

**CELSITA BAETA LOPES**

**CLIMA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NAS AGÊNCIAS  
DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL DA REGIÃO METROPOLITANA  
DE BELO HORIZONTE**

**Belo Horizonte**

**Universidade FUMEC**

**Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Belo Horizonte**

**2007**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**CELSITA BAETA LOPES**

**CLIMA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NAS AGÊNCIAS  
DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL DA REGIÃO METROPOLITANA  
DE BELO HORIZONTE**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Belo Horizonte da Universidade FUMEC, como requisito parcial para obtenção de grau de Mestre em Administração.

**Área de Concentração:** Gestão Estratégica de Organizações

**Orientador:** Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini

**Belo Horizonte**

**Universidade FUMEC**

**Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Belo Horizonte**

**2007**

Elaborado por: Elerson Tarcísio Souza – CRB 6-2050

Lopes, Celsita Baeta

Clima e desempenho organizacional: um estudo nas agências da Caixa Econômica Federal da região metropolitana de Belo Horizonte / Celsita Baeta Lopes; Orientador: Prof. Daniel Jardim Pardini. -- Belo Horizonte, 2009.

219 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade FUMEC

1- Clima organizacional 2- Desempenho organizacional  
I- Lopes, Celsita Baeta II- Pardini, Daniel Jardim  
III- Universidade FUMEC IV- Caixa Econômica Federal

CDU: 658.3

**Universidade FUMEC**  
**Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Belo Horizonte**

**CLIMA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NAS AGÊNCIAS  
DA CAIXA ECONOMICA FEDERAL DA REGIAO METROPOLITANA  
DE BELO HORIZONTE**

Dissertação de Mestrado apresentada por Celsita Baeta Lopes, em 25 de Maio de 2007, ao Mestrado da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Belo Horizonte da Universidade FUMEC, aprovada pela Banca Examinadora constituída pelo Professores:

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini (Orientador)  
Universidade FUMEC

Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna  
Fundação Dom Cabral

Prof. Dr. Afrânio Carvalho Aguiar  
Universidade FUMEC

Prof. Dr. Mario Teixeira Reis Neto  
Universidade FUMEC

Belo Horizonte, 25 de maio de 2007.

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini  
Coordenador do Curso de Mestrado em Administração

Ao meu pai (*in memoriam*),  
Arlindo Baeta,  
pela força em forma de saudade.

Aos meus filhos,  
Ízila, Vitor e Caio,  
pelo sentido que dão à minha vida.

Ao meu amor Marcio Brandão,  
pela força em forma de amor e companheirismo.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, responsável pela minha vida. A quem agradeço por todos os minutos de alegrias, conquistas e vitórias. Aquele que me ampara sempre nos momentos difíceis e de desalento.

Aos meus pais, Arlindo Baeta (*in memoriam*) e Orestina Elias Pereira Baeta pelo exemplo de vida honesta e pelo amor que me dedicaram.

Aos meus filhos, Izila, Vitor e Caio, por serem com certeza a razão da minha vida. Pelo apoio e compreensão às minhas ausências. Pela admiração que demonstram pelas minhas lutas e conquistas.

A Marcio Meira Brandão, meu querido amor, pelo apoio incondicional nas minhas decisões, pela força e colaboração em todos os meus projetos.

Ao Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini, pela exemplar orientação dedicada na execução deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Roberto Sbragia, pela atenção dispensada colaborando prestativamente para adaptação do seu modelo para a execução deste trabalho.

A todos os meus familiares pelo sentimento de crença que sempre demonstraram ter nos meus projetos.

À minha irmã Semíramis Baeta, pela colaboração prática e apoio emocional durante a realização deste trabalho.

A Jacira, que sempre sorrindo, não poupou esforços em colaborar me incentivando sempre com palavras de carinho e força.

A Meybe, Wania, Regina e toda a “turma” que não tiraram o meu nome das suas listas enquanto estive ausente dos nossos encontros.

As minhas amigas Lidiane, Kátia, Micheli Elza, Helma, Simone e seus familiares pelo incentivo em forma de amizade.

A todo corpo docente da Universidade FUMEC por contribuírem de forma concreta na realização deste trabalho e no meu crescimento acadêmico.

Aos colegas de turma da FUMEC por me proporcionarem momentos ricos de trocas de experiências e carinho.

Aos colegas da Caixa Econômica Federal, que colaboraram participando da pesquisa objeto de estudo deste trabalho.

Aos pesquisadores da área, professores e gerentes participantes do “Painel de Especialistas”, que através de seus conhecimentos contribuíram com sugestões enriquecedoras para a execução desse trabalho.



*“Tudo que fizerdes,  
fazei-o de bom coração,  
como para o Senhor  
e não para os homens,  
certo de que recebereis,  
como recompensa,  
a herança das mãos do  
Senhor.”*

*Colossences, 3- 23,24.*

## RESUMO

Este estudo objetivou avaliar as relações entre clima e desempenho organizacional nas agências da Caixa Econômica Federal da Região Metropolitana de Belo Horizonte. Os estudos sobre clima organizacional remontam às décadas de 1980 e 1990 e em sua maioria buscam identificar as variáveis relevantes para medir o clima. Uma revisão dos modelos de mensuração mostra uma diversidade quanto à natureza e a quantidade dos construtos propostos na literatura. A presente dissertação busca contribuir com a temática resgatando e analisando as pesquisas que mensuram o clima, sugerindo um modelo de avaliação a ser aplicado em uma instituição bancária do setor público. Uma segunda contribuição do estudo refere-se à relação entre os construtos clima e desempenho organizacional ainda pouco explorado no meio acadêmico. (AMORIM, 2005). Tomando como referência o modelo de Sbragia (1983) o estudo revela um instrumento de investigação composto por cinco dimensões e dezoito variáveis de avaliação do clima organizacional. Após a validação da ferramenta por meio da técnica *Delphi*, com a participação de oito especialistas no assunto, os questionários foram encaminhados para 562 funcionários das agências da Caixa Econômica Federal em Belo Horizonte, tendo sido respondidos por 304 empregados. Após a análise de fidedignidade do questionário, os dados foram tratados estatisticamente através do SPSS, obtendo-se assim um índice de clima para cada uma das unidades pesquisadas. Os resultados demonstram que as relações entre chefes e subordinados, condições de progresso e identidade com a instituição são fatores positivos no clima organizacional. Aspectos relacionados às variáveis Estado de Tensão, Rigidez nas Normas e Padrões Enfatizados refletem negativamente no clima. Na correlação entre clima e desempenho os testes demonstram não haver uma relação direta entre os dois construtos. Das cinco agências com melhor desempenho, duas aparecem entre as cinco que obtiveram melhores índices de clima. Essa ausência de correlação pode ocorrer devido ao fato das duas medidas serem médias ponderadas de diversos fatores não correlacionados.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional; Desempenho Organizacional.

## ABSTRACT

The objective of this paper was to evaluate the relations between organizational atmosphere and performance in the “Caixa Econômica Federal’s” agencies in the metropolitan area of Belo Horizonte. The studies about organizational atmosphere go back to the decades of 1980 and 1990 and most of them tried to identify the relevant variables to measure this atmosphere. A revision of the measuring models shows the diversity that exists in the nature and in the quantity of the constructs that are proposed in the literature. This dissertation hopes to contribute with this theme, rescuing and analyzing the researches that measure this atmosphere, suggestion an evaluating model to be applied in a banking institution of the public sector. A second contribution of this study is in reference to the relation between the atmosphere’s constructs and the organizational performance, still little explored in the academic midst (AMORIM, 2005). Taking as reference Sbragia’s (1983) model, this study shows an investigating instrument made up of by five dimensions and eighteen evaluating variables of the organizational atmosphere. After validating the instrument through the Delphi technique, with the participation of eight specialists in the subject, the questionnaires were sent to 562 employees of the “Caixa Econômica Federal’s” agencies in Belo Horizonte, having been answered by 304 employees. After a trustworthiness analysis of the questionnaire, the data was treated statistically using the SPSS, obtaining in this manner an atmosphere index of each of the units that were researched. The results show the relation between the leaders and the subordinates, the conditions of progressing and the identity with the institution are positive factors in the organizational atmosphere. The aspects related to the variables: State of Tension, Strictness of Rules and Emphasis in Standards reflect negatively on the atmosphere. The correlation between atmosphere and performance in the tests demonstrate that there is not any relation between these two constructs. Of the five agencies with the best performance, two appear among the five that obtained the best atmosphere indexes. The absence of the correlation may have occurred due to the fact that two of the measurements were medium measures of several non correlated factors.

