

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

TATIANA FERRARI HERINGER

**RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS RELACIONAMENTO
INTERPESSOAL E CLIMA PSICOLÓGICO: UM ESTUDO NO
SETOR INDUSTRIAL DA EMPRESA ALFA.**

**VITÓRIA
2010**

TATIANA FERRARI HERINGER

**RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS RELACIONAMENTO
INTERPESSOAL E CLIMA PSICOLÓGICO: UM ESTUDO NO
SETOR INDUSTRIAL DA EMPRESA ALFA.**

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 grau de Mestre em Ciências Contábeis – nível profissionalizante.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Funchal

VITÓRIA
2010

TATIANA FERRARI HERINGER

**RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS RELACIONAMENTO
INTERPESSOAL E CLIMA PSICOLÓGICO: UM ESTUDO NO
SETOR INDUSTRIAL DA EMPRESA ALFA.**

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 grau de Mestre em Ciências Contábeis – nível profissionalizante.

Aprovada em 29 de Julho de 2010.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Bruno Funchal
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em
Contabilidade, Economia e Finanças (Fucape)
Orientador

Prof. Dr. Valcemiro Nossa
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em
Contabilidade, Economia e Finanças (Fucape)
Banca

Prof. Dr. Carlos Enrique Carrasco Gutierrez
UCB – Universidade Católica de Brasília
Banca

Dedico este trabalho aos meus pais, Valadar Freitas Heringer e Maryolanda Ferrari, ao meu filho, Ivan Ferrari, e aos meus irmãos, Ralf Ferrari, Livia Ferrari e Valeska Ferrari.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por esta vitória; à minha família, em especial os meus pais e o meu filho, pela paciência, pelo apoio e pela tolerância às minhas ausências.

A José Carlos Corrêa, que muito me ajudou no decorrer do meu Mestrado, e, principalmente, na minha Dissertação: amigo sempre presente.

Ao Prof. Dr. Annor da Silva Júnior e ao Prof. Dr. Bruno Funchal, pelas orientações e pela disponibilidade para me apoiar nos momentos de dúvidas.

A Ivan Passos, por me estimular a começar o Mestrado e pelo apoio.

A Alcina Cola, pelo incentivo e pela paciência nos momentos mais difíceis (meu suporte emocional).

Ao Prof Agnelson Correali, consultor e professor de Gestão de Pessoas do Banco Itaú, por me ajudar a encontrar o meu primeiro questionário, pelas orientações sobre a Janela de Johari e pelas respostas rápidas.

Aos excelentes profissionais que me auxiliaram nesta Dissertação: Carlos Alberto Fante, Alyne Neves Silva, Ieda Zanotti, Michelini Camuzzi, Eric Serrano, Paulo Muniz, Christiane Conti e Iolanda Brasil, pela disponibilidade, responsabilidade e pelo incentivo.

Aos amigos que sempre acreditaram em mim e me ajudaram no decorrer do meu Mestrado: Patrícia Reis, Rosangela Rodrigues, Andressa Pedruzzi, Fraciele Zocateli, Margareth Chalub, Aldicea Regina, Daniel Zani e Orzilene Teubner.

“Há nas organizações um cimento psicossocial que firma as atitudes, as percepções, as crenças, as motivações, os hábitos e as expectativas, segundo certos padrões de relacionamento”

(Fátima Lobo)

RESUMO

Trata-se de uma pesquisa que visa analisar a relação entre o relacionamento interpessoal (RI) e o clima psicológico (CP) numa empresa da área de comunicação, no Estado do Espírito Santo. Este estudo se fundamenta na teoria comportamental. Metodologicamente, esta pesquisa se caracteriza como estudo de natureza descritivo-quantitativa. Aqui se aplicaram dois questionários: um sobre relacionamento interpessoal (segundo o modelo da Janela Johari); outro a respeito do clima psicológico (referente ao modelo de Koys e Decottis). A hipótese geral da pesquisa visa identificar a existência de relação entre estes construtos, RI e CP, supondo que, de acordo com o estilo comportamental de cada indivíduo, as variáveis do CP podem ficar ora positivas, ora negativas. Para a verificação dessa hipótese, consideraram-se quatro estilos comportamentais do RI e oito dimensões do CP. Num dos resultados identificados neste trabalho, comprovou-se a existência de relação somente entre os estilos de comportamento Arena e Fachada (que são estilos do RI) e as dimensões autonomia e apoio (pertencentes ao CP). Um dos resultados identificados no estudo é que as pessoas cujo estilo interpessoal é o Arena são mais autônomas no trabalho. Outro aspecto encontrado por meio de pesquisa é que os trabalhadores mais novos possuem perfil Fachada e, os mais velhos, Desconhecido ou “Eu desconhecido”. A pesquisa conclui-se, evidenciando que as quatro suposições aqui levantadas foram rejeitadas, porque algumas variáveis analisadas não se consideraram significantes estatisticamente, por apresentarem um relacionamento inverso ao da hipótese formulada.

Palavras-chave: relacionamento interpessoal (RI), clima organizacional (CO), clima psicológico (CP).

ABSTRACT

This is research that aims to analyze the relation between interpersonal relationship (RI) and psychological climate (CP) in a company in the communication area in the state of the Espírito Santo. The behavioral theory is the basis for this study. In a methodological way, the research is characterized as studies of description-quantitative nature, being one of them on interpersonal relationship (Johari Window Model) and another one on psychological climate (Koys and Decottis Model). The general hypothesis aims to identify the relation between the constructs, RI and CP supposing that according to each individual's behavioral style, the CP variables may be either positive or negative. In order to verify this hypothesis, four RI behavioral styles were considered, as well as eight CP dimensions. One of the results identified in the study, it was proven that the existence relation only applies to the behavioral style dimensions of psychological climate (autonomy and support) with the Façade and Arena behavior styles (RI styles) and the dimensions autonomy and support (CP style). One of the results identified in the study is that the people whose interpersonal style is "Arena" are more independent in the work. Another found interesting aspect through the research is that the workers new possess profile "façade" e, oldest, Unknown or "unknown I". The research is concluded, emphasizing that the four hypotheses presented in this study were rejected because some analyzed variables were not considered statistically significant for presenting an inverse relationship from the formulated hypothesis.

Keywords: interpersonal relationship (RI), organizational climate (CO), psychological climate (CP).

LISTA DE FIGURAS E ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - A Janela de Johari	27
Figura 2 - A Janela ideal	30
Figura 3 - A estrutura de fatores de clima psicológico segundo Koys e DeCotiis	35
Figura 4 - Posição na Janela de Johari	52
Figura 5 - Setor da empresa em que os entrevistados trabalham.....	108
Figura 6 - Histograma da idade dos entrevistados.....	108
Figura 7 - Área de atuação na empresa.....	108
Figura 8 - Tempo total de serviço na empresa.....	108
Figura 9 - Nível de escolaridade.....	109
Figura 10 - Nível hierárquico	109
Figura 11 - Eu tomo a maioria das decisões que afetam meu trabalho.	109
Figura 12 - Eu determino minha maneira de trabalhar.	109
Figura 13 - Eu programo as atividades de meu próprio trabalho.....	109
Figura 14 - Eu estabeleço os padrões de desempenho de meu trabalho.	109
Figura 15 - Eu organizo meu trabalho da forma que quiser.	110
Figura 16 - Em nossa empresa, as pessoas se empenham para ajudar os colegas.	110
Figura 17 - Em nossa empresa, as pessoas, de um modo geral, têm um bom relacionamento entre si.....	110
Figura 18 - Em nossa empresa, os colegas se interessam pelos problemas pessoais dos demais.	110
Figura 19 - Há muito espírito de equipe em nossa empresa.....	110
Figura 20 - Eu acho que tenho muito em comum com as pessoas de nossa empresa que conheço.	110
Figura 21 - Posso contar que meu chefe guardará segredo se lhe contar alguma coisa pessoal.....	111
Figura 22 - Meu chefe é uma pessoa de grande integridade pessoal.....	111
Figura 23 - Meu chefe é o tipo de pessoa com a qual posso nivelar-me.	111
Figura 24 - Meu chefe cumpre os compromissos que assume comigo.....	111
Figura 25 - Meu chefe não costuma dar-me maus conselhos.....	111
Figura 26 - Tenho muito trabalho e pouco tempo para executá-lo.....	111

Figura 27 - Nossa empresa tem um ambiente de trabalho descontraído.....	112
Figura 28 - Em casa, quando o telefone toca, fico preocupado, porque pode ser alguém ligando sobre alguns problemas de trabalho.	112
Figura 29 - Eu sinto como se nunca pudesse tirar um dia de folga.....	112
Figura 30 - Muitos colegas tiveram um esgotamento por causa das exigências de seu trabalho.	112
Figura 31 - Posso contar com meu chefe quando preciso dele.....	112
Figura 32 - Meu chefe está interessado em meu progresso na carreira da empresa.	112
Figura 33 - Meu chefe me dá apoio total.....	113
Figura 34 - É fácil conversar com meu chefe sobre assuntos de trabalho.	113
Figura 35 - Quando eu erro, meu chefe me apoia e me faz aprender com o erro...	113
Figura 36 - Posso contar com um “tapinha nas costas” quando tenho um bom desempenho.	113
Figura 37 - Só falam sobre meu desempenho quando faço uma besteira.	113
Figura 38 - Meu chefe sabe quais são meus pontos fortes e os mostra para mim .	113
Figura 39 - Meu chefe é rápido em reconhecer um bom trabalho.....	114
Figura 40 - Meu chefe me usa como exemplo de maneira certa de fazer o trabalho.	114
Figura 41 - Meu chefe joga limpo.	114
Figura 42 - Os objetivos que meu chefe estabelece para mim são razoáveis.	114
Figura 43 - Meu chefe não me dá “moleza”.....	114
Figura 44 - Meu chefe não tem favoritos.....	114
Figura 45 - Se meu chefe punir alguém, a pessoa, provavelmente, fez por merecê-lo.	115
Figura 46 - Meu chefe me encoraja a desenvolver minhas idéias.....	115
Figura 47 - Meu chefe gosta que eu tente novas maneiras de fazer meu trabalho.	115
Figura 48 - Meu chefe me encoraja a aperfeiçoar os métodos de trabalho que ele determina.....	115
Figura 49 - Meu chefe me encoraja a aperfeiçoar os métodos de trabalho que ele determina.....	115
Figura 50 - Meu chefe gosta de “bater um papo” sobre novas maneiras de fazer o trabalho.....	115

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - RESUMO DOS PRINCIPAIS AUTORES (SOBRE O FATOR AUTONOMIA).....	36
QUADRO 2 - RESUMO DOS PRINCIPAIS AUTORES (QUE ESCREVEM SOBRE A COESÃO)	37
QUADRO 3 - RESUMO DOS PRINCIPAIS AUTORES (REFERENTES À DIMENSÃO CONFIANÇA)	37
QUADRO 4 - RESUMO DOS PRINCIPAIS AUTORES (DO TEMA PRESSÃO)	37
QUADRO 5 - RESUMO DOS PRINCIPAIS AUTORES (QUE DISCUTEM O APOIO)	38
QUADRO 6 - RESUMO DOS PRINCIPAIS AUTORES (QUE ESCREVEM SOBRE O RECONHECIMENTO)	39
QUADRO 7 - RESUMO DOS PRINCIPAIS AUTORES (ACERCA DA JUSTIÇA)	39
QUADRO 8 - RESUMO DOS PRINCIPAIS AUTORES (A RESPEITO DA INOVAÇÃO)	40
QUADRO 9 - TABULAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DA JANELA DE JOHARI	47
QUADRO 10 - MAPA DAS DIMENSÕES DE CP NO QUESTIONÁRIO KOYS E DECOTIIS.....	48
QUADRO 11 - PRINCIPAIS INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA.....	90
QUADRO 12 - COMPARAÇÃO DE BETAS POR MEIO DO INTERVALO DE CONFIANÇA.....	91

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - POSIÇÃO NA JANELA DE JOHARI	52
TABELA 2 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DA ESCALA DE PERCEPÇÃO DO CLIMA PSICOLÓGICO.....	54
TABELA 3 - PERFIL DE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL VERSUS GRAU DE PERCEPÇÃO DO CLIMA PSICOLÓGICO.....	55
TABELA 4 - CORRELAÇÃO DE SPEARMAN	56
TABELA 5 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA.....	61
TABELA 6 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA.....	63
TABELA 7 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA.....	64
TABELA 8 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA.....	65
TABELA 9 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA.....	66
TABELA 10 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA	67
TABELA 11 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA.....	68
TABELA 12 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA.....	69
TABELA 13 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA.....	72
TABELA 14 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA.....	73
TABELA 15 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA.....	74
TABELA 16 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA.....	75
TABELA 17 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA.....	76
TABELA 18 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA.....	77
TABELA 19 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA.....	78
TABELA 20 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA.....	79
TABELA 21 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA.....	81
TABELA 22 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA.....	82
TABELA 23 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA.....	83
TABELA 24 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA.....	84
TABELA 25 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA.....	85
TABELA 26 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA.....	86
TABELA 27 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA.....	87
TABELA 28 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA.....	88

TABELA 29 - SETOR DA EMPRESA EM QUE OS ENTREVISTADOS TRABALHAM	116
TABELA 30 - IDADE DOS ENTREVISTADOS.....	116
TABELA 31 - ÁREA DE ATUAÇÃO NA EMPRESA.....	116
TABELA 32 - TEMPO TOTAL DE SERVIÇO NA EMPRESA.....	116
TABELA 33 - NÍVEL DE ESCOLARIDADE	116
TABELA 34 - NÍVEL HIERÁRQUICO NA EMPRESA.....	116
TABELA 35 - TOMO A MAIORIA DAS DECISÕES QUE AFETAM MEU TRABALHO	116
TABELA 36 - EU DETERMINO MINHA MANEIRA DE TRABALHAR.....	116
TABELA 37 - EU PROGRAMO AS ATIVIDADES DE MEU PRÓPRIO TRABALHO	117
TABELA 38 - EU ESTABELEÇO OS PADRÕES DE DESEMPENHO DE MEU TRABALHO	117
TABELA 39 - EU ORGANIZO MEU TRABALHO DA FORMA QUE QUISER	117
TABELA 40 - EM NOSSA EMPRESA AS PESSOAS SE EMPENHAM PARA AJUDAR OS COLEGAS.....	117
TABELA 41 - EM NOSSA EMPRESA, AS PESSOAS, DE UM MODO GERAL, TÊM UM BOM RELACIONAMENTO ENTRE SI.....	117
TABELA 42 - EM NOSSA EMPRESA, OS COLEGAS SE INTERESSAM PELOS PROBLEMAS PESSOAIS DOS DEMAIS.....	117
TABELA 43 - HÁ MUITO ESPÍRITO DE EQUIPE EM NOSSA EMPRESA	117
TABELA 44 - EU ACHO QUE TENHO MUITO EM COMUM COM AS PESSOAS DE NOSSA EMPRESA QUE CONHEÇO.....	118
TABELA 45 - POSSO CONTAR QUE MEU CHEFE GUARDARÁ SEGREDO SE LHE CONTAR ALGUMA COISA PESSOAL.....	118
TABELA 46 - MEU CHEFE É UMA PESSOA DE GRANDE INTEGRIDADE PESSOAL.....	118
TABELA 47 - MEU CHEFE É O TIPO DE PESSOA COM A QUAL POSSO ME NIVELAR	118
TABELA 48 - MEU CHEFE CUMPRE OS COMPROMISSOS QUE ASSUME COMIGO.....	118
TABELA 49 - MEU CHEFE COSTUMA ME DAR MAUS CONSELHOS.....	118

TABELA 50 - TENHO MUITO TRABALHO E POUCO TEMPO PARA EXECUTÁ-LO	118
TABELA 51 - NOSSA EMPRESA TEM UM AMBIENTE DE TRABALHO DESCONTRAÍDO	119
TABELA 52 - EM CASA, QUANDO O TELEFONE TOCA, FICO PREOCUPADO PORQUE PODE SER ALGUÉM LIGANDO SOBRE ALGUNS PROBLEMAS DE TRABALHO	119
TABELA 53 - EU SINTO COMO SE NUNCA PUDESSE TIRAR UM DIA DE FOLGA	119
TABELA 54 - MUITOS COLEGAS TIVERAM UM ESGOTAMENTO POR CAUSA DAS EXIGÊNCIAS DE SEU TRABALHO	119
TABELA 55 - POSSO CONTAR COM MEU CHEFE QUANDO PRECISO DELE ..	119
TABELA 56 - MEU CHEFE ESTÁ INTERESSADO EM MEU PROGRESSO NA CARREIRA DA EMPRESA.....	119
TABELA 57 - MEU CHEFE ME DÁ APOIO TOTAL	119
TABELA 58 - É FÁCIL CONVERSAR COM MEU CHEFE SOBRE ASSUNTOS DE TRABALHO	120
TABELA 59 - QUANDO EU ERRO, MEU CHEFE ME APOIA E ME FAZ APRENDER COM O ERRO	120
TABELA 60 - POSSO CONTAR COM UM “TAPINHA NAS COSTAS” QUANDO TENHO UM BOM DESEMPENHO	120
TABELA 61 - SÓ FALAM SOBRE MEU DESEMPENHO QUANDO FAÇO UMA BESTEIRA.....	120
TABELA 62 - MEU CHEFE SABE QUAIS SÃO MEUS PONTOS FORTES E OS MOSTRA PARA MIM.....	120
TABELA 63 - MEU CHEFE É RÁPIDO EM RECONHECER UM BOM TRABALHO	120
TABELA 64 - MEU CHEFE ME USA COMO EXEMPLO DE MANEIRA CERTA DE FAZER O TRABALHO	120
TABELA 65 - MEU CHEFE JOGA LIMPO	121
TABELA 66 - OS OBJETIVOS QUE MEU CHEFE ESTABELECE PARA MIM SÃO RAZOÁVEIS	121
TABELA 67 - MEU CHEFE NÃO ME DÁ “MOLEZA”	121
TABELA 68 - MEU CHEFE NÃO TEM FAVORITOS	121

TABELA 69 - SE MEU CHEFE PUNIR ALGUÉM, A PESSOA, PROVAVELMENTE, FEZ POR MERECE-LO	121
TABELA 70 - MEU CHEFE ME ENCORAJA A DESENVOLVER MINHAS IDEIAS	121
TABELA 71 - MEU CHEFE GOSTA QUE EU TENHA NOVAS MANEIRAS DE FAZER MEU TRABALHO.....	121
TABELA 72 - MEU CHEFE ME ENCORAJA A APERFEIÇOAR OS MÉTODOS DE TRABALHO QUE ELE DETERMINA.....	122
TABELA 73 - MEU CHEFE ME ENCORAJA A ACHAR NOVAS FORMAS DE RESOLVER VELHOS PROBLEMAS.....	122
TABELA 74 - MEU CHEFE GOSTA DE “BATER UM PAPO” SOBRE NOVAS MANEIRAS DE FAZER O TRABALHO	122

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL (RI)	22
2.1.1 Janela de Johari.....	25
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL	31
2.3 CLIMA PSICOLÓGICO (CP).....	33
2.3.1 Modelo de Koys e DeCotiis (Clima Psicológico).....	34
3 METODOLOGIA	42
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	42
3.2 HIPÓTESES.....	43
3.3 A EMPRESA PESQUISADA.....	45
3.4 COLETA, PREPARAÇÃO E TRATAMENTO DOS DADOS	46
3.4.1 Considerações sobre os dados.....	49
3.4.1.1 Correlação	50
4 RESULTADOS.....	51
4.1 PERFIL DO TRABALHADOR	51
4.2 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL (RI)	52
4.3 CLIMA PSICOLÓGICO (CP).....	53
4.4 RELAÇÃO ENTRE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL (RI) E CLIMA PSICOLÓGICO (CP).....	54
4.4.1 Hipótese 0.....	60
4.4.2 Hipótese 1.....	60

4.4.3 Hipótese 2.....	71
4.4.4 Hipótese 3.....	71
4.4.5 Hipótese 4.....	80
4.5 ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS.....	90
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	93
REFERÊNCIAS.....	98
ANEXOS	101
ANEXO A – TESTE JANELA DE JOHARI: COMO VOCÊ SE RELACIONA NO AMBIENTE DE TRABALHO?	102
ANEXO B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CLIMA PSICOLÓGICO: ALFA	106
ANEXO C – GRÁFICOS	108
ANEXO D – TABELAS	116
ANEXO E	123

1 INTRODUÇÃO

O ambiente de trabalho é um dos principais fatores de aumento na satisfação do colaborador e justificativa para sua permanência na organização. Nesse ambiente as relações interpessoais estão influenciando o clima psicológico dos indivíduos. Atualmente, os dois assuntos estão sendo amplamente discutidos pelos estudiosos, gestores e gerentes de recursos humanos. Este estudo descreveu e analisou os dois fenômenos: relacionamento interpessoal (RI) e o clima psicológico (CP).

O RI foi mensurado por meio do modelo de questionário da Janela de Johari; e o clima psicológico (CP)¹ – medido com base no modelo de Koys e DeCotiis. Após a descrição e análise desses dois construtos teóricos, foi realizada a identificação da relação entre ambos. A empresa pesquisada é a Alfa: uma firma multidivisional (Rádio, Jornal e TV) do ramo de comunicações no Espírito Santo.

A descrição e a análise das propostas ancoram-se no conhecimento do comportamento organizacional. Segundo Robbins (1999, p.6), “o comportamento organizacional refere-se ao campo da ciência que estuda o impacto que os indivíduos, os grupamentos e a estrutura têm sobre a conduta dos seres dentro das organizações”. Esse saber se aplica em proveito do aprimoramento da eficiência de uma entidade empresarial.

¹ A partir daqui, chamar-se-á, com mais frequência, de RI o construto teórico do relacionamento interpessoal; e designar-se-á CP o clima psicológico, como abona as normas para siglas próprias e impróprias da Nomenclatura Gramatical Brasileira (NGB).

No interior da abordagem do comportamento organizacional, há diversas linhas teóricas, todavia este estudo enfatizou duas: uma é a do RI; a outra é a do clima organizacional, cuja variante é o CP. Ambas fundamentam este estudo. A propósito da primeira linha teórica, esclarecem-na estas palavras de Holloman (1973, p. 691): “[...] o termo relação interpessoal (RI) se refere geralmente à interação em curso entre duas ou mais pessoas que são envolvidas diretamente um com o outro no contexto de seu ambiente do trabalho”.

De acordo com a teoria do RI, a construção de fortes relações de confiança dos funcionários entre si, e, também, destes com seus superiores, contribui para uma maior colaboração mútua no grupo (NOVELLI; FISCHER; MAZZON, 2006). Isso facilita o andamento de amplos processos. Nesses trâmites, o RI viabiliza a melhora do CP (no que concerne ao indivíduo) e do clima organizacional (no âmbito coletivo).

Por essas vias, o CP atua em rota de colisão com as relações humanas, impactando-as. Em tais impactos, verifica-se, para Carvalho (2007), que, quando os colaboradores estão mais felizes em virtude das amizades intraorganizacionais, as impressões afetivas benéficas podem gerar bem-estar e estimular um comportamento melhor no trabalho. Normalmente, o indivíduo mais motivado – com suas necessidades supridas – costuma focar-se mais no serviço. Dessa forma, ocorre sinergia afirmativa, porque tanto os interesses organizacionais como os individuais são atendidos.

Outra teoria explorada neste estudo é a do clima organizacional. Essa teoria se define de acordo com os significados psicológicos compartilhados. Para Lobo (2003), esse construto teórico pode ser visto como “a compreensão que o sujeito faz da organização e das relações sociais que nela se estabelecem”. Cohen e Fink (2003, p. 206) o corroboram com estas palavras: “[...] da mesma forma que o clima

geral e a maneira de fazer as coisas afetam o comportamento do grupo de trabalho, eles também afetam as relações interpessoais”. É importante compreender o comportamento das pessoas na organização – aquilo que catalisa suas motivações ou o que as prejudica (como, exemplo, conflitos ou excessos de pressão). O clima no trabalho também afeta um indivíduo, um grupo ou uma organização de forma geral (SANTOS, 1999). As pessoas podem, por exemplo, ir trabalhar com uma sensação ruim devido a um simples boato sobre desligamentos em função da redução do quadro de funcionários, ocorridos no dia anterior.

A definição de clima nas organizações se faz necessária, uma vez que assuntos como comportamento e clima estão, de alguma forma, interligados. Aqui se toma a definição de Forehand e Gilmer (1964), segundo a qual o clima organizacional seria o complexo de particularidades que traçariam as organizações, distinguindo-as umas das outras; o clima psicológico (CP) se manteria, de certa forma, ininterrupto e influenciaria o comportamento dos indivíduos.

Há uma variação do clima organizacional a que se chama clima psicológico (CP). O CP é a percepção do indivíduo sobre os diversos assuntos (trabalho, chefia etc.). Representa exatamente como aquele funcionário se observa na organização em que está inserido num dado momento (JAMES, 2008) Com base nas relações entre o RI e o CP, este estudo pretende responder a este questionamento: *Qual é a relação entre o RI e o CP compreendida na percepção dos funcionários numa organização multidivisional do ramo de comunicações?* Disso se deduz que o objetivo geral desta pesquisa é identificar a relação entre o RI e o CP. Esse objetivo geral se desdobra nestes três objetivos específicos:

- 1) descrever e analisar o RI dos indivíduos que trabalham no setor industrial da empresa Alfa;

- 2) delinear e examinar o CP dos colaboradores que trabalham no setor industrial da empresa Alfa; e
- 3) investigar a relação existente entre esses dois construtos (RI e CP).

Esta pesquisa é descritiva e de natureza conclusiva, embora não esgote a discussão sobre o assunto. Para operar este estudo, os indivíduos que trabalham na área industrial foram investigados com intuito de averiguar quais as suas percepções sobre os itens abordados. Utilizaram-se dois questionários estruturados e validados pelos autores respectivamente (Joseph Luft e Harry Ingham) e (Koys e DeCotiis).

O setor industrial estudado pertence ao jornal da empresa Alfa. Ele é composto por 98 pessoas (homens), que são responsáveis pela impressão do periódico. Há uma cobrança muito alta quanto aos padrões de qualidade e quantidade produzida; assim, exige-se uma atenção concentrada no decurso de geração do produto (jornal).

Em justificativa ao tema pesquisado, o RI vinculado ao CP se torna um assunto original e pouco explorado no Brasil. À luz da teoria comportamental, esse tema pretende ampliar a visão dos pesquisadores sobre as consequências das relações humanas no CP – como isso pode aquecer ou esfriar as motivações no trabalho.

Esta dissertação se organiza em cinco capítulos. O primeiro é esta Introdução, tratando do tema, seus objetivos e suas justificativas; o segundo traz o referencial teórico, que fundamenta o relacionamento interpessoal (RI), o clima organizacional (CO) e o clima psicológico (CP); o terceiro dispõe sobre a metodologia do trabalho; o quarto versa sobre a apresentação dos resultados; o quinto mostra as conclusões e recomendações do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL (RI)

As relações humanas são parte eficiente das organizações; podem motivar resultados positivos ou negativos numa estrutura, dependendo apenas do RI (HOLLOMAN, 1973). Holloman (1973, p.691) afirma ainda, que mais evidências “[...] dos possíveis efeitos das relações interpessoais (RI) sobre a eficácia organizacional [...]” se descobrem a cada pesquisa. Assim, as empresas podem estimular as relações proporcionando aos indivíduos o bem-estar psicológico.

As relações no ambiente organizacional são consideradas como uma “energia” capaz de produzir emoções favoráveis e desfavoráveis nos sujeitos. Podem, por exemplo, resultar em alívio de tensões (como o riso, a sensação de espírito de equipe, o apoio dos colegas – nos momentos difíceis e na tarefa a ser executada – a troca de experiências etc.). O suporte social serve como um elemento protetor da saúde psíquica e do bem-estar no trabalho. As interações são salutares para a empresa e para o trabalhador (CARVALHO, 2007).

As relações interpessoais nas empresas nascem após a constituição da organização formal, que precisa contar com o trabalho das pessoas. Os trabalhadores com objetivos comuns, em meio às necessidades de interações para a realização da tarefa, formam os grupos informais; aqueles se comunicam e podem gerar até mesmo laços de lealdade – dependendo apenas do número de contatos e da qualidade da comunicação entre uma ou mais pessoas (COHEN; FINK, 2003). Vários teóricos organizacionais, psicólogos e outros profissionais da administração

ressaltam como acontecem as relações humanas dentro das organizações e qual a importância disso para as empresas.

As organizações informais são compostas pelas relações interpessoais existentes nas empresas; não há um funcionamento eficaz de uma empresa somente com uma organização formal (SIMON, 1979). Uma firma é constituída por sua estrutura física, seu organograma hierárquico, seus recursos financeiros, materiais e, principalmente, seus recursos humanos – seu capital intelectual. Empresas não existem sem a atuação de pessoas (grupos informais). Há uma relação de interdependência entre os grupos formais e informais (MOTTA, 2004).

