estrutura, dinâmica e o comportamento dos grupos e como podem impactar de uma maneira positiva e negativa na satisfação, desempenho, produtividade, qualidade e até mesmo nas metas organizacionais.

3.3 FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES

A análise do clima organizacional ocorre com base em variáveis estabelecidas nos diferentes modelos. As variáveis: comportamento das chefias; respeito; imparcialidade; orgulho e camaradagem foram estabelecidas baseadas no

modelo do *Great Place to Work Institute* (1984), para a avaliação do clima organizacional.

Assim, com intuito de analisar a relação entre a variável comportamento das chefias e as demais variáveis, as hipóteses investigativas que objetivam responder ao problema de pesquisa são:

H₁: A variável comportamento das chefias está positivamente relacionada com a variável respeito.

H₂: A variável comportamento das chefias está positivamente relacionada com a variável imparcialidade.

H₃: A variável comportamento das chefias está positivamente relacionada com a variável orgulho.

H₄: A variável comportamento das chefias está positivamente relacionada com a variável camaradagem.

3.4 EMPRESA PESQUISADA: DACASA FINANCEIRA S/A

Este estudo foi realizado na Dacasa Financeira S/A, uma instituição financeira há 24 anos no mercado. Possui cerca de 1.300.000 clientes e filiais no estado do Espírito Santo (15 filiais), sul da Bahia (1 filial) e Campos (2 filiais) no estado do Rio de Janeiro, totalizando 18 filiais.

A Dacasa Financeira possui um total de 600 empregados. É constituída por quatro grandes áreas: (1) Gestão de Crédito, Administrativo e Recursos Humanos, (2) Gestão Jurídica, Cobrança e Tesouraria, (3) Gestão de Filiais e Comercial e (4) Gestão de Contabilidade e Tecnologia.

A Dacasa Financeira S/A faz parte do Grupo Dadalto (Dadalto S/A ; Dadalto Café; Construtora Laje de Pedra; Dadalto Administração e Participações Ltda.; Dacasa Financeira S/A e D&D Home Center da Construção) e o conglomerado de empresas tem 68 anos de existência. Atua nos setores de varejo; financeiro, exportação de café e construção civil.

Sua missão é: “tornar crédito acessível a custo justo orientando sobre planejamento financeiro”. O público-alvo é composto por pessoas que tomam empréstimo pessoal ou adquirem bens nos lojistas credenciados. Disponibiliza ainda, um sistema de cartão de crédito com bandeira própria em expansão, representando atualmente 20% do faturamento mensal da empresa.

A Dacasa Financeira possui um ambiente de trabalho focado em tecnologia. Está entre as primeiras empresas brasileiras a investirem em Telefonia IP (*Internet Protocol*), sendo o 5º maior *Call Center* de Telefonia IP do Brasil.

3.5 COLETA DE DADOS

Os dados referentes à variável Clima Organizacional foram obtidos utilizando-se a base de dados, que foi coletada em fevereiro de 2007, por meio de questionários aplicados aos empregados do *Call Center* da empresa pesquisada, baseados na metodologia *Great Place to Work Institute* (GPWI). A metodologia utiliza cinco variáveis: Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem. Nesta pesquisa foram utilizadas cinco variáveis adaptadas deste modelo, a saber: Comportamento das Chefias, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem.

Foi utilizado um questionário com 54 perguntas fechadas (APÊNDICE A), tendo como campos de respostas uma escala tipo *Likert* com cinco níveis de avaliação (1 - Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Nem discordo, nem concordo; 4 – Concordo e 5 - Concordo totalmente).

No Quadro 8 são apresentados os números das perguntas, para cada um dos 5 fatores da variável Clima Organizacional.

Fatores de clima organizacional	Itens do questionário
A - Comportamento das chefias	7, 8, 10, 14, 15, 16, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 47,48 31, 36, 39 e 45
B – Respeito	2, 3, 9, 27, 39, 40, 42 e 52
C – Imparcialidade	4, 11,18, 23, 28, 32, 33, 34, 41, 44 e 49
D – Orgulho	5, 12, 17, 24, 29, 37, 50 e 54
E – Camaradagem	1, 6, 13, 30, 35, 38, 43, 46, 51 e 53

Quadro 8: Matriz de identificação das variáveis com as perguntas do questionário

O quantitativo de empregados do *Call Center* da Dacasa Financeira (matriz), em fevereiro de 2007 era de 168 empregados. O número de empregados que compôs a amostra deste estudo foi de 159, que estão divididos em três grupos: análise de créditos (18 empregados e 3 chefias); atendimento (71 empregados e 4 chefias) e cobrança (70 empregados e 7 chefias). Os empregados que não responderam o questionário estavam ausentes da empresa no período da pesquisa.