**Key-words:** Organizational Atmosphere; Organizational Performance.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	18
<b>2</b>	<b>PROBLEMA DE PESQUISA E JUSTIFICATIVAS DO ESTUDO DE CLIMA EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DO SETOR PÚBLICO</b> .....	21
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS DA PESQUISA</b> .....	26
3.1	Objetivo Geral .....	26
3.2	Objetivos Específicos .....	26
<b>4</b>	<b>REVISÃO TEÓRICA DE CLIMA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL</b> .....	27
4.1	Clima Organizacional vs Cultura Organizacional .....	27
4.2	Conceitos de Clima Organizacional .....	30
4.2.1	O Papel da Área de Recursos Humanos no Monitoramento do Clima Organizacional .....	33
4.3	Manifestações do Clima Organizacional .....	35
4.3.1	A Supervisão/Liderança .....	36
4.3.2	A Organização e o Processo de Trabalho .....	39
4.3.3	Salários e Benefícios .....	41
4.3.4	Desenvolvimento Profissional .....	43
4.3.5	A Comunicação e o Clima Organizacional .....	46
4.4	Mudança e Clima Organizacional .....	48
4.5	Modelos de Mensuração do Clima Organizacional .....	53
4.5.1	Modelo de Litwin e Stinger .....	54
4.5.2	Modelo de Kolb, Rubin e McIntyre .....	55
4.5.3	Modelo de La Follete e Sims .....	55
4.5.4	Modelo de Schneider .....	56
4.5.5	Modelo de Campbell <i>et al.</i> .....	57
4.5.6	Modelo de Peltz e Andrews .....	58
4.5.7	Modelo de Halpin e Grolf .....	59
4.5.8	Modelo de Zohar .....	60

4.5.9	Modelo de Colossi .....	60
4.5.10	Modelo de Rizzatti .....	61
4.5.11	Modelo de Sbragia .....	61
4.6	Desempenho Organizacional .....	69
<b>5</b>	<b>O CAMINHO METODOLÓGICO .....</b>	<b>73</b>
5.1	Estratégia de Pesquisa .....	73
5.1.1	Adaptação do Modelo de Mensuração do Clima Organizacional proposto por Sbragia (1983) .....	74
5.1.2	O Uso do Painel de Especialistas para Atualização e Estruturação do Instrumento de Pesquisa .....	76
5.2	Unidade de Análise e Coleta de Dados .....	78
<b>6</b>	<b>TRATAMENTO DOS DADOS .....</b>	<b>80</b>
6.1	Aplicação e Validação do Questionário de Clima Organizacional .....	80
6.1.1	Estatística Descritiva das Variáveis ( $\bar{x}$ e $S$ ) .....	80
6.1.2	Dados Ausentes .....	85
6.1.3	<i>Outliers</i> .....	89
6.1.4	Normalidade .....	91
6.1.5	Linearidade .....	92
6.2	Análise da Fidedignidade do Instrumento de Pesquisa .....	92
6.2.1	Análise da Unidimensionalidade .....	93
6.2.2	Avaliação da Confiabilidade .....	104
6.2.3	Validade dos Construtos .....	107
<b>7</b>	<b>RESULTADOS DO CLIMA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NAS AGÊNCIAS DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL DE BELO HORIZONTE .....</b>	<b>122</b>
7.1	Breve Histórico da CAIXA e de seus Modelos de Avaliação .....	122
7.1.1	Da Fundação aos dias atuais .....	122
7.1.2	Estrutura Organizacional .....	123
7.1.3	O Corpo Funcional da CAIXA .....	124
7.1.4	A Missão da CAIXA .....	124
7.1.5	Gestão de Desempenho na CAIXA .....	125
7.1.6	O Novo Modelo de Avaliação de Desempenho .....	126

7.2	Descrição da amostra .....	127
7.3	Resultados do Clima Organizacional Consolidados por Dimensão e Variáveis.....	134
7.4	Relação entre Clima e Desempenho.....	147
<b>8</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>160</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>164</b>
	<b>ANEXO A - QUESTIONÁRIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL ...</b>	<b>174</b>
	<b>ANEXO B - VARIÁVEIS.....</b>	<b>178</b>
	<b>ANEXO C - PESQUISA CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>182</b>
	<b>ANEXO D - PESQUISA CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>188</b>
	<b>ANEXO E - GRÁFICOS.....</b>	<b>193</b>
	<b>ANEXO F - INDICADORES, QUESTÕES E PESOS DOS INDICADORES PARA AS VARIÁVEIS DE CLIMA.....</b>	<b>217</b>

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Lotação dos participantes do estudo.....	129
FIGURA 2	Localização das Agências participantes do estudo.....	130
FIGURA 3	Exercício de cargo em comissão pelos participantes do estudo .....	130
FIGURA 4	Distribuição do tempo de empresa dos participantes do estudo .....	132
FIGURA 5	Gênero dos respondentes da pesquisa.....	132
FIGURA 6	Distribuição das faixas etárias dos participantes do estudo .....	133
FIGURA 7	Escolaridade dos respondentes da pesquisa .....	133
FIGURA 8	Cargos ocupados pelos respondentes da pesquisa.....	134
FIGURA 9	Médias da dimensão Liderança e suas variáveis.....	137
FIGURA 10	Médias da dimensão Desenvolvimento Profissional e suas variáveis... ..	140
FIGURA 11	Médias da dimensão Processos e Organização do Trabalho e suas variáveis .....	143
FIGURA 12	Médias do clima organizacional e suas dimensões.....	145
FIGURA 13	Modelo de clima da Caixa.....	146
FIGURA 14	Médias do Clima das Agências.....	151

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Comparação Entre os Modelos de Clima Organizacional Presentes na Literatura. ....	64
QUADRO 2	Grupos de variáveis para a avaliação do clima organizacional. ....	75



## LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Estatísticas descritivas das variáveis: divididas por indicadores . . . . .	81
TABELA 2	Dados ausentes por indicadores . . . . .	86
TABELA 3	Distribuição de freqüência dos dados ausentes na base de dados. . . . .	88
TABELA 4	<i>Outliers</i> na base de dados . . . . .	89
TABELA 5	Distribuição de freqüência dos <i>outliers</i> na base de dados. . . . .	90
TABELA 6	Análise Fatorial Exploratória: Estado de Tensão . . . . .	94
TABELA 7	Análise Fatorial Exploratória: Conformidade Exigida . . . . .	94
TABELA 8	Análise Fatorial Exploratória: Ênfase na Participação . . . . .	95
TABELA 9	Análise Fatorial Exploratória: Autonomia Presente . . . . .	95
TABELA 10	Análise Fatorial Exploratória: Consideração Humana . . . . .	96
TABELA 11	Análise Fatorial Exploratória: Recompensas Proporcionais. . . . .	97
TABELA 12	Análise Fatorial Exploratória: Prestígio Obtido . . . . .	97
TABELA 13	Análise Fatorial Exploratória: Cooperação Existente. . . . .	98
TABELA 14	Análise Fatorial Exploratória: Padrões Enfatizados . . . . .	98
TABELA 15	Análise Fatorial Exploratória: Atitude Frente a Conflitos . . . . .	99
TABELA 16	Análise Fatorial Exploratória: Sentimento de Identidade. . . . .	99
TABELA 17	Análise Fatorial Exploratória: Tolerância Existente . . . . .	100
TABELA 18	Análise Fatorial Exploratória: Clareza Percebida. . . . .	100
TABELA 19	Análise Fatorial Exploratória: Justiça Percebida . . . . .	101
TABELA 20	Análise Fatorial Exploratória: Condições de Progresso . . . . .	102
TABELA 21	Análise Fatorial Exploratória: Apoio Logístico Proporcionado. . . . .	102
TABELA 22	Análise Fatorial Exploratória: Reconhecimento Proporcionado. . . . .	103
TABELA 23	Análise Fatorial Exploratória: Clareza Percebida. . . . .	103
TABELA 24	Avaliação da confiabilidade das variáveis . . . . .	105
TABELA 25	Avaliação da validade convergente: Liderança. . . . .	110
TABELA 26	Avaliação da qualidade de mensuração das variáveis. . . . .	111
TABELA 27	Avaliação da validade discriminante das variáveis: Liderança. . . . .	111
TABELA 28	Avaliação da validade nomológica: Liderança. . . . .	112
TABELA 29	Avaliação da validade convergente: Desenvolvimento Profissional . . .	113
TABELA 30	Avaliação da qualidade de mensuração da variável: Desenvolvimento Profissional. . . . .	114