Na visão de Cohen e Fink (2003, p. 204), “[...] as atividades, as interações e as atitudes exigidas pelo cargo têm efeito relevante nas relações interpessoais, porque determinam diretamente o que se faz, com quem e que sentimentos serão trazidos junto”. Estes autores, Berger e Luckmann (2008, p. 47), também sustentam, ainda, a importância das interações mútuas dentro do contexto organizacional:

A interação face a face reduz os desentendimentos, uma vez que os indivíduos se aproximam e o relacionamento acontece. Ocorre o desenvolvimento da relação de forma recíproca. A troca de experiência diminui a distância entre eles e aumenta o grau de intimidade entre duas ou mais pessoas.

Se, por um lado, essa reciprocidade entre os colaboradores – comentada pelos autores supracitados – facilita a realização das atividades diárias, por outro lado, a frieza entre dois ou mais indivíduos pode propiciar conflitos que, por sua vez, levam à queda na produção pelo fato de piorar a qualidade de vida das pessoas que convivem com a situação de hostilidade no local de trabalho, pois o clima interno se torna malévolos (BERGER; LUCKMANN, 2008).

Além da interação, que conjuga as atividades e as atitudes, existem outros fatores que interferem, ora positivamente, ora negativamente, nas relações humanas (intraorganizacionais): a tecnologia, o *layout* e o tempo (COHEN; FINK, 2003).

A tecnologia e o *layout* do local de trabalho ora aproximam, ora afastam as pessoas. Para Cohen e Fink (2003), quanto maior a interação entre duas ou mais pessoas, maior a simpatia entre elas e menor a barreira psíquica.

O tempo para realização das atividades diárias, segundo Souza e Ramos (2004, p. 20), assegura que as confluências e as dispersões nas “[...] relações de trabalho estão diferentes porque o mercado exige mais esperteza, mais velocidade, mais criatividade e, para atender à demanda, é preciso que as duas partes se unam e se empenhem”.

Assim, a tecnologia, o *layout* e o tempo podem ajudar as pessoas a fazer a manutenção ou criação de novas relações no trabalho ou afastá-las.

A forma como o indivíduo se comunica (à proporção que dá e recebe *feedbacks*) também determina, segundo Fritzen (1978), seu modo de relacionar-se com as pessoas (suas atitudes) e como as pessoas percebem essa forma de relacionamento (o que é fator determinante para o comportamento delas em relação ao indivíduo). Quanto mais equilibrada for essa comunicação, melhor será o RI desse ser com os outros membros do grupo.

Para Fritzen (1978), outro aspecto a ser abordado, que favorece a constituição de relações no trabalho, é o autoconhecimento. É necessário que as pessoas se conheçam e busquem trabalhar seus pontos de melhoria no que diz respeito às relações humanas no trabalho. Para isso, o modelo da Janela de Johari, será explicado a seguir.

2.1.1 Janela de Johari

O modelo da Janela de Johari é uma construção teórica que pode ser medida por um teste de atitudes. Esse teste verifica como cada indivíduo se relaciona com duas ou mais pessoas; seu foco é mensurar o RI com base no fator comunicação. Esse modelo foi utilizado para avaliar o RI dos funcionários do setor industrial da empresa Alfa.

Na gênese desse padrão de avaliação, segundo Fritzen (1978), estão dois psicólogos: Joseph Luft e Harry Ingham. Esses pesquisadores elaboraram uma Janela, a fim de ilustrar o processo de dar e receber os *feedbacks*. Essa concepção é conhecida, hoje, como Janela de Johari. As palavras de Holloman (1973, p. 691) atestam a relevância desse modelo de avaliação no cenário das pesquisas comportamentais:

Luft e Ingham desenvolveram um modelo gráfico que pudesse ser usado para analisar as relações entre pessoas nos termos do grau de consciência que cada um tem sobre o seu próprio comportamento e sobre o comportamento dos outros, sentimentos, e motivação.

No trabalho de aplicação da Janela de Johari para avaliar certa interação, estes autores, Oliveira, Bachion e Carvalho (1996) ressaltaram que esse processo de mensuração tende a se comportar em conformidade com aquilo que o entrevistado se deixa conhecer e à medida que ele se conhece.

O objetivo dessa técnica é identificar o perfil pessoal (estilo individual de ser) em função do conceito que certo sujeito tem de si e do artifício que ele usa para se comunicar. A comunicação, para Fritzen (1992), é um processo de emitir e acolher *feedbacks*.

O uso da Janela de Johari, como modelo avaliação das interações humanas, tenciona desenvolver formas de uma comunicação mais eficiente (FRITZEN, 1992). Com isso, gravita em reta de colisão com o aperfeiçoamento do processo de revelação e compreensão da realidade que se estabelece em certo espaço e tempo em que os seres humanos interagem.

Na visão de Bowditch e Buono (2002, p. 80), “[...] comunicação é a troca de informações entre um transmissor, um receptor e a inferência (percepção) do significado entre os indivíduos envolvidos”. A convivência pode socializar os indivíduos e possibilitar a melhoria da qualidade de vida das pessoas – é por intermédio da comunicação, seja verbal, seja não verbal, que os seres passam a relacionar-se.

Como modelo de mensuração, a janela de Johari baseia-se na troca de informações entre os indivíduos e na qualidade das interações. Assim, pode-se representar graficamente essa Janela como referência de estilo de comportamento individual. Trata-se de um diagnóstico significativo, do ponto de vista individual e organizacional, porque, com base no resultado obtido, as pessoas e a empresa passam a saber identificar os pontos a serem desenvolvidos e acompanhados (FRITZEN, 1978) em busca de seus aprimoramentos.

Essa janela se põe num plano cartesiano, com quatro mostradores; assim, os quatro estilos de comportamento distribuem-se em cada um dos quadrantes desta maneira:

1. Arena ou área livre (Eu aberto);
2. Mancha cega (Eu cego ou área cega);

3. Fachada (Eu secreto ou área secreta); e
4. Desconhecido (Eu desconhecido ou área inconsciente).

Deste modo se leem os estilos que compõem a Janela de Johari ilustrada, a seguir, na Figura 1:

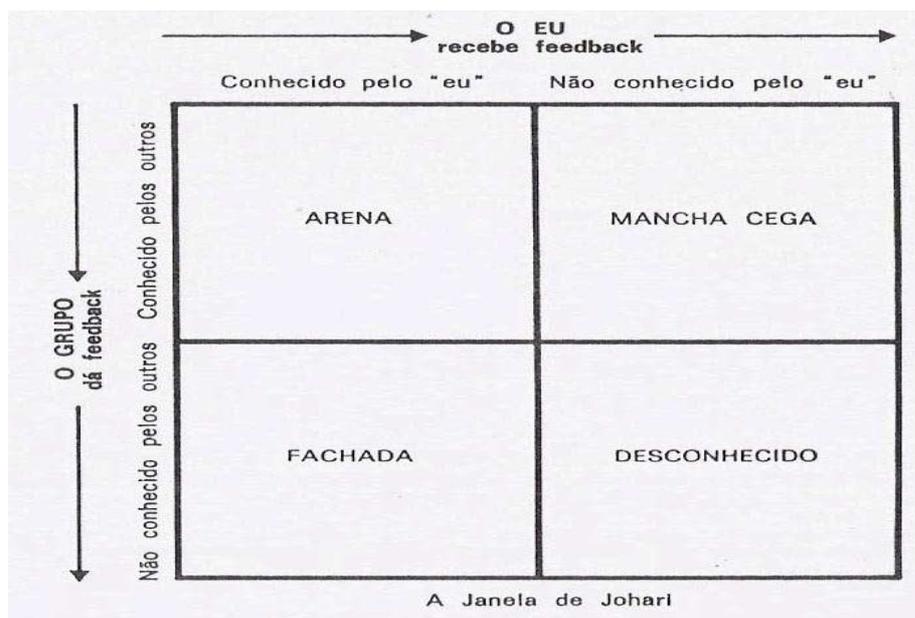


Figura 1 - A Janela de Johari
Fonte: Fritzen (1978).

As linhas verticais e horizontais na Figura 1, movimentam-se tanto para a direita como para a esquerda; de cima para baixo e de baixo para cima, de acordo com a somatória de pontos, a fim de dar e receber *feedbacks* de cada indivíduo que responda ao teste atitudinal, o qual se encontra no Anexo A. Esse modelo se presta a testes individuais: cada pessoa tem uma Janela de Johari, com um estilo de comportamento dominante.

Os diversos estilos de comportamentos, conforme os argumenta Fritzen (1978), recebem nomenclaturas distintas. Para facilitar a compreensão do trabalho, este estudo adota os termos Arena, Fachada, Mancha cega e Desconhecido, os

quais são especificados a seguir, de acordo com o autor Fritzen, 1978, em que se baseia esta pesquisa.

O estilo Arena é o único que fica claro e livre no primeiro quadrante, que é o espaço superior esquerdo. Nessa superfície da Janela, encontram-se as experiências e os dados conhecidos pela própria pessoa e por aqueles que a rodeiam. É uma área que se caracteriza pela troca livre e aberta de informações entre o Eu e os outros. No estilo Arena, o comportamento é público e disponível a todos.

No estilo Mancha cega, na parte superior direita há uma área chamada “Mancha cega”, que contém informações sobre o Eu de cada indivíduo. Tais opiniões, o indivíduo as ignora, mas são do conhecimento dos outros. Noutros termos, tais informações são aqueles que se conhecem sobre os amigos, mas delas não se diz nada a eles.

No estilo Fachada, o espaço inferior esquerdo, ou seja, a área oculta aos demais, contém, a respeito do indivíduo, informes que são desconhecidos pelo grupo. É na Fachada que se encontra muito daquilo que se conhece de si mesmo e que se mantém oculto aos demais.

No estilo Desconhecido, o âmbito da parte inferior direita representa fatores da personalidade dos quais não há consciência e, além disso, as pessoas com quem se relaciona também os desconhecem. É o quadrante das motivações inconscientes. Esse campo representa o “desconhecido” ou “inexplorado”. A significância desse modelo de avaliação da Janela de Johari é ampla, sobretudo porque serve de auxílio para se formar uma ideia clara de muitos comportamentos, tornando possível, assim, conforme propugna Fritzen (1978), melhorar as relações humanas, beneficiar a convivência entre as pessoas e ampliar a participação de

todos na sociedade. Na visão de Fritzen, o quadrante I, do estilo Arena, representa a forma ideal de comunicação, servindo de parâmetro para as pessoas que, emolduradas nos outros quadrantes, interessem-se pelo aperfeiçoamento de suas próprias relações. Esse modo faculto, também, a ampliação do raio de ação, reduzindo, de forma considerável, a parte da personalidade ignorada por si mesmo ou pelos outros (FRITZEN, 1978).

Indivíduos classificados nesse quadrante são mais seguros, transparentes e mais autoconscientes. Perfis assim avaliados são apreciáveis para as organizações que se defrontem com grandes desafios (mercado, concorrência, exigências dos clientes) e desejem manter-se competitivas, inclusive na parte da contratação de pessoal. Assim, tais organizações inclinar-se-ão a selecionar profissionais com boa capacidade de relacionamento (SCHNEIDER; REICHERS, 1983).

Nas organizações que corroborem com tais inclinações, a tendência será que o cotidiano no trabalho se torne mais carregado de tarefas e atribuições, e os funcionários se envolvam com um volume maior de atividades a serem executadas num intervalo menor de tempo. Por isso, acredita-se que quanto maior o entrosamento entre os componentes de um grupo organizado, numa relação de confiança, melhor será o desempenho no trabalho. Para Novellie, Fischer e Mazzon (2006), o fator confiança nas relações age em duplo e oposto sentido. Por um lado, pode fortificar uma amizade, mas, por outro lado, pode afastar as pessoas, nas situações em que se presumirem ou comprovarem quebras de créditos entre dois ou mais indivíduos.

Os autores Novellie, Fischer e Mazzon (2006), ressaltam a importância dessa confiança na aproximação entre as pessoas. Os indivíduos se aproximam das pessoas nas quais confiam mais. A confiança acontece à medida que se conhece

mais o interlocutor. A existência de afinidades (modo de pensar e agir, cultura, visão de mundo, valores, crenças, similaridades em suas percepções) gera impactos no grau de confiança existente entre os seres.

Apesar da abstração que caracteriza a confiança, posto que não seja palpável, e das dificuldades em sua medição, sua inexistência prejudica a realização do trabalho. É o que se depreende das palavras de Novelli, Fischer e Mazzon (2006, p. 405): “[...] a confiança favorece a consolidação de relacionamentos intra-organizacionais quando imprime segurança nas relações sociais”. O ato de confiar, assim, facilita a construção de laços de amizade, no entanto, sua ausência destrói relacionamentos.

O quadrante I, da Janela de Johari (o qual encontra-se o estilo de comportamento Arena) aumenta quando o nível de confiança entre as pessoas também se amplia. O RI passa a ter um caráter mais pessoal, com isso, para Fritzen (1978), o número de trocas de informações torna-se bem superior. A confiança aproxima os indivíduos. Essa aproximação pode facilitar a execução dos afazeres. A qualidade do RI é superior quando o estilo de comportamento é o Arena. Isso se exemplifica com a ilustração a seguir, representando a Janela de um indivíduo, cujo quadrante dominante é o Arena.

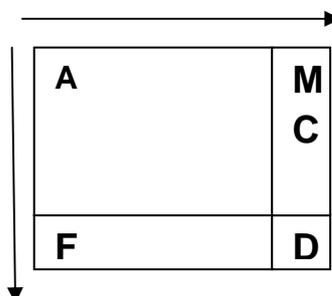


Figura 2 - A Janela ideal
Fonte: Fritzen (1978, p.12)

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Desde a década de 1920, diversos pesquisadores como Follet, Mayo, Roethlisberger, Dickson e Barnard (MOTTA; VASCONCELOS, 2004) estudaram os efeitos das relações humanas na vida dos trabalhadores nas indústrias. Elton Mayo (1928) teceu o seguinte comentário de acordo com sua época (mundo industrial capitalista): “[...] os problemas industriais seriam solucionados pelos mecanismos de satisfação individual, que se obteria pela interação no interior de grupos, e pouca importância deveria ser dada à compensação pecuniária” (ELTON MAYO, 1928, apud BERTERO, 1968, p.74).

Essa observação evidencia que os indivíduos valorizam a afetividade nas relações de trabalho. Após as experiências empíricas realizadas na década de vinte (1920), Elton Mayo e os demais estudiosos concluíram que os fatores psicossociais são tão importantes quanto as questões econômico-financeiras para o trabalhador (MOTTA; VASCONCELOS, 2004). Descobertas empíricas como essa da Escola de Relações Humanas enfatizaram a relevância das ciências comportamentais.

No rastro desses achados acerca do comportamento, Kurt Lewin, em pesquisa sobre o comportamento humano, desenvolveu uma equação a fim de explicar a conduta das pessoas no trabalho (LOBO, 2003, p.34). Por isso, admite-se que a raiz da pesquisa em clima é a teoria de campo formulada por Lewin. Ele a expressou, por meio da fórmula $B = f(P, E)$, na qual as letras B, P e E representam isto, em inglês:

- B (*behavior*) é comportamento;
- P (*people*) são as pessoas; e
- E (*environment*) é o ambiente.

A relação entre esses componentes da fórmula é explicada da seguinte maneira: as variações do comportamento dependem dos indivíduos (pessoas) e do ambiente social em que estão inseridos (DENISON, 1996). Esse conhecimento pôs em destaque a Escola comportamental, que de acordo com as palavras de Bowditch e Buono (2002, p.12), enfatizam o comportamento do indivíduo e as características do seu trabalho:

Como consequência do interesse pela escola das Relações Humanas cujo enfoque era nas pessoas dentro do grupo de trabalho, uma grande quantidade de teóricos da Escola Comportamental começou a prestar mais atenção no indivíduo e na natureza do trabalho.

O termo clima foi ressaltado por Lewin, Lippitt e White (1939). Esses estudiosos designaram como *clima social* ou *atmosfera social* aquilo que deveria operar conceitualmente os sentimentos e os processos sociais (SCHNEIDER *et al.*, 2001, apud VELOSO, 2007). Os pesquisadores pretendiam compreender a *atmosfera organizacional* e o clima interno experimentado pelos colaboradores, cujo foco ilumina o *clima organizacional*. Para Forehand e Gilmer (1964, p. 364), [...] o clima organizacional dá excessiva atenção à organização e não dá ênfase suficiente às percepções dos membros da organização”. Outros estudiosos, interpelaram o conceito de clima organizacional nestes termos:

Um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas, direta ou indiretamente, pelos indivíduos que vivem e trabalham nesse ambiente e que influencia a motivação e o comportamento das pessoas (LITWIN; STRINGER, 1968 apud SANTOS, 1999, p. 29)

Em outras palavras, esse conceito trata do modo como os trabalhadores percebem a organização, e como esse *clima* influencia seus comportamentos. Neste trabalho, foram utilizados os conceitos de autores Schneider & Reichers; Zohar & Luria, que se referem ao clima organizacional como uma avaliação compartilhada do grupo ou equipe de trabalho focando nas políticas organizacionais, práticas e

procedimentos reconhecidos, apoiados, e recompensados na organização (SCHNEIDER, REICHERS, 1983; ZOHAR, LURIA, 2004, apud D`AMATO, 2008, p. 38).

Essa expressão é definida como uma referência aos significados psicológicos compartilhados. Especificamente, o *clima de organização* é a aceção integral provinda da agregação de percepções individuais de uma atmosfera do trabalho (JAMES et al, 2008, p. 15).

As distinções existentes em torno de unidades de análises para climas (organização, indivíduos) são sustentadas por Muchinski (1977, p.593), que defende isto: “a unidade de análise no ‘clima organizacional’ é a organização, enquanto a unidade de análise no ‘clima psicológico’ (CP) é o ‘indivíduo’”. Por que pesquisar o CP, e não o clima organizacional? A escolha por estudar CP em vez de investigar o clima organizacional foi motivada pela unidade de análise, para os dois construtos (RI e CP) investigou-se a percepção individual dos trabalhadores da empresa Alfa.

2.3 CLIMA PSICOLÓGICO (CP)

O CP é uma variação do clima organizacional. Ele enfatiza o ser humano e seus sentimentos (suas percepções individuais) acerca do trabalho, cujo foco incide sobre os fatores psíquicos (desconsiderando as questões físicas das condições de trabalho) (JAMES, 2008).

De acordo com Muchinski (1977, p. 593), o CP se define como “[...] atributos de um indivíduo, uma avaliação personalística de eventos baseada na interação entre os fatos reais e a percepção daqueles eventos”. Mas esse conceito operacional se estende para além disso. Na qualidade de uma ideia multidimensional, reuniria as interpretações psicológicas expressivas dos

acontecimentos, dos processos e das conformações organizacionais adjacentes ao sujeito. Para James e et al (2008, p. 15), o CP opera uma mediação nestes termos:

O clima psicológico parece mediar a relação entre o ambiente de trabalho e as relações afetivas a esse ambiente. Os indivíduos respondem afetivamente ao ambiente de trabalho baseados nos significados, valores que eles atribuem a este ambiente.

Associando alento pessoal e ambiente social, Derivera discorre que “[...] as organizações devem pôr em foco o clima emocional dos colaboradores porque o estado de ânimo individual transforma-se numa atmosfera social” (DERIVERA, 1992).

Esse olhar sobre o social e o individual delega às empresas o papel de conhecer o estado de ânimo coletivo dos trabalhadores, a fim de tentar suprir suas necessidades psicológicas, contribuindo para a geração de mais emoções positivas (alegria, euforia), como nas futuras representações sociais favoráveis (confiança, otimismo, esperança, solidariedade) entre os empregados. Agindo assim, a empresa pode esperar dos indivíduos, como resultado comportamental, o empenho, porque as emoções influenciam o comportamento das pessoas. O CP, em esfera individual de análise, é apresentado por Koys e DeCottis (1991), conforme se discorrerá a seguir.

2.3.1 Modelo de Koys e DeCotiis (Clima Psicológico)

O modelo utilizado para a operação desta pesquisa é o de Koys e DeCotiis, cujo foco é o indivíduo (CP). O CP pode ser delineado como um fenômeno portador de distintos fatores que se mantêm por um longo tempo, vivenciado pelos trabalhadores numa empresa (KOYS; DeCOTIIS, 1991). As variáveis para o exame do CP, dispostas no modelo Koys e DeCotiis, detalham-se em oito dimensões:

Autonomia, Coesão, Confiança, Pressão, Apoio, Reconhecimento, Justiça e Inovação. Um trabalho que testou empiricamente essa matriz foi a tese **Fábrica de Loucos**, de Fernando Luiz Bar (1998). Esta Figura 3 expõe o modelo utilizado por Koys e DeCotiis:

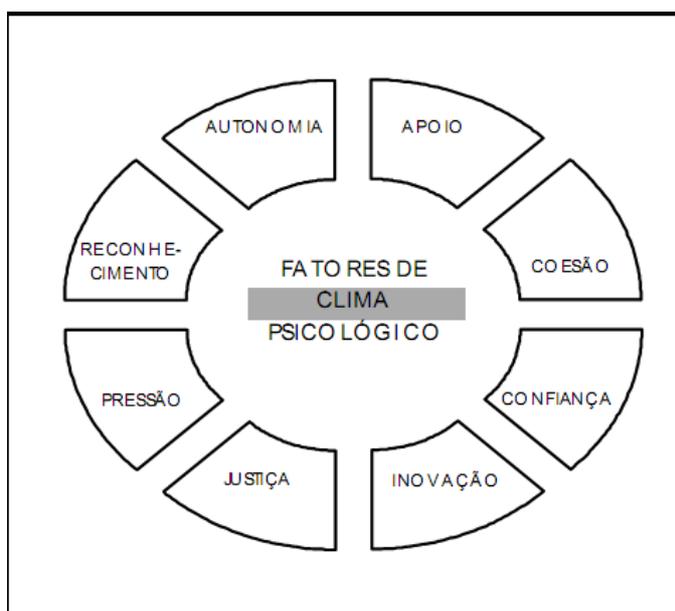


Figura 3 - A estrutura de fatores de clima psicológico segundo Koys e DeCotiis
Fonte: Bar (1998).

No artigo *Inductive Measures of Psychological Climate*, Koys e DeCotiis definem cada uma das oito dimensões do universo de percepções psicológicas do CP (1991, p.273). Esses oito fatores serão vistos, individualmente, a seguir, com uma breve apresentação num quadro que detalha a literatura encontrada (e seus respectivos autores) sobre o tema de cada uma das dimensões. Seguir-se-á esta ordem: Autonomia, Coesão, Confiança, Pressão, Sustentação (Apoio), Reconhecimento, Justiça e Inovação.

- **Autonomia:** é a percepção da autodeterminação, no que diz respeito aos procedimentos, aos objetivos e às prioridades do trabalho, conforme Quadro 1:

Autonomia	Literatura encontrada	Autores
	Autonomia	Campbell <i>et al.</i> (1970)
		Cummings (1965)
		Dieterly & Schneider (1974)
		Forehand (1968)
		Gerson & Aderman (1970)
		James & Sells (1981)
		Joyce & Slocum (1984)
		Pritchard & Bartlett (1968, 1970)
		Schneider & Bartlett (1968, 1970)
	Estagnação da supervisão (invertida)	Frederickson (1968)
		Joyce & Slocum (1984)
		Kahn <i>et al.</i> (1964)
	Indivíduo da responsabilidade	Lawler <i>et al.</i> (1974)
		Litwin & Stringer (1968)
	A iniciação do líder da estrutura (invertido)	Campbell <i>et al.</i> (1970)
		Cummings (1965)
		Dieterly & Schneider (1974)
		Johnson (1976)
		Morse & Lorsch (1970)
	Muchinsky (1976)	
	Schneider & Bartlett (1968)	

QUADRO 1 - RESUMO DOS PRINCIPAIS AUTORES (SOBRE O FATOR AUTONOMIA)

Fonte: Koys & DeCotiis (1991)

- **Coesão** – representa a percepção da proximidade entre os membros da organização, ressaltando as variáveis que se verificam nessa relação de propinquidade, conforme Quadro 2:

Coesão	Literatura encontrada	Autores
	Coesividade	Friedlander & Margulies (1969)
		Morse & Lorsch (1970)
		Muchinsky (1976)
		Payne & Pugh (1975)
	Conflito (revertido)	Friedlander & Margulies (1969)
		House & Rizzo (1971)
		James & Sells (1981)
		Litwin & Stringer (1968)
		Payne & Pugh (1975)
		Payne & Mansfield (1973)
		Schneider & Bartlett (1968)
	Espírito	Gavin & Howe (1975)
		James & Sells (1981)
		Jones & James (1979)
	Relações do par	Joyce & Slocum (1984)
	Polarização do <i>status</i> (invertida)	Pritchard & Karasick (1973)
	Universalismo	Kahn <i>et al.</i> (1964)
	Cooperação, amizade e calor do grupo de trabalho	Downey <i>et al.</i> (1975)

	James & Sells (1981)
	Jones & James (1979)
	Pritchard & Karasick (1973)
Sociabilidade	Payne & Mansfield (1973)

QUADRO 2 - RESUMO DOS PRINCIPAIS AUTORES (QUE ESCREVEM SOBRE A COESÃO)

Fonte: Koyts & DeCotiis (1991)

- **Confiança:** é a percepção da liberdade e a abertura na comunicação com os membros dos níveis mais altos da organização, na expectativa de que a integridade de tais informações não será violada, de acordo com os detalhes do Quadro 3.

	Literatura encontrada	Autores
Confiança	Intimidade verso preservação	Friedlander & Margulies (1969)
	Confiança no líder	James & Sells (1981)
	Gerência	Joyce & Slocum (1984)
	Insensibilidade (invertida)	
	Conflito (revertido)	Friedlander & Margulies (1969)
	Confiança administrativa	Gavin & Howe (1975)
	Abertura	Downey <i>et al.</i> (1975)
		James & Sells (1981)
	Payne & Mansfield (1973)	

QUADRO 3 - RESUMO DOS PRINCIPAIS AUTORES (REFERENTES À DIMENSÃO CONFIANÇA)

Fonte: Koyts & DeCotiis (1991)

- **Pressão:** essa dimensão procede a uma abordagem de questões relativas à percepção das demandas de tempo para a finalização das tarefas e para a manutenção de padrões de desempenho, como se confere neste quadro 4.

	Literatura encontrada	Autores
Pressão	Pressão do trabalho	House & Risso (1981)
		La Follette & Sims (1975)
	Papel da sobrecarga, conflito e ambigüidade	James & Sells (1981)
	Orientação do prazo	Morse & Lorsch (1970)
	Ênfase na realização	Andrews (1967)
		Friedlander & Margulies (1969)
		Joyce & Slocum (1984)
		Kahn <i>et al.</i> (1964)
		Litwin & Stringer (1968)
		Printchard & Karasick (1973)
		Steers (1977)
	Padrões do trabalho	Jones & James (1979)
	Medição dos resultados	Cummings (1965)
Ênfase na produção	Halpin & Grofts (1963)	

QUADRO 4 - RESUMO DOS PRINCIPAIS AUTORES (DO TEMA PRESSÃO)

Fonte: Koyts & DeCotiis (1991)

- **Sustentação (apoio):** engendra a compreensão da tolerância dos supervisores e chefias em relação ao comportamento dos funcionários, incluindo aspectos referentes à possibilidade de aprender com os erros, como o expõe o quadro 5, a seguir.

	Literatura encontrada	Autores
Apoio	Apoio	Campebell <i>et al.</i> (1970)
		Dieterly & Schneider (1974)
		Friedlander & Greenberg (1971)
		James & Sell (1981)
		Jones e James (1979)
		Kahn <i>et al.</i> (1964)
		Litwin & Stringer (1968)
		Payne & Pugh (1975)
		Printchard & Karasick (1973)
		Schneider & Bartlett (1968)
	A consideração do líder	Campebell <i>et al.</i> (1970)
		Dieterly & Schneider (1974)
		Franklin (1975)
		Gerson & Aderman (1970)
		Johnson (1976)
		Kaczka & Kirk (1968)
		Litwin & Stringer (1968)
		Payne & Pugh (1975)
		Schneider & Bartlett (1968)
	Simplificação do trabalho do líder	James & Sell (1981)
A distância psicológica do líder	Payne & Mansfield (1973)	
Influência hierárquica	James & Sell (1981)	
Consciência da gerência	James & Sell (1981)	
	Payne & Mansfield (1973)	

QUADRO 5 - RESUMO DOS PRINCIPAIS AUTORES (QUE DISCUTEM O APOIO)

Fonte: Koys & DeCotiis (1991)

- **Reconhecimento:** agencia a percepção de que as contribuições dos membros para a organização são reconhecidas (valorização das contribuições dos funcionários), como se vê neste quadro 6.

Reconhecimento	Literatura encontrada	Autores
	Reconhecimento e feedback	Steers (1977)
	Oportunidades para o crescimento e o avanço	James & Sells (1981)
	Relacionamento da recompensa – punição	Campbell <i>et al.</i> (1970)
		Cummings (1965)
		Dieterly & Schneider (1974)
		Litwin & Stringer (1968)
		Steers (1977)
	Recompensas	Downey <i>et al.</i> (1975)
		Gavin & Howe (1975)
		Joyce & Slocum (1984)
	Pritchard & Karasick (1973)	

QUADRO 6 - RESUMO DOS PRINCIPAIS AUTORES (QUE ESCREVEM SOBRE O RECONHECIMENTO)

Fonte: Koys & DeCotiis (1991)

- **Justiça** – solicita a apreensão da equidade com que a organização trata seus membros, como o distribui este Quadro 7.