Os questionários da avaliação de clima organizacional foram aplicados pela pesquisadora no local de trabalho.

A justificativa para a escolha da amostra foi baseada na uniformidade do nível de complexidade da tarefa desempenhada pelos empregados do *Call Center*, eliminando assim, o risco de utilizar uma população com empregados que executam atividades diferentes. March e Simon (1981) indicam relação entre a homogeneidade

na formação dos indivíduos e o grau de percepção dos objetivos e também apontam a relação positiva entre similaridade de cargos presentemente ocupados e a identificação percebida.

Capítulo 4

4 ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados consiste na avaliação de clima organizacional e na análise da relação entre a variável comportamento das chefias e as demais variáveis (Respeito; Imparcialidade; Orgulho e Camaradagem. Para isso, na pesquisa foram realizadas as seguintes correlações:

$$\rho_{X,Y}$$

$$\rho_{A,B}$$

$$\rho_{A,C}$$

$$\rho_{A,D}$$

$$\rho_{A,E}$$

Onde:

A = Comportamento das chefias,

B = Respeito,

C = Imparcialidade,

D = Orgulho e

E = Camaradagem.

Foram testadas equações de regressão para verificar se a variável Comportamento das Chefias está relacionada às demais variáveis.

$$B = \alpha + \beta_1 A + u_i \quad (1)$$

$$C = \alpha + \beta_1 A + u_i \quad (2)$$

$$D = \alpha + \beta_1 A + u_i \quad (3)$$

$$E = \alpha + \beta_1 A + u_i \quad (4)$$

Onde:

α = Constante,

A = Comportamento das Chefias,

B = Respeito,

C = Imparcialidade,

D = Orgulho,

E = Camaradagem e

u_i = erro.

Inicialmente, foi realizada uma análise descritiva dos blocos Comportamento das chefias, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem, apresentada na Tabela 1.

Para o bloco Comportamento das chefias, a maioria das respostas foi dada na categoria “Concordo Totalmente” (32,49%) e a segunda categoria que obteve mais respostas foi “Concordo” (31,51%). Desta forma, 64% das respostas para o Comportamento das chefias foram positivas. Apenas 4,71% das respostas “Discorda Totalmente” e 10,78% das respostas “Discorda”, totalizando 15,49% de respostas negativas do bloco Comportamento das chefias.

Avaliando o bloco Respeito, encontradas 28,31% das respostas na categoria “Concordo” e 27,5% na categoria “Concordo Totalmente”. Assim, 55,81% das respostas são positivas para este bloco. Nas categorias negativas foram encontradas 18,57% das respostas, sendo 6,04% na categoria “Discordo Totalmente” e 12,53% na Categoria “Discordo”.

No bloco de perguntas sobre imparcialidade foi encontrado o maior percentual de respostas na categoria “Discordo Totalmente” (9,57%), em relação a todos os outros blocos. Dentro deste bloco a categoria que obteve o maior percentual de respostas foi “Concordo Totalmente” com 34,03%, juntando este percentual com o da Categoria “Concordo” (23,07%) obtém-se 57,1% das respostas como sendo positivas.

Observando o bloco de respostas sobre Orgulho, os percentuais foram semelhantes nas categorias “Nem Concordo Nem discordo”, “Concordo” e “Concordo Totalmente”, sendo 26,52%, 28,02% e 29,91%, respectivamente. Considerando apenas as categorias de respostas positivas, “Concordo” e “Concordo Totalmente”, são encontradas 57,93% das respostas. As categorias negativas representam apenas 15,55% das respostas, sendo 6,63% na categoria “Discordo Totalmente” e 8,92% na categoria “Discordo”.