TABELA 31	Avaliação da validade discriminante da variável: Desenvolvimento Profissional . . . . .	114
TABELA 32	Avaliação da validade nomológica: Desenvolvimento Profissional. . . . .	116
TABELA 33	Avaliação da validade convergente: Salários e Benefícios. . . . .	116
TABELA 34	Avaliação da validade convergente: Processos e Organização do Trabalho . . . . .	117
TABELA 35	Avaliação da qualidade de mensuração da dimensão: Processos e Organização do Trabalho . . . . .	118
TABELA 36	Avaliação da validade discriminante da dimensão: Processos e Organização do Trabalho . . . . .	118
TABELA 37	Avaliação da validade nomológica: Processos e Organização do Trabalho . . . . .	119
TABELA 38	Avaliação da validade convergente: Comunicação. . . . .	119
TABELA 39	Avaliação da validade convergente: Clima. . . . .	121
TABELA 40	Distribuição de frequência da localização das Agências . . . . .	128
TABELA 41	Distribuição de frequência dos cargos comissionados . . . . .	131
TABELA 42	Médias de avaliação da Liderança da empresa estudada . . . . .	138
TABELA 43	Diferenças significativas entre as médias de avaliação da Liderança da empresa estudada. . . . .	139
TABELA 44	Médias de avaliação do Desenvolvimento Profissional da empresa estudada . . . . .	141
TABELA 45	Diferenças significativas entre as médias de avaliação do desenvolvimento profissional da empresa estudada . . . . .	142
TABELA 46	Médias de avaliação do Processo e Organização de trabalho, Comunicação e Salários e Benefícios da empresa estudada. . . . .	144
TABELA 47	Médias de avaliação do Processo e Organização de Trabalho, Comunicação e Salários e Benefícios da empresa estudada. . . . .	144
TABELA 48	Média do Clima Organizacional e suas Dimensões . . . . .	146
TABELA 49	Médias de desempenho das Agências estudadas. . . . .	148
TABELA 50	Média do Desempenho das Agências . . . . .	149
TABELA 51	Média das Dimensões do Clima das Agências . . . . .	150
TABELA 52	Média das Variáveis do Clima das Agências . . . . .	150
TABELA 53	Média das Variáveis do Clima das Agências (Continuação) . . . . .	151
TABELA 54	Correlações entre medidas de clima e desempenho das Agências pesquisadas . . . . .	158

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABECIP	Associação Brasileira de Entidade de Crédito Imobiliário e Poupança
AVGESTAO	Sistema de Avaliação da Gestão dos Pontos de Venda da CAIXA
BC	Banco Central do Brasil
BNH	Banco Nacional da Habitação
CAIXA	Caixa Econômica Federal
CMN	Conselho Monetário Nacional
CRR	Centro de Rentabilidade e Receita
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-econômicos
EM	Escritório de Negócio
FAZ	Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
GPC	Gestão de Pessoas por Competência
PCS	Plano de Cargos e Salários
PIS	Programa de Integração Social
PNQ	Premio Nacional de Qualidade
PRC	Programa e Racionalização e Competitividade
PLR	Programa de Distribuição de Lucros e Resultados
PV	Ponto de venda
RH	Recursos Humanos
ROP	Resultado Operacional
SBPE	Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo
SIADDE	Sistema de Avaliação de Desempenho
SIDEM	Sistema de Desempenho
SFN	Sistema Financeiro Nacional
ABECIP	Associação Brasileira de Entidade de Crédito Imobiliário e Poupança

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade em geral e as organizações têm presenciado mudanças de natureza tecnológica, social, cultural, política e econômica que de maneira constante, rápida e inexorável vêm alterando os ambientes externos e internos das corporações. São transformações que afetam o cenário de competitividade das empresas, as formas de gestão utilizadas para dar respostas ao ambiente competitivo e as relações interorganizacionais, oriundas dos novos modelos de gerenciamento e controle. O advento da globalização e as rápidas mudanças presentes na agenda do mundo dos negócios de certa maneira têm levado a uma deterioração do ambiente organizacional. Reestruturações, alta competição entre funcionários, sistemas de recompensas defasados e ausência de uma política empresarial transparente são alguns dos aspectos que podem comprometer o rendimento funcional.

Diante desse quadro de competitividade e mudanças, evidencia-se o interesse deste estudo em investigar o impacto das transformações no clima e desempenho organizacional. Com essa pesquisa pretende-se resgatar os conceitos e a operacionalização desses dois construtos. Terminologia que teve seus estudos seminais no trabalho de Litwin (1968), a maioria das pesquisas posteriores sobre clima em organizações teve como foco modelos voltados para aprimorar as variáveis que mais espelhassem o ambiente percebido pelos atores organizacionais.

De acordo com Souza (1983), o interesse pelo estudo de clima organizacional tomou feição científica na década de 1970 e se expandiu durante as décadas de 1980 e 1990. Uma característica destes trabalhos é a diversidade de dimensões usadas para mensurar o clima organizacional; modelos de mensuração que apresentam números distintos de dimensões (5 a 19 construtos) e variáveis de diferentes naturezas. Outro aspecto observado nos estudos existentes refere-se à especificidade das investigações,

restrita à mensuração do clima, sendo escassas as pesquisas que associam o construto com outras variáveis como, por exemplo, desempenho (AMORIM *et al.*, 2005).

Assim, busca-se contribuir em duas frentes com este estudo: resgatar, analisar, comparar e aprimorar os modelos de mensuração de clima organizacional presentes na literatura e avaliar as possibilidades de concatenar o construto ao desempenho das unidades de investigação. Reconhecendo as limitações advindas da abrangência do construto desempenho e da falta de um consenso sobre um modelo ideal de mensuração de clima organizacional e de como utilizá-lo, neste estudo as dimensões a serem selecionadas estarão diretamente associadas aos índices de mensuração do ambiente de trabalho organizacional da empresa, objeto de pesquisa deste trabalho.

A idéia é verificar a força do relacionamento existente entre as variáveis de clima e desempenho organizacional. Até que ponto um atributo relacionado à satisfação pode interferir em um resultado financeiro de uma organização? O desempenho organizacional pode ser mais bem explicado pelas formas de controle utilizadas? Essas são algumas questões recorrentes de gestores e acadêmicos interessados em encontrar respostas para a influência do ambiente funcional nos resultados das empresas. Deseja-se demonstrar as possíveis relações estatísticas que podem ser utilizadas para a reflexão do impacto do clima no desempenho organizacional.

Por que então estudar instituições bancárias do setor público brasileiro? O segmento de bancos vem apresentando uma série de mudanças nos últimos anos, decorrentes da competitividade no setor e da onda de reestruturações necessárias para a adaptação das instituições financeiras à realidade do mercado. Aquisições, fusões e incorporação de novas tecnologias são fatores externos que têm exercido fortes implicações no ambiente organizacional interno, fazendo com que as instituições bancárias estejam quase que

constantemente revendo processos, tecnologias e políticas de recursos humanos, de forma a acompanhar o movimento das forças competitivas externas.

No caso específico da Caixa Econômica Federal, unidade de investigação deste estudo, as pressões no ambiente interno se intensificam, não somente pela competitividade inerente do segmento de bancos, mas também pelas influências políticas que movimentam a gestão pública brasileira. Os impactos da competitividade externa no clima podem ser percebidos nas fortes exigências para se alcançar resultados pré-definidos, na forma de metas individuais e por agências. As influências políticas se traduzem em mudanças advindas da alternância do poder na União e da própria burocracia ainda presente nas autarquias brasileiras.