Justiça	Literatura encontrada	Autores
	Equidade e objetividade do sistema de recompensa	James & Sells (1981)
	Clareza nas promoções	House & Rizzo (1971)
		La Follette & Sims (1975)
	Clareza na política	Gavin & Howe (1975)
	Eficiência da estrutura	
	Altruísmo	Payne & Mansfield (1973)
Igualitarismo (igualdade)	Payne & Mansfield (1973)	

QUADRO 7 - RESUMO DOS PRINCIPAIS AUTORES (ACERCA DA JUSTIÇA)

Fonte: Koys & DeCotiis (1991)

- **Inovação:** convoca a percepção sobre o encorajamento recebido para a implementação de práticas e comportamentos criativos e inovadores, como se constata neste Quadro 8.

Inovação	Literatura encontrada	Autores
	Inovação	Frederickson (1968)
		Johnson (1976)
		Payne & Pugh (1975)
		Payne & Mansfield (1973)
	Flexibilidade da organização	Cummings (1965)
		Pritchard & Karasick (1973)
		Steers (1977)
	Impulsivo	Lawler <i>et al.</i> (1974)
	Segurança contra o risco	La Follette & Sims (1975)
		Lawler <i>et al.</i> (1974)
		Litwin & Stringer (1968)
	Payne & Pugh (1975)	

	Steers (1977)
Desafio e risco	Downey et al. (1975)
	Gavin & Howe (1975)
Orientação para o futuro	Payne & Mansfield (1973)

QUADRO 8 - RESUMO DOS PRINCIPAIS AUTORES (A RESPEITO DA INOVAÇÃO)

Fonte: Koys & DeCotiis (1991)

Alguns autores analisam a importância dos fatores do CP na vida dos funcionários. Para Alencar (1995, p. 8), “[...] o clima psicológico predominante na organização é um fator de fundamental importância para a promoção da criatividade e a geração de propostas inovadoras”.

A relevância disso está no fato de que todo indivíduo necessita de suporte social em diferentes proporções, tais como: aceitação, por parte dos colegas, apoio, lealdade, confiança, harmonia (NOVELLI et al, 2006). Um ambiente de trabalho salutar proporciona aos colaboradores variados benefícios como estes: melhoria de sua autoestima, sensação de conforto (segurança e proteção) e, conseqüentemente, aumento da cooperação e quebra da rotina no trabalho. O papel das redes sociais é muito significativo para as empresas (CARVALHO, 2007).

Assim, um estado emocional positivo constitui um indicador eficiente de satisfação com trabalho. Esse estado depende de como o indivíduo se percebe na organização. D’Amato e Zijlstra (2008, p. 39) corroboram-no com estas palavras: “[...] um clima psicológico de estimulação é um bom recurso para o comportamento eficaz no trabalho, que terá um impacto positivo na qualidade-resultado, mais elevado desempenho e nível de bem estar”.

Acredita-se que um indivíduo com percepções positivas sobre o ambiente de trabalho possa sentir um bem-estar psicológico que se transforma em atitudes favoráveis para ele e para a organização, que se refletem na melhoria da qualidade do serviço prestado.

No entanto, como advertem James e et al (2008, p. 8), essas percepções dependem dos valores que são peculiares a cada indivíduo:

Valores pessoais servem como indicadores latentes do que é significativo para os indivíduos no ambiente, porque é a realização do que é pessoalmente valorizado que determina o seu próprio bem-estar em um ambiente de trabalho, isto é, senso de bem-estar organizacional.

Cabe às organizações preparar um clima psicológico (CP) de estimulação. Um CP favorável, no entanto, depende, também, dos significados que os indivíduos dão ao trabalho e a seus interesses pessoais. A seguir, apresentar-se-ão os caminhos percorridos para a realização desta pesquisa, descrevendo métodos, hipóteses e coleta de dados.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesta pesquisa compreende a definição das hipóteses, a determinação constitutiva e operacional das variáveis, o procedimento de pesquisa, a coleta dos dados e seu tratamento.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Foram utilizados como fontes de dados primários os questionários aplicados aos trabalhadores do setor de produção da empresa Alfa. O método de pesquisa realizado foi o quantitativo-descritivo do tipo *teste de verificação de hipóteses*. Sobre o estudo descritivo, Cooper e Schindler (2003, p. 609), convocados para fornecer a base desse método, esclarecem isto:

O estudo descritivo tenta delinear ou definir um sujeito, freqüentemente por meio da criação de um perfil de um grupo de problemas, pessoas ou eventos, através da coleta de dados e da tabulação de freqüências nas variáveis de pesquisa e sua interação e está relacionada a uma questão ou hipótese univariada.

Os instrumentos de coleta foram dois questionários estruturados, disponíveis nos Anexos A e B, autopreenchidos pelos trabalhadores pertencentes à população sob estudo. As questões que constam nesses documentos foram lidas e respondidas diretamente pelo trabalhador pesquisado.

As perguntas que constam no Anexo A são destinadas à pesquisa de avaliação do Relacionamento Interpessoal (RI). O RI tem quatro dimensões, como se viu, emolduradas pela Janela de Johari.

Baseado no modelo proposto por Koys e DeCotiis (1991), o questionário de clima psicológico (CP), disposto no Anexo B, avaliou a maneira como o indivíduo se percebe dentro da organização. Por isso, a ênfase da pesquisa está no Eu, como nesta frase: “Eu estabeleço os padrões de desempenho de meu trabalho?”

Esses Anexos que constituem os questionários usados nesta pesquisa serão detalhados no item 3.4 deste trabalho. Antes disso, ver-se-ão as hipóteses.

3.2 HIPÓTESES

Com base no problema formulado para esta pesquisa, nos objetivos apresentados anteriormente e na teoria comportamental, apresentam-se aqui as hipóteses (H_0 , H_1 , H_2 , H_3 , H_4) que nortearam este estudo. Para isso, consideraram-se como variáveis independentes os quatro comportamentos do RI; como variáveis dependentes, admitir-se-ão as oito dimensões de CP²:

- H_0 – A hipótese geral visa a identificar a existência de relação entre estes construtos teóricos convocados para esta pesquisa: RI e CP.
- H_1 – Indivíduos com o estilo de comportamento identificado no quadrante I, Arena, em geral, *pela facilidade de dar e receber feedback*, tendem a possuir um CP caracterizado por um nível positivo extremo (++) dos fatores associados à Autonomia, à Confiança, à Coesão, à Pressão, ao apoio dos interlocutores, ao reconhecimento, à Justiça e à Inovação.

² Embora do ponto de vista conceitual não seja possível estabelecer uma relação de causalidade entre o relacionamento interpessoal e o clima psicológico, para efeitos de análise estatística foi definido que a variável independente é o primeiro construto; e a variável dependente, o segundo.

- H₂ – Indivíduos cujo estilo de comportamento se verifique no quadrante II, Mancha cega, em geral, *por sua facilidade de dar feedback e menor receptividade de informações*, e em comparação com os indivíduos citados na H₁, propendem a possuir um CP caracterizado por um nível negativo (-) dos fatores referentes à Autonomia, à Confiança, à Coesão e à Pressão; entretanto, esses mesmos sujeitos são passíveis de apresentar um nível positivo (+) de Apoio, Reconhecimento, Justiça e Inovação.
- H₃ – Indivíduos com estilo de comportamento localizado no quadrante III, Fachada, em geral, *por sua dificuldade de dar feedback e maior facilidade de recebê-lo*, e em comparação com os indivíduos mencionados na H₁, inclinam-se a possuir um CP caracterizado por um nível positivo (+) destes fatores: Autonomia, Confiança, Coesão e Pressão; mas tendem a portar um nível negativo (-) ligado às dimensões de Apoio, Reconhecimento, Justiça e Inovação.
- H₄ – Indivíduos com o estilo de comportamento especificado no quadrante IV, Desconhecido, em geral, *por sua baixa autoabertura e receptividade a feedback*, e em comparação com os indivíduos citados na H₁, predispõem-se a conter um CP caracterizado por um nível negativo extremo (--) dos fatores Autonomia, Confiança, Coesão, Pressão, Apoio dos interlocutores, Reconhecimento, Justiça e Inovação.

A legenda dos parâmetros utilizados nessas cinco hipóteses é assim apresentada:

- (++) nível positivo extremo;
- (+) nível positivo;
- (-) nível negativo; e

- (--) nível negativo extremo.

Para validação das hipóteses e do problema de pesquisas que foram descritos, utilizou-se o modelo matemático baseado na Regressão Logística Binomial ou Binária, apresentado nos próximos segmentos, após a especificação da empresa pesquisada.

3.3 A EMPRESA PESQUISADA

A unidade de análise foi uma organização multidivisional do ramo de comunicações, a empresa Alfa, mais especificamente o jornal (setor industrial). A Alfa é o maior grupo de comunicação multimídia do Espírito Santo, formada por 16 negócios, que atuam de forma integrada e convergente. Sua cobertura atende a todos os Municípios do Espírito Santo. Essa empresa tem por missão informar, entreter e prestar serviços de comunicação ao público capixaba, com interesse no Estado do Espírito Santo, contribuindo para o desenvolvimento sociocultural e para a afirmação da cidadania.

Esse grupo multimídia encampa projetos por meio de parcerias ou por intermédio de recursos próprios, em favor do desenvolvimento econômico e da Educação. Entre os jornais brasileiros, a empresa Alfa classificou-se em 34º lugar, com uma circulação média diária de 30.808 exemplares, conforme expressam os números de novembro de 2006, disponibilizados pelo Instituto Verificador de Circulação (IVC). Cerca de 1000 funcionários atuam nos diversos setores dessa organização.

3.4 COLETA, PREPARAÇÃO E TRATAMENTO DOS DADOS

A fase operacional da pesquisa empírica deste estudo teve como objetivo alcançar o maior número possível de respondentes. Essa etapa consistiu, principalmente, na aplicação do instrumento de coleta aos trabalhadores do setor de produção da empresa sob estudo.

Previamente, verificou-se, com o dirigente do setor industrial, em qual dia da semana poder-se-ia encontrar o maior número de servidores na empresa, visto que o funcionamento do setor procede a partir de escalas de trabalho. Assim, a terça-feira foi o dia da semana escolhido.

Alguns grupos de trabalhadores pesquisados puderam responder em seu próprio setor de atuação. Todavia, somente o setor de produção pôde responder em uma sala à parte. Agruparam-se de três em três esses funcionários em momentos diferenciados. Foi indispensável ressaltar repetidas vezes a importância do trabalho, sua confidencialidade e o procedimento de preenchimento dos dois questionários. As dúvidas foram respondidas no momento em que os formulários eram preenchidos.

Os respondentes tiveram maior dificuldade no preenchimento do questionário sobre o Relacionamento Interpessoal, da Janela de Johari, justamente porque teriam que somar os itens de cada pergunta, de forma a completar 5 (cinco) pontos. Após preencherem ambos os questionários, estes eram anexados um ao outro e numerados igualmente para efeito de controle.

Havia 98 funcionários trabalhando no setor pesquisado. Dentre estes, 77 empregados presentes no dia escolhido para a coleta responderam às questões. Os

demais servidores encontravam-se em atividades externas, ausentes por motivos particulares ou em férias.

Para a obtenção do perfil de RI dos empregados, utilizou-se como ferramenta a Janela de Johari. Com base no questionário constante no Anexo A, a cada situação investigada o respondente deve atribuir o total de 5 (cinco) pontos entre suas alternativas, A e B, ou seja, o somatório entre as alternativas A e B deve ser igual a cinco.

Esse questionário, é composto por 10 perguntas relacionadas à receptividade do entrevistado ao *feedback* (retorno de informações) de seus amigos ou conhecidos e 10 perguntas referentes à disposição do entrevistado à autoabertura para proporcionar *feedback* a seus amigos ou conhecidos. A pontuação obtida é transmitida para o Quadro 9.

Uma vez concluído, os pontos da coluna *receptividade ao feedback* e os pontos da coluna *disposição à autoabertura*, foram formados separadamente. Assim, foi possível chegar a um par de coordenadas que forneceram a localização do indivíduo entre os quadrantes da Janela de Johari, detalhada na Figura 1. Neste quadro a seguir, detalha-se a pontuação obtida pelos respondentes.

Receptividade ao <i>feedback</i> (receber)		Disposição à autoabertura (dar)	
2.B		1.A	
3.A		4.B	
5.A		6.B	
7.A		9.B	
8.B		11.B	
10.B		13.A	
12.B		15.A	
14.B		17.B	
16.B		18.B	
20.A		19.B	

QUADRO 9 - TABULAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DA JANELA DE JOHARI

Para permitir maior flexibilidade na análise dos dados, algumas recodificações foram necessárias.

Para o CP, com o intuito de estabelecer o grau de percepção em que os trabalhadores se veem nos questionamentos hipotéticos do formulário, atribuíram-se valores às respostas da escala *Likert*, em que consiste esta classificação:

- “discordo totalmente” = -2;
 - “discordo” = -1;
 - “não concordo, nem discordo” = 0;
 - “concordo” = 1; e
- “concordo totalmente” = 2.

Dessa forma, para cada uma das 8 dimensões do modelo de Koys e DeCotiis (1991), calculou-se a média aritmética para cada indivíduo das 5 perguntas que compõem cada uma das respectivas dimensões. Obtida a média, estabeleceu-se a seguinte escala de percepção, conforme Quadro 10:

Dimensões	Afirmativas
Autonomia	1,2,3,4,5
Coesão	6,7,8,9,10
Confiança	11,12,13,14,15
Pressão	16,17,18,19,20
Apoio	21,22,23,24,25
Reconhecimento	26,27,28,29,30
Justiça	31,32,33,34,35
Inovação	36,37,38,39,40

QUADRO 10 - MAPA DAS DIMENSÕES DE CP NO QUESTIONÁRIO KOYS E DECOTIIS

- ✓ Percepção Positiva: o indivíduo tem opinião totalmente favorável (média aritmética maior do que zero e menor ou igual a 2).
- ✓ Percepção Negativa: o indivíduo não tem opinião ou é totalmente contrário (média aritmética menor ou igual a zero e maior ou igual a -2). Optou-se por alocar os indivíduos que não tinham opinião nessa categoria, pois se considerou isso como um fator negativo à percepção do trabalhador.

Ao final da tabulação e digitação dos questionários, constatou-se que apenas 66 dos 77 questionários respondidos eram válidos para a realização do estudo completo.

O tratamento dos dados levantados pela pesquisa empírica foi realizado com o uso de técnicas de estatística, utilizaram-se análise descritiva dos questionários, correlação e regressão logística binomial.

3.4.1 Considerações sobre os dados

A cada hipótese elaborada estão associadas variáveis e relações. Pela natureza destas, podem ser definidas as melhores técnicas estatísticas para a verificação das relações. A seguir, verificar-se-á a natureza das variáveis em estudo.

As variáveis de identificação funcional do trabalhador, no item *dados pessoais* do questionário, são medidas em uma escala nominal ou categórica, cujos números servem apenas como rótulos ou etiquetas para identificar e classificar assuntos com uma rígida correspondência biunívoca entre os números e os objetos (MATTAR, 2001). Os números de 1 a 6 rotulam o *sexo*, o *tempo de serviço*, o *nível de escolaridade*, o *nível hierárquico* e a *área de atuação* do trabalhador, formando

classes mutuamente excludentes e coletivamente exaustivas. Já a variável *idade* é contínua, mas sua apresentação em tabelas e gráficos dar-se-á de forma intervalar.

A identificação do indivíduo na Janela de Johari se deu de duas formas: a primeira, como categórica (Arena = 1; Mancha cega” = 2; Fachada = 3; e Desconhecido = 4) para realização de estatísticas descritivas; e a segunda, como dicotômica (0 ou 1) para a construção do modelo de regressão, que será descrito mais adiante.

A percepção do trabalhador também foi medida em escala nominal ou categórica. Nesse caso, optou-se por respostas binárias ou dicotômicas, nas quais os números 0 e 1 rotulam os indivíduos com percepção negativa do que lhes acontece no ambiente de trabalho e os seres com percepção positiva, respectivamente, formando classes mutuamente excludentes e coletivamente exaustivas.

3.4.1.1 Correlação

Quando os supostos paramétricos não forem atendidos e pelo menos uma das variáveis for ordinal, podem-se utilizar dois critérios para estabelecer indícios de alguma relação entre as variáveis observadas: as correlações de Spearman e as de *Kendall τ -b* (HOLLANDER; WOLFE, 2005).

O uso da análise de correlação dispôs-se a verificar se existe relação entre as variáveis observadas. Caso exista, o modelo matemático utilizado irá quantificá-la de forma positiva ou negativa.

4 RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos a partir da aplicação dos questionários de RI e CP. Primeiramente, traçam-se as análises descritivas de ambos os questionários, para, em seguida, enfatizar a estimação da regressão logística binomial.

4.1 PERFIL DO TRABALHADOR

Aplicaram-se 77 questionários, dos quais 66 foram utilizados para a obtenção dos resultados que serão apresentados nesta seção. Os demais questionários foram descartados devido ao excesso de respostas incompletas. Como forma de apresentação, os resultados são sumarizados e expostos em tabelas e figuras nos Anexos C e D, respectivamente.

Com base nos resultados, formataram-se estes dados sobre os perfis dos trabalhadores pesquisados na empresa Alfa:

- todos os funcionários entrevistados são do sexo masculino;
- mais de 70% têm idade igual ou inferior a 51 anos;
- cerca de 90% atuam na produção e confecção do jorna;
- 36,4% estão em serviço na empresa há um período equivalente entre 1 e 5 anos;
- 67% dos entrevistados cursaram até o ensino médio;
- 84% (setor de produção) atuam no nível operacional da empresa.

4.2 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL (RI)

Dos 66 questionários válidos, não foi possível calcular a localização de 5 indivíduos na Janela de Johari. A Tabela 1 sumariza os resultados dos questionários aplicados. Na sequência, a Figura 4 ilustra os resultados.

TABELA 1 - POSIÇÃO NA JANELA DE JOHARI

Posição	Frequência	Percentual
Não calculado	5	7,58
Arena	9	13,64
Fachada	39	59,09
Desconhecido	13	19,70
Total	66	100,00

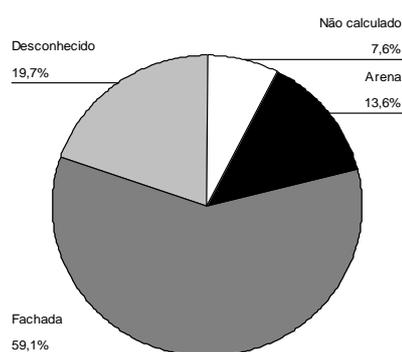


Figura 4 - Posição na Janela de Johari

Nessa tabela, podem-se observar estes dados:

- 13,64% dos funcionários do setor industrial na empresa Alfa estão no perfil de comportamento Arena (pequeno grupo de indivíduos), cujas características do estilo interpessoal são transparência, segurança, autoconhecimento e, em geral, não necessitam de *feedback* (apesar de estarem abertos a recebê-los);
- 59,09% dos entrevistados são classificados na área Fachada, que representa os aspectos da personalidade que a pessoa conhece, mas de que está consciente e, deliberadamente, tentando esconder dos outros. Essa é a área

secreta que a pessoa tenta ocultar, para proteger-se. Por exemplo, a pessoa sente-se insegura, mas tenta mostrar uma aparência de muita segurança pessoal;

- observa-se também que 19,70% são do tipo Desconhecido, que representa as facetas da personalidade do indivíduo, que nem ele nem os outros conhecem ou percebem. Exemplificam tais aspectos, alguns sentimentos ou impulsos reprimidos e inconscientes, talentos, certas habilidades inexploradas, potencialidades etc.

O setor industrial é constituído de homens que trabalham na área de produção. O perfil comportamental desses profissionais pode relacionar-se ao contexto de produção industrial, que, sob forte vigilância e controle, lembra o modelo *taylorista*. Dessa forma, os funcionários se veem condicionados a se ocultarem diante do sistema.

4.3 CLIMA PSICOLÓGICO (CP)

A Tabela 2 sumariza os resultados dos 8 fatores considerados na escala de percepção, de acordo com o modelo de Koys e DeCotiis (1991). Observa-se que, com exceção dos fatores Autonomia e Inovação (aos quais não foi possível fazer inferências, uma vez que estejam com resultados numéricos muito próximos), para os demais fatores – Coesão, Confiança, Apoio e Justiça – os indivíduos possuem percepção positiva sobre o ambiente em que trabalham, isto é, são homens que se percebem plenamente apoiados, bem relacionados, confiantes, tratados com igualdade e encorajados pelo grupo ou pelas lideranças no trabalho.

Das quarenta questões do questionário de Koys e Decottis, 28 foram respondidas com “concordo” (70%), exceto na dimensão da Pressão.

TABELA 2 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DA ESCALA DE PERCEPÇÃO DO CLIMA PSICOLÓGICO

Fator	Estatística	Percepção		Total
		Negativa	Positiva	
Autonomia	Frequência	29	37	66
	Percentual	43,94	56,06	100,00
Coesão	Frequência	26	40	66
	Percentual	39,39	60,61	100,00
Confiança	Frequência	23	43	66
	Percentual	34,85	65,15	100,00
Pressão	Frequência	47	19	66
	Percentual	71,21	28,79	100,00
Apoio	Frequência	19	47	66
	Percentual	28,79	71,21	100,00
Reconhecimento	Frequência	39	27	66
	Percentual	59,09	40,91	100,00
Justiça	Frequência	23	43	66
	Percentual	34,85	65,15	100,00
Inovação	Frequência	30	36	66
	Percentual	45,45	54,55	100,00

Constatou-se também que os indivíduos não se sentem pressionados; todavia se sentem pouco reconhecidos pelo grupo ou lideranças no trabalho, visto que, para o fator Reconhecimento, mais de 50% dos funcionários obtiveram escala negativa de percepção.

4.4 RELAÇÃO ENTRE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL (RI) E CLIMA PSICOLÓGICO (CP)

Conforme se analisaram os resultados, verificaram-se indícios de alguma relação entre o RI e o CP. Com base na Tabela 3, observou-se que 39 dos 66 trabalhadores são classificados como Fachada e possuem percepção negativa sobre sua Autonomia (21), têm percepção positiva sobre a Coesão (23), Confiança

(26), Apoio (31), Justiça (27) e Inovação (24). Em relação à Pressão, 31 indivíduos classificados como Fachada estabelecem, com base nos itens a eles questionados, que não se sentem pressionados pela empresa ou pelos colegas no setor onde atuam, apresentando percepção negativa. Além disso, 24 indivíduos se sentem não reconhecidos.

TABELA 3 - PERFIL DE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL VERSUS GRAU DE PERCEPÇÃO DO CLIMA PSICOLÓGICO

Fatores do Clima Psicológico (CP)		Perfil de Relacionamento Interpessoal (RI)				Total
		Não calculado	Arena	Fachada	Desconhecido	
Autonomia	Negativa	2	1	21	5	29
	Positiva	3	8	18	8	37
Coesão	Negativa	1	5	16	4	26
	Positiva	4	4	23	9	40
Confiança	Negativa	1	5	13	4	23
	Positiva	4	4	26	9	43
Pressão	Negativa	2	5	31	9	47
	Positiva	3	4	8	4	19
Apoio	Negativa	2	5	8	4	19
	Positiva	3	4	31	9	47
Reconhecimento	Negativa	3	4	24	8	39
	Positiva	2	5	15	5	27
Justiça	Negativa	3	4	12	4	23
	Positiva	2	5	27	9	43
Inovação	Negativa	2	7	15	6	30
	Positiva	3	2	24	7	36

Para verificar a existência ou não da relação entre o CP e o RI, utilizou-se a matriz de correlação de Spearman (Tabela 4). Os valores com asterisco (*) e grifados com **negrito** indicam as correlações estatisticamente significativas, considerando um nível de significância de 5%.

TABELA 4 - CORRELAÇÃO DE SPEARMAN

Variável	Ordenação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Setor da empresa	1	1,00																
Idade	2	0,22	1,00															
Área	3	-0,18	0,22	1,00														
Tempo	4	0,20	0,60*	0,11	1,00													
Escolaridade	5	0,07	-0,04	-0,30*	-0,16	1,00												
Nível	6	-0,02	0,06	0,21	-0,05	0,07	1,00											
Arena	7	0,00	-0,09	-0,07	-0,05	0,02	-0,13	1,00										
Fachada	8	-0,10	-0,30*	-0,22	-0,17	0,07	0,08	-0,48*	1,00									
Desconhecido	9	0,20	0,29*	-0,09	0,15	0,06	-0,04	-0,20	-0,60*	1,00								
Autonomia	10	0,11	0,29*	-0,03	0,17	0,28*	0,12	0,26*	-0,24	0,05	1,00							
Coessão	11	-0,05	0,02	0,14	0,21	-0,04	-0,02	-0,13	-0,04	0,09	0,22	1,00						
Confiança	12	-0,01	0,06	0,13	-0,01	-0,13	0,04	-0,17	0,04	0,04	0,12	0,39*	1,00					
Pressão	13	0,13	0,20	0,08	0,13	-0,02	0,13	0,14	-0,22	0,02	0,36*	0,38*	0,18	1,00				
Apoio	14	-0,01	0,12	-0,08	0,03	0,03	-0,23	-0,23	0,22	-0,02	-0,09	0,24	0,59*	0,03	1,00			
Reconhecimento	15	0,11	0,01	0,03	0,13	-0,02	0,22	0,12	-0,06	-0,02	0,18	0,17	0,35*	0,22	0,19	1,00		
Justiça	16	-0,11	-0,06	-0,07	-0,01	0,05	0,14	-0,08	0,10	0,04	-0,01	0,19	0,47*	0,11	0,45*	0,48*	1,00	
Inovação	17	0,17	0,17	-0,03	0,02	0,04	0,31*	-0,26*	0,17	-0,01	0,17	0,26*	0,48*	0,24*	0,36*	0,33*	0,35*	1,00

*Significância estatística: $\alpha = 0,05$

De acordo com a Tabela 4, verificou-se que funcionários com níveis de escolaridade mais altos apresentam grau de percepção positiva de sua autonomia. Além disso, funcionários em níveis hierárquicos mais altos usufruem de percepção positiva sobre sua condição inovadora na empresa.

Quanto mais velho o trabalhador, mais tempo de serviço ele tem na empresa. Os trabalhadores mais novos possuem perfil Fachada; os mais velhos, perfil Desconhecido. Os empregados mais velhos também tendem a ser mais autônomos no setor onde atuam.

Eis algumas suposições sobre as classificações dos mais moços e dos mais velhos:

- Os mais jovens, que estão no perfil de comportamento Fachada, provavelmente estejam aí por necessidade pessoal. Preferem ocultar suas opiniões, têm excesso de autocrítica e pouca experiência de vida. Estão iniciando suas carreiras; portanto, optaram por receber mais *feedback* do que se expressar.
- Já os mais velhos provavelmente se comportam dentro desse perfil por receio da não confidencialidade ou por motivo de não se autoconhecerem realmente.

Verificou-se que indivíduos com perfil Arena inclinam-se a possuir mais autonomia e a ser menos inovadores no setor onde atuam. Os indivíduos classificados nesse perfil parecem ser incentivados a tomar decisões apenas sobre aspectos relacionados à rotina da área de atuação (sem sair dos padrões preexistentes).

Na percepção deles, as lideranças não sustentam a inovação. É provável que esse comportamento aconteça por receio de os executivos assumirem a responsabilidade sobre o erro do trabalhador, principalmente o colaborador de comportamento Arena, que, seguramente, traria ideias inovadoras, caso houvesse apoio e/ou encorajamento.

Os demais perfis não apresentaram significância estatística pelo teste, mas pode-se fazer uma suposição, com base nos sinais dos coeficientes de correlação de Spearman, que indivíduos do tipo Arena se sentem mais autônomos, reconhecidos e menos coesivos, pressionados, confiantes, apoiados, tratados com justiça e inovadores. As pessoas cujo estilo interpessoal é o Arena são mais autônomas porque são superiores na comunicação. Com isso, conquistam maior confiança de seus pares e chefias.

Os indivíduos do tipo Fachada se sentem mais confiantes, apoiados, justificados, pressionados, inovadores e menos autônomos, coesos e reconhecidos.

Com base nos testes de significância dos modelos, apenas as regressões para os perfis Arena e Fachada foram consideradas estatisticamente significantes. No caso da regressão logística, cuja variável dependente é a Autonomia e a variável independente é o Desconhecido (Tabela 21), foram considerados significativos os coeficientes *idade* e *escolaridade*.

Para testar se as hipóteses anteriormente apresentadas (Capítulo 3) eram verdadeiras ou não, realizou-se o estudo de um modelo de regressão.

Com esses modelos estimados, obtiveram-se percentuais de variação do CP dos funcionários referentes a cada tipo de RI observado, além das demais variáveis explicativas.