Por fim, o bloco sobre camaradagem foi o que apresentou o maior percentual de respostas positivas (68,82%), sendo 32,51% da categoria “Concordo” e 36,31% da categoria “Concordo Totalmente”. Este bloco foi o que obteve o maior percentual de respostas na categoria “Concordo Totalmente”. As respostas negativas representaram 10,45% das respostas do grupo, com 3,42% na categoria “Discordo Totalmente” e 7,03% na categoria “Discordo”.

É possível observar que em todos os blocos a maioria das respostas foi positiva, avaliando bem a empresa e também que na categoria “Nem Concordo Nem Discordo” todos os blocos apresentaram percentuais em torno de 20%. Dentre os blocos o que apresenta uma melhor avaliação é o da Camaradagem.

Tabela 1: Análise descritiva dos blocos

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Comportamento da Chefia	134 4,71%	307 10,78%	584 20,51%	897 31,51%	925 32,49%	2847 100,00%
Respeito	67 6,04%	139 12,53%	284 25,61%	314 28,31%	305 27,50%	1109 100,0%
Imparcialidade	151 9,57%	197 12,48%	329 20,85%	364 23,07%	537 34,03%	1578 100,0%
Orgulho	84 6,63%	113 8,92%	336 26,52%	355 28,02%	379 29,91%	1267 100,0%
Camaradagem	54 3,42%	111 7,03%	327 20,72%	513 32,51%	573 36,31%	1578 100,0%

São apresentadas na Tabela 2, algumas estatísticas das variáveis. A variável Camaradagem foi a que obteve a maior média relativa (0,78) e a variável Orgulho foi a que obteve a menor (0,46). A estatística de Assimetria para as variáveis mostra que elas possuem uma assimetria negativa, isto é, os dados estão mais concentrados do lado direito do gráfico. Já a estatística de Curtose mostra que as variáveis Comportamento da Chefia, Respeito e Imparcialidade possuem uma distribuição um pouco mais achatadas do que a distribuição normal e que as variáveis Orgulho e Camaradagem possuem uma distribuição um pouco mais concentrada do que a distribuição normal.

Tabela 2: Estatísticas dos dados

	Mínimo	Máximo	Média	Intervalo	Média Relativa	Desvio Padrão	Assimetria		Curtose	
							Estatística	Desvio Padrão	Estatística	Desvio Padrão
Comportamento da Chefia	27	90	67,26	0-90	0,75	14,53	-0,67	0,19	-0,19	0,38
Respeito	13	40	28,97	0-40	0,72	6,14	-0,31	0,19	-0,35	0,38
Imparcialidade	16	50	35,68	0-50	0,71	7,32	-0,23	0,19	-0,33	0,38
Orgulho	8	40	29,14	0-64	0,46	6,84	-0,83	0,19	0,50	0,38
Camaradagem	13	50	38,83	0-50	0,78	7,35	-0,96	0,19	1,12	0,38

Na Tabela 3 são apresentadas às correlações entre a variável Comportamento das chefias e as demais. As correlações são significativas a um nível de significância de 1%. Como existe correlação entre as variáveis é possível realizar uma regressão linear para verificar se a variável comportamento das chefias influencia as outras variáveis.

Tabela 3: Correlação					
		Respeito	Imparcialidade	Orgulho	Camaradagem
Comportamento da Chefia	ρ	0,73	0,77	0,76	0,79
	p-valor	0,00	0,00	0,00	0,00

De acordo com a Tabela 4 as estatísticas do teste t possuem $p\text{-valor} < 0,01$, sendo que, desta forma, pode ser considerada um nível significância de 1% para os modelos. O comportamento da chefia consegue explicar mais de 50% da variabilidade dos dados das demais variáveis. Os coeficientes estimados para as variáveis possuem valores em torno de 0,3, fornecendo assim o peso da influência da variável comportamento da chefia nas demais. Todos os modelos foram estimados utilizando a matriz robusta de heterocedasticidade, o que garante a homocedasticidade dos resíduos.

O impacto da variável Comportamento da Chefia na variável Respeito é de 0,29%, o que quer dizer que uma melhora de 10% no Comportamento da Chefia aumenta 2,90% no Respeito.

O impacto da variável Comportamento da Chefia na variável Imparcialidade é de 0,39%, o que quer dizer que uma melhora de 10% no Comportamento da Chefia aumenta 3,90% na Imparcialidade.