Esta dissertação está estruturada em sete capítulos. Além desta introdução, é apresentado no capítulo 2 o problema de pesquisa e a justificativa do estudo em uma instituição financeira do setor público. O terceiro capítulo traz os objetivos gerais e específicos, bem como as hipóteses levantadas. A revisão teórica de clima e desempenho é resgatada no capítulo quatro, onde são abordados os conceitos de clima, as similaridades e diferenças entre clima e cultura e os fatores que podem afetá-lo. Ainda nesse capítulo são demonstrados os vários modelos de clima organizacional encontrados na literatura, e as perspectivas que tratam da influência da mudança e da comunicação organizacional no contexto do clima nas organizações. A seção aborda também uma visão geral sobre desempenho organizacional e suas inter-relações com o ambiente interno. O caminho metodológico utilizado no presente trabalho está inserido no capítulo cinco. No capítulo seis são demonstrados as metodologias estatísticas utilizadas no tratamento dos dados. Os resultados da pesquisa estão expressos no sétimo capítulo e o oitavo apresenta as conclusões do trabalho, bem como as limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

## **2 PROBLEMA DE PESQUISA E JUSTIFICATIVAS DO ESTUDO DE CLIMA EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DO SETOR PÚBLICO**

Dentro do contexto mundial, o processo de globalização é um dos fenômenos que mais tem afetado as instituições financeiras. Drucker (1999) vê a globalização como um acontecimento que traz consigo efeitos fortes sobre as organizações e as pessoas. Descentralização, terceirização, diminuição de níveis hierárquicos, atuação em pontos geográficos distantes e vínculos de trabalho muito diferentes, são algumas situações que se tornaram comuns no ambiente corporativo e têm mobilizado as classes empresarial e acadêmica, na busca de soluções que contornem o impacto dessas mudanças nas pessoas.

Segundo Teló (2001), as instituições financeiras em um cenário globalizado e competitivo, têm que desenvolver a capacidade de atrair capital e alocar recursos em investimentos geradores de renda, que possibilitem o incremento socioeconômico da comunidade. O mesmo autor ressalta que o setor bancário é um dos que mais precisam de se adequar a esta realidade. Além de ser um dos principais segmentos de mercado atingidos pela tendência de concentração de empresas, os bancos sofrem também os impactos das mudanças de ordem econômica, social e política; são transformações que afetam os funcionários e consequentemente, os resultados organizacionais.

Com relação aos dois temas pesquisados neste trabalho - clima e desempenho organizacional -, as pesquisas em geral são focadas especificamente em cada um dos atributos em separado: ou no desenvolvimento de modelos de mensuração do clima organizacional ou na elucidação de estudos estatísticos que buscam explicar o desempenho das organizações. Grande parte das pesquisas realizadas sobre clima organizacional associa a variável com outras variáveis. Alguns estudos relacionam as percepções do ambiente interno ao poder dominante manifestado (PEREIRA, 2003) e às mudanças organizacionais (OLIVEIRA, 2001). Outros trabalhos buscam associar as variações do clima às posições hierárquicas na

organização (SOUZA, 1980) e às suas relações com a cultura organizacional (SÁ *et al.*, 2006; AMORIM *et al.*, 2005). Alguns autores desenvolveram modelos de mensuração com indicadores expressos por categoria analítica (RIZZATI, 2002) ou que manifestassem a influência dos fatores higiênicos e motivacionais sobre o clima organizacional (SALLES e BALASSIANO, 2005). Dentre esses modelos, cabe destacar o estudo de Sbragia (1983) que objetiva revelar as deficiências institucionais decorrentes do clima em instituições de pesquisa de natureza governamental.

Apesar da vasta literatura existente sobre clima e desempenho organizacional, são ainda poucos os estudos que tratam de explorar as correlações entre as manifestações dos atores no ambiente da organização e os resultados organizacionais obtidos. Segundo Carneiro *et al.* (2005), o tema desempenho organizacional tem recebido considerável atenção em estudos empíricos e conceituais, porém ainda não existe um consenso de como mensurá-lo. Preocupar com o desempenho das organizações requer questionar o momento atual e vivenciar um processo de reavaliação de antigas idéias. Envolve indagar a lógica subjacente das estruturas tradicionais e criar novas que permitam lidar com a turbulência causada pelas flutuações do mercado, avanços tecnológicos e condições sociais inconstantes. A avaliação dos resultados organizacionais pode refletir também a motivação das pessoas para aprender novas formas de fazer as coisas, e as manifestações individuais em relação a trabalhar com novas pessoas, interagir com elas e aprender com essa interação (McGEE e PRUSAK, 1994).

Balassiano e Salles (2005) relatam que o grande desafio da administração é tornar as pessoas eficientes para o alcance da efetividade organizacional. No entanto, mitos criados e estabelecidos acerca do processo motivacional obscurecem o seu entendimento e provocam argumentações falaciosas em relação à complexidade do comportamento humano. Dessa forma a vitalidade, a longevidade organizacional e o desempenho podem ficar comprometidos, pois dependem em larga escala da disposição dos atores em contribuir para o



alcance dos objetivos organizacionais. Os autores enxergam a pesquisa de clima organizacional como um diagnóstico, um levantamento de opiniões que reflete uma tendência a respeito de até que ponto as necessidades de organização e das pessoas que nela trabalham estariam sendo efetivamente atendidas, caracterizando níveis de satisfação e insatisfação e conseqüentemente afetando o desempenho das organizações.

Para Walton (1993) muitas organizações baseiam suas avaliações de desempenho em métodos centrados em controles, responsabilidades individuais, supervisão rígida e ferramentas de mensuração do custo/benefício do trabalho. O autor reconhece a importância de se desenvolverem novos indicadores de desempenho nas organizações. Sink e Tuttle (1993) complementam, afirmando que novos valores de desempenho e definições virão com o comprometimento dos trabalhadores e do conhecimento.

A contribuição deste trabalho reside em preencher de alguma forma a lacuna existente nas pesquisas que relacionam clima e desempenho organizacional, demonstrando as possíveis relações estatísticas que podem ser utilizadas para a reflexão do impacto dos dois construtos. Com o intuito de ampliar as discussões em torno da influência do ambiente interno nos resultados organizacionais, optou-se por estudar uma instituição bancária do setor público: a Caixa Econômica Federal. Diferentemente dos bancos privados, as instituições bancárias da área pública são bastante susceptíveis às reformas políticas, muitas vezes desencadeadas pelas mudanças de governo. São transformações que ocasionam substituições de pessoas nos níveis da alta administração e gerencial com reflexos imediatos no ambiente organizacional. Qualquer novo processo ou formato organizacional tem uma repercussão imediata no ambiente interno de trabalho e, por conseguinte, alterações podem ocorrer no desempenho da empresa.

De acordo com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos, o DIEESE (2005) o setor bancário brasileiro vem passando, desde os meados

dos anos oitenta, por um processo de ajustamento. Essa mudança advém das tentativas de compensar os impactos que os sucessivos planos de estabilização exerceram sobre as receitas inflacionárias dos bancos. Após o Plano Real, a reestruturação do setor ganhou novos contornos, com a ocorrência de fusões, incorporações e privatizações. O crescimento da competitividade levou as instituições financeiras a adotarem várias estratégias. Assim, as parcerias, as associações, a segmentação de mercados e de clientes e a criação constante de produtos e serviços entraram definitivamente na agenda das organizações do segmento financeiro. A melhoria da qualidade de atendimento passou a ser a premissa básica para a conquista de novos clientes e para a manutenção e fidelização dos já existentes.

A CAIXA, objeto de análise deste trabalho, é o maior banco público da América Latina. Alguns números confirmam a magnitude das operações da instituição financeira: a base de clientes foi expandida em 42% entre 2002 e meados de 2005, subindo de 23,1 milhões para 33,6 milhões de pessoas, aumentando o ativo bancário da empresa em 30%. Nesse mesmo período, o volume de depósitos à vista na instituição cresceu 16%, e o de depósitos de poupança 18%, atingindo o saldo de R\$ 50,2 bilhões, que consolidaria sua posição de líder neste segmento. Em 2005, mais de 3 milhões de pessoas ingressaram no sistema bancário brasileiro por meio do programa da conta simplificada. Este programa é considerado a maior ação de inclusão bancária do país, tendo como principal objetivo bancarizar o maior número de cidadãos, que por uma série de fatores, não participam do mercado bancário<sup>1</sup>.

No caso específico da CAIXA, a instituição representa um importante locus de investigação. Além de movimentar cifras representativas de capital e contar com mais de 70.000 funcionários em todo território brasileiro, as características de entidade pública podem

---

<sup>1</sup> Disponível em: <[www.caixa.gov.br](http://www.caixa.gov.br)>. Acesso em: fev. 2006.

revelar alternâncias significativas no ambiente interno que, de certa maneira, podem vir a influenciar nos resultados da organização. Assim, com este trabalho, buscou-se verificar a seguinte questão de pesquisa:

**De que forma o clima organizacional pode ser um fator influenciador do desempenho organizacional na Caixa Econômica Federal?**

O presente trabalho pretende buscar respostas que auxiliem a ampliar os estudos que relacionam clima e desempenho organizacional. Além de resgatar a temática, pretende-se ainda adaptar os modelos de mensuração de clima existentes às realidades do ambiente organizacional vigente. Mais do que propor um modelo ideal de mensuração do clima, este estudo busca discutir a sua relação com o desempenho da organização como meio de reflexão, tanto para a ação gerencial, como para o debate acadêmico sobre a correlação dessas duas variáveis.