Considerou-se o fato de os funcionários terem ou não percepção positiva sobre o clima que envolve o setor de trabalho onde atuam, ou seja, o fato de terem percepção positiva leva a inferir, de acordo com a formulação do questionário (Anexo B), que o ambiente de trabalho contribui positivamente para o comportamento do trabalhador.

Assim, estabeleceu-se que o fato de o trabalhador possuir percepção positiva é característica de sucesso e, conseqüentemente, o fracasso seria ele possuir percepção negativa, ficando caracterizada a variável dependente do CP como dicotômica. E, como se descreveu na Metodologia, o modelo matemático que melhor se adapta à característica da variável dependente é a Regressão Logística Binomial (que se encontra no Anexo E).

No modelo estimado, a variável referente ao RI, obtida através da Janela de Johari, é uma variável *Dummy* (dicotômica), ou seja, para cada uma das hipóteses avaliadas, utiliza-se a referida *Dummy* associada à classificação de RI.

Considerando que o número de variáveis independentes é pequeno, não se faz necessário o uso de método mais elaborado para a entrada de variáveis (*stepwise, forward e backward*), sendo utilizado, portanto, o método simultâneo. Os testes da razão de verossimilhança e de Wald foram aplicados para verificação da significância dos modelos e dos coeficientes estimados, respectivamente, sendo que todas as análises consideraram níveis de significância variando entre 10%, 5% e 1%. Para mais detalhamento, as hipóteses serão apresentadas e estudadas de forma desagregada.

4.4.1 Hipótese 0

A hipótese 0 ou hipótese geral refere-se à identificação da existência de relação entre os construtos teóricos, RI e CP, convocados para esta pesquisa, cujas dimensões em questão são, respectivamente: Arena, Fachada, Mancha Cega, Desconhecido para o RI e, para o clima psicológico (CP), Autonomia, Coesão, Confiança, Apoio, Reconhecimento, Justiça, Inovação e Pressão.

4.4.2 Hipótese 1

A hipótese 1 (Seção 3.2) refere-se aos indivíduos com facilidade de dar e receber *feedback* e à sua relação com o CP, isto é, define uma relação de interdependência entre o estilo comportamental Arena e a percepção do trabalhador sobre o CP (Autonomia, Coesão, Confiança, Apoio, Reconhecimento, Justiça, Inovação e Pressão).

Com base na hipótese estudada, todos os coeficientes estimados pelo modelo teriam seus sinais positivos, ou seja, $B > 0$, caracterizando um nível positivo extremo (++).

As Tabelas numeradas de 5 a 12 apresentam a relação dos indivíduos classificados como Arena, segundo o questionário da Janela de Johari, com os 8 (oito) modelos de regressão logística binomial, sendo que cada um se refere a uma das oito dimensões dos fatores de CP.

TABELA 5 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA

$$Aut_i = \beta_1 + \beta_2 Setor_i + \beta_3 Idade_i + \beta_4 \acute{A}rea_i + \beta_5 Tempo_i + \beta_6 Escol_i + \beta_7 N\acute{ı}vel_i + \beta_8 Arena_i + \varepsilon_i$$

Variável independente	Coefficientes	Estatística – z	P-value
Setor	-0,1659	-0,50	0,620
Idade	0,0971	2,18	0,030 **
Área	-1,0102	-0,54	0,587
Tempo	0,2716	0,61	0,541
Escol	1,8357	2,46	0,014 **
Nível	1,6113	1,67	0,094 ***
Arena	3,0086	2,45	0,014 **
β_1	-7,6090	2,31	0,021 **
Pseudo R ²			0,2580
Nº Observações			66
Hosmer e Lemeshow.			0,3048
LR chi2 (8)			0,0015 ***

Fonte: Elaborado pela autora.

Aqui, estes asteriscos *, **, *** representam os valores estatisticamente significantes ao nível de 1%, 5% e 10% respectivamente.

Aut_i = Autonomia do i-ésimo entrevistado, atribuindo 1 para presença e 0 para ausência;

β_1 = Coeficiente;

Setor_i = Setor onde o i-ésimo entrevistado trabalha;

Idade_i = Idade do i-ésimo entrevistado;

Área_i = Área de atuação na empresa do i-ésimo entrevistado;

Tempo_i = Tempo (quantidade de anos trabalhados) na empresa do i-ésimo entrevistado;

Escol_i = Escolaridade do i-ésimo entrevistado;

Nível_i = Nível hierárquico do i-ésimo entrevistado;

Arena_i = é a variável *Dummy* do perfil de comportamento Arena, atribuindo 0 (negativo) e 1 (positivo).

Em suma, na Tabela 5, é possível identificar isto:

- existe uma relação positiva entre a variável independente *idade* e a variável dependente *autonomia* ao nível de 5%;
- a variável *idade* impacta a percepção de autonomia dos indivíduos;

- os funcionários com maior idade se percebem mais autônomos no trabalho;
- há uma relação positiva entre a variável independente *nível hierárquico* e a variável dependente *autonomia* ao nível de 10%; e
- os indivíduos com maior nível hierárquico possuem mais autonomia.

É possível que os gestores percebam positivamente as pessoas posicionadas em determinados cargos, pois acreditam que estas estejam naqueles níveis em função de suas habilidades, conhecimentos e competências.

Outra considerável relação se nota entre a variável independente *escolaridade* e a variável dependente *autonomia*, ao nível de 1%. Quanto maior o grau de escolaridade dos indivíduos, maior a probabilidade de se sentirem autônomos no trabalho. Provavelmente esses indivíduos se sintam mais seguros e autoconfiantes à medida que adquirem maior conhecimento; por isso, é admissível declarar que investir em aumento do grau de escolaridade seja interessante para as empresas e para os funcionários. Como existe uma relação entre a variável independente *Arena* e a variável dependente *Autonomia*, pode-se afirmar que quanto maior a escolaridade, a idade e o nível hierárquico, melhor a percepção do indivíduo sobre sua autonomia no trabalho.

Também se pode ratificar que os indivíduos associados ao estilo *Arena*, por serem mais seguros na maneira de falar, por se conhecerem, acharem-se transparentes com seus interlocutores e, também, por terem mais facilidade de demonstrar suas habilidades, percebem-se mais autodeterminados. As demais variáveis independentes não foram significativas (*Setor*, *Idade*, *Área*, *Tempo*), como se mostra na tabela a seguir.

TABELA 6 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA

$$Coe_i = \beta_1 + \beta_2 Setor_i + \beta_3 Idade_i + \beta_4 Tempo_i + \beta_5 Escol_i + \beta_6 Nível_i + \beta_7 Arena_i + \varepsilon_i$$

Variável independente	Coefficientes	Estatística – z	P-value
Setor	-0,1161	-0,38	0,705
Idade	-0,0425	-1,22	0,222
Tempo	0,7657	1,95	0,051 ***
Escol	0,2457	0,47	0,637
Nível	-0,1329	-0,22	0,827
Arena	-0,7782	-1,03	0,301
β_1	0,5642	0,34	0,734
Pseudo R ²			0,0612
Nº Observações			64
Hosmer e Lemeshow.			0,1782
LR chi2 (8)			0,5074

Fonte: Elaborado pela autora.

Aqui, estes asteriscos *, **, *** representam os valores estatisticamente significantes ao nível de 1%, 5% e 10% respectivamente;

Coe_i = Coesão do i-ésimo entrevistado, atribuindo 1 para presença e 0 para ausência;

β_1 = Coeficiente;

Setor_i = Setor onde o i-ésimo entrevistado trabalha;

Idade_i = Idade do i-ésimo entrevistado;

Tempo_i = Tempo (quantidade de anos trabalhados) na empresa do i-ésimo entrevistado;

Escol_i = Escolaridade do i-ésimo entrevistado;

Nível_i = Nível hierárquico do i-ésimo entrevistado;

Arena_i = é a variável *Dummy* do perfil de comportamento Arena, atribuindo 0 (negativo) e 1 (positivo).

Nessa Tabela 6, apesar de a variável independente Tempo ser considerada estatisticamente significativa ao nível de 10%, a regressão não foi relevante.

TABELA 7 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA

$$Con_i = \beta_1 + \beta_2 Setor_i + \beta_3 Idade_i + \beta_4 Tempo_i + \beta_5 Escol_i + \beta_6 Nível_i + \beta_7 Arena_i + \varepsilon_i$$

Variável independente	Coefficientes	Estatística - z	P-value
Setor	0,0466	0,15	0,877
Idade	0,0108	0,31	0,760
Tempo	-0,1851	-0,49	0,624
Escol	-0,4309	-0,82	0,413
Nível	0,0624	0,10	0,917
Arena	-0,9428	1,27	0,205
β_1	1,3076	0,78	0,437
Pseudo R ²			0,0302
Nº Observações			64
Hosmer e Lemeshow.			0,2030
LR chi2 (8)			0,8657

Fonte: Elaborado pela autora.

Aqui, estes asteriscos *, **, *** representam os valores estatisticamente significantes ao nível de 1%, 5% e 10% respectivamente;

Con_i = Confiança do i-ésimo entrevistado, atribuindo 1 para presença e 0 para ausência;

β_1 = Coeficiente;

Setor_i = Setor onde o i-ésimo entrevistado trabalha;

Idade_i = Idade do i-ésimo entrevistado;

Tempo_i = Tempo (quantidade de anos trabalhados) na empresa do i-ésimo entrevistado;

Escol_i = Escolaridade do i-ésimo entrevistado;

Nível_i = Nível hierárquico do i-ésimo entrevistado;

Arena_i = é a variável *Dummy* do perfil de comportamento Arena, atribuindo 0 (negativo) e 1 (positivo).

Nessa Tabela 7, a regressão não foi estatisticamente significativa, assim como nenhum p-valor. Nenhuma variável independente se relaciona com a variável dependente *confiança*.

TABELA 8 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA

$$Pre_i = \beta_1 + \beta_2 Setor_i + \beta_3 Idade_i + \beta_4 \acute{A}rea_i + \beta_5 Tempo_i + \beta_6 Escol_i + \beta_7 N\acute{ı}vel_i + \beta_8 Arena_i + \varepsilon_i$$

Variável independente	Coefficientes	Estatística – z	P-value
Setor	0,2844	0,86	0,389
Idade	0,0397	1,11	0,268
Área	-0,1302	-0,10	0,921
Tempo	0,0872	0,22	0,829
Escol	-0,2362	0,44	0,658
Nível	0,8136	1,42	0,156
Arena	1,1618	1,48	0,140
β_1	-4,0004	-1,69	0,090 ***
Pseudo R ²			0,0862
Nº Observações			66
Hosmer e Lemeshow.			0,1808
LR chi2 (8)			0,4467

Fonte: Elaborado pela autora.

Aqui, estes asteriscos *, **, *** representam os valores estatisticamente significantes ao nível de 1%, 5% e 10% respectivamente.

Pre_i = Pressão do i-ésimo entrevistado, atribuindo 1 para presença e 0 para ausência;

β_1 = Coeficiente;

$Setor_i$ = Setor onde o i-ésimo entrevistado trabalha;

$Idade_i$ = Idade do i-ésimo entrevistado;

$\acute{A}rea_i$ = Área de atuação na empresa do i-ésimo entrevistado;

$Tempo$ = Tempo (quantidade de anos trabalhados) na empresa do i-ésimo entrevistado;

$Escol_i$ = Escolaridade do i-ésimo entrevistado;

$N\acute{ı}vel_i$ = Nível hierárquico do i-ésimo entrevistado;

$Arena_i$ = é a variável *Dummy* do perfil de comportamento Arena, atribuindo 0 (negativo) e 1 (positivo).

Na Tabela 8, a regressão não foi estatisticamente significativa e todos os coeficientes estimados ficaram zerados, ou seja, nenhuma variável independente se relaciona com a variável dependente *Pressão*. A regressão foi aplicada a fim de testar se há alguma relação entre o indivíduo Arena (RI) e a Pressão (CP). O resultado principal esperado, de acordo com a hipótese 1, é que o indivíduo Arena

teria um nível positivo extremo (++) da variável CP. Todavia, o resultado encontrado é que o RI (Arena) não impacta no CP (Pressão).

TABELA 9 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA

$$Apo_i = \beta_1 + \beta_2 Setor_i + \beta_3 Idade_i + \beta_4 \acute{A}rea_i + \beta_5 Tempo_i + \beta_6 Escol_i + \beta_7 N\acute{ı}vel_i + \beta_8 Arena_i + \varepsilon_i$$

Variável independente	Coefficientes	Estatística – z	P-value
Setor	-0,1099	-0,31	0,755
Idade	0,0297	0,80	0,425
Área	-0,3532	-0,31	0,757
Tempo	-0,0991	-0,24	0,814
Escol	0,2610	0,46	0,642
Nível	-1,2682	-2,02	0,044 **
Arena	-1,6162	-2,10	0,036 **
β_1	2,0213	0,89	0,375
Pseudo R ²			0,1061
Nº Observações			66
Hosmer e Lemeshow.			0,2158
LR chi2 (8)			0,1061

Fonte: Elaborado pela autora.

Aqui, estes asteriscos *, **, *** representam os valores estatisticamente significantes ao nível de 1%, 5% e 10% respectivamente;

Apo_i = Apoio do i-ésimo entrevistado, atribuindo 1 para presença e 0 para ausência;

β_1 = Coeficiente;

Setor_i = Setor onde o i-ésimo entrevistado trabalha;

Idade_i = Idade do i-ésimo entrevistado;

Área_i = Área de atuação na empresa do i-ésimo entrevistado;

Tempo_i = Tempo (quantidade de anos trabalhados) na empresa do i-ésimo entrevistado;

Escol_i = Escolaridade do i-ésimo entrevistado;

Nível_i = Nível hierárquico do i-ésimo entrevistado;

Arena_i = é a variável *Dummy* do perfil de comportamento Arena, atribuindo 0 (negativo) e 1 (positivo).

Somente duas variáveis independentes foram estatisticamente significativas, ao nível de 5%, de acordo com a Tabela 9, já exposta. Há relação entre a variável dependente Apoio e a variável independente Nível hierárquico. De acordo com os

resultados, os indivíduos de maior nível hierárquico são menos apoiados. Parece que as lideranças entendem que não exista necessidade de apoio, uma vez que esses indivíduos já estejam “prontos” para os desafios no trabalho.

Existe relação entre a variável dependente Apoio e a variável independente Arena. Indivíduos Arena são menos apoiados, provavelmente pelo mesmo motivo explicado anteriormente. As demais variáveis independentes (Setor, Idade, Área, Tempo e Escolaridade) não têm relação com a variável dependente Apoio.

TABELA 10 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA

$$Rec_i = \beta_1 + \beta_2 Setor_i + \beta_3 Idade_i + \beta_4 Área_i + \beta_5 Tempo_i + \beta_6 Escol_i + \beta_7 Nível_i + \beta_8 Arena_i + \varepsilon_i$$

Variável independente	Coefficientes	Estatística – z	P-value
Setor	0,2220	0,74	0,460
Idade	-0,0217	-0,63	0,532
Área	-0,1152	-0,10	0,923
Tempo	0,4215	1,10	0,273
Escol	-0,1990	-0,38	0,703
Nível	1,1477	1,72	0,085 ***
Arena	0,9287	1,24	0,214
β_i	-2,081	-0,97	0,332
Pseudo R ²			0,0698
Nº Observações			66
Hosmer e Lemeshow.			0,2410
LR chi2 (8)			0,5125

Fonte: Elaborado pela autora.

Aqui, estes asteriscos *, **, *** representam os valores estatisticamente significantes ao nível de 1%, 5% e 10% respectivamente;

Rec_i = Reconhecimento do i-ésimo entrevistado, atribuindo 1 para presença e 0 para ausência;

β_i = Coeficiente;

Setor_i = Setor onde o i-ésimo entrevistado trabalha;

Idade_i = Idade do i-ésimo entrevistado;

Área_i = Área de atuação na empresa do i-ésimo entrevistado;

Tempo_i = Tempo (quantidade de anos trabalhados) na empresa do i-ésimo entrevistado;

Escol_i = Escolaridade do i-ésimo entrevistado;

Nível_i = Nível hierárquico do i-ésimo entrevistado;

$Arena_i$ = é a variável *Dummy* do perfil de comportamento Arena, atribuindo 0 (negativo) e 1 (positivo).

Nessa Tabela 10, apesar de a variável independente, Nível, ser considerada estatisticamente significativa ao nível de 10%, a regressão não foi estatisticamente expressiva.

TABELA 11 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA

$$Jus_i = \beta_1 + \beta_2 Setor_i + \beta_3 Idade_i + \beta_4 Área_i + \beta_5 Tempo_i + \beta_6 Escol_i + \beta_7 Nível_i + \beta_8 Arena_i + \varepsilon_i$$

Variável independente	Coefficientes	Estatística – z	P-value
Setor	-0,2691	-0,87	0,383
Idade	-0,0077	-0,22	0,825
Área	-1,1259	-0,99	0,324
Tempo	0,1245	0,32	0,750
Escol	0,0610	0,12	0,908
Nível	0,5631	0,76	0,445
Arena	-0,4906	-0,66	0,507
χ	1,9958	0,92	0,357
Pseudo R ²			0,0342
Nº Observações			66
Hosmer e Lemeshow.			0,2345
LR chi2 (8)			0,8927

Fonte: Elaborado pela autora.

Aqui, estes asteriscos *, **, *** representam os valores estatisticamente significantes ao nível de 1%, 5% e 10% respectivamente;

Jus_i = Justiça do i-ésimo entrevistado, atribuindo 1 para presença e 0 para ausência;

β_i = Coeficiente;

$Setor_i$ = Setor onde o i-ésimo entrevistado trabalha;

$Idade_i$ = Idade do i-ésimo entrevistado;

$Área_i$ = Área de atuação na empresa do i-ésimo entrevistado;

$Tempo_i$ = Tempo (quantidade de anos trabalhados) na empresa do i-ésimo entrevistado;

$Escol_i$ = Escolaridade do i-ésimo entrevistado;

$Nível_i$ = Nível hierárquico do i-ésimo entrevistado;

$Arena_i$ = é a variável *Dummy* do perfil de comportamento Arena, atribuindo 0 (negativo) e 1 (positivo).

Conforme resume a Tabela 11, a regressão não foi estatisticamente significativa. Todos os coeficientes estimados ficaram zerados, ou seja, nenhuma variável independente se relaciona com a variável dependente *Justiça*. A regressão foi aplicada a fim de testar se há alguma relação entre a variável Arena (RI) e a variável dependente *Justiça* (CP). O resultado principal esperado, de acordo com a hipótese 1, é que o indivíduo Arena teria um nível positivo extremo (++) da variável dependente *Justiça* (CP). Todavia, o resultado encontrado é que o RI (Arena) não impacta no CP (*Justiça*).

TABELA 12 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA

$$Ino_i = \beta_1 + \beta_2 Setor_i + \beta_3 Idade_i + \beta_4 Tempo_i + \beta_5 Escol_i + \beta_6 Arena_i + \varepsilon_i$$

Variável indepenete	Coefficientes	Estatística – z	P-value
Setor	0,3088	1,00	0,319
Idade	0,0549	1,29	0,198
Tempo	-0,3789	-0,88	0,378
Escol	0,1223	0,20	0,838
Arena	-1,4456	-1,66	0,096 ***
η_1	-2,1683	-1,16	0,245
Pseudo R ²			0,0818
Nº Observações			58
Hosmer e Lemeshow.			0,3830
LR chi2 (8)			0,2540

Fonte: Elaborado pela autora.

Aqui, estes asteriscos *, **, *** representam os valores estatisticamente significantes ao nível de 1%, 5% e 10% respectivamente;

Ino_i = Inovação do i-ésimo entrevistado, atribuindo 1 para presença e 0 para ausência;

β_1 = Coeficiente;

$Setor_i$ = Setor onde o i-ésimo entrevistado trabalha;

$Idade_i$ = Idade do i-ésimo entrevistado;

$Tempo$ = Tempo (quantidade de anos trabalhados) na empresa do i-ésimo entrevistado;

$Escol_i$ = Escolaridade do i-ésimo entrevistado;

$Arena_i$ = é a variável *Dummy* do perfil de comportamento Arena, atribuindo 0 (negativo) e 1 (positivo).

Em relação à tabela 12, apesar de a regressão não ser considerada estatisticamente significativa, existe uma relação ao nível 10% entre indivíduos classificados como Arena e a variável dependente Inovação. A relação é negativa; indivíduos Arena se percebem menos inovadores no trabalho. Os resultados esperados, conforme hipótese 1, é que indivíduos Arena teriam tendência a possuir um nível positivo extremo (++) do fator inovação. O resultado encontrado é que, a variável independente Arena (RI) não influencia a variável dependente Inovação (CP).

Com base no teste da razão de verossimilhança, os modelos ajustados (as regressões) para as dimensões Autonomia e Apoio foram significativos, com valor-p igual a 0,0015, 0,1061 respectivamente.

Concluindo a análise sobre a hipótese 1, verificou-se que os indivíduos do tipo Arena, *pela facilidade de dar e receber feedback*, inclinam-se a possuir um CP caracterizado por um nível positivo extremo (++) dos fatores de Autonomia, Confiança, Coesão, Pressão, Apoio dos interlocutores, Reconhecimento, Justiça e Inovação.

No entanto, com os resultados empíricos chegou-se à conclusão que os indivíduos Arena acreditam que sejam mais autônomos e menos apoiados. Não se constatou relação entre a variável independente Arena e as outras variáveis dependentes ligadas ao CP (Coesão, Confiança, Pressão, Reconhecimento, Justiça e Inovação).

Sendo assim, a hipótese 1 foi rejeitada, haja vista a não significância dos demais climas psicológicos.

4.4.3 Hipótese 2

Como se pode observar pela estatística descritiva, nenhum dos trabalhadores entrevistados foi classificado com personalidade comportamental Mancha cega. Dessa forma, não foi possível estimar o modelo de Regressão Logística Binomial para verificar a relação entre o CP e os indivíduos *com facilidade de dar feedback e menor receptividade de informações*.

Em outras palavras, a relação de interdependência entre a percepção do trabalhador sobre o CP (Autonomia, Coesão, Confiança, Apoio, Reconhecimento, Justiça, Inovação e Pressão) e a referida personalidade comportamental não pôde ser testada.

4.4.4 Hipótese 3

A hipótese 3 (Seção 3.2) refere-se à relação dos indivíduos com facilidade de receber *feedback e dificuldade de dar feedback* e o CP, isto é, define uma relação de interdependência entre a personalidade comportamental Fachada e a percepção do trabalhador sobre o CP (Autonomia, Coesão, Confiança, Apoio, Reconhecimento, Justiça, Inovação e Pressão).

Com base na hipótese estudada, os coeficientes estimados (teriam sinais positivos – autonomia, coesão, confiança, pressão) e outros (teriam sinais negativos apoio, reconhecimento, justiça e inovação) no modelo.

As Tabelas numeradas de 13 a 20 apresentam os 8 (oito) modelos de Regressão Logística Binomial, sendo que cada um se refere aos indivíduos classificados como Fachada, de acordo com o questionário da Janela de Johari e uma das oito dimensões dos fatores de CP.

TABELA 13 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA

$$Aut_i = \beta_1 + \beta_2 Setor_i + \beta_3 Idade_i + \beta_4 Área_i + \beta_5 Tempo_i + \beta_6 Escol_i + \beta_7 Nível_i + \beta_8 Fachada_i + \varepsilon_i$$

Variável independente	Coefficientes	Estatística – z	P-value
Setor	-0,1955	-0,59	0,558
Idade	0,0673	1,67	0,095 ***
Área	-1,4447	-0,84	0,398
Tempo	1,1830	0,43	0,671
Escol	1,6774	2,38	0,017 **
Nível	1,4774	1,60	0,109
Fachada	-1,2739	-2,04	0,041 **
t_1	-4,3099	-1,45	0,148
Pseudo R ²			0,2063
Nº Observações			66
Hosmer e Lemeshow.			0,2232
LR chi2 (8)			0,0093 ***

Fonte: Elaborado pela autora.

Aqui, estes asteriscos *, **, *** representam os valores estatisticamente significantes ao nível de 1%, 5% e 10% respectivamente;

Aut_i = Autonomia do i-ésimo entrevistado, atribuindo 1 para presença e 0 para ausência;

β_1 = Coeficiente;

Setor_i = Setor onde o i-ésimo entrevistado trabalha;

Idade_i = Idade do i-ésimo entrevistado;

Área_i = Área de atuação na empresa do i-ésimo entrevistado;

Tempo_i = Tempo (quantidade de anos trabalhados) na empresa do i-ésimo entrevistado;

Escol_i = Escolaridade do i-ésimo entrevistado;

Nível_i = Nível hierárquico do i-ésimo entrevistado;

Fachada_i = é a variável *Dummy* do perfil de comportamento Fachada, atribuindo 0 (negativo) e 1 (positivo).

Sobre a Tabela 13, pode-se afirmar que a regressão é estatisticamente significativa, isto é, existem algumas relações estatisticamente consideráveis:

- ao nível de 10%, entre a idade e a autonomia no trabalho, quanto maior a idade, maior a percepção dos indivíduos Fachada sobre sua autonomia;

- ao nível de 5%, entre a escolaridade e a autonomia no trabalho, essa relação é positiva, pois quanto mais anos de estudos têm os indivíduos, mais eles se sentem autônomos; e
- na última relação ao nível de 5%, entre a variável Fachada do RI e a autonomia no trabalho, os indivíduos classificados como Fachada se percebem menos autônomos (-1,2739 coeficiente). As demais variáveis independentes (Setor, Área, Tempo e Nível hierárquico) não explicam a variável dependente Autonomia.

TABELA 14 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA

$$Coe_i = \beta_1 + \beta_2 Setor_i + \beta_3 Idade_i + \beta_4 Tempo_i + \beta_5 Escol_i + \beta_6 Nível_i + \beta_7 Fachada_i + \varepsilon_i$$

Variável indepenete	Coefficientes	Estatística – z	P-value
Setor	-0,0995	-0,33	0,742
Idade	-0,0416	-1,17	0,242
Tempo	0,7560	1,95	0,052 ***
Escol	0,2313	0,44	0,657
Nível	-0,0471	-0,08	0,938
Fachada	-0,0503	-0,09	0,928
φ_1	0,3434	0,20	0,842
Pseudo R ²			0,0488
Nº Observações			64
Hosmer e Lemeshow.			0,2470
LR chi2 (8)			0,6472

Fonte: Elaborado pela autora.

Aqui, estes asteriscos *, **, *** representam os valores estatisticamente significantes ao nível de 1%, 5% e 10% respectivamente;

Coe_i = Coesão do i-ésimo entrevistado, atribuindo 1 para presença e 0 para ausência;

β_1 = Coeficiente;

Setor_i = Setor onde o i-ésimo entrevistado trabalha;

Idade_i = Idade do i-ésimo entrevistado;

Tempo_i = Tempo (quantidade de anos trabalhados) na empresa do i-ésimo entrevistado;

Escol_i = Escolaridade do i-ésimo entrevistado;

Nível_i = Nível hierárquico do i-ésimo entrevistado;

Fachada_i = é a variável *Dummy* do perfil de comportamento Fachada, atribuindo 0 (negativo) e 1 (positivo).

Em conformidade com a Tabela 14, apesar de a variável independente Tempo ser considerada estatisticamente significativa ao nível de 10%, a regressão não foi expressiva.

TABELA 15 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA

Variável independente	Coefficientes	Estatística – z	P-value
Setor	0,0721	0,24	0,809
Idade	0,0162	0,45	0,650
Tempo	-0,1765	-0,47	0,638
Escol	-0,4424	-0,85	0,397
Nível	0,1218	0,20	0,838
Fachada	0,3321	0,60	0,550
κ_1	0,6338	0,37	0,712
Pseudo R ²			0,0151
Nº Observações			64
Hosmer e Lemeshow.			0,2670
LR chi2 (8)			0,9735

Fonte: Elaborado pela autora.

Aqui, estes asteriscos *, **, *** representam os valores estatisticamente significantes ao nível de 1%, 5% e 10% respectivamente;

Con_i = Confiança do i-ésimo entrevistado, atribuindo 1 para presença e 0 para ausência;

β_1 = Coeficiente;

Setor_i = Setor onde o i-ésimo entrevistado trabalha;

Idade_i = Idade do i-ésimo entrevistado;

Tempo = Tempo (quantidade de anos trabalhados) na empresa do i-ésimo entrevistado;

Escol_i = Escolaridade do i-ésimo entrevistado;

Nível_i = Nível hierárquico do i-ésimo entrevistado;

Fachada_i = é a variável *Dummy* do perfil de comportamento Fachada, atribuindo 0 (negativo) e 1 (positivo).

De acordo com a Tabela 15, a regressão não foi considerada estatisticamente significativa.

TABELA 16 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA

$$Pre_i = \beta_1 + \beta_2 Setor_i + \beta_3 Idade_i + \beta_4 Área_i + \beta_5 Tempo_i + \beta_6 Escol_i + \beta_7 Nível_i + \beta_8 Fachada_i + \varepsilon_i$$

Variável independente	Coefficientes	Estatística - z	P-value
Setor	0,2302	0,70	0,481
Idade	0,0260	0,71	0,480
Área	-0,4702	-0,36	0,718
Tempo	0,0731	0,18	0,860
Escol	-0,1968	-0,36	0,716
Nível	0,8095	1,38	0,167
Fachada	-0,9324	-1,53	0,126
λ_1	-2,3215	-0,97	0,332
Pseudo R ²			0,0894
Nº Observações			66
Hosmer e Lemeshow.			0,2457
LR chi2 (8)			0,4206

Fonte: Elaborado pela autora.