O impacto da variável Comportamento da Chefia na variável Orgulho é de 0,36%, o que quer dizer que uma melhora de 10% no Comportamento da Chefia aumenta 3,60% na Imparcialidade.

O impacto da variável Comportamento da Chefia na variável Camaradagem é de 0,39%, o que quer dizer que uma melhora de 10% no Comportamento da Chefia aumenta 3,90% na Imparcialidade.

Tabela 4: Regressão						
		Comportamento da		R²	F	p-valor
		Constante	Chefia			
Respeito	β	8,87	0,29	0,51	142,62	0,00
	Erro-padrão	1,54	0,02			
	t	5,75	12,41			
	p-valor	0,00	0,00			
Imparcialidade	β	9,32	0,39	0,60	198,45	0,00
	Erro-padrão	1,88	0,03			
	t	4,95	13,76			
	p-valor	0,00	0,00			
Orgulho	β	5,11	0,36	0,57	179,86	0,00
	Erro-padrão	1,90	0,03			
	t	2,70	13,44			
	p-valor	0,00	0,00			
Camaradagem	β	12,01	0,39	0,60	205,39	0,00
	Erro-padrão	2,28	0,03			
	t	5,27	12,62			
	p-valor	0,00	0,00			

Os resultados da pesquisa aqui apresentados, sinalizam que a variável comportamento da chefia interfere nas demais variáveis de clima organizacional e na forma como os subordinados percebem o ambiente organizacional, confirmando a perspectiva de Litwin e Stringer (1968), que enfatizam as diferenças de percepções negativas e positivas do comportamento da chefia e a forma diretamente proporcional como avaliam outros aspectos da empresa.

Lobo (2003) ao definir clima organizacional enfatiza as modificações de relações interpessoais na organização em função da oscilação de variáveis, o que foi confirmado neste estudo. Quanto maior o nível de satisfação dos empregados em

relação à variável Comportamento da Chefia, maior a satisfação em relação ao ambiente entre colegas, que é medido pela variável camaradagem.

De forma semelhante, percebe-se um alinhamento entre os resultados desta pesquisa com a relação conceitual implícita de liderança identificada por Kozlowski e Doherty (1989), que é vista como um importante fator na determinação de clima organizacional e a tendência de um mesmo grupo desenvolver consensos a respeito das percepções do clima.

Griffin e Mathieu (1997) enfatizaram que o construto de clima organizacional e liderança formal, fornecem mecanismos potenciais para a transmissão de influência por níveis hierárquicos. Essas influências podem ser percebidas ao se analisar os resultados deste estudo, que demonstram as relações entre construtos acima citados uma vez que a variável Comportamento das chefias impacta as variáveis Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem.

Capítulo 5

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa de avaliação de clima organizacional verificou a relação entre a variável Comportamento das chefias e as demais variáveis de clima organizacional: Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem, no Call Center de uma instituição financeira.

As evidências encontradas permitem algumas conclusões, de acordo com a questão de pesquisa. Os resultados originados pelas investigações empíricas, por meio de regressões permitem considerar a hipótese H_1 , de que a variável Comportamento das chefias está positivamente relacionada com a variável Respeito. A variável Comportamento das chefias influencia a percepção dos empregados na variável Respeito, com R^2 igual a 0, 51.

A hipótese H_2 , que a variável Comportamento das chefias está positivamente relacionada com a variável Imparcialidade, foi confirmada. A variável Comportamento das chefias influencia a percepção dos empregados na variável Imparcialidade, com R^2 igual a 0, 60.

A hipótese H_3 , que a variável Comportamento das chefias está positivamente relacionada com a variável Orgulho, também foi confirmada. A variável Comportamento das chefias influencia a percepção dos empregados na variável Orgulho, com R^2 igual a 0, 57.

Para a hipótese H_4 que afirma que a variável Comportamento das chefias está positivamente relacionada com a variável Camaradagem, obtivemos a confirmação

da hipótese. A variável Comportamento das chefias influencia a percepção dos empregados na variável Camaradagem, com R^2 igual a 0,60.

Desta maneira, é possível observar que em todos os blocos a maioria das respostas foi positiva, sendo que a empresa foi avaliada com índices superiores a 55% de satisfação nos blocos. O bloco que apresenta uma melhor avaliação é o da variável Camaradagem e o que apresenta pior avaliação é da variável Respeito.