### **3 OBJETIVOS DA PESQUISA**

#### **3.1 Objetivo Geral**

Avaliar os impactos do clima organizacional sobre o desempenho organizacional de agências da Caixa Econômica Federal na área metropolitana de Belo Horizonte.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- a) Analisar as características do clima organizacional das agências da CAIXA na Região Metropolitana de Belo Horizonte;
- b) Levantar os resultados de desempenho das agências;
- c) Verificar se o clima organizacional é um fator determinante no desempenho das agências.

Como resposta provisória para o problema de pesquisa, levantou-se as seguintes hipóteses:

- a) A manutenção de um clima organizacional saudável impacta positivamente no desempenho de instituições bancárias do setor público;
- b) O bom desempenho organizacional está diretamente ligado à questão do clima organizacional.

## 4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse capítulo abrange a revisão da literatura sobre clima e desempenho organizacional. No primeiro tópico são levantadas as distinções em relação ao campo de estudo: Clima e Cultura Organizacional. Em seguida são abordados os conceitos de clima organizacional e o papel da área de Recursos Humanos no acompanhamento do clima nas organizações. No terceiro tópico está inserida a fundamentação teórica que abrange as diversas formas de manifestações do clima organizacional estruturadas em dimensões que interferem no ambiente interno. O tópico seguinte aborda os possíveis impactos do processo de mudança no clima organizacional. Nos estudos sobre clima é possível identificar também uma série de métodos de mensuração. Assim, no quinto tópico são revelados os principais modelos de avaliação do clima organizacional e, na seqüência, é contextualizada a relação entre desempenho e clima nas organizações.

### 4.1 Clima Organizacional vs Cultura Organizacional

Este estudo tem como foco central as implicações do clima no desempenho de uma organização; porém, dada à importância da cultura dentro das organizações, se torna conveniente apresentar algumas considerações referentes ao tema, bem como os aspectos similares e divergentes em relação ao clima organizacional.

Segundo Ferreira (2005), **cultura** caracteriza-se como o conjunto complexo dos códigos e padrões que regulam a ação humana individual e coletiva, tal como se desenvolvem em uma sociedade ou grupo específico, e que se manifestam em praticamente todos os aspectos da vida: modos de sobrevivência, normas de comportamento, crenças, instituições,

valores espirituais, criações materiais, etc. Em termos de organização tudo o que um gerente faz, tudo que a companhia faz, reflete sempre a cultura dessa organização: sua estratégia, seus processo de tomada de decisão, o tratamento dado ao seu pessoal, tudo é parte desta cultura. (SCHEIN, 1982).

A cultura organizacional então pode ser denominada como o esforço individual e coletivo na convivência e interação que os membros de uma organização possuem e que se consolidam em valores, crenças comuns, padrões de comportamentos etc. As organizações possuem uma variada gama de valores partilhados entre os membros que nela atuam e, quanto maior o compartilhamento desses valores, mais forte será a cultura da empresa.

Shein (1982) defende a cultura como um padrão de pressuposições básicas partilhadas e aprendidas por um grupo que, à medida em que seus componentes foram capazes de solucionar problemas de adaptação externa e de integração interna, passaram a ser consideradas válidas e, por essa razão, ensinadas aos novos membros como sendo o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas. Fleury (1993) completa definindo cultura como um sistema de valores e crenças compartilhados que modelam o estilo de administração de uma empresa e o comportamento cotidiano de seus empregados.

Sá *et al.* (2006) defendem a idéia de que se deve dar importância à cultura da organização ultrapassando os limites da moda, enfatizando que esta dá sentido à vida da organização. Segundo os autores, a eficácia da cultura e do clima é devido ao fato de que eles concernem à relação entre a organização e as pessoas, dando importância às expectativas ligadas ao trabalho: desejo de divulgação de seus valores e crenças por parte das organizações e realização dos projetos pessoais por parte dos membros.

Diante das várias definições e conceitos sobre a temática, não se pode afirmar que exista uma cultura certa ou errada, fraca ou forte. Cada grupo possui crenças e acredita em valores que, de alguma forma, os fortalece, sendo que os novos integrantes que por ventura

venham a fazer parte deste grupo, devem também incorporar as crenças e os valores, sob pena de não adaptação e conseqüente exclusão do referido grupo.

Quando se fala em cultura organizacional o primeiro passo para compreendê-la seria buscar conhecer o comportamento humano das pessoas que compõem a organização, bem como os fatores determinantes do mercado no qual a mesma está inserida. Esses determinantes vão desde o segmento de mercado da organização até o estilo de liderança e valores do fundador da mesma. Devem-se levar em conta também os critérios utilizados no recrutamento, seleção, contratação e manutenção dos empregados na organização.

Shein (1982) buscou compreender e gerir a relação entre a carreira do indivíduo e a cultura da organização. O autor considera a cultura o aspecto distintivo do modo pelo qual funciona uma organização, que molda todo o seu desempenho bem como os sentimentos que os indivíduos têm em relação a ela. De acordo com o autor, os líderes exercem um papel essencial na manutenção e transmissão da cultura. Os líderes precisam envidar esforços saudáveis no que diz respeito à transmissão da cultura das organizações que administram, tendo em vista a importância de sua manutenção durante toda a existência das mesmas.

Percebe-se na literatura que, em algumas vezes, os conceitos de cultura e clima Organizacional se cruzam e até são confundidos em diversos aspectos. Enquanto a cultura organizacional influencia na formulação da missão, das estratégias de crescimento e do estabelecimento de diretrizes de qualidade dos serviços prestados, o clima organizacional possibilita descrever o comportamento organizacional, identificando os aspectos que mais influenciam na percepção dos problemas institucionais. (SBRAGIA, 1983)

Uma corrente da literatura trata os dois conceitos como parte de um só. Para Katz e Kahn (1978), cultura e clima organizacionais devem ser tratados indistintamente. Segundo os autores, toda a organização cria sua própria cultura e clima com seus próprios tabus, usos e costumes. Assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações possuem

padrões distintos de sentimentos e crenças coletivos que são transmitidos aos novos membros do grupo.

Bowdith (1992) também alerta sobre o fato de que, muitas vezes, os termos cultura organizacional e clima organizacional são usados para explicar o mesmo fenômeno. Porém ele destaca que existem diferenças importantes que distinguem um conceito do outro, defendendo que, enquanto o clima é uma medida das expectativas das pessoas em relação ao trabalho em uma organização, a cultura se ocupa da natureza das crenças e expectativas sobre a vida organizacional.

Quando se trata de cultura, os investigadores organizacionais dão maior ênfase aos valores mais profundos da organização, ou seja, aspectos que podem ser vislumbrados de uma forma mais longitudinal. Já os estudos sobre o clima organizacional enfatizam as práticas observadas no dia a dia de seus componentes. Nesse caso, a observação se pauta mais em aspectos momentâneos e mutáveis, isto é, enquanto a cultura pode perdurar intacta durante praticamente toda a vida da empresa, o clima se mostra como uma variável bastante flexível, dependendo quase sempre da forma que os indivíduos da organização se sentem em relação ao ambiente de trabalho.

## **4.2 Conceitos de Clima Organizacional**

A palavra clima se origina do grego *Klima* e significa tendência, inclinação. Clima organizacional pode ser considerado um indicador do nível de satisfação ou insatisfação experimentado pelos empregados de uma empresa. De um modo geral, pode-se dizer que se refere ao ambiente interno da organização, estando fortemente relacionado ao grau de motivação dos seus membros (BOM SUCESSO, 2002). O clima organizacional refere-se também: (1) às condições econômicas da empresa, (2) ao estilo de liderança, (3) às políticas e



aos valores existentes na organização, (4) à estrutura organizacional, (5) às características das pessoas que participam da empresa, (6) à natureza do negócio (ramo de atividade da empresa) e ao (7) estágio de vida da organização, ou seja, o grau de maturidade (tempo de existência) desta dentro do seu segmento.

O clima organizacional mapeia o ambiente intra-organizacional e pode vir a identificar as reações dos participantes. Assimila suas manifestações imediatas, suas satisfações e insatisfações pessoais e desenha um retrato dos problemas que a situação do trabalho, a identificação com a organização e as perspectivas de carreira eventualmente provocam na cultura organizacional; ele constitui ainda sistemas de referências simbólicas e molda as ações de seus membros segundo um modelo (LUZ, 2003).