Aqui, estes asteriscos *, **, *** representam os valores estatisticamente significantes ao nível de 1%, 5% e 10% respectivamente;

Pre_i = Pressão do i-ésimo entrevistado, atribuindo 1 para presença e 0 para ausência;

β_1 = Coeficiente;

Setor_i = Setor onde o i-ésimo entrevistado trabalha;

Idade_i = Idade do i-ésimo entrevistado;

Área_i = Área de atuação na empresa do i-ésimo entrevistado;

Tempo = Tempo (quantidade de anos trabalhados) na empresa do i-ésimo entrevistado;

Escol_i = Escolaridade do i-ésimo entrevistado;

Nível_i = Nível hierárquico do i-ésimo entrevistado;

Fachada_i = é a variável *Dummy* do perfil de comportamento Fachada, atribuindo 0 (negativo) e 1 (positivo).

Segundo a Tabela 16, a regressão não foi considerada estatisticamente significativa. A regressão foi aplicada a fim de testar se há alguma relação entre a

variável independente Fachada (RI) e a variável dependente Pressão (CP). O resultado principal esperado, de acordo com a hipótese 3, é que o indivíduo Fachada teria um nível positivo (+) da variável dependente Pressão (CP). Todos os coeficientes estimados ficaram zerados, ou seja, nenhuma variável independente se relaciona com a variável dependente *Pressão*.

TABELA 17 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA

$$Apo_i = \beta_1 + \beta_2 Setor_i + \beta_3 Idade_i + \beta_4 Área_i + \beta_5 Tempo_i + \beta_6 Escol_i + \beta_7 Nível_i + \beta_8 Fachada_i + \varepsilon_i$$

Variável independente	Coefficientes	Estatística – z	P-value
Setor	-0,0119	-0,03	0,973
Idade	0,0508	1,30	0,193
Área	0,1827	0,16	0,873
Tempo	-0,0916	-0,21	0,835
Escol	0,2500	0,43	0,666
Nível	-1,2976	-2,02	0,044 **
Fachada	1,4342	2,23	0,025 **
β_1	-0,5818	-0,24	0,809
Pseudo R ²			0,1181
Nº Observações			66
Hosmer e Lemeshow.			0,2389
LR chi2 (8)			0,2281

Fonte: Elaborado pela autora.

Aqui, estes asteriscos *, **, *** representam os valores estatisticamente significantes ao nível de 1%, 5% e 10% respectivamente;

Apo_i = Apoio do i-ésimo entrevistado, atribuindo 1 para presença e 0 para ausência;

β_1 = Coeficiente;

Setor_i = Setor onde o i-ésimo entrevistado trabalha;

Idade_i = Idade do i-ésimo entrevistado;

Área_i = Área de atuação na empresa do i-ésimo entrevistado;

Tempo_i = Tempo (quantidade de anos trabalhados) na empresa do i-ésimo entrevistado;

Escol_i = Escolaridade do i-ésimo entrevistado;

Nível_i = Nível hierárquico do i-ésimo entrevistado;

Fachada_i = é a variável *Dummy* do perfil de comportamento Fachada, atribuindo 0 (negativo) e 1 (positivo).

Como o exprime a Tabela 17, apesar de a regressão não ser estatisticamente significativa, dois itens foram considerados estatisticamente significativos, ao nível de 5%:

Existe relação entre a variável independente Fachada e a variável dependente Apoio: os indivíduos Fachada se percebem apoiados pelas chefias e colegas de trabalho. A outra relação é entre a variável independente Nível hierárquico e a variável dependente Apoio: quanto menor o nível hierárquico, maior o apoio que se recebe. As outras variáveis independentes (Setor, Idade, Área, Tempo e Escolaridade) não explicam a relação com a variável dependente Apoio.

TABELA 18 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA

$$Rec_i = \beta_1 + \beta_2 Setor_i + \beta_3 Idade_i + \beta_4 Área_i + \beta_5 Tempo_i + \beta_6 Escol_i + \beta_7 Nível_i + \beta_8 Fachada_i + \varepsilon_i$$

Variável independente	Coefficientes	Estatística – z	P-value
Setor	0,1916	0,64	0,519
Idade	-0,0269	-0,77	0,443
Área	-0,2840	-0,24	0,811
Tempo	0,4085	1,07	0,285
Escol	-0,1806	-0,35	0,727
Nível	1,0843	1,64	0,101
Fachada	-0,3507	-0,63	0,526
ν_1	-1,2202	-0,56	0,579
Pseudo R ²			0,0569
Nº Observações			66
Hosmer e Lemeshow.			0,2425
LR chi2 (8)			0,6504

Fonte: Elaborado pela autora.

Aqui, estes asteriscos *, **, *** representam os valores estatisticamente significantes ao nível de 1%, 5% e 10% respectivamente;

Rec_i = Reconhecimento do i-ésimo entrevistado, atribuindo 1 para presença e 0 para ausência;

β_1 = Coeficiente;

Setor_i = Setor onde o i-ésimo entrevistado trabalha;

Idade_i = Idade do i-ésimo entrevistado;

Área_i = Área de atuação na empresa do i-ésimo entrevistado;

Tempo_i = Tempo (quantidade de anos trabalhados) na empresa do i-ésimo entrevistado;

$Escol_i$ = Escolaridade do i-ésimo entrevistado;

$Nível_i$ = Nível hierárquico do i-ésimo entrevistado;

$Fachada_i$ = é a variável *Dummy* do perfil de comportamento Fachada, atribuindo 0 (negativo) e 1 (positivo).

De acordo com a Tabela 18, a regressão não foi considerada estatisticamente relevante.

TABELA 19 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA

$$Jus_i = \beta_1 + \beta_2 Setor_i + \beta_3 Idade_i + \beta_4 Área_i + \beta_5 Tempo_i + \beta_6 Escol_i + \beta_7 Nível_i + \beta_8 Fachada_i + \varepsilon_i$$

Variável independente	Coefficientes	Estatística – z	P-value
Setor	-0,2507	-0,82	0,414
Idade	-0,0039	-0,11	0,911
Área	-1,0046	-0,87	0,383
Tempo	0,1332	0,34	0,734
Escol	0,0502	0,09	0,925
Nível	0,5821	0,79	0,428
Fachada	0,2879	0,51	0,607
β_1	1,4199	0,63	0,526
Pseudo R ²			0,0322
Nº Observações			66
Hosmer e Lemeshow.			0,2431
LR chi2 (8)			0,9073

Fonte: Elaborado pela autora.

Aqui, estes asteriscos *, **, *** representam os valores estatisticamente significantes ao nível de 1%, 5% e 10% respectivamente;

Jus_i = Justiça do i-ésimo entrevistado, atribuindo 1 para presença e 0 para ausência;

β_1 = Coeficiente;

$Setor_i$ = Setor onde o i-ésimo entrevistado trabalha;

$Idade_i$ = Idade do i-ésimo entrevistado;

$Área_i$ = Área de atuação na empresa do i-ésimo entrevistado;

$Tempo_i$ = Tempo (quantidade de anos trabalhados) na empresa do i-ésimo entrevistado;

$Escol_i$ = Escolaridade do i-ésimo entrevistado;

$Nível_i$ = Nível hierárquico do i-ésimo entrevistado;

$Fachada_i$ = é a variável *Dummy* do perfil de comportamento Fachada, atribuindo 0 (negativo) e 1 (positivo).

De acordo com a Tabela 19, a regressão não foi considerada estatisticamente significativa. A regressão foi aplicada a fim de testar se há alguma relação entre a variável independente Fachada (RI) e a variável dependente Justiça (CP). O resultado principal esperado, de acordo com a hipótese 3, é que o indivíduo Fachada teria um nível negativo (-) da variável dependente Justiça (CP). Todos os coeficientes estimados ficaram zerados, ou seja, nenhuma variável independente se relaciona com a variável dependente *Justiça*.

TABELA 20 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA

$$Ino_i = \beta_1 + \beta_2 Setor_i + \beta_3 Idade_i + \beta_4 Tempo_i + \beta_5 Escol_i + \beta_6 Fachada_i + \varepsilon_i$$

Variável independente	Coefficientes	Estatística – z	P-value
Setor	-0,3777	1,19	0,234
Idade	0,0632	1,48	0,139
Tempo	-0,3495	-0,82	0,415
Escol	0,0652	0,11	0,911
Fachada	0,8467	1,43	0,152
β_1	-3,3291	-1,67	0,095
Pseudo R ²			0,0682
Nº Observações			58
Hosmer e Lemeshow.			0,3599
LR chi2 (8)			5,48

Fonte: Elaborado pela autora.

Aqui, estes asteriscos *, **, *** representam os valores estatisticamente significantes ao nível de 1%, 5% e 10% respectivamente;

Ino_i = Inovação do i-ésimo entrevistado, atribuindo 1 para presença e 0 para ausência;

β_1 = Coeficiente;

$Setor_i$ = Setor onde o i-ésimo entrevistado trabalha;

$Idade_i$ = Idade do i-ésimo entrevistado;

$Tempo_i$ = Tempo (quantidade de anos trabalhados) na empresa do i-ésimo entrevistado;

$Escol_i$ = Escolaridade do i-ésimo entrevistado;

$Fachada_i$ = é a variável *Dummy* do perfil de comportamento Fachada, atribuindo 0 (negativo) e 1 (positivo).

De acordo com a Tabela 20, a regressão não foi considerada estatisticamente significativa. A regressão foi aplicada a fim de testar se há alguma relação entre a variável independente Fachada (RI) e a variável dependente Inovação (CP). O resultado principal esperado, de acordo com a hipótese 3, é que o indivíduo Fachada teria um nível negativo (-) da variável dependente Inovação (CP). Todos os coeficientes estimados ficaram zerados, ou seja, nenhuma variável independente se relaciona com a variável dependente *Inovação*.

Em relação à regressão logística binomial com a variável *Dummy* da personalidade comportamental Fachada, é possível afirmar que somente a regressão que verifica a existência de relação entre a variável dependente Autonomia e a variável independente Fachada foi considerada estatisticamente significativa (LRchi(2) 8 igual a 0,0093). As demais regressões não encontraram relação entre a variável dependente Fachada e as demais dimensões do CP.

Logo, a hipótese de que indivíduos de comportamento Fachada – em geral, *por suas dificuldades de dar feedback e maiores facilidades de receber feedback*, tendem a possuir CP caracterizado por um nível positivo (+) dos fatores Autonomia, Confiança, Coesão, Pressão, e se inclinam a apresentar um CP definido num nível negativo (-) de Apoio, Reconhecimento, Justiça e Inovação – foi rejeitada.

4.4.5 Hipótese 4

A Hipótese 4 (seção 3.2) refere-se à relação dos indivíduos com *baixa autoabertura e receptividade ao feedback* e o CP, isto é, define uma relação de interdependência entre a percepção do trabalhador sobre o CP (Autonomia, Coesão, Confiança, Apoio, Reconhecimento, Justiça, Inovação e Pressão) e a personalidade

comportamental da categoria Desconhecido. Com base na hipótese estudada, todos os coeficientes estimados pelo modelo teriam seus sinais negativos, ou seja, $B < 0$, caracterizando um nível negativo extremo (--).

As tabelas numeradas de 21 a 28 apresentam as regressões relativas ao estilo de comportamento designado como Desconhecido.

TABELA 21 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA

$$Aut_i = \beta_1 + \beta_2 Setor_i + \beta_3 Idade_i + \beta_4 \acute{A}rea_i + \beta_5 Tempo_i + \beta_6 Escol_i + \beta_7 N\acute{ı}vel_i + \beta_8 Desco_i + \varepsilon_i$$

Variável independente	Coefficientes	Estatística - z	P-value
Setor	-0,1298	-0,40	0,692
Idade	0,0725	1,86	0,062 ***
Área	-0,9746	-0,63	0,528
Tempo	0,2181	0,52	0,604
Escol	1,5026	2,27	0,023 **
Nível	1,1484	1,31	0,192
Desco	-0,1356	-0,19	0,852
β_1	-5,3199	-1,93	0,054 ***
Pseudo R ²			0,1579
Nº Observações			66
Hosmer e Lemeshow.			0,2552
LR chi2 (8)			0,0463 **

Fonte: Elaborado pela autora.

Aqui, estes asteriscos *, **, *** representam os valores estatisticamente significantes ao nível de 1%, 5% e 10% respectivamente;

Aut_i = Autonomia do i-ésimo entrevistado, atribuindo 1 para presença e 0 para ausência;

β_1 = Coeficiente;

Setor_i = Setor onde o i-ésimo entrevistado trabalha;

Idade_i = Idade do i-ésimo entrevistado;

Área_i = Área de atuação na empresa do i-ésimo entrevistado;

Tempo_i = Tempo (quantidade de anos trabalhados) na empresa do i-ésimo entrevistado;

Escol_i = Escolaridade do i-ésimo entrevistado;

Nível_i = Nível hierárquico do i-ésimo entrevistado;

Desco_i = é a variável *Dummy* do perfil de comportamento Desconhecido, atribuindo 0 (negativo) e 1 (positivo).

Na Tabela 21, algumas variáveis foram consideradas estatisticamente significativas ao nível de 10% e 5%, respectivamente:

Para esses indivíduos classificados com perfil Desconhecido (RI), quanto maior a idade, melhor a percepção sobre sua autonomia no trabalho. Indivíduos com esse perfil (RI) percebem positivamente sua autonomia no trabalho quanto maior for o seu grau de escolaridade. As demais variáveis independentes (Setor, Área, Tempo e Nível hierárquico, Desconhecido) não se relacionam com a variável dependente Autonomia.

TABELA 22 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA

$$Coe_i = \beta_1 + \beta_2 Setor_i + \beta_3 Idade_i + \beta_4 Tempo_i + \beta_5 Escol_i + \beta_6 Nível_i + \beta_7 Desco_i + \varepsilon_i$$

Variável indepenete	Coefficientes	Estatística – z	P-value
Setor	-0,1338	-0,43	0,665
Idade	-0,0475	-1,33	0,185
Tempo	0,7534	1,95	0,052 ***
Escol	0,2214	0,43	0,671
Nível	-0,0693	-0,12	0,907
Desco	0,6431	0,90	0,369
β_1	0,5491	0,33	0,740
Pseudo R ²			0,0584
Nº Observações			64
Hosmer e Lemeshow.			0,2559
LR chi2 (8)			0,5373

Fonte: Elaborado pela autora.

Aqui, estes asteriscos *, **, *** representam os valores estatisticamente significantes ao nível de 1%, 5% e 10% respectivamente;

Coe_i = Coesão do i-ésimo entrevistado, atribuindo 1 para presença e 0 para ausência;

β_1 = Coeficiente;

Setor_i = Setor onde o i-ésimo entrevistado trabalha;

Idade_i = Idade do i-ésimo entrevistado;

Tempo_i = Tempo (quantidade de anos trabalhados) na empresa do i-ésimo entrevistado;

Escol_i = Escolaridade do i-ésimo entrevistado;

Nível_i = Nível hierárquico do i-ésimo entrevistado;

$Desco_i$ = é a variável *Dummy* do perfil de comportamento Desconhecido, atribuindo 0 (negativo) e 1 (positivo).

Na Tabela 22, apesar de a variável independente Tempo de serviço ser a única considerada estatisticamente significativa ao nível de 10%, a regressão não foi relevante estatisticamente.

TABELA 23 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA

$$Con_i = \beta_1 + \beta_2 Setor_i + \beta_3 Idade_i + \beta_4 Tempo_i + \beta_5 Escol_i + \beta_6 Nível_i + \beta_7 Desco_i + \varepsilon_i$$

Variável indepenete	Coefficientes	Estatística – z	P-value
Setor	0,0468	0,16	0,876
Idade	0,0090	0,25	0,800
Tempo	-0,1722	-0,46	0,643
Escol	-0,4373	0,84	0,400
Nível	0,1556	0,26	0,794
Desco	0,2817	0,40	0,687
β_1	1,0532	0,64	0,524
Pseudo R ²			0,0128
Nº Observações			64
Hosmer e Lemeshow.			0,1651
LR chi2 (8)			0,9827

Fonte: Elaborado pela autora.

Aqui, estes asteriscos *, **, *** representam os valores estatisticamente significantes ao nível de 1%, 5% e 10% respectivamente;

Con_i = Confiança do i-ésimo entrevistado, atribuindo 1 para presença e 0 para ausência;

β_1 = Coeficiente;

Setor_i = Setor onde o i-ésimo entrevistado trabalha;

Idade_i = Idade do i-ésimo entrevistado;

Tempo_i = Tempo (quantidade de anos trabalhados) na empresa do i-ésimo entrevistado;

Escol_i = Escolaridade do i-ésimo entrevistado;

Nível_i = Nível hierárquico do i-ésimo entrevistado;

Desco_i = é a variável *Dummy* do perfil de comportamento Desconhecido, atribuindo 0 (negativo) e 1 (positivo).

Na Tabela 23, a regressão não foi considerada estatisticamente notável ao nível de 5%. A regressão foi aplicada a fim de testar se há alguma relação entre a variável independente Desconhecido (RI) e a variável dependente Confiança (CP). O resultado principal esperado, de acordo com a hipótese 4, é que o indivíduo Desconhecido teria um nível negativo extremo (--) da variável dependente Confiança (CP). Todos os coeficientes estimados ficaram zerados, ou seja, nenhuma variável independente se relaciona com a variável dependente *Confiança*.

TABELA 24 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA

$$Pre_i = \beta_1 + \beta_2 Setor_i + \beta_3 Idade_i + \beta_4 Área_i + \beta_5 Tempo_i + \beta_6 Escol_i + \beta_7 Nível_i + \beta_8 Desco_i + \varepsilon_i$$

Variável independente	Coefficientes	Estatística – z	P-value
Setor	0,2516	0,78	0,434
Idade	0,0405	1,12	0,263
Área	-0,2732	-0,21	0,833
Tempo	0,0812	0,21	0,836
Escol	-0,1983	-0,38	0,704
Nível	0,6768	1,21	0,225
Desco	-0,2581	-0,35	0,728
τ_1	-3,4391	-1,52	0,130
Pseudo R ²			0,0611
Nº Observações			66
Hosmer e Lemeshow.			0,2188
LR chi2 (8)			0,6798

Fonte: Elaborado pela autora.

Aqui, estes asteriscos *, **, *** representam os valores estatisticamente significantes ao nível de 1%, 5% e 10% respectivamente;

Pre_i = Pressão do i-ésimo entrevistado, atribuindo 1 para presença e 0 para ausência;

β_1 = Coeficiente;

Setor_i = Setor onde o i-ésimo entrevistado trabalha;

Idade_i = Idade do i-ésimo entrevistado;

Área_i = Área de atuação na empresa do i-ésimo entrevistado;

Tempo_i = Tempo (quantidade de anos trabalhados) na empresa do i-ésimo entrevistado;

Escol_i = Escolaridade do i-ésimo entrevistado;

Nível_i = Nível hierárquico do i-ésimo entrevistado;

$Desco_i$ = é a variável *Dummy* do perfil de comportamento Desconhecido, atribuindo 0 (negativo) e 1 (positivo).

Na Tabela 24, a regressão não foi considerada estatisticamente expressiva ao nível de 5%. A regressão foi aplicada a fim de testar se há alguma relação entre a variável independente Desconhecido (RI) e a variável dependente Pressão (CP). O resultado principal esperado, de acordo com a hipótese 4, é que o indivíduo Desconhecido teria um nível negativo extremo (--) da variável dependente Pressão (CP). Todos os coeficientes estimados ficaram zerados, ou seja, nenhuma variável independente se relaciona com a variável dependente *Pressão*.

TABELA 25 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA

Variável independente	Coefficientes	Estatística – z	P-value
Setor	-0,0517	-0,16	0,876
Idade	0,0343	0,92	0,356
Área	-0,2426	-0,22	0,828
Tempo	-0,0798	-0,20	0,844
Escol	0,2573	0,46	0,646
Nível	-1,0794	-1,75	0,079 ***
Desco	-0,2988	-0,41	0,682
β_1	1,1030	0,51	0,611
Pseudo R ²			0,0526
Nº Observações			66
Hosmer e Lemeshow.			0,1377
LR chi2 (8)			0,7602

Fonte: Elaborado pela autora.

Aqui, estes asteriscos *, **, *** representam os valores estatisticamente significantes ao nível de 1%, 5% e 10% respectivamente;

Apo_i = Apoio do i-ésimo entrevistado, atribuindo 1 para presença e 0 para ausência;

β_1 = Coeficiente;

$Setor_i$ = Setor onde o i-ésimo entrevistado trabalha;

$Idade_i$ = Idade do i-ésimo entrevistado;

$Área_i$ = Área de atuação na empresa do i-ésimo entrevistado;

$Tempo_i$ = Tempo (quantidade de anos trabalhados) na empresa do i-ésimo entrevistado;

$Escol_i$ = Escolaridade do i-ésimo entrevistado;

$Nível_i$ = Nível hierárquico do i-ésimo entrevistado;

$Desco_i$ = é a variável *Dummy* do perfil de comportamento Desconhecido, atribuindo 0 (negativo) e 1 (positivo).

Na Tabela 25, apesar de a variável independente, Nível, ser a única considerada estatisticamente apreciável ao nível de 10%, a regressão não foi significativa estatisticamente.

TABELA 26 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA

$$Rec_i = \beta_1 + \beta_2 Setor_i + \beta_3 Idade_i + \beta_4 Área_i + \beta_5 Tempo_i + \beta_6 Escol_i + \beta_7 Nível_i + \beta_8 Desco_i + \varepsilon_i$$

Variável independente	Coefficientes	Estatística – z	P-value
Setor	0,2158	0,72	0,472
Idade	-0,0200	-0,58	0,564
Área	-0,2289	-0,19	0,847
Tempo	0,4074	1,08	0,281
Escol	-0,1811	-0,35	0,725
Nível	1,0503	1,60	0,110
Desco	-0,2693	-0,39	0,695
β_1	-1,7070	-0,81	0,415
Pseudo R ²			0,0541
Nº Observações			66
Hosmer e Lemeshow.			0,2994
LR chi2 (8)			0,6804

Fonte: Elaborado pela autora.

Aqui, estes asteriscos *, **, *** representam os valores estatisticamente significantes ao nível de 1%, 5% e 10% respectivamente;

Rec_i = Reconhecimento do i-ésimo entrevistado, atribuindo 1 para presença e 0 para ausência;

β_1 = Coeficiente;

$Setor_i$ = Setor onde o i-ésimo entrevistado trabalha;

$Idade_i$ = Idade do i-ésimo entrevistado;

$Área_i$ = Área de atuação na empresa do i-ésimo entrevistado;

$Tempo_i$ = Tempo (quantidade de anos trabalhados) na empresa do i-ésimo entrevistado;

$Escol_i$ = Escolaridade do i-ésimo entrevistado;

$Nível_i$ = Nível hierárquico do i-ésimo entrevistado;

$Desco_i$ = é a variável *Dummy* do perfil de comportamento Desconhecido, atribuindo 0 (negativo) e 1 (positivo).

Na Tabela 26, a regressão não foi considerada estatisticamente significativa ao nível de 5%. A regressão foi aplicada a fim de testar se há alguma relação entre a variável independente Desconhecido (RI) e a variável dependente Reconhecimento (CP). O resultado principal esperado, de acordo com a hipótese 4, é que o indivíduo Desconhecido teria um nível negativo extremo (--) da variável dependente Reconhecimento (CP). Todos os coeficientes estimados ficaram zerados, ou seja, nenhuma variável independente se relaciona com a variável dependente *Reconhecimento*

TABELA 27 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA

$$Jus_i = \beta_1 + \beta_2 Setor_i + \beta_3 Idade_i + \beta_4 Área_i + \beta_5 Tempo_i + \beta_6 Escol_i + \beta_7 Nível_i + \beta_8 Descos_i + \varepsilon_i$$

Variável indepete	Coefficientes	Estatística – z	P-value
Setor	-0,2765	-0,89	0,374
Idade	-0,0091	-0,26	0,794
Área	-1,0467	-0,92	0,357
Tempo	0,1179	0,30	0,761
Escol	0,0500	0,09	0,925
Nível	0,6211	0,84	0,402
Descos	0,3227	0,46	0,649
ω_1	1,8236	0,85	0,394
Pseudo R ²			0,0316
Nº Observações			66
Hosmer e Lemeshow.			0,1799
LR chi2 (8)			0,9116

Fonte: Elaborado pela autora.

Aqui, estes asteriscos *, **, *** representam os valores estatisticamente significantes ao nível de 1%, 5% e 10% respectivamente;

Jus_i = Justiça do i-ésimo entrevistado, atribuindo 1 para presença e 0 para ausência;

β_1 = Coeficiente;

Setor_i = Setor onde o i-ésimo entrevistado trabalha;

Idade_i = Idade do i-ésimo entrevistado;

Área_i = Área de atuação na empresa do i-ésimo entrevistado;

Tempo_i = Tempo (quantidade de anos trabalhados) na empresa do i-ésimo entrevistado;

$Escol_i$ = Escolaridade do i-ésimo entrevistado;

$Nível_i$ = Nível hierárquico do i-ésimo entrevistado;

$Desco_i$ = é a variável *Dummy* do perfil de comportamento Desconhecido, atribuindo 0 (negativo) e 1 (positivo).

Na Tabela 27, a regressão não foi considerada estatisticamente significativa ao nível de 5%. A regressão foi aplicada a fim de testar se há alguma relação entre a variável independente Desconhecido (RI) e a variável dependente Justiça (CP). O resultado principal esperado, de acordo com a hipótese 4, é que o indivíduo Desconhecido teria um nível negativo extremo (--) da variável dependente Justiça (CP). Todos os coeficientes estimados ficaram zerados, ou seja, nenhuma variável independente se relaciona com a variável dependente *Justiça*.

TABELA 28 - ESTATÍSTICA DE REGRESSÃO LOGÍSTICA

$$Ino_i = \beta_1 + \beta_2 Setor_i + \beta_3 Idade_i + \beta_4 Tempo_i + \beta_5 Escol_i + \beta_6 Desco_i + \varepsilon_i$$

Variável indepenente	Coefficientes	Estatística - z	P-value
Setor	0,3526	1,12	0,262
Idade	0,0548	1,34	0,180
Tempo	-0,3409	-0,82	0,414
Escol	0,0823	0,14	0,888
Desco	-0,3088	-0,44	0,660
β_1	-2,4449	-1,33	0,182
Pseudo R ²			0,0440
Nº Observações			58
Hosmer e Lemeshow.			0,3217
LR chi2 (8)			0,6181

Fonte: Elaborado pela autora.

Aqui, estes asteriscos *, **, *** representam os valores estatisticamente significantes ao nível de 1%, 5% e 10% respectivamente;

Ino_i = Inovação do i-ésimo entrevistado, atribuindo 1 para presença e 0 para ausência;

β_1 = Coeficiente;

$Setor_i$ = Setor onde o i-ésimo entrevistado trabalha;

$Idade_i$ = Idade do i-ésimo entrevistado;

$Tempo_i$ = Tempo (quantidade de anos trabalhados) na empresa do i-ésimo entrevistado;

Escol_i = Escolaridade do i-ésimo entrevistado;

Desco_i = é a variável Dummy do perfil de comportamento Desconhecido, atribuindo 0 (negativo) e 1 (positivo).

Na Tabela 28, a regressão não foi estimada estatisticamente considerável ao nível de 5%. A regressão foi aplicada a fim de testar se há alguma relação entre a variável independente Desconhecido (RI) e a variável dependente Inovação (CP). O resultado principal esperado, de acordo com a hipótese 4, é que o indivíduo Desconhecido teria um nível negativo extremo (--) da variável dependente Inovação (CP). Todos os coeficientes estimados ficaram zerados, ou seja, nenhuma variável independente se relaciona com a variável dependente *Inovação*.

Conclui-se que a hipótese 4 foi rejeitada, pois, somente uma das 8 regressões foi considerada estatisticamente significativa (LRchi 0,0463), comprovando apenas uma relação entre as dimensões Autonomia e Desconhecido. Os indivíduos dessa classificação percebem negativamente a autonomia no trabalho. As outras variáveis dependentes (Coesão, Confiança, Pressão, Apoio, Reconhecimento, Justiça e Inovação) não se relacionam com as variáveis independentes.