Conclui-se por meio desta pesquisa que os modelos testados e criados conseguem explicar mais de 50% da variabilidade dos dados. Logo, foi possível criar um modelo no qual a variável Comportamento das chefias influencia as variáveis Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem, respondendo ao problema da pesquisa que investiga a relação da variável comportamento das chefias nas demais variáveis de clima organizacional.

É importante observar que a variável Respeito, no seu construto, está relacionada à política de benefícios, oportunidade de crescimento, consideração humana, estrutura organizacional e condições e segurança no trabalho, ou seja, a política de recursos humanos e é uma variável que apresenta um impacto direto da chefia imediata.

Quanto às demais variáveis explicativas, podemos identificar que a variável Camaradagem, que é uma das variáveis que sofre maior impacto da percepção do comportamento das chefias, no seu construto está mais relacionada à qualidade da hospitalidade do recém admitido, intimidade, comunidade e senso de equipe no ambiente de trabalho, ou seja, compreende os fatores de cooperação e relações interpessoais e o quanto a chefia pode interferir nos processos de aceitação de grupos de trabalho e ambiente amistoso e cooperativo. A variável Imparcialidade reflete a percepção do empregado em relação à recompensa e reconhecimento

relacionados a tratamento igualitário e que o empregado percebe como justo se ela perceber a chefia como positiva. A imagem que o empregado possui da organização a que pertence e a sua identificação com a mesma pode ser afetada pela percepção negativa ou positiva que tem da sua chefia imediata.

Na década de 30, nas experiências de Hawthorne foi constatado que outras variáveis além do ambiente físico exerciam influência direta sobre a produtividade e que os empregados sentiam-se importantes e responsáveis pela missão a que eram destinados, quando solicitados a cooperar. Kurt Lewin, ainda nesta década, fez experimentos que comprovavam que as atitudes da liderança tinham correlação direta com a moral e produtividade dos operários.

O estudo mostra que as percepções de clima organizacional diferem e que se o subordinado avalia a chefia de forma negativa, tende a avaliar outros aspectos relacionados à empresa de forma negativa e que, se avalia a chefia de forma positiva, tende a avaliar aspectos da empresa de forma positiva, ou seja, há influência do comportamento dos chefes nas percepções dos indivíduos sobre as organizações.

A análise de caso aqui apresentada, oferece limitações, uma vez que outras variáveis devem ser relacionadas. Abre possibilidades para estudos relacionando outras variáveis de clima com a variável Comportamento das chefias.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia**: a ética do desempenho nas sociedades modernas. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2000.

BARNARD, C. I. **The functions of the executive**. 30 ed. Londres: Havard University Press, 1968.

BAUMGARTEL, H. Leadership Style as a Variable in Research Administration. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 2, No. 3, 1957, p. 344-360.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (org.). **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOWDITCH, James L., BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

COHEN, A. R.; FINK, S. **Comportamento organizacional**: conceitos e estudos de caso. Tradução Maria José Cynlar Monteiro. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DENISON, D. R. What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. **The Academy of Management Review**, Vol. 21, N. 3. p. 619-654. Jul., 1996.

GATEWOOD, R. D.; GOWAN, Mary A.; LAUTENSCHLAGER, Gary J. Corporate Image, Recruitment Image, and Initial Job Choice Decisions **The Academy of Management Journal**. Vol. 36, No. 2 (Apr., 1993), pp. 414-427.

GIOIA, D. A.; SCHULTZ, M.; CORLEY, K. G. Organizational identity, image, and adaptive instability. **The Academy of Management Review**. Vol. 25, No. 1 (Jan., 2000), pp. 63-8.

GRIFFIN, M. A.; MATHIEU, J. E. modeling organizational processes across hierarchical levels: climate, leadership, and group process in work groups. **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 18, No. 6, 1997, p. 731-744.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

JACKOFSKY, E. F.; SLOCUM JÚNIOR, J. W. Longitudinal Study of Climates. **Journal of Organizational Behavior**. Vol. 9, No. 4, 1988, p. 319-334.