Segundo Souza (1983), o termo “clima” é popularmente usado sem dificuldades de compreensão; porém, do ponto de vista acadêmico, a sua definição é mais difícil e os autores divergem em sua conceituação. De acordo com a autora, o interesse pelo estudo de clima organizacional tomou feição científica na década de 70, sendo que antes disso as referências eram de caráter geral e muitas vezes implícito. O tema clima organizacional possui grande relevância dentro do contexto das organizações, mas é ainda pouco conhecido, existindo inclusive controvérsias de conceitos, discrepâncias nos modelos de análise e muitas dimensões inexploradas.

São várias as expressões utilizadas em relação ao tema na literatura:

Toda organização cria sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabus, costumes e usanças. O clima ou cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal, como sua reinterpretação no sistema informal. O clima organizacional também reflete a história das porfias internas e externas, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e lay out físico, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema. (KATZ & KAHN, 1970, p. 49).

“Clima Organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu

comportamento.” (LITWIN, 1971, p. 58). Para Taylor e Bowers (1972) Clima organizacional são os traços percebidos dos estímulos organizacionais que se tornam uma propriedade do grupo, através de interações interpessoais e que modificam o comportamento aberto dentro da organização. Toledo e Milioni (1979) argumentam que o fenômeno é o conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização.

Luz (2003) vê o clima organizacional como um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura e cita Champion (1979) com a seguinte definição:

Pode-se definir clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião (pois não tem a mesma percepção), o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela quais as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho. (CHAMPION, 1979, p. 38)

Notam-se diferenças nas formas de expressão de cada autor na definição do tema. No entanto, todos destacam pontos comuns com relação à forma em que os indivíduos percebem e experimentam os fatos, os conflitos, as pressões e tudo o mais que faz parte do dia a dia do ambiente de trabalho. Quando o autor Champion (1979) menciona sobre diferentes reações e percepções, podemos atribuí-las ao fato de que cada ser humano é um ser único nos seus anseios, na sua forma de se relacionar com pessoas, na sua forma de trabalhar e principalmente na sua forma de reagir quando se deparam com conflitos.

Levando-se em consideração a importância do tema e sua direta relação com os indivíduos que constituem as organizações, pode-se afirmar que o trabalho do profissional de Recursos Humanos (RH) é um dos mais importantes dentro delas, pois lidar com pessoas é algo desafiante e são dessas pessoas que toda organização depende para o seu crescimento.

#### 4.2.1 O Papel da Área de Recursos Humanos no Monitoramento do Clima Organizacional

Dentre outros, os elementos básicos que influenciam o clima organizacional e dos quais resultam o nível de satisfação ou insatisfação dos funcionários das empresas, pode-se citar os aspectos extrínsecos como os salários, os benefícios, o reconhecimento e desenvolvimento profissional, o relacionamento interpessoal com todos da equipe, incluindo a chefia e, ainda, a questão da comunicação e das mudanças organizacionais.

As várias crises e as rápidas mudanças que as organizações têm enfrentado nos últimos tempos têm feito com que os administradores destas passem a refletir de forma mais profunda sobre a importância dos seus recursos humanos como elementos-chave para a consecução de seus objetivos. Sobre a administração de recursos humanos e sua direta ligação na análise, avaliação e conseqüente sucesso do clima organizacional nas instituições encontram-se também na literatura várias definições e conceitos.

Luz (2003) declara que a Administração de Recursos Humanos busca, entre outros objetivos, alcançar a satisfação e a motivação dos empregados.

“Uma das tarefas da Administração é criar e manter um ambiente na empresa, em que indivíduos em grupos organizados possam trabalhar satisfeitos e eficientemente, visando à consecução dos objetivos da organização.” (FAYOL, 1965 *apud* LUZ, 2003, p. 53).

Toledo (1989) salienta que a política básica de recursos humanos de uma empresa ou instituição, reduzida a uma expressão simples, está voltada para assegurar a existência de recursos humanos adequados e motivados para as suas operações presentes e futuras.

O maior capital de toda empresa é o seu capital humano; de nada adianta grandes investimentos em máquinas e tecnologia se a empresa não contar com empregados engajados na busca de crescimento e desenvolvimento, e isto só é possível quando estes estão motivados e desempenhando seu trabalho com amor e carinho. Toda pessoa faz melhor o seu trabalho

quando gosta de fazê-lo; o fazer por obrigação não traz bons resultados para nenhuma das partes. Pode-se afirmar, portanto, que o clima afeta o comportamento organizacional, que por sua vez afeta o próprio desempenho dos negócios. Aliado ao gostar de fazer, está o saber e o poder fazer, fatores estes que vão influenciar diretamente o bom desempenho das atividades de todo empregado.

Gerenciar os recursos humanos hoje nas organizações não se resume nas atividades burocráticas de recrutar, selecionar e alocar mão-de-obra para as empresas. O papel dos responsáveis pela área de recursos humanos das empresas vem sofrendo diversas e gradativas modificações, passando de uma posição secundária para outra que ocupa importante posição na formulação de estratégias empresariais.

Fleury e Fleury, (2000, p.42) acrescentam que:

... a década de 90, com seus desafios de crescente competitividade e globalização das atividades, levaram ao alinhamento definitivo das políticas de recursos humanos às estratégias empresariais, incorporando o conceito de competência, como base para se gerenciar pessoas.

Avaliar o clima é ter fatos e dados indicadores da qualidade deste clima. A questão é tão importante na avaliação do estágio de excelência de uma organização que um dos critérios de avaliação do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), “Gestão das Pessoas”, tem um item específico, denominado “Bem estar e satisfação das pessoas”. Nesta etapa os avaliadores procuram evidências sobre o ambiente de trabalho, sobre os serviços de apoio à força de trabalho e sobre a satisfação e motivação das pessoas.

Taylor (1911) *apud* Likert (1971), já apontava o fato de que a variabilidade humana poderia ser usada para descobrir as melhores maneiras de se realizar um trabalho. O autor completa lembrando que as ciências sociais podem contribuir com a mensuração das variáveis humanas e organizacionais, tornando possível a extensão de idéias e metodologias

que visem à criação de formas mais produtivas e satisfatórias de organização humana para levar a termo qualquer empreendimento.

Luz (2003) salienta que a proposta de tornar a mão-de-obra satisfeita e motivada está contida tanto na literatura técnica, quanto no exercício da Administração de Recursos Humanos. Assim sendo, se “motivar” ou ao menos tornar satisfeitos os empregados é parte da missão da Administração de Recursos Humanos; então ela tem o dever de diagnosticar periodicamente, o clima organizacional, com o objetivo de saber se a parte mais importante de sua missão está sendo atingida. Dentro deste contexto, pode-se inferir que a área de RH ocupa um importante papel na criação e manutenção do clima organizacional e, conseqüentemente, no desempenho das empresas.

#### **4.3 Manifestações do Clima Organizacional**

O clima organizacional pode ser percebido de diversas formas: no desenvolvimento das tarefas, no tempo médio de permanência das pessoas nas empresas, no absenteísmo, nos rumores internos sobre a organização, no entusiasmo sentido pelos superiores com relação aos seus empregados, na cooperação entre os membros do grupo, enfim, é manifestado pela forma que os funcionários se comportam nas atividades organizacionais do dia-a-dia. Tais manifestações podem e devem ser observadas não só pelo responsável de Recursos Humanos das organizações, como também pelos líderes das mesmas. As variáveis que formam e afetam o clima organizacional podem ser externas ou internas. As externas se apresentam no campo socioeconômico, político, bem como na vida particular de cada um. Já as internas estão relacionadas às estratégias motivacionais, aos salários, ao tipo de tecnologia utilizada, a rigidez na disciplina e outros fatores que podem agradar ou não as pessoas dentro das organizações.

Com relação aos fatores internos encontrados na literatura que podem afetar o clima organizacional destacamos neste trabalho as dimensões: i) supervisão e liderança; ii) a organização e o processo de trabalho; iii) os salários e benefícios, iv) o desenvolvimento profissional e v) a comunicação, tendo em vista os mesmos serem, de uma maneira geral, os mais citados por diversos autores que já discorreram sobre o tema.

#### **4.3.1 A Supervisão/Liderança**

Existe certo consenso dos autores dentro das literaturas que versam sobre o aspecto da liderança nas organizações. A princípio, o estilo de supervisão e ou liderança adotado nas empresas está intimamente ligado ao clima organizacional. Existem vários trabalhos que diferenciam chefes de líderes e esses estudos demonstram que os “chefes” não têm mais lugar naquelas organizações que se preocupam com o seu clima como um fator de primordial importância para o desenvolvimento de seus negócios.