4.5 ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS

Janela	Coeficientes	Valor – P	Hipótese	Janela	Coeficientes	Valor – P	Hipótese
Arena	3.008605	* 0,014	(++) Autonomia	Mancha cega			(-) Autonomia
	-.7782055	0,301	(++) Coesão				(-) Coesão
	-.9428148	0.205	(++) Confiança				(-) Confiança
	1.16184	0.140	(++) Pressão				(-) Pressão
	-1.616262	* 0.036	(++) Apoio				(+) Apoio
	.928729	0.214	(++) Reconhecimento				(+) Reconhecimento
	-.4906604	0.507	(++) Justiça				(+) Justiça
	-1.445619	0.096	(++) Inovação				(+) Inovação
Fachada	-1.273922	* 0.041	(+) Autonomia	Desconhecido	-.1356723	0.852	(--) Autonomia
	-.0503578	0.928	(+) Coesão		.6431748	0.369	(--) Coesão
	.3321327	0.550	(+) Confiança		.2817461	0.687	(--) Confiança
	-.9324846	0.126	(+) Pressão		-.258177	0.728	(--) Pressão
	1.434249	* 0.025	(-) Apoio		-.2988702	0.682	(--) Apoio
	-.3507792	0.526	(-) Reconhecimento		-.2693959	0.695	(--) Reconhecimento
	.2879457	0.607	(-) Justiça		.3227903	0.649	(--) Justiça
	.8467375	0.152	(-) Inovação		-.3088429	0.660	(--) Inovação

QUADRO 11 - PRINCIPAIS INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o valor-p nesse quadro, somente as regressões referentes ao perfil de comportamento Arena e Fachada foram significantes nas dimensões do Autonomia e Apoio, do CP, demonstrando numericamente a existência de relação entre CP e RI.

Indivíduos com estilo Arena possuem três vezes mais percepção positiva sobre sua autonomia no trabalho. Em relação à percepção de apoio das lideranças, quanto mais associados ao estilo Arena, menor o apoio que recebem (-1,6162), por isso o sinal negativo do coeficiente (inversamente proporcional). Supõe-se que os

executivos acreditam que esses indivíduos estejam prontos para os desafios do trabalho (atividades e maturidade profissional).

Indivíduos do tipo Fachada se percebem sem autonomia no trabalho. A relação é negativa, ou seja, por um lado, eles possuem uma apreensão negativa sobre sua autonomia no trabalho; por outro lado, percebem a si mesmos plenamente apoiados pelas lideranças no trabalho.

No setor pesquisado, não foram encontrados indivíduos caracterizados como Mancha cega. Por esse motivo, ressalta-se a inexistência de regressões referentes a esse fator.

No caso do perfil Desconhecido, não há p-valor estatisticamente significativo.

Conforme a Quadro 11, existem duas variáveis dependentes (Autonomia e Apoio) relacionadas diretamente com duas variáveis independentes (Arena e Fachada). Dessa forma, foi necessário fazer outra investigação para completar o trabalho. Tratou-se de verificar se os coeficientes betas são diferentes. Com base no princípio do teste de hipótese que se baseia no intervalo de confiança, é possível apresentar a Quadro 12.

Janela	Coef.	Intervalo confiança		Clima
Arena	3.0086	0.6026	5.4145	Autonomia
	(-)1.6162	(-)3.126	(-)0.106	Apoio
Janela	Coef.	Intervalo confiança		Clima
Fachada	(-)1.2739	(-)2.4972	(-)0.0505	Autonomia
	1.4342	0.1759	2.6925	Apoio

QUADRO 12 - COMPARAÇÃO DE BETAS POR MEIO DO INTERVALO DE CONFIANÇA

Fonte: Elaborado pela autora.

Na tabela de comparação entre os betas com base no intervalo de confiança, observou-se isto:

- os sinais dos coeficientes são opostos e eles estão em um intervalo numérico distinto, o que denota que são diferentes;

- confirmando os parâmetros da tabela resumo (e as intensidades das hipóteses formuladas), esses intervalos não passam um pelo outro, ou seja, não há interseção entre eles.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho se dispôs a verificar qual a relação existente entre o relacionamento interpessoal (RI) e o clima psicológico (CP). Este estudo foi realizado no setor industrial de uma rede de comunicação familiar na capital do Estado do Espírito Santo.

As evidências encontradas permitem algumas conclusões. De acordo com a questão desta pesquisa, comprovou-se que existe uma relação entre o RI e o CP. Alguns estilos de comportamento impactam o CP do indivíduo, confirmando a H_0 , hipótese geral que visa a identificar a existência de relação entre os construtos teóricos (RI e CP), todavia nem todas as variáveis desses dois construtos teóricos se relacionam. Somente algumas o fazem. Os resultados esperados e fundamentados pelas teorias, é que todas variáveis de RI e CP estivessem relacionadas, ora positivamente ora negativamente.

Assim, aplicando a metodologia de Regressão Logística Binomial, considerando como variável dependente a percepção (positiva ou negativa) do trabalhador para cada uma das 8 dimensões de CP (Autonomia, Coesão, Confiança, Pressão, Sustentação, Reconhecimento, Justiça e Inovação), observou-se que os trabalhadores classificados como Arena são influenciados por algumas variáveis independentes, tais como, Idade, Escolaridade e Nível hierárquico. Eles se percebem com mais autonomia no trabalho e menos apoio das chefias. Em relação ao fator Inovação, apesar de a regressão ajustada ter sido expressiva, seus coeficientes estimados não foram significativos a 5%.

Concluindo a análise sobre a Hipótese 1, verificou-se que indivíduos Arena, *pela facilidade de dar e receber feedback*, tendem a possuir um CP caracterizado

por um nível positivo extremo (++) dos fatores de Autonomia, Confiança, Coesão, Pressão, Apoio dos interlocutores, Reconhecimento, Justiça e Inovação. Todavia, de acordo com os resultados (Quadro 11), esses indivíduos se percebem com mais Autonomia e Reconhecimento; e menos Pressão, Coesão, Confiança, Apoio, Justiça e Inovação. Isso confirmou parcialmente a hipótese¹, e ao mesmo tempo a rejeitou.

Sobre os testes relativos aos indivíduos Fachada, conclui-se que somente a regressão que verifica a existência de relação entre a variável dependente Autonomia e a variável independente Fachada foi considerada estatisticamente relevante (LRchi(2) = 8,193). As demais regressões não encontraram relação entre a variável dependente Fachada e as demais dimensões do CP.

Logo, a hipótese 3, que afirma que indivíduos de comportamento Fachada – em geral, *por suas dificuldades de dar feedback e maiores facilidades de receber feedback*, inclinam-se a possuir um CP caracterizado por um nível positivo (+) dos fatores Autonomia, Confiança, Coesão e Pressão; e um nível negativo (-) de Apoio, Reconhecimento, Justiça e Inovação – foi rejeitada.

A hipótese 4 propugna que indivíduos com estilo de comportamento localizado no quadrante IV (Desconhecido), em geral, *por suas baixas autoaberturas e receptividades a feedback*, e em comparação com os indivíduos citados na H₁, propendem a apresentar um CP caracterizado por um nível negativo extremo (--) dos fatores associados à Autonomia, Confiança, Coesão, Pressão, ao Apoio dos interlocutores, Reconhecimento, à Justiça e Inovação. Essa hipótese foi rejeitada, pois somente uma das oito regressões foi considerada estatisticamente significativa. No Quadro 11, observou-se que nem todos os coeficientes de CP estavam num nível negativo extremo; alguns estavam com o sinal positivo. Em suma, a hipótese 4 foi rejeitada.

É importante destacar os principais resultados gerais do capítulo 4, no que se refere a estes dados:

a) No que se refere ao fator autonomia do CP, constatou-se isto:

- está diretamente relacionado ao grau de escolaridade e à idade do trabalhador (quanto maior a idade e a quantidade de anos de estudos, maior autonomia); e
- as pessoas cujo estilo comportamental se identifique com o perfil Arena possuem percepção mais positiva sobre a autonomia.

b) Quanto aos respondentes classificados como Fachada (maioria), estes se percebem plenamente apoiados pelos colegas e chefia. A idade tem relação com o perfil comportamental. E mais:

- os trabalhadores mais jovens foram classificados com o perfil Fachada; e
- os empregados mais velhos foram qualificados com o perfil Desconhecido.

Antes de encerrar o processo conclusivo, é necessário considerar estas três afirmativas fundamentais acerca desta pesquisa:

1. Os resultados originados das investigações empíricas por meio das regressões permitem considerar que as hipóteses 1, 2 e 4 foram rejeitadas. A hipótese 3, não foi possível avaliá-la por motivo de não haver, naquele setor industrial, nenhum indivíduo cujo perfil fosse Mancha cega.

2. Somente os estilos de comportamento Arena e Fachada possuem realmente uma relação com alguns fatores do CP, confirmando uma relação entre CP e RI. Esses dois fatores se relacionam com a Autonomia e com o Apoio. Na hipótese 1, a relação entre os indivíduos cujo perfil de relacionamento é o Arena e cuja variável

dependente é Autonomia se estabelece num nível positivo extremo (++)), o que se confirmou empiricamente. Na hipótese 3, a analogia entre indivíduos Fachada se institui num nível positivo (+); em relação à autonomia, isso não se confirmou (de acordo com os resultados encontrados neste trabalho); a relação é a do tipo negativa/inversa. As reais associações das hipóteses entre os perfis Arena e Fachada e a variável dependente Apoio – indivíduos Arena são menos apoiados; indivíduos Fachada, mais apoiados – não se confirmaram (Quadro 11).

3. A variável dependente, Autonomia (do CP), foi a que mais se relacionou com as variáveis do RI, ora positivamente ora negativamente.

A análise do estudo aqui apresentado oferece limitações na aplicação de dois questionários simultaneamente: o primeiro (CP), com 40 (quarenta) questões; o segundo (Questionário – Janela Johari), com um grau de complexidade maior, contendo 20 (vinte) questões.

Foi possível perceber um pouco de impaciência por parte dos respondentes. As demais regressões não foram estatisticamente significativas. Supõe-se que isso seja decorrente das limitações observadas no decorrer do estudo. Um fator a ser considerado como justificativa é que por mais que se tenha esclarecido aos trabalhadores sobre o *porquê* do trabalho, do interesse em respostas sinceras e da não identificação deles nos questionários, alguns não aderiram de forma satisfatória ao estudo, limitando, assim, o tamanho da amostra. Com base nessas limitações, considera-se que os objetivos estabelecidos para esta pesquisa foram parcialmente alcançados.

Espera-se que esta investigação contribua para o entendimento do processo de dar e receber *feedback*, conforme determina a Janela de Johari. Com esse

modelo, foi possível mapear o perfil comportamental dos funcionários do setor industrial da empresa Alfa. Também foi possível conhecer e compreender o *clima psicológico (CP)* naquela instituição.

Ademais, conseguiu-se resolver a questão da pesquisa, mostrando quais variáveis do CP realmente se relacionavam com as variáveis do RI. Ampliou-se, assim, o entendimento sobre o comportamento humano no trabalho. Além disso, este estudo servirá como referência para outras pesquisas que sigam esse contexto, visto que as referências às metodologias sobre a utilização de modelagem matemática para avaliar o relacionamento interpessoal e o CP não são comumente observadas na literatura de gerenciamento.

Sugere-se que em futuras pesquisas maior periodicidade na aplicação dos questionários e estudos comparativos (organizações de mesmo segmento).

REFERÊNCIAS

AGRESTI, A. **Categorical data analysis**. 2 ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2002. 710 p.

ALENCAR, E. L. S. de. Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 6-11, 1995.

BAR, F. L. **Fábrica de loucos**: estudo quali-quantitativo de clima interno de trabalho. 1998. 99 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 28. ed. Petrópolis: Vozes, 2008. 248 p.

BERTERO, C. O. Algumas observações sobre a obra de G. Elton Mayo. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, v.8, n.27, 1968.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

CARVALHO, I. S. **Clima psicológico como preditor da saúde e do bem-estar de profissionais de saúde em contexto hospitalar**. 2007. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Departamento de Psicologia Social e das Organizações. Lisboa, v. xxi (1), p. 27-58, 2007.

COHEN, A. R.; FINK, S. **Comportamento organizacional**: conceitos e estudos de caso. Tradução de Maria José Cyhlar Monteiro. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

D'AMATO, A; ZIJLSTRA F. R. H. Psychological climate and individual factors as antecedents of work outcomes. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Belgium, v.1, n.17, 17 (1), p. 33-54, 2008.

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**, Amherst, v.21, n.3, p. 619-654, 1996.

De RIVERA, J. Emotional Climate: Social Structure and Emotional Dynamics. **International Review of Studies on Emotion**, Worcester, v.2, p. 197-218, 1992.

FRITZEN, S. J. **Janela de Johari**: exercícios vivenciais de dinâmica de grupo, relações humanas e de sensibilidade. Petrópolis: Vozes, 1978.

FOREHAND, G. A; GILMER, B. V. H. Environmental variation in studies of organizational behavior. **Carnegie Institute of Technology**, vol. 62, n. 6 dec. 1964, p. 361-382.

HOLLANDER, M.; WOLFE, D. A. **Nonparametric statistical methods**. New York: John Wiley, 1973.

HOLLOMAN, C. R. Character Interpersonal relations in municipal government. **The Academy of Management**. v. 16, n. 4, Dec. 1973, p. 691-695.

HOSMER, D. W.; LEMESHOW JR., S. **Applied logistic regression**. New York: John Wiley & Sons, 1989.

JAMES, L. R et al. Organizational and psychological climate: a review of theory and research. **European journal of work and organizational psychology**. USA, v.1, n. 17, p. 5-32, 2008.

KOYS, D.J., DECOTIIS, T. A. Inductive measures of psychological climate. **Human relations**, Chicago, v. 44, n. 3, p. 265-285, 1991.

LOBO, F. **Clima organizacional no sector público e privado no norte de Portugal**. Portugal: Dinalivro, 2003.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 275 p.

MOTTA, F. C. P; VASCONCELOS, I. F. F. G. de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MUCHINSKY, P. M. Organizational communication: relationships to organizational climate and job satisfaction. **The Academy of Management Journal**, v. 20, n.4, 1977, p. 592-607.

NOVELLI, J. G. N.; FISCHER, R. M.; MAZZON, J. A. Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. **Revista de administração**, São Paulo, v.41, n.4, p.442-452, out./nov./dez. 2006.

OLIVEIRA, E. R. A.; BACHION, M. M.; CARVALHO, E. C. de. Aplicação da janela de Johari em uma interação. **Rev.latino-am.enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 4, nº especial, p. 113-25, abril 1996.

POWELL, G. N.; BUTTERFIELD, D. A. The case for subsystem climates in organizations. **The Academy of Management Review**, Massachusetts, v. 3, n. 1, jan. 1978, p. 151-157.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1999.

SANTOS, N. M. B. F. de. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. São Paulo: Stilian, 1999.

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

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

SOARES, J. F.; SIQUEIRA, A. L. **Introdução à estatística médica**. Departamento de Estatística – UFMG, Belo Horizonte, 1996.

SOUZA, A. A; RAMOS, P. Relacionamento interpessoal nas organizações. **Revista de Divulgação Técnico-científica do ICPG**, v. 1, n. 4, jan./mar. 2004. ISSN 1415-6396. Curso de Especialização em Gestão de Empresas de Comércio e Serviços.

VELOSO, E. F. R. *et al.* Pesquisas de clima organizacional: o uso de categorias na construção metodológica e análise de resultados. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

ANEXOS

Esta pesquisa é parte de uma Dissertação de Mestrado. Seja sincero ao respondê-la; suas respostas não serão identificadas.

Marque com um "X" a área de atuação e o tempo total de serviço na empresa.

Dados pessoais

Idade: ____

Sexo: Feminino Masculino

Área de atuação: Jornal TV Rádio

Tempo total de serviço na empresa:

01 a 05 anos 06 a 10 anos acima de 10 anos

Nível de escolaridade

- Ensino Fundamental (1ª a 8ª série) Pós-Graduação (Mestrado)
 Ensino Médio (1º ao 3º ano) Pós-Graduação (Doutorado)
 Ensino Superior Pós-Graduação (Pós-Doutorado)
 Pós-Graduação (Especialização)

Nível hierárquico: Operacional Administrativo Executivo

ANEXO A – TESTE JANELA DE JOHARI: COMO VOCÊ SE RELACIONA NO AMBIENTE DE TRABALHO?

Teste Janela de Johari: Como você se relaciona no ambiente de trabalho?

Este teste é constituído de 20 situações passíveis de ocorrer dentro de uma empresa. Ele compõe-se de duas afirmativas, com resposta cabível em cada uma. O usuário deve analisar qual seria o seu comportamento diante dessas situações. Para cada situação, o usuário deverá atribuir o total de 5 (cinco) pontos entre as duas alternativas, ou seja, o somatório entre as alternativas A e B deve ser igual a cinco.

1. Caso um colega tenha um mau relacionamento com outro colaborador, cuja cooperação é fundamental para o bom desempenho do grupo, eu:

() A – falaria ao meu colega que ele é responsável, em parte, pelo mau relacionamento com o outro e das consequências que isso estaria acarretando para o grupo.

() B – para não me aborrecer com ambos, simplesmente não faria comentário algum.

2. Se durante uma reunião entre colegas de trabalho o assunto abordado se dirigisse para uma área sobre a qual me consideram grande conhecedor, mas que, na verdade, nada sei a respeito, eu:

() A – simplesmente confesso o meu desconhecimento, sem maiores preocupações, e tento manter o assunto em pauta.

() B – procuro mudar o rumo do assunto, antes de solicitarem minha opinião.

3. Meu chefe está sendo convidado pela direção da empresa para ocupar um cargo maior, porém acho que ele não reúne qualificações para tal cargo, eu:

() A – manifestaria minha preocupação para meu chefe e, também, para a direção, a fim de que eles examinassem melhor essa decisão.

() B – não faria comentários com meu chefe nem com a direção a respeito do que penso, pois isso deve ser decisão deles.

4. Caso meu colega de trabalho viesse perguntar-me se eu ouvira boatos a seu respeito, que pudessem prejudicá-lo, e de fato eu já houvesse tomado conhecimento do assunto, eu:

() A – informaria a ele tudo o que ouvi e quem mo noticiou.

() B – diria a ele que nada sei a respeito do assunto e que ele não desse a mínima importância, até porque “boatos são boatos”.

5. Caso o relacionamento que mantenho com meu superior estivesse sendo afetado devido a frequentes discussões que temos a respeito de um assunto muito importante para nós, eu:

() A – mostraria a ele o quanto nossas divergências estão atrapalhando nosso relacionamento e proporia discutir o assunto até a sua solução.

() B – procuraria ser mais reservado e evitaria retomar o assunto, a fim de não prejudicar nosso relacionamento ainda mais.

6. Caso um colega mencionasse o seu desagrado em relação a outro membro do nosso grupo, que, na sua opinião, tem tido um mau relacionamento com todos (opinião com a qual concordo plenamente), eu:

() A – escutá-lo-ia e manifestaria minha opinião, a fim de que ele soubesse o que penso sobre o assunto.

() B – escutá-lo-ia, porém não manifestaria minha opinião, a fim de evitar maiores confusões, caso ele não mantivesse sigilo sobre meus comentários.

7. Caso, no dia-a-dia, eu percebesse que um dos meus colaboradores não estivesse relacionando-se adequadamente com os demais colegas, eu:

() A – correria o risco de ser considerado "intrometido" e lhe manifestaria o que tenho percebido, e, também, qual é minha opinião sobre o assunto.

() B – não faria nenhum comentário, evitando intrometer-me no relacionamento do grupo.

8. Caso meu chefe demonstrasse sinais de estar sempre se preocupando e se irritando por qualquer coisa comigo, eu:

() A – conversaria com ele a respeito do assunto e lhe diria o quanto a sua atitude está dificultando o nosso entendimento.

() B – seria muito habilidoso ao lidar com ele, imaginando que ele deveria estar enfrentando algum problema de caráter pessoal.

9. Caso eu começasse a sentir desinteresse em trabalhar com meu chefe e percebesse que essa atitude estava interferindo no nosso relacionamento, eu:

() A – comunicaria diretamente o que estou sentindo e tentaria buscar o entendimento.

() B – não comentaria nada, porém permitiria que ele percebesse o que estaria acontecendo, dirigindo-lhe um tratamento mais distante e falando com ele apenas o indispensável sobre o trabalho.

10. Caso eu estivesse abordando o desempenho de um colega, com ele mesmo, que é uma pessoa extremamente sensível, eu:

() A – informá-lo-ia sobre suas deficiências e o encorajaria a buscar um melhor desempenho.

() B – para não melindrá-lo, evitaria citar seus pontos negativos.

11. Se percebo que meu colaborador está se comportando de uma maneira diferente, evitando-me, fazendo seu trabalho, mas distante de mim, eu:

() A – iria tratá-lo da mesma maneira, já que ele prefere esse tipo de relacionamento.

() B – perguntaria a ele o que está acontecendo.

12. Meu colega tenta alertar-me sobre o tipo de comportamento que estou apresentando e o prejuízo que isso está causando no meu relacionamento com os demais membros da nossa equipe, eu:

() A – procuraria demonstrar-lhe por que me comporto da forma que ele está dizendo.

() B – pediria que ele fornecesse mais detalhes a respeito do meu comportamento e, também, que apresentasse sugestões para melhorar meu convívio com os outros.

13. Caso eu sentisse que o tratamento que meu chefe está me dispensando é injusto, eu:

() A – não faria nenhuns comentários e aguardaria que ele abordasse o assunto.

() B – perguntaria a ele o que está ocorrendo, o que estou fazendo para merecer esse tratamento injusto.

14. Se ao conversar com dois de meus auxiliares um deles divulgasse, inesperadamente, um projeto de alguns membros da equipe, o qual desconheço completamente e que poderia atrapalhar nosso rendimento, eu:

() A – deixá-los-ia à vontade, para continuar falando, ou não, a respeito desse projeto.

() B – colocá-los-ia “contra a parede”, para conseguir mais informações sobre o projeto e, também, procuraria saber o que eles pensam sobre o assunto.

15. Caso eu tomasse conhecimento que estaria sendo avaliado para uma promoção na empresa e, nessa oportunidade, meu relacionamento com o grupo estivesse bastante difícil, eu:

() A – examinaria sozinho minhas dificuldades e tentaria encontrar alternativas para melhorar meu comportamento.

() B – abordaria com o grupo minhas deficiências e buscaria melhorar nosso relacionamento.

16. Se eu tomasse conhecimento que um colega com o qual andei discutindo está falando mal a meu respeito, eu:

() A – não faria nada, a fim de evitar maiores complicações e brigas inúteis, até porque o tempo é o melhor remédio.

() B – diria a ele o quanto me desagrada a sua atitude e proporia que juntos encontrássemos uma solução.

17. Caso eu estivesse enfrentando problemas pessoais e meu superior me alertasse que nos últimos tempos tenho sido muito agressivo, eu:

() A – pediria a ele que me deixasse em paz, porque estou passando por um momento difícil.

() B – escutaria suas observações e não faria nenhum comentário sobre o que está ocorrendo comigo.

18. Se um dos meus auxiliares fizesse um comentário a respeito do mau relacionamento que tenho com outra pessoa do mesmo nível hierárquico que o meu, cuja colaboração é fundamental para a empresa, eu:

() A – diria a ele que o assunto não me interessa e que ele cuide do seu trabalho.

() B – ouvi-lo-ia com atenção, discutiria cada detalhe e analisaria até que ponto esse problema está atrapalhando nosso rendimento.

19. Caso, durante uma reunião com meus colegas e meu chefe, um dos colegas propusesse que fosse avaliado o desempenho do meu setor/atividade, eu:

() A – argumentaria que meu chefe é a pessoa mais habilitada para, sem ajuda de ninguém, avaliar meu desempenho.

() B – aceitaria de bom grado e incentivaria os demais colegas para que expressassem suas opiniões.

20. Caso eu suspeitasse que um forte boato a meu respeito estivesse sendo divulgado na empresa e que um dos meus auxiliares certamente estaria a par do assunto, eu:

() A – não faria nenhum comentário e aguardaria que ele viesse informar-me sobre o assunto.

() B – comentaria com ele e o pressionaria, para que ele me informasse sobre tudo que soubesse a respeito do assunto.

ANEXO B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CLIMA PSICOLÓGICO: ALFA

Leia e analise as questões atentamente, assinalando com um “X” a alternativa que melhor expresse 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 emitir suas respostas. Após refletir sobre a resposta mais adequada à sua realidade, hoje, assinale aquela escolhida, marcando um “X” num dos espaços.

Exemplos:

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 destas duas condições:

Primeira: suas respostas são totalmente confidenciais, não escreva o seu nome. Escreva apenas o nome do seu coordenador/encarregado.

Segunda: cada pergunta deve ter apenas uma resposta.

Cód	ITENS	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NEM CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
01	Tomo a maioria das decisões que afetam meu trabalho.					
02	Eu determino minha maneira de trabalhar.					
03	Eu programo as atividades de meu próprio trabalho.					
04	Eu estabeleço os padrões de desempenho de meu trabalho.					
05	Eu organizo meu trabalho da forma que quiser.					
06	Em nossa empresa, as pessoas se empenham para ajudar os colegas.					
07	Em nossa empresa, as pessoas, de um modo geral, têm um bom relacionamento entre si.					
08	Em nossa empresa, os colegas se interessam pelos problemas pessoais dos demais.					
09	Há muito espírito de equipe em nossa empresa.					
10	Eu acho que tenho muito em comum com as pessoas de nossa empresa que conheço.					

11	Posso contar que meu chefe guardará segredo se lhe contar alguma coisa pessoal.					
12	Meu chefe é uma pessoa de grande integridade pessoal.					
13	Meu chefe é o tipo de pessoa com a qual posso me nivelar.					
14	Meu chefe cumpre os compromissos que assume comigo.					
15	Meu chefe não costuma dar-me maus conselhos.					
16	Tenho muito trabalho e pouco tempo para executá-lo.					
17	Nossa empresa tem um ambiente de trabalho descontraído.					
18	Em casa, quando o telefone toca, fico preocupado, porque pode ser alguém ligando sobre alguns problemas de trabalho.					
19	Eu sinto como se nunca pudesse tirar um dia de folga.					
20	Muitos colegas tiveram um esgotamento por causa das exigências de seu trabalho.					
21	Posso contar com meu chefe quando preciso dele.					
22	Meu chefe está interessado em meu progresso na carreira da empresa.					
23	Meu chefe me dá apoio total.					
24	É fácil conversar com meu chefe sobre assuntos de trabalho.					
25	Quando eu erro, meu chefe me apoia e me faz aprender com o erro.					
26	Posso contar com um "tapinha nas costas" quando tenho um bom desempenho.					
27	Só falam sobre meu desempenho quando faço uma besteira.					
28	Meu chefe sabe quais são meus pontos fortes e os mostra para mim.					
29	Meu chefe é rápido em reconhecer um bom trabalho.					
30	Meu chefe me usa como exemplo da maneira certa de fazer o trabalho.					
31	Meu chefe joga limpo.					
32	Os objetivos que meu chefe estabelece para mim são razoáveis.					
33	Meu chefe não me dá "moleza".					
34	Meu chefe não tem favoritos.					
35	Se meu chefe punir alguém, a pessoa, provavelmente, fez algo por merecê-lo.					
36	Meu chefe me encoraja a desenvolver minhas ideias.					
37	Meu chefe gosta que eu tente novas maneiras de fazer meu trabalho.					
38	Meu chefe me encoraja a aperfeiçoar os métodos de trabalho que ele determina.					

39	Meu chefe me encoraja a achar novas formas de resolver velhos problemas.					
40	Meu chefe gosta de "bater um papo" sobre novas maneiras de fazer o trabalho.					

ANEXO C – GRÁFICOS

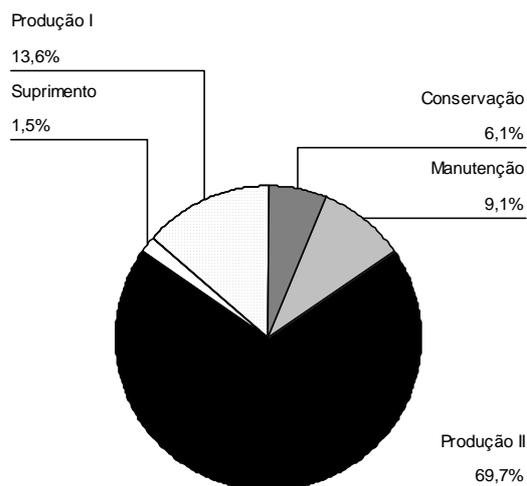


Figura 5 - Setor da empresa em que os entrevistados trabalham

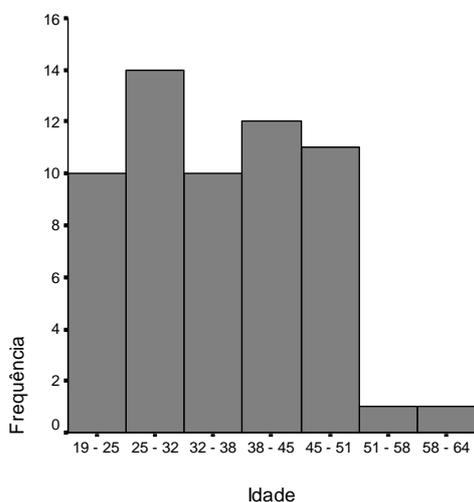


Figura 6 - Histograma da idade dos entrevistados.