JOYCE, William F; SLOCUM JÚNIOR, John W. Collective Climate: Agreement as a Basis for Defining Aggregate Climates in Organizations. **The Academy of Management Journal**, Vol. 27, No. 4, 1984, p. 721-742.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. tradução da 2. ed. original Ricardo Inojosa. **O desafio da liderança**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOZLOWSKI, S. W. J.; DOHERTY, M. L. Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue. **Journal of Applied Psychology**, v.74, n. 4, p. 546-553, 1989.

LAMBERT, S. J. Added Benefits: The Link between Work-Life Benefits and Organizational Citizenship Behavior. **The Academy of Management Journal**, Vol. 43, N. 5, p. 801-815, 2000.

LEISTER, Douglas V.; MacLachlan, Douglas L. Organizational Self-Perception and Environmental Image Measurement. **The Academy of Management Journal**. Vol. 18, No. 2 (Jun., 1975), pp. 205-357.

LEVERING, R. **The 100 best companies to work for in America**. New York: Addison-Wesley, 1984.

LOBO, F. **Clima organizacional no sector público e privado no norte de Portugal**. Portugal: Fundação Calouste Gulbenkian – Fundação para ciência e tecnologia, 2003.

LUZ, R. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Quality, 1995.

LYON, H. L; IVANCEVICH, J. M. An Exploratory Investigation of Organizational Climate and Job Satisfaction in a Hospital. **The Academy of Management Journal**. Vol. 17, No. 4, 1974, p. 635-648.

MARCH, J.; SIMON, H. **Teoria das organizações**. Tradução de Hugo Wahrlich. 5. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

MAXIMILIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

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

MUCHINSKY, P. M. Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction. **The Academy of Management Journal**, Vol. 20, No. 4, 1977, p. 592-607.

PAYNE, R. L.; MANSFIELD, R.. Relationships of Perceptions of Organizational Climate to Organizational Structure, Context, and Hierarchical Position. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 18, No. 4, 1973, p. 515-526.

PEREIRA, A. P. **Poder e clima organizacional**: um estudo de caso em uma empresa petroquímica. Dissertação. (Mestrado Profissional da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003.

PUENTE-PALACIOS, K. E. Influência das características pessoais e ambientais na avaliação do clima social do trabalho. **Revista de Administração**. São Paulo v.30, n.3, p. 73-79, julho/setembro, 1995.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em Universidades Federais Brasileiras**. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 8 ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editoria S.A. 1998.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2 ed. A joint publication in the Jossey- Bass management series and the Jossey-Bass social and behavioral science series, 1992.

SCHEIN, E. H. **Psicologia Organizacional**. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SCHNEIDER, B.; REICHERS, A. On the etiology of climates. **Personnel Psychology**, v. 36, n.1, p. 19-39, 1983.

SHERIDAN, J. E.; VREDENBURGH, D. J. Predicting Leadership Behavior in a Hospital Organization. **The Academy of Management Journal**, Vol. 21, No. 4, 1978, p. 679-689.

SILVA, N. T. **Clima Organizacional**: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior de Brasília. Dissertação. (Mestrado Profissional da Universidade Federal de Santa Catarina) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Gestão da Qualidade e Produtividade com ênfase em Planejamento e Estratégia Organizacional, Florianópolis, 2003.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Trad. Aluísio Loureiro Pinyo. 3 ed. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1979.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 28, No. 3, Sep.,1983, p. 339-358.

SOUZA, E. L. P. Clima e estrutura de trabalho. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 18, n. 3, p. 68-71, jul./set. 1983.

SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blucker, 1978.

TRIPODI, T. et all. **Análise de Pesquisa Social**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981

VREDENBURGH, J. E.; SHERIDAN, D. J; ABELSON, Michael A. Contextual Model of Leadership Influence in Hospital Units. **The Academy of Management Journal**, Vol. 27, No. 1, 1984, p. 57-78.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. Tradução de Cid Knipel Moreira. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZALKIND; S. S.; COSTELLO, T. W. Perception: some recent research and implications for administration. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 7, No. 2., sep., 1962, p. 218-235.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: DACASA FINANCEIRA

Esta pesquisa é parte de uma dissertação de mestrado. Seja sincero ao responder, suas respostas não serão identificadas.

Marque com um “X” a área de atuação e tempo total de serviço na empresa.