Campos (1979) acredita que para uma pessoa assumir o cargo de chefia, ela precisa ser dotada de algumas qualidades específicas, tais como: cultura geral, noções gerais sobre as funções essenciais da empresa, saúde física e mental, qualidades morais (caráter), lealdade, equidade, entusiasmo, fé, espírito público, respeito pela responsabilidade alheia, coragem, senso de determinação, decisão, habilidade educativa, cordialidade, capacidade para diagnosticar situações humanas, senso de medida, capacidade de escolha correta dos auxiliares, capacidade para delegar competências, capacidade de cooperação e conhecimento das atividades.

Uma liderança democrática, que trabalha em equipe com os seus liderados, certamente promoverá um melhor desempenho dos funcionários, uma diminuição nas ausências e com certeza uma baixa taxa de rotatividade na empresa.

O comportamento dos líderes é uma variável complexa. Kouzes (1991) ressalta a honestidade como elemento essencial no comportamento dos chefes; tal atributo é importante, uma vez que qualquer indivíduo se sentirá mais a vontade e motivado quando é assegurado a ele que o seu líder é sincero e trabalha com base em princípios éticos. Para Kouzes (1991), a observação do comportamento dos chefes pode indicar o nível de honestidade. Segundo o autor, os chefes são considerados honestos pelos seus subordinados quando fazem aquilo que prometem fazer. A desconfiança por parte dos empregados começa a surgir quando acordos não são cumpridos, quando ocorrem falsas promessas de promoções, reconhecimento etc., ou ainda, quando se detectam fraudes e encobrimentos de metas e indicadores de desempenho dentro das empresas.

Para Luz (2003), os chefes precisam ser treinados sobre os conhecimentos do comportamento humano, para que possam desenvolver, juntamente com os subordinados, relações maduras e saudáveis. O respeito ao subordinado é peça chave no modelo de liderança que deve ser adotado por todas as empresas. Esse respeito engloba fatores como a não invasão da privacidade individual e o respeito aos sentimentos de cada um, vendo-os como seres humanos dotados de qualidades e defeitos. O *feedback* dado aos empregados, o estímulo para o auto-desenvolvimento, a demonstração de confiança ao delegar tarefas, o apoio na realização dessas tarefas e a criação de desafios saudáveis entre os membros do grupo, são também fatores de extrema importância na liderança dentro das organizações. (KOUZES, 1991).

Outro aspecto relevante com relação ao comportamento dos líderes diz respeito ao grau de conhecimento que esses detêm sobre as atividades exercidas pelos seus subordinados. Os gestores devem estar permanentemente aperfeiçoando seus conhecimentos, o que poderá garantir a eles uma maior habilidade de gerenciamento e maior confiança de seus subordinados. Drucker (1997) ressalta que a aprendizagem

contínua se constitui no único meio de agir frente à resistência dos trabalhadores à inovação e ao perigo desses se tornarem obsoletos.

Likert (1971) coloca que um dos mais difíceis e importantes problemas do mundo e um dos que mais tem causado controvérsias, é o de como melhor organizar os esforços dos indivíduos a fim de alcançar os objetivos desejados por esses e pelas empresas nos quais estão inseridos. O autor cita em seu livro as pesquisas realizadas pelo *Institute for Social Research* em 1947, onde se empreendeu uma série de estudos a fim de se descobrir qual a estrutura organizacional e quais os princípios e métodos de liderança e administração que resultam em melhor desempenho.

De acordo com Likert (1971, p.64) “os gerentes com os melhores índices de desempenho nas empresas americanas e no governo estão indicando caminhos para um sistema de gerência mais eficaz do que existente à época”. Segundo as pesquisas do autor, os gestores de departamentos com menor eficiência são geralmente centrados em “tarefas”. Ao contrário disto, os gestores com melhores índices de desempenho são aqueles que focam sua atenção nos aspectos humanos dos problemas de seus subordinados e na construção de grupos de trabalho eficazes. Esses gestores são focados nas “pessoas”. Estas colocações do autor fortalecem a vertente que defende a importância das pessoas no desempenho das empresas, ou seja, a antiga forma de gestão onde se buscava uma maior produtividade sem a devida preocupação com o fator humano impacta negativamente no desempenho organizacional.

Tendo em vista a complexidade e diversidade das personalidades individuais, não se pode determinar a melhor forma de gerenciar as pessoas. Segundo Rizzatti (2002), a maneira de administrar as pessoas pode ser caracterizada por diversos estilos: o autocrático, o paternalista, o burocrático, o defensivo, entre outros, sendo que os mesmos são muitas vezes circunstanciais, variando de acordo com a personalidade do chefe, do subordinado e da conformidade com o ambiente de trabalho.



Os indivíduos podem manifestar diferentes e complexas reações de acordo com o estilo de liderança adotado pelas chefias, gerando assim transformações no clima organizacional dentro das empresas (AQUINO, 1996). Para se ter um aceitável clima organizacional, deve-se estimular uma atmosfera que leve ao equilíbrio do trabalho com a vida pessoal dos funcionários. Quando o empregado sabe que pode contar com a empresa em qualquer situação, prevalece uma boa chance para que seu bem estar contribua para a melhoria do clima (DRUCKER, 1997). Nesse sentido, a liderança exerce um papel central para a condução da equipe e a internalização dos valores, crenças e compromissos a serem compartilhados pelos membros da organização.

#### **4.3.2 A Organização e o Processo de Trabalho**

O trabalho é indispensável porque produz riqueza. Mas nem todos os trabalhos direcionados a produzi-la se traduzem em tarefas agradáveis. De Masi (2003) declara que talvez por herança dos nossos bisavôs, ou talvez pelo fantasma bíblico do cansaço como castigo inevitável para expiar o pecado original, o conceito de trabalho permaneceu impregnado no nosso inconsciente pessoal e coletivo como algo devorador e avassalador que está acima de todas as coisas e do qual quase tudo depende. A palavra trabalho origina-se do latim *tripalium*, que era um instrumento de tortura utilizado para punir criminosos que perdiam a liberdade e eram submetidos a trabalho forçado (BOM SUCESSO, 2002).

Dentre os mais diversos desafios empresariais, dois podem ser considerados como universais. O primeiro está relacionado à necessidade de uma força de trabalho saudável, motivada e preparada para a alta competição do mercado e o segundo está na capacidade da empresa em responder às demandas de seus funcionários em relação às suas satisfações pessoais. Rizzatti (2002) defende que cabe à organização possibilitar o suprimento dos

objetivos de seus membros. A organização deve se concentrar na criação de condições que facilitem um alto nível de rendimento durante um longo período de tempo e também permitir que cada funcionário, por intermédio da associatividade e do trabalho na organização, seja atendido em suas necessidades mais importantes.

De acordo com Fleury (1989), a análise da organização do processo de trabalho, em sua componente tecnológica e social, como forma de gestão da força de trabalho, possibilita a identificação das categorias presentes na relação de trabalho, além de subsidiar o mapeamento das relações de poder entre as categorias de empregados entre as áreas da organização.

Segundo Hoyler (1966), devem-se estabelecer uma relação justa entre a capacidade profissional do empregado, o trabalho a ele destinado e a remuneração paga. O equilíbrio entre esses três fatores é de suma importância para a qualidade do clima organizacional. O autor alerta que quando um desses fatores está em desequilíbrio com os demais, há uma tendência de aumentar a insatisfação dos empregados e diminuir o desempenho da organização. Os conflitos gerados da ausência de harmonia no ambiente de trabalho, podem se transformar em uma árdua tarefa a ser contornada pelas lideranças.

De acordo com Shein (1982), a superação dos conflitos organizacionais ajuda na assimilação e comunicação confiável das informações. Superar problemas internos envolve adotar posturas flexíveis diante das mudanças, integrar os objetivos da organização e dos funcionários e proporcionar um clima de apoio que facilite a capacidade de replanejar continuamente as estratégias da empresa. Assim, as chefias devem estar atentas quanto ao tipo de trabalho distribuído aos seus empregados. A alocação equivocada de funcionários para tarefas que não condizem com as habilidades apresentadas para funções administrativas, pode produzir grandes danos ao clima organizacional. Trabalhos pesados e extremamente cansativos, ou mesmo monótonos, acabam gerando insatisfações nos empregados.