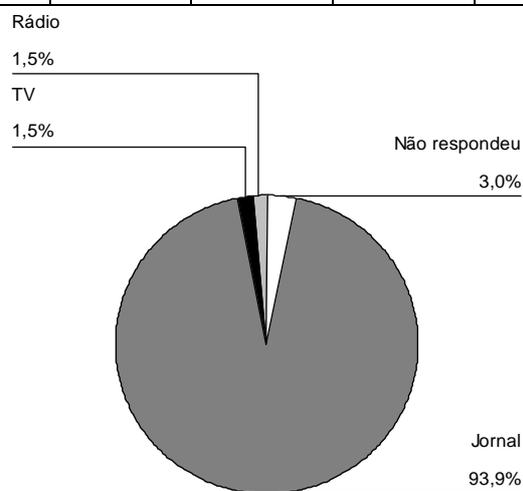


Figura 7 - Área de atuação na empresa

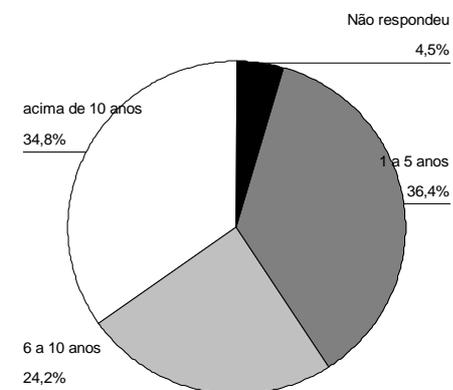


Figura 8 - Tempo total de serviço na empresa.

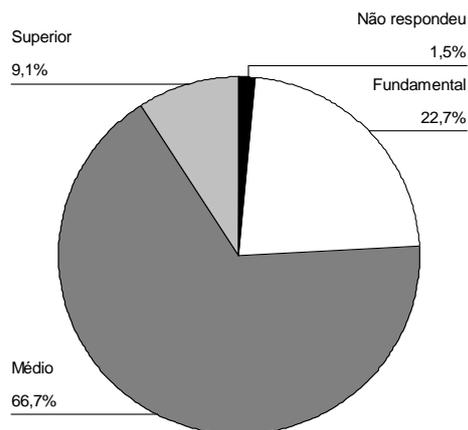


Figura 9 - Nível de escolaridade

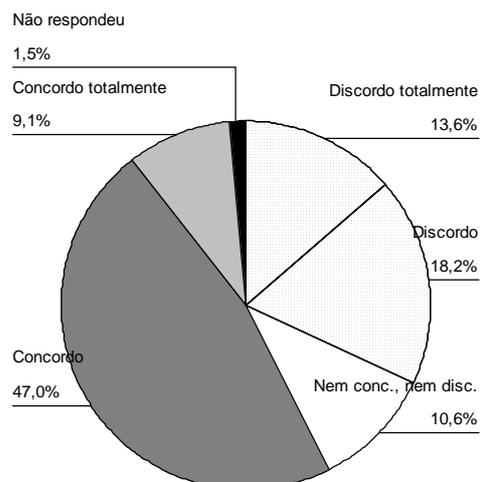


Figura 12 - Eu determino minha maneira de trabalhar.

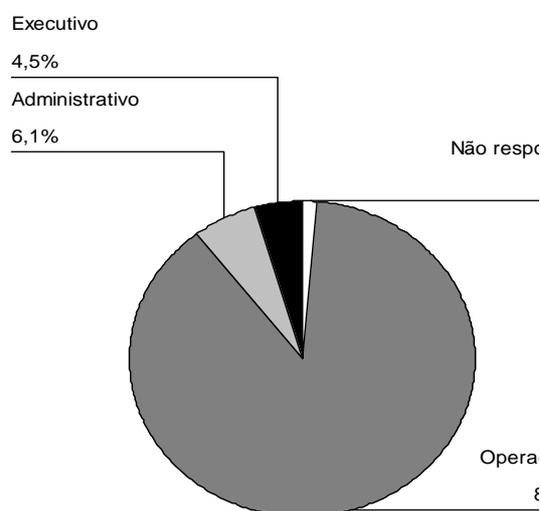


Figura 10 - Nível hierárquico

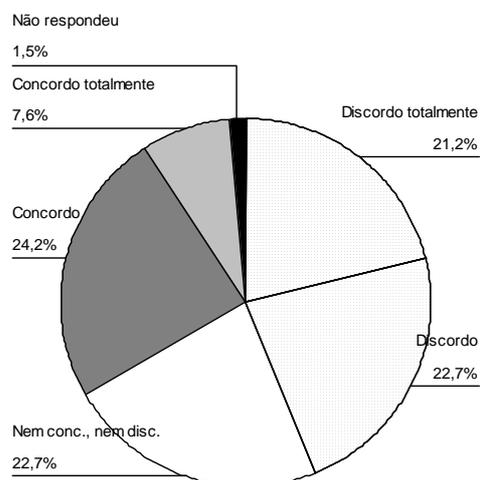


Figura 13 - Eu programo as atividades de meu próprio trabalho.

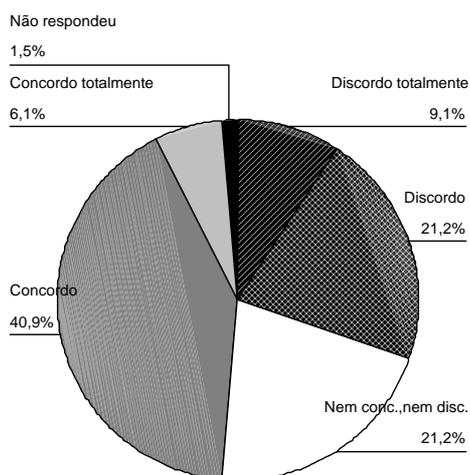


Figura 11 - Eu tomo a maioria das decisões que afetam meu trabalho.

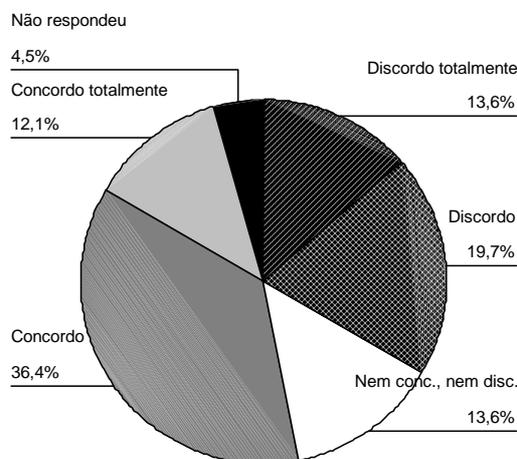


Figura 14 - Eu estabeleço os padrões de desempenho de meu trabalho.

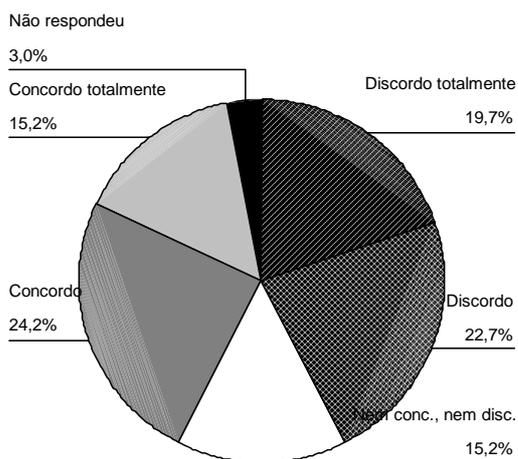


Figura 15 - Eu organizo meu trabalho da forma que quiser.

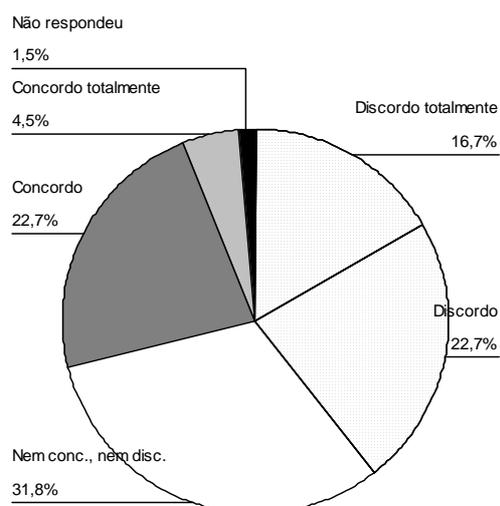


Figura 18 - Em nossa empresa, os colegas se interessam pelos problemas pessoais dos demais.

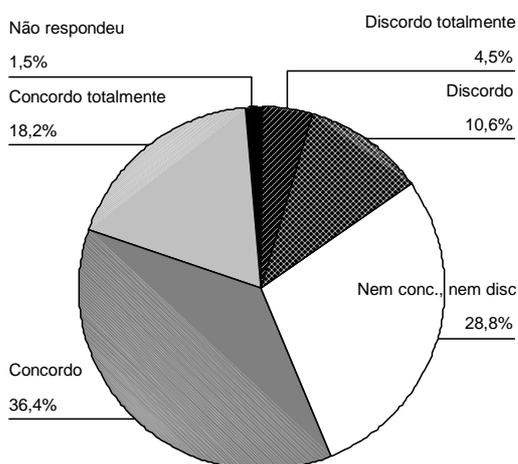


Figura 16 - Em nossa empresa, as pessoas se empenham para ajudar os colegas.

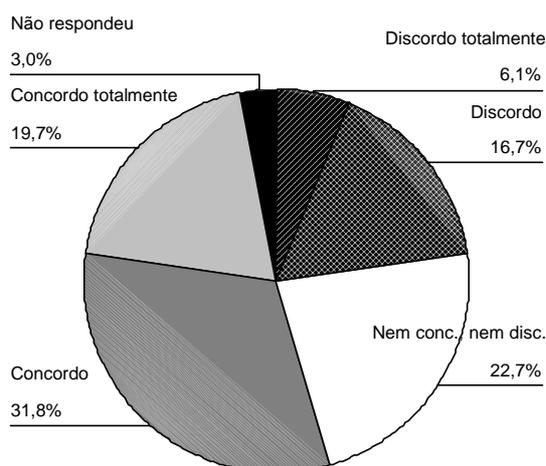


Figura 19 - Há muito espírito de equipe em nossa empresa.

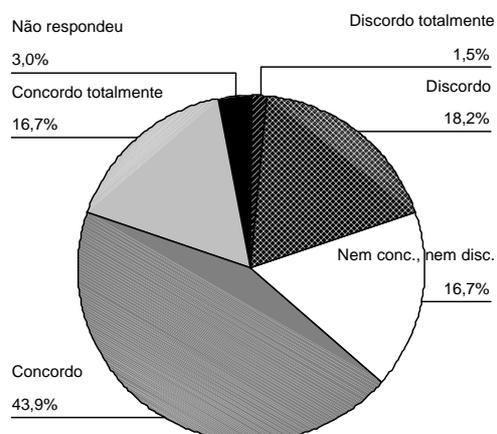


Figura 17 - Em nossa empresa, as pessoas, de um modo geral, têm um bom relacionamento entre si.

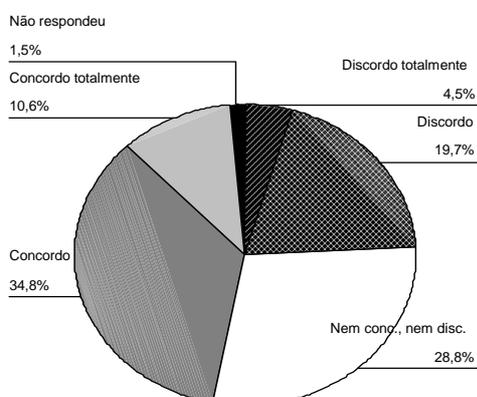


Figura 20 - Eu acho que tenho muito em comum com as pessoas de nossa empresa que conheço.

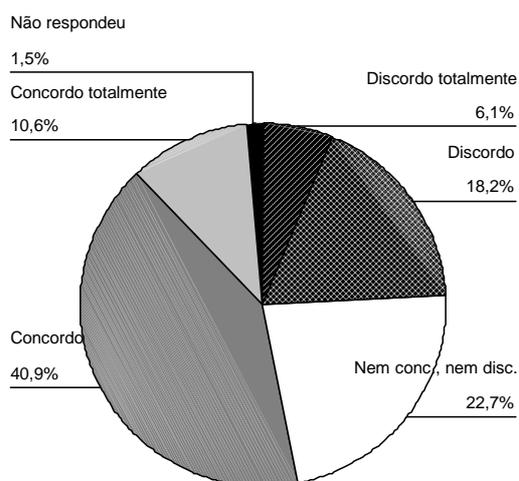


Figura 21 - Posso contar que meu chefe guardará segredo se lhe contar alguma coisa pessoal.

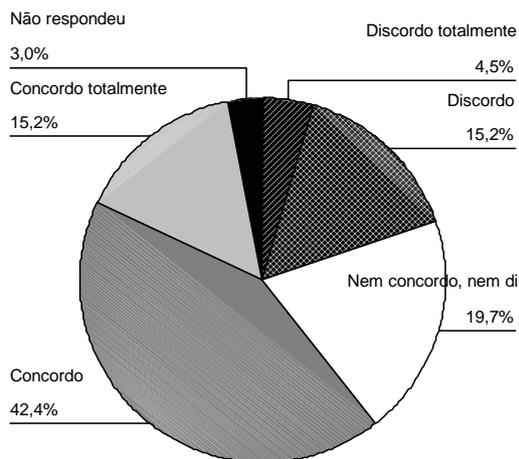


Figura 24 - Meu chefe cumpre os compromissos que assume comigo.

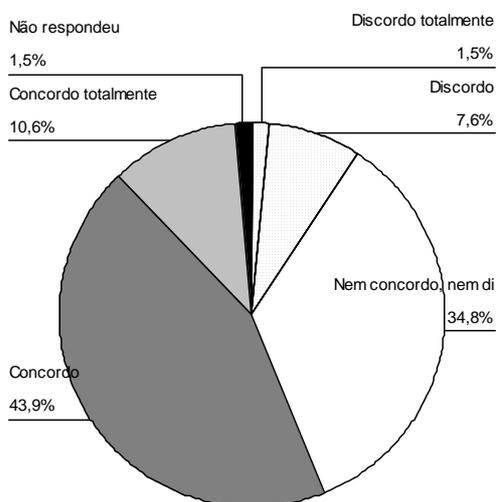


Figura 22 - Meu chefe é uma pessoa de grande integridade pessoal.

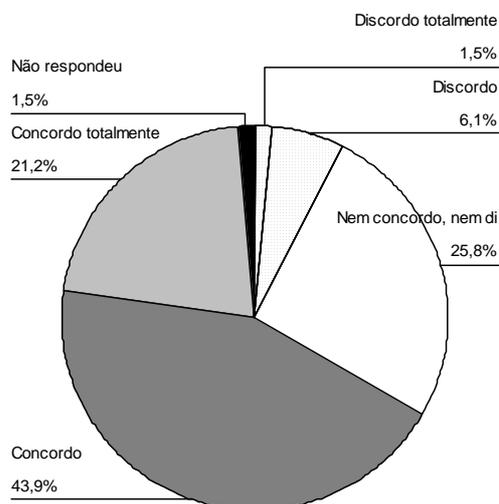


Figura 25 - Meu chefe não costuma dar-me maus conselhos.

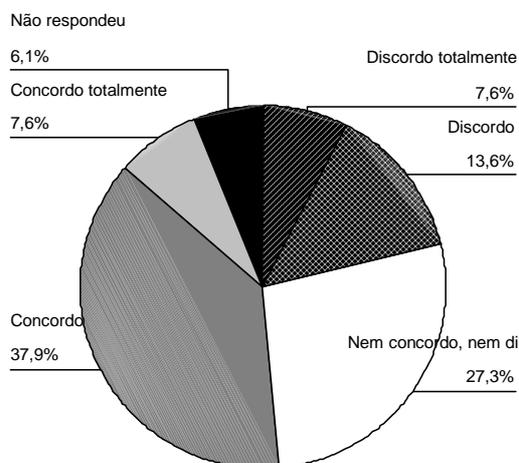


Figura 23 - Meu chefe é o tipo de pessoa com a qual posso nivelar-me.

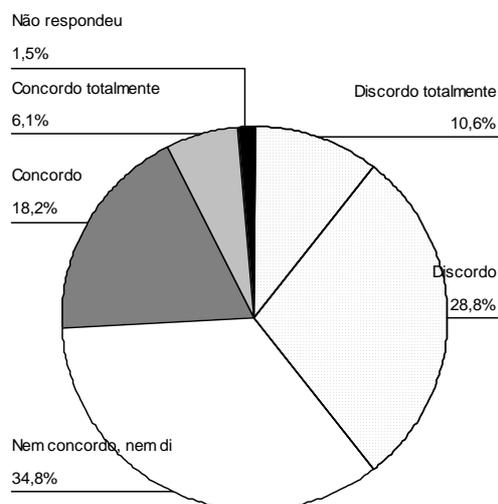


Figura 26 - Tenho muito trabalho e pouco tempo para executá-lo.

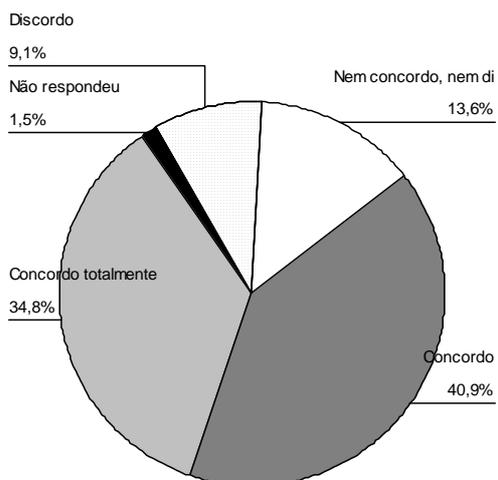


Figura 27 - Nossa empresa tem um ambiente de trabalho descontraído.

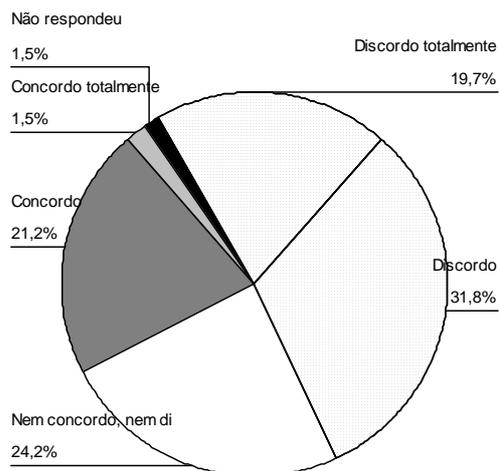


Figura 30 - Muitos colegas tiveram um esgotamento por causa das exigências de seu trabalho.

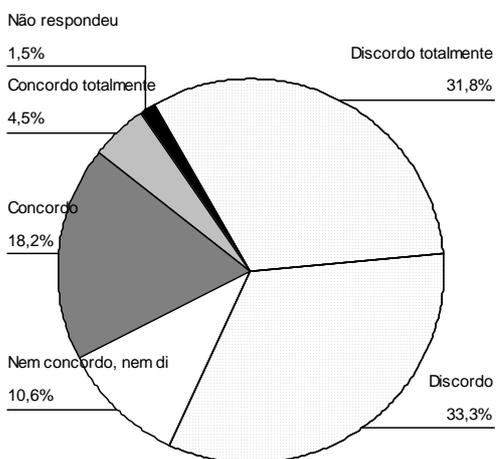


Figura 28 - Em casa, quando o telefone toca, fico preocupado, porque pode ser alguém ligando sobre alguns problemas de trabalho.

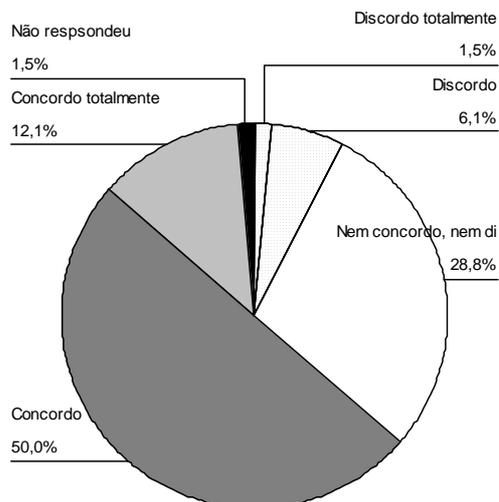


Figura 31 - Posso contar com meu chefe quando preciso dele.

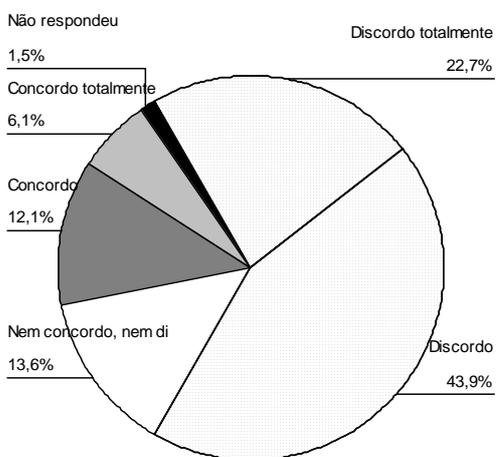


Figura 29 - Eu sinto como se nunca pudesse tirar um dia de folga.

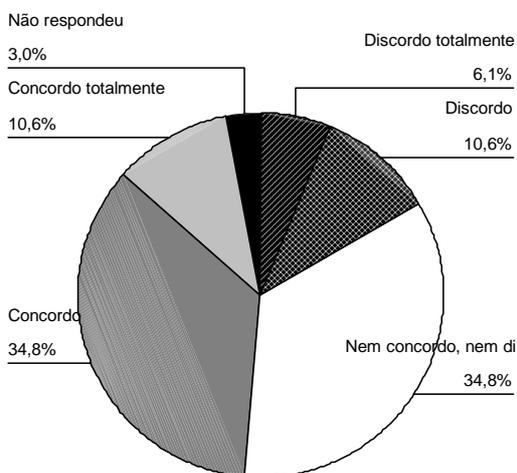


Figura 32 - Meu chefe está interessado em meu progresso na carreira da empresa.

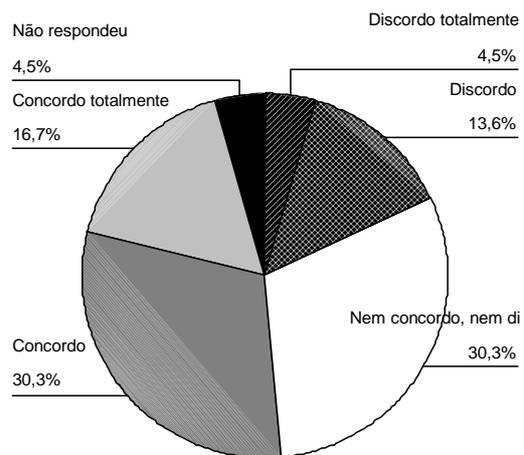


Figura 33 - Meu chefe me dá apoio total.

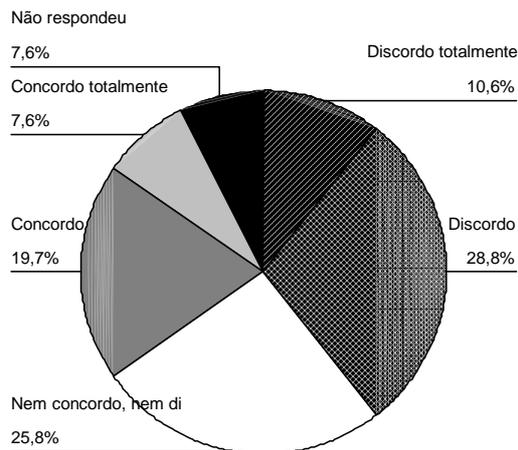


Figura 36 - Posso contar com um "tapinha nas costas" quando tenho um bom desempenho.

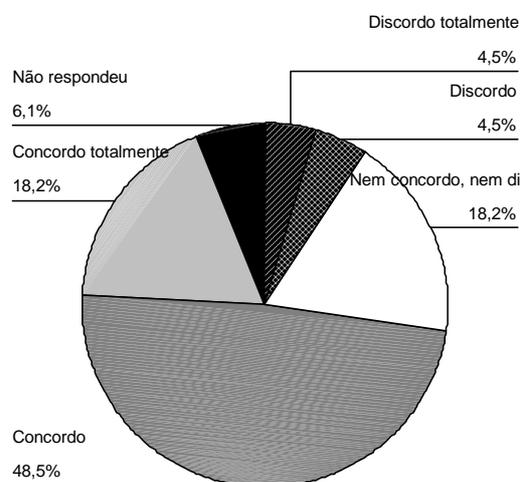


Figura 34 - É fácil conversar com meu chefe sobre assuntos de trabalho.

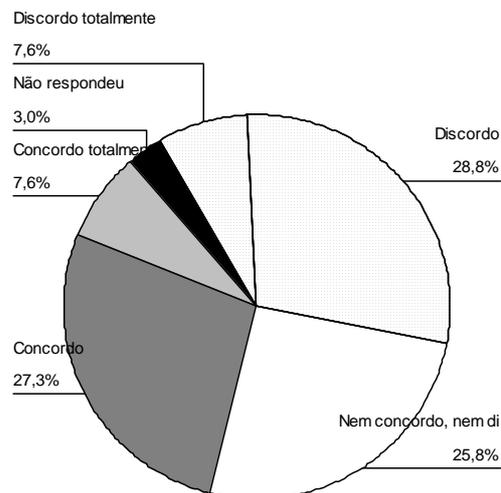


Figura 37 - Só falam sobre meu desempenho quando faço uma besteira.

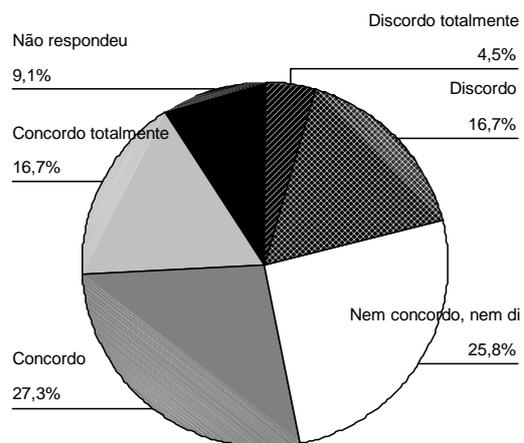


Figura 35 - Quando eu erro, meu chefe me apoia e me faz aprender com o erro.

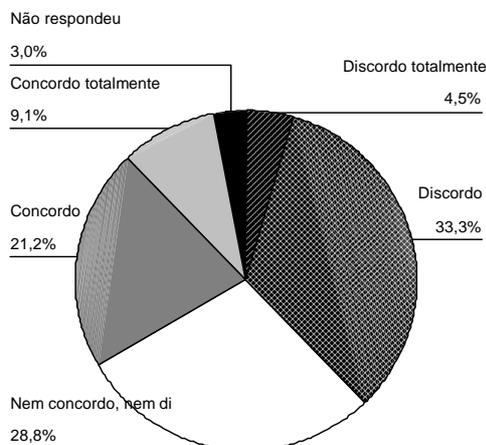


Figura 38 - Meu chefe sabe quais são meus pontos fortes e os mostra para mim

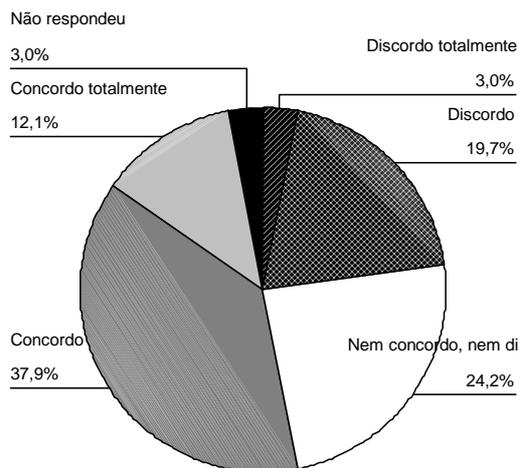


Figura 39 - Meu chefe é rápido em reconhecer um bom trabalho.

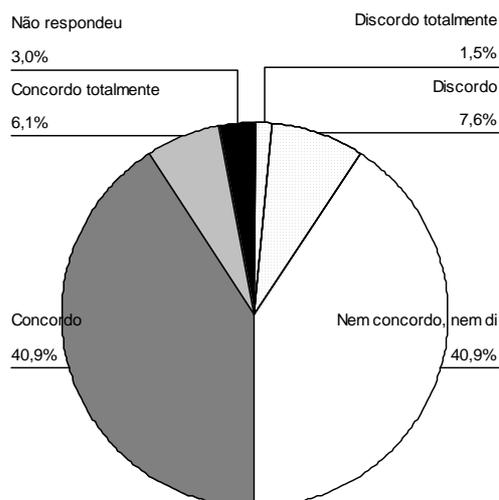


Figura 42 - Os objetivos que meu chefe estabelece para mim são razoáveis.

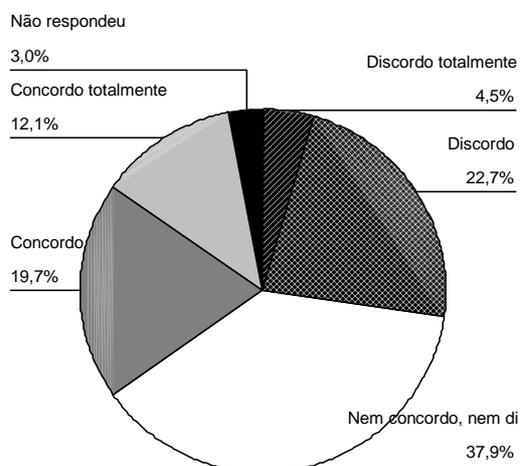


Figura 40 - Meu chefe me usa como exemplo de maneira certa de fazer o trabalho.