Área de Atuação

() Análise de Crédito

() Atendimento

() Cobrança

Nome do encarregado/coordenador:

Tempo total de serviço na empresa

() 01 à 05 anos

() 06 à 10 anos

() acima de 10

anos

- Leia e analise as questões atentamente, assinalando com um “X” a alternativa que melhor expressa sua opinião.
- Para cada questão, assinale somente uma opção de resposta.
- Não deixe nenhuma questão sem resposta.

Instruções Gerais de Preenchimento

Leia atentamente todas as perguntas antes de respondê-las. Após refletir sobre a resposta mais adequada à sua realidade hoje, assinale aquela escolhida, marcando um “X” em um dos espaços.

Exemplo:

Para a afirmativa nº1, se você considera que este é um lugar agradável para trabalhar, marque um “X” na coluna “Concordo Sempre”.

Se você considera que este não é um lugar agradável para trabalhar, marque um “X” na coluna “Discordo Totalmente”, dependendo do seu entendimento.

Lembre-se:

1º Suas respostas são totalmente confidenciais, não escreva o seu nome. Escreva apenas o nome do seu coordenador/encarregado

2º Cada pergunta deve ter apenas uma resposta.

Cód	ITENS	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NEM CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
01	Este é um lugar agradável para trabalhar					
02	Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho.					
03	Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar.					
04	Todos aqui têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial					
05	As pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho					
06	Pode-se contar com a colaboração das pessoas					
07	A liderança deixa claro o que ela espera do nosso trabalho					
08	Posso fazer qualquer pergunta razoável para os chefes e obter respostas diretas					
09	Oferecem-me treinamento e oportunidade de desenvolvimento para o meu crescimento profissional					
10	A liderança demonstra reconhecimento/ agradecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra					
11	As pessoas são pagas adequadamente pelo serviço que					
12	Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim, não é só "mais um					
13	Quando as pessoas mudam de função ou de área, fazem com que se sintam					
14	E fácil se aproximar da liderança e é também fácil falar com ela.					
15	A liderança reconhece erros não intencionais como necessários para se					
16	A liderança está interessada nas idéias e sugestões que damos e tomam medidas com base nelas					
17	Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho					
18	Eu acredito que os critérios de participação de lucros são justos					
19	A liderança me mantém informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças na Dacasa					
20	A liderança tem uma visão clara para onde estamos indo e como fazer					
21	A liderança confia no bom trabalho das pessoas sem precisar vigiá-las					

Cód	ITENS	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NEM CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
22	A liderança envolve as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu					
23	A liderança evita favorecer uns em detrimentos de outros					
24	Eu me sinto bem com a forma pela qual a Dacasa contribui para a					
25	A liderança sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente					
26	Em geral a liderança dá muita autonomia às pessoas					
27	Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar					
28	As promoções são dadas às pessoas que realmente mais					
29	As pessoas têm vontade de vir para o trabalho					
30	Posso ser eu mesmo por aqui					
31	A liderança cumpre o que promete					
32	As pessoas aqui são bem tratadas					
33	As pessoas aqui são bem tratadas					
34	As pessoas aqui são bem tratadas					
35	Aqui as pessoas se importam umas com as outras					
36	A liderança age de acordo com o que fala					
37	Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho aqui					
38	Existe um sentimento de "família" ou de "equipe" por aqui					
39	Acredito que só se promoveria uma demissão em massa como último					
40	As pessoas são encorajadas a equilibrar a sua vida profissional e pessoal					
41	Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei obtendo justiça					
42	Temos benefícios especiais e personalizados aqui					
43	Nós sempre comemoramos eventos especiais					
44	As pessoas evitam fazer "politicagem" como forma de obter resultados					
45	A liderança é competente para tocar o negócio					
46	Sinto que estamos todos "no mesmo barco"					

Cód	ITENS	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NEM CONCORDONE M DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
47	A liderança é honesta e ética na condução dos negócios					
48	A liderança mostra interesse sincero por mim como pessoa e não somente como					
49	Eu sou bem tratado, independentemente de minha posição					
50	Sinto que eu sou valorizado aqui e que posso fazer a diferença					
51	Quando se entra na Dacasa, fazem você se sentir bem-vindo					
52	Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho					
53	Este é um lugar divertido para trabalhar					
54	Pretendo trabalhar aqui por muito tempo					