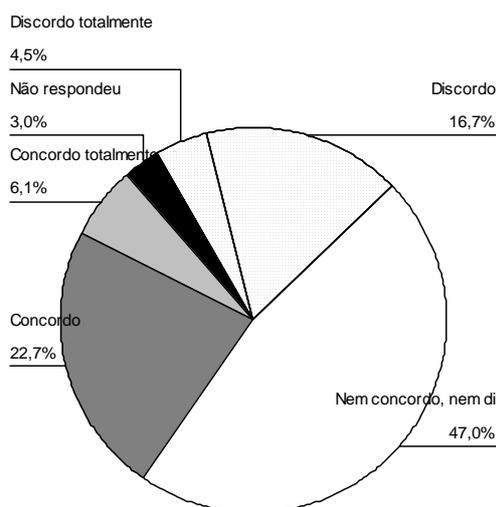


Figura 43 - Meu chefe não me dá “moleza”.

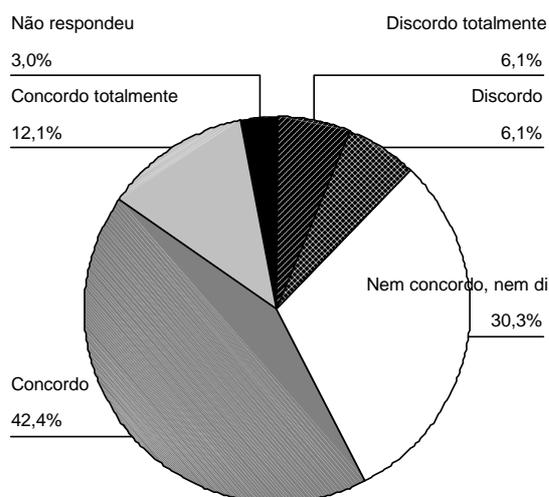


Figura 41 - Meu chefe joga limpo.

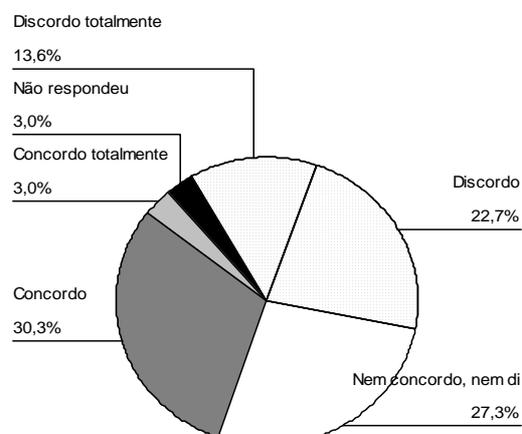


Figura 44 - Meu chefe não tem favoritos.

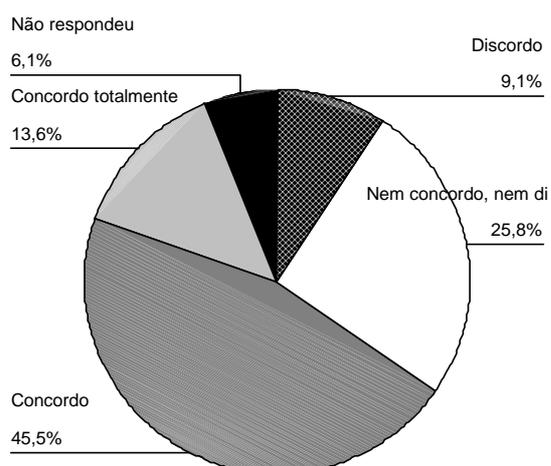


Figura 45 - Se meu chefe punir alguém, a pessoa, provavelmente, fez por merecê-lo.

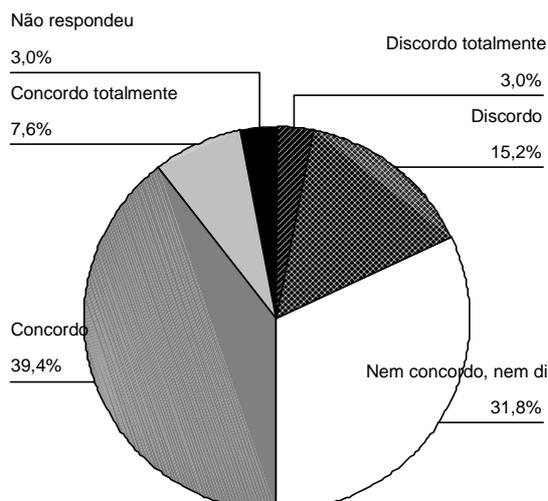


Figura 48 - Meu chefe me encoraja a aperfeiçoar os métodos de trabalho que ele determina.

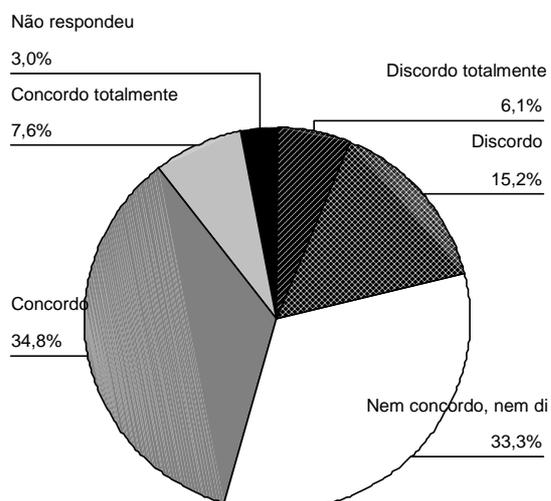


Figura 46 - Meu chefe me encoraja a desenvolver minhas idéias.

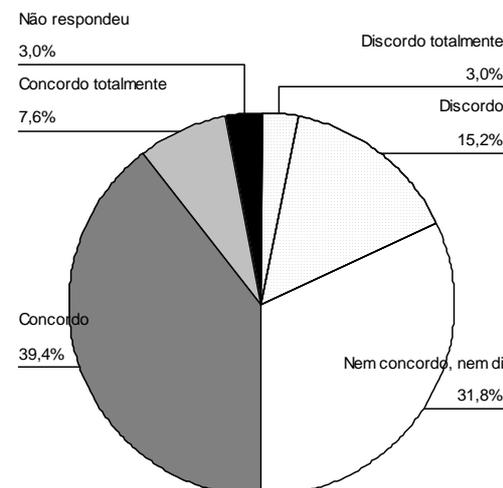


Figura 49 - Meu chefe me encoraja a aperfeiçoar os métodos de trabalho que ele determina.

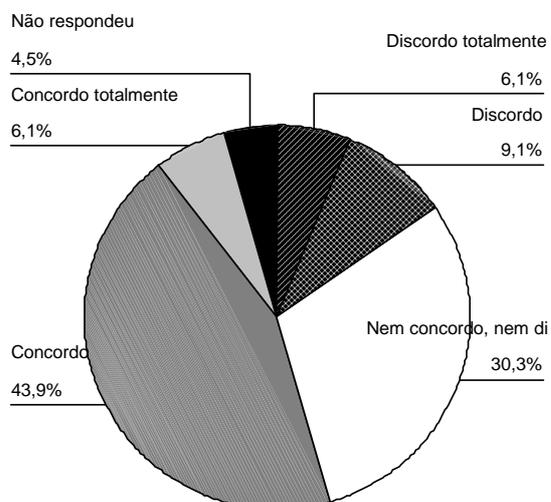


Figura 47 - Meu chefe gosta que eu tente novas maneiras de fazer meu trabalho.

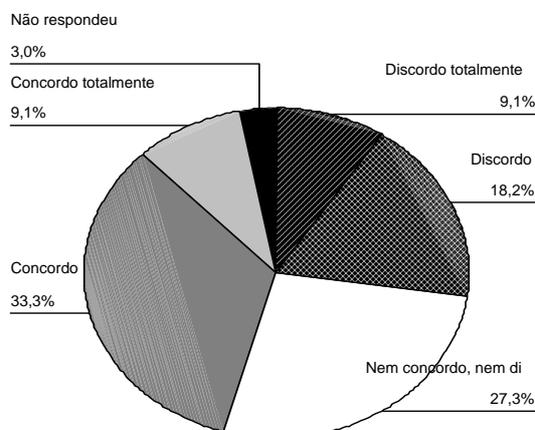


Figura 50 - Meu chefe gosta de “bater um papo” sobre novas maneiras de fazer o trabalho.

ANEXO D – TABELAS

TABELA 29 - SETOR DA EMPRESA EM QUE OS ENTREVISTADOS TRABALHAM

Setor	Frequência	Percentual
Conservação	4	6,06
Manutenção	6	9,09
Produção II	46	69,70
Suprimento	1	1,52
Produção I	9	13,64
Total	66	100,00

TABELA 30 - IDADE DOS ENTREVISTADOS

Intervalo	Frequência	Percentual
19 a 25 anos	10	15,15
25 a 32 anos	14	21,21
32 a 38 anos	10	15,15
38 a 45 anos	12	18,18
45 a 51 anos	11	16,67
51 a 58 anos	1	1,52
58 a 64 anos	1	1,52
Não respondeu	7	10,61
Total	66	100,00

TABELA 31 - ÁREA DE ATUAÇÃO NA EMPRESA

Área	Frequência	Percentual
Jornal	62	93,94
TV	1	1,52
Rádio	1	1,52
Não respondeu	2	3,03
Total	66	100,00

TABELA 32 - TEMPO TOTAL DE SERVIÇO NA EMPRESA

Tempo	Frequência	Percentual
1 a 5 anos	24	36,36
6 a 10 anos	16	24,24
acima de 10 anos	23	34,85
Não respondeu	3	4,55
Total	66	100,00

TABELA 33 - NÍVEL DE ESCOLARIDADE

Ensino	Frequência	Percentual
Fundamental	15	22,73
Médio	44	66,67
Superior	6	9,09
Não respondeu	1	1,52
Total	66	100,00

TABELA 34 - NÍVEL HIERÁRQUICO NA EMPRESA

Nível	Frequência	Percentual
Operacional	58	87,88
Administrativo	4	6,06
Executivo	3	4,55
Não respondeu	1	1,52
Total	66	100,00

TABELA 35 - TOMO A MAIORIA DAS DECISÕES QUE AFETAM MEU TRABALHO

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	6	9,09
Discordo	14	21,21
Nem concordo, nem discordo	14	21,21
Concordo	27	40,91
Concordo totalmente	4	6,06
Não respondeu	1	1,52
Total	66	100,00

TABELA 36 - EU DETERMINO MINHA MANEIRA DE TRABALHAR

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	9	13,64
Discordo	12	18,18
Nem concordo, nem discordo	7	10,61
Concordo	31	46,97
Concordo totalmente	6	9,09
Não respondeu	1	1,52
Total	66	100,00

TABELA 37 - EU PROGRAMO AS ATIVIDADES DE MEU PRÓPRIO TRABALHO

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	14	21,21
Discordo	15	22,73
Nem concordo, Nem discordo	15	22,73
Concordo	16	24,24
Concordo totalmente	5	7,58
Não respondeu	1	1,52
Total	66	100,00

TABELA 38 - EU ESTABELEÇO OS PADRÕES DE DESEMPENHO DE MEU TRABALHO

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	9	13,64
Discordo	13	19,70
Nem concordo, Nem discordo	9	13,64
Concordo	24	36,36
Concordo totalmente	8	12,12
Não respondeu	3	4,55
Total	66	100,00

TABELA 39 - EU ORGANIZO MEU TRABALHO DA FORMA QUE QUISER

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	13	19,70
Discordo	15	22,73
Nem concordo, Nem discordo	10	15,15
Concordo	16	24,24
Concordo totalmente	10	15,15
Não respondeu	2	3,03
Total	66	100,00

TABELA 40 - EM NOSSA EMPRESA AS PESSOAS SE EMPENHAM PARA AJUDAR OS COLEGAS

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	3	4,55
Discordo	7	10,61
Nem concordo, Nem discordo	19	28,79
Concordo	24	36,36
Concordo totalmente	12	18,18

Não respondeu	1	1,52
Total	66	100,00

TABELA 41 - EM NOSSA EMPRESA, AS PESSOAS, DE UM MODO GERAL, TÊM UM BOM RELACIONAMENTO ENTRE SI

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	1	1,52
Discordo	12	18,18
Nem concordo, nem discordo	11	16,67
Concordo	29	43,94
Concordo totalmente	11	16,67
Não respondeu	2	3,03
Total	66	100,00

TABELA 42 - EM NOSSA EMPRESA, OS COLEGAS SE INTERESSAM PELOS PROBLEMAS PESSOAIS DOS DEMAIS

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	11	16,67
Discordo	15	22,73
Nem concordo, nem discordo	21	31,82
Concordo	15	22,73
Concordo totalmente	3	4,55
Não respondeu	1	1,52
Total	66	100,00

TABELA 43 - HÁ MUITO ESPÍRITO DE EQUIPE EM NOSSA EMPRESA

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	4	6,06
Discordo	11	16,67
Nem concordo, nem discordo	15	22,73
Concordo	21	31,82
Concordo totalmente	13	19,70
Não respondeu	2	3,03
Total	66	100,00

TABELA 44 - EU ACHO QUE TENHO MUITO EM COMUM COM AS PESSOAS DE NOSSA EMPRESA QUE CONHEÇO

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	3	4,55
Discordo	13	19,70
Nem concordo, Nem discordo	19	28,79
Concordo	23	34,85
Concordo totalmente	7	10,61
Não respondeu	1	1,52
Total	66	100,00

TABELA 45 - POSSO CONTAR QUE MEU CHEFE GUARDARÁ SEGREDO SE LHE CONTAR ALGUMA COISA PESSOAL

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	4	6,06
Discordo	12	18,18
Nem concordo, Nem discordo	15	22,73
Concordo	27	40,91
Concordo totalmente	7	10,61
Não respondeu	1	1,52
Total	66	100,00

TABELA 46 - MEU CHEFE É UMA PESSOA DE GRANDE INTEGRIDADE PESSOAL

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	1	1,52
Discordo	5	7,58
Nem concordo, Nem discordo	23	34,85
Concordo	29	43,94
Concordo totalmente	7	10,61
Não respondeu	1	1,52
Total	66	100,00

TABELA 47 - MEU CHEFE É O TIPO DE PESSOA COM A QUAL POSSO ME NIVELAR

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	5	7,58
Discordo	9	13,64
Nem concordo, Nem discordo	18	27,27
Concordo	25	37,88

Concordo totalmente	5	7,58
Não respondeu	4	6,06
Total	66	100,00

TABELA 48 - MEU CHEFE CUMPRE OS COMPROMISSOS QUE ASSUME COMIGO

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	3	4,55
Discordo	10	15,15
Nem concordo, nem discordo	13	19,70
Concordo	28	42,42
Concordo totalmente	10	15,15
Não respondeu	2	3,03
Total	66	100,00

TABELA 49 - MEU CHEFE COSTUMA ME DAR MAUS CONSELHOS

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	1	1,52
Discordo	4	6,06
Nem concordo, nem discordo	17	25,76
Concordo	29	43,94
Concordo totalmente	14	21,21
Não respondeu	1	1,52
Total	66	100,00

TABELA 50 - TENHO MUITO TRABALHO E POUCO TEMPO PARA EXECUTÁ-LO

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	7	10,61
Discordo	19	28,79
Nem concordo, nem discordo	23	34,85
Concordo	12	18,18
Concordo totalmente	4	6,06
Não respondeu	1	1,52
Total	66	100,00

TABELA 51 - NOSSA EMPRESA TEM UM AMBIENTE DE TRABALHO DESCONTRAÍDO

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	6	9,09
Discordo	9	13,64
Nem concordo, nem discordo	27	40,91
Concordo	23	34,85
Concordo totalmente	65	98,48
Total	66	100,00

TABELA 52 - EM CASA, QUANDO O TELEFONE TOCA, FICO PREOCUPADO PORQUE PODE SER ALGUÉM LIGANDO SOBRE ALGUNS PROBLEMAS DE TRABALHO

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	21	31,82
Discordo	22	33,33
Nem concordo, Nem discordo	7	10,61
Concordo	12	18,18
Concordo totalmente	3	4,55
Não respondeu	1	1,52
Total	66	100,00

TABELA 53 - EU SINTO COMO SE NUNCA PUDESSE TIRAR UM DIA DE FOLGA

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	15	22,73
Discordo	29	43,94
Nem concordo, Nem discordo	9	13,64
Concordo	8	12,12
Concordo totalmente	4	6,06
Não respondeu	1	1,52
Total	66	100,00

TABELA 54 - MUITOS COLEGAS TIVERAM UM ESGOTAMENTO POR CAUSA DAS EXIGÊNCIAS DE SEU TRABALHO

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	13	19,70
Discordo	21	31,82
Nem concordo, Nem discordo	16	24,24
Concordo	14	21,21

Concordo totalmente	1	1,52
Não respondeu	1	1,52
Total	66	100,00

TABELA 55 - POSSO CONTAR COM MEU CHEFE QUANDO PRECISO DELE

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	1	1,52
Discordo	4	6,06
Nem concordo, Nem discordo	19	28,79
Concordo	33	50,00
Concordo totalmente	8	12,12
Não respondeu	1	1,52
Total	66	100,00

TABELA 56 - MEU CHEFE ESTÁ INTERESSADO EM MEU PROGRESSO NA CARREIRA DA EMPRESA

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	4	6,06
Discordo	7	10,61
Nem concordo, nem discordo	23	34,85
Concordo	23	34,85
Concordo totalmente	7	10,61
Não respondeu	2	3,03
Total	66	100,00

TABELA 57 - MEU CHEFE ME DÁ APOIO TOTAL

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	3	4,55
Discordo	9	13,64
Nem concordo, nem discordo	20	30,30
Concordo	20	30,30
Concordo totalmente	11	16,67
Não respondeu	3	4,55
Total	66	100,00

TABELA 58 - É FÁCIL CONVERSAR COM MEU CHEFE SOBRE ASSUNTOS DE TRABALHO

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	3	4,55
Discordo	3	4,55
Nem concordo, nem discordo	12	18,18
Concordo	32	48,48
Concordo totalmente	12	18,18
Não respondeu	4	6,06
Total	66	100,00

TABELA 59 - QUANDO EU ERRO, MEU CHEFE ME APOIA E ME FAZ APRENDER COM O ERRO

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	3	4,55
Discordo	11	16,67
Nem concordo, nem discordo	17	25,76
Concordo	18	27,27
Concordo totalmente	11	16,67
Não respondeu	6	9,09
Total	66	100,00

TABELA 60 - POSSO CONTAR COM UM "TAPINHA NAS COSTAS" QUANDO TENHO UM BOM DESEMPENHO

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	7	10,61
Discordo	19	28,79
Nem concordo, Nem discordo	17	25,76
Concordo	13	19,70
Concordo totalmente	5	7,58
Não respondeu	5	7,58
Total	66	100,00

TABELA 61 - SÓ FALAM SOBRE MEU DESEMPENHO QUANDO FAÇO UMA BESTEIRA

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	5	7,58
Discordo	19	28,79

Nem concordo, nem discordo	17	25,76
Concordo	18	27,27
Concordo totalmente	5	7,58
Não respondeu	2	3,03
Total	66	100,00

TABELA 62 - MEU CHEFE SABE QUAIS SÃO MEUS PONTOS FORTES E OS MOSTRA PARA MIM

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	3	4,55
Discordo	22	33,33
Nem concordo, Nem discordo	19	28,79
Concordo	14	21,21
Concordo totalmente	6	9,09
Não respondeu	2	3,03
Total	66	100,00

TABELA 63 - MEU CHEFE É RÁPIDO EM RECONHECER UM BOM TRABALHO

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	2	3,03
Discordo	13	19,70
Nem concordo, Nem discordo	16	24,24
Concordo	25	37,88
Concordo totalmente	8	12,12
Não respondeu	2	3,03
Total	66	100,00

TABELA 64 - MEU CHEFE ME USA COMO EXEMPLO DE MANEIRA CERTA DE FAZER O TRABALHO

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	3	4,55
Discordo	15	22,73
Nem concordo, nem discordo	25	37,88
Concordo	13	19,70
Concordo totalmente	8	12,12
Não respondeu	2	3,03
Total	66	100,00

TABELA 65 - MEU CHEFE JOGA LIMPO

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	4	6,06
Discordo	4	6,06
Nem concordo, nem discordo	20	30,30
Concordo	28	42,42
Concordo totalmente	8	12,12
Não respondeu	2	3,03
Total	66	100,00

TABELA 66 - OS OBJETIVOS QUE MEU CHEFE ESTABELECE PARA MIM SÃO RAZOÁVEIS

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	1	1,52
Discordo	5	7,58
Nem concordo, nem discordo	27	40,91
Concordo	27	40,91
Concordo totalmente	4	6,06
Não respondeu	2	3,03
Total	66	100,00

TABELA 67 - MEU CHEFE NÃO ME DÁ "MOLEZA"

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	3	4,55
Discordo	11	16,67
Nem concordo, nem discordo	31	46,97
Concordo	15	22,73
Concordo totalmente	4	6,06
Não respondeu	2	3,03
Total	66	100,00

TABELA 68 - MEU CHEFE NÃO TEM FAVORITOS

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	9	13,64
Discordo	15	22,73
Nem concordo, nem discordo	18	27,27

Concordo	20	30,30
Concordo totalmente	2	3,03
Não respondeu	2	3,03
Total	66	100,00

TABELA 69 - SE MEU CHEFE PUNIR ALGUÉM, A PESSOA, PROVAVELMENTE, FEZ POR MERECE-LO

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo	6	9,09
Nem concordo, nem discordo	17	25,76
Concordo	30	45,45
Concordo totalmente	9	13,64
Não respondeu	62	93,94
Total	66	100,00

TABELA 70 - MEU CHEFE ME ENCORAJA A DESENVOLVER MINHAS IDEIAS

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	4	6,06
Discordo	10	15,15
Nem concordo, nem discordo	22	33,33
Concordo	23	34,85
Concordo totalmente	5	7,58
Não respondeu	2	3,03
Total	66	100,00

TABELA 71 - MEU CHEFE GOSTA QUE EU TENHA NOVAS MANEIRAS DE FAZER MEU TRABALHO

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	4	6,06
Discordo	6	9,09
Nem concordo, nem discordo	20	30,30
Concordo	29	43,94
Concordo totalmente	4	6,06
Não respondeu	3	4,55
Total	66	100,00

**TABELA 72 - MEU CHEFE ME ENCORAJA A
APERFEIÇOAR OS MÉTODOS DE TRABALHO
QUE ELE DETERMINA**

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	2	3,03
Discordo	10	15,15
Nem concordo, nem discordo	21	31,82
Concordo	26	39,39
Concordo totalmente	5	7,58
Não respondeu	2	3,03
Total	66	100,00

**TABELA 73 - MEU CHEFE ME ENCORAJA A
ACHAR NOVAS FORMAS DE RESOLVER
VELHOS PROBLEMAS**

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	4	6,06
Discordo	9	13,64
Nem concordo, nem discordo	24	36,36
Concordo	23	34,85
Concordo totalmente	4	6,06
Não respondeu	2	3,03
Total	66	100,00

**TABELA 74 - MEU CHEFE GOSTA DE “BATER
UM PAPO” SOBRE NOVAS MANEIRAS DE
FAZER O TRABALHO**

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	6	9,09
Discordo	12	18,18
Nem concordo, nem discordo	18	27,27
Concordo	22	33,33
Concordo totalmente	6	9,09
Não respondeu	2	3,03
Total	66	100,00

ANEXO E

Regressão Logística Binomial

Segundo Hosmer e Lemeshow (1989), o objetivo da Regressão Logística é achar o melhor relacionamento entre a variável *resposta* (de saída ou dependente) e um conjunto de variáveis explanatórias ou preditivas. O modelo final será aquele que apresentar o melhor ajuste matemático e for, naturalmente, de razoável explicação. A Regressão Logística é projetada para utilizar uma combinação de variáveis predictoras contínuas e categóricas, a fim de prever uma variável de resultado categórico ou dependente.

Agresti (2002, p. 165-196) define que a Regressão Logística é utilizada quando a variável dependente possui duas categorias, definindo um grupo “sim” e outro “não”; as variáveis independentes são no mínimo categóricas. A Regressão Logística prediz a variável dependente por meio das independentes e determina o quanto da variância da variável dependente se explica pelas independentes, permitindo identificar a importância relativa das variáveis independentes e verificar os efeitos das interações.

Em problemas de regressão, para Hosmer e Lemeshow (1989), a quantidade-chave é o valor médio da variável *resposta*, em razão do valor da variável independente, que é chamada de média condicional e expressa pela esperança de Y , dado um valor x , $E(Y|X = x)$. É frequente o caso em que a variável resultante se apresente discreta, podendo assumir dois ou mais valores possíveis.

A Regressão Logística reescreve o modelo clássico de Regressão Linear, de modo a confirmar o valor da variável *resposta* ou *dependente*, para a faixa de 0 a 1,

ao mesmo tempo em que as variáveis independentes possam alterar continuamente. Isto é obtido por esta Equação (1), também conhecida como função logística.

$$\pi(x) = E(Y|x_i) = \frac{e^{(\alpha + \sum_{i=1}^p \beta_i x_i)}}{1 + e^{(\alpha + \sum_{i=1}^p \beta_i x_i)}}, \text{ para } i = 1, 2, \dots, p. \quad (1)$$

Nessa Equação (1), α representa o intercepto da função logística; e $\beta_i, i = 1, \dots, p$ representa os parâmetros do modelo a ser estimado, associados às p variáveis explicativas, x_i .

Para realizar uma linearização desta, aplica-se uma transformação em $\pi(x)$, que é fundamental nos estudos de regressão logística: a *transformação logit*. Essa transformação é definida em termos de $\pi(x)$, como se demonstra a seguir:

$$g(x) = \ln \left[\frac{\pi(x)}{1 - \pi(x)} \right] = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_p x_p \quad (2)$$

A importância dessa transformação é que $g(x)$ tem muitas das propriedades desejáveis de um modelo de regressão linear. O *logit* $g(x)$ é linear em seus parâmetros, mas pode ser contínuo, e pode ter amplitude de $-\infty$ a $+\infty$, dependendo da amplitude de x . Outra forma de reescrever essa equação (2) é esta:

$$\pi(x) = \left[\frac{e^{g(x)}}{1 + e^{g(x)}} \right] \quad (3)$$

Na regressão logística, há um relacionamento linear com as variáveis independentes, mas é linear nas probabilidades de \ln (logaritmo natural) e não nas

probabilidades originais. Como o objeto de estudo é a probabilidade de ocorrência de um evento, a equação logística pode ser transformada numa equação de probabilidade.

Diferentemente da Regressão Linear clássica, a Regressão Logística utiliza o método de máxima verossimilhança para a estimação dos coeficientes do modelo. Com base na estimação por máxima verossimilhança, os valores estimados para os parâmetros β_1, \dots, β_p da Regressão Logística maximizam a probabilidade de obter o conjunto de dados observados.

Com os coeficientes estimados, deve-se testar a significância das variáveis decorrentes no modelo. Nesse processo, está envolvido o teste de hipóteses estatísticas, o qual determina se as variáveis independentes no modelo estão “significativamente” relacionadas com a variável resposta.

A Regressão Logística também permite avaliar a influência de uma variável diretamente na probabilidade de sucesso do evento por meio da Estatística da Razão de Chances, pois a principal suposição é a de que o logaritmo natural da razão entre as probabilidades de ocorrência e não ocorrência do evento é linear. Por essa razão, a interpretação dos coeficientes da Regressão Logística dá-se de uma forma diferente da Regressão Linear, utilizando a definição e terminologia da Razão de Chances (*Odds Ratio*)³.

³ É definida como a razão entre a chance de um evento ocorrer num grupo e a chance de ocorrer em outro grupo. Chance é a probabilidade de ocorrência desse evento dividida pela probabilidade da não ocorrência do mesmo evento. Esses grupos podem ser, por exemplo, amostras de pessoas com ou sem uma doença, nos quais se quer medir a chance de essa pessoa ter sido exposta a um determinado agente ambiental; ou grupos/amostras para análise estatística, como homens e mulheres, tratados e não tratados etc. (SOARES; SIQUEIRA, 1996).

Assume-se que a Razão de Chances (RC) é da forma $RC = e^{\beta_i}$, no caso em que a variável independente é dicotômica. Para uma melhor interpretação, subtrai-se uma unidade da RC e o resultado é multiplicado por 100, obtendo-se o percentual da variação e a direção da relação (AGRESTI, 2002, p. 166). Esse percentual define a variação da probabilidade de o caso pertencer à categoria com código maior a cada unidade acrescida na variável independente.

Após a seleção, estimação e validação dos coeficientes do modelo de Regressão Logística, como no modelo de Regressão Clássica, realiza-se a análise dos resíduos para validação dos pressupostos de adequação do modelo.