### 4.3.3 Salários e Benefícios

Assim como a liderança, os salários e os benefícios também são considerados importantes variáveis constituintes do clima organizacional. Revisitando os estudos de gestão de pessoas, a literatura mostra que o salário, em si, não é o único fator motivacional para o ser humano. Herzberg (1966) demonstra que a (in) satisfação do indivíduo no trabalho pode estar associada também aos determinantes de natureza diversa como a política e a administração da empresa, a supervisão, as relações interpessoais e as condições do ambiente interno. Além desses condicionantes, os benefícios complementares ao salário se traduzem em uma fonte extra de motivação para os funcionários.

O autor realizou pesquisa em uma indústria de *Pittsburgh*, levantando alguns aspectos importantes com relação aos fatores geradores de satisfação ou insatisfação nos empregados. A pesquisa demonstrou que a satisfação dos empregados pode ser desencadeada por determinantes como: realização, reconhecimento, atratividade e o próprio trabalho realizado, sendo que a ausência destes não estaria associada à insatisfação. Já as determinantes que geram sentimentos de insatisfação estão diretamente ligadas à administração da empresa, à supervisão, aos salários, às relações interpessoais e às condições e trabalho. Fazendo uma analogia bíblica, o autor cita a necessidade de sobrevivência do indivíduo, sendo que para isto o dinheiro se transforma em força motriz.

O salário é a retribuição em dinheiro, ou equivalente, paga pelo empregador ao empregado, em função do cargo exercido e dos serviços prestados durante determinado período de tempo. Luz (1995) afirma que o salário é o nervo mais sensível do empregado, uma forma de compensação direta (quando percebido exclusivamente como contraprestação dos serviços) ou indireta (quando se refere às horas extras, comissões, férias, adicionais etc.) que possuem várias conotações diferentes para o empregado e para o empregador. Para o

empregado, muitas vezes ele é considerado um meio de sobrevivência, uma forma de aumentar seu poder aquisitivo e, conseqüentemente, melhorar o padrão de vida. Já para o empregador, o salário pode representar o custo necessário para a elaboração de um produto ou serviço e um investimento, por meio dos quais as organizações adquirem conhecimento para o desenvolvimento de inovações e novas tecnologias.

Gomes (1996, p.35), fazendo menção sobre a remuneração por habilidade, ressalta que “o salário é a recompensa pelo conjunto de habilidades técnicas, gerenciais ou comportamentais utilizadas pelo funcionário durante o trabalho”. Assim, a remuneração desempenha uma importante função para conduzir a comportamentos especificamente direcionados aos objetivos empresariais que, por sua vez, devem ser retratados na política de remuneração das empresas. No entanto, o dinheiro como ferramenta de estímulo comportamental tem suas limitações. As recompensas não financeiras são valorizadas pelas pessoas e consagradas na literatura como fatores centrais da motivação humana. Logo, torna-se prudente fazerem parte do pacote de recompensas (HANASHIRO e MARCONDES, 2002).

Oliveira (2001) defende a idéia de que é possível conseguir vantagem competitiva e um maior nível de desempenho nos negócios quando se adquire a habilidade de oferecer aos seus clientes algum diferencial com relação ao que a concorrência oferece. Para a autora, esta diferenciação pode ser obtida através de pessoas bem qualificadas. Práticas de recompensar os empregados podem dar uma importante contribuição para conseguir e manter tais pessoas e as prover de incentivos que as motivarão a atingir altos níveis de desempenho.

Dentro deste contexto, o benefício é outro aspecto que gera reflexos positivos ou negativos no clima organizacional. Pode-se dizer que as origens e afirmação dos benefícios nas organizações advêm do início da presença mais efetiva da ação sindical nas organizações, da posterior legalização das leis trabalhistas e previdenciárias, das disputas

interorganizacionais das áreas de Recursos Humanos e das políticas de responsabilidade social, admitindo uma nova atitude perante a classe trabalhadora.

Luz (2003) defende que os benefícios exercem um grande impacto no grau de satisfação das pessoas, no trabalho. São suplementações de renda oferecidas pela empresa aos seus empregados e visam satisfazer a algumas necessidades humanas como transporte, alimentação, auxílio-saúde e outros. Em muitos casos, as pessoas escolhem empregos com remuneração menor, mas que oferecem benefícios mais vantajosos. Segundo Milkovich (2002), os benefícios são planejados para atender três objetivos:

- a) a competitividade;
- b) o atendimento da legislação;
- c) as escolhas que levem em conta as necessidades e as preferências dos indivíduos.

Um outro aspecto influente do clima organizacional é o desenvolvimento profissional.

#### **4.3.4 Desenvolvimento Profissional**

Desenvolvimento profissional pode ser entendido como o preparo e aumento do conhecimento do empregado para o desenvolvimento de um cargo. Rhinow (2001) declara que é expressivo o número de empresas que estão buscando focalizar as questões da capacitação e do desenvolvimento humano nas suas estratégias de gestão. De acordo com o autor, além das técnicas cognitivas tradicionais voltadas para o ensino, algumas empresas têm buscado abordagens mais arrojadas de educação e aprendizagem. Como explicação para tal busca, o discurso das empresas sobre este aprimoramento da gestão de pessoas está sempre relacionado à obtenção de diferenciais competitivos.

O acirramento da concorrência, decorrente dos efeitos da globalização nas empresas e do desenvolvimento tecnológico, leva as organizações a processos de reflexão e identificação de elementos e variáveis que devem ser utilizados para ganhar competitividade nos seus mercados (RHINOW, 2001).

Os mais diversos segmentos de mercado buscam incessantemente garantir seu espaço no mercado em que atuam. Segundo Rhinow (2001), a indústria financeira na qual estão inseridos os bancos, apresenta diferencial de excelência operacional e qualidade dos serviços prestados, momento este em que buscam estabelecer bons relacionamentos com os seus clientes. O autor alerta, porém, que diferenciais tecnológicos e aprimoramento dos serviços prestados não se constituem uma vantagem competitiva sustentável.

Senge (1990) defende a idéia de que a capacidade de aprender antes dos concorrentes tende ser a única vantagem competitiva sustentável para as organizações. Fleury e Fleury (1995) declaram que as pessoas das organizações voltadas para o processo de aprendizagem permanente são diferentes. Segundo estes autores, estas pessoas se conhecem e conhecem a organização em que trabalham, seus objetivos e seus projetos. Elas sentem que há compatibilidade entre seus objetivos pessoais e os organizacionais, além de aprenderem a trabalhar em grupo e respeitar a sinergia do grupo.

Gardner (1995), na sua obra *Inteligências Múltiplas*, mostra que as pessoas têm seu potencial pouco explorado, possuindo um conjunto de talentos, habilidades e capacidades: lógico-matemática, lingüística, espacial, musical, corporal-cinestésica, interpessoal e intrapessoal. A interação dessas potencialidades resulta em múltiplas possibilidades, abrindo perspectivas que, às vezes, até o possuidor as desconhece. Segundo o autor, o conhecimento do potencial do empregado e sua compatibilização aos desafios e realidade da empresa constituem medidas necessárias à promoção de atividades de formação, conscientização, capacitação e desenvolvimento profissional.

Treinamentos internos e o estímulo ao auto-desenvolvimento são as formas mais usadas nas organizações na promoção do crescimento dos seus empregados; porém outras estratégias podem e devem ser avaliadas e implementadas, a fim de se impedir a estagnação profissional de sua equipe. O desenvolvimento de competências por meio de várias atividades, mas principalmente através do treinamento, é um investimento que deve ser assumido em conjunto pela empresa e pelas pessoas, pois a responsabilidade individual pelo próprio auto-desenvolvimento é um traço essencial para as empresas e seus membros (FLEURY E FLEURY, 1995).

Buscando uma relação entre os construtos competência e desempenho, Brandão e Guimarães (2001) dizem que é possível visualizar a gestão de competência e a do desempenho como instrumentos que fazem parte de um mesmo movimento, voltado a oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações. De acordo com eles, a competência ou o desempenho do indivíduo exercem influência na competência ou desempenho da organização e são influenciados por ela.

Todo indivíduo vive de esperanças de dias melhores no seu futuro, por mais apático que possa parecer o empregado; quando lhe são dadas perspectivas de crescimento e desenvolvimento profissional, a sua motivação é certamente aguçada. O desenvolvimento profissional e a competitividade saudável geram sentimentos de segurança e valorização no homem, portanto as empresas, por meio dos profissionais responsáveis pela área de RH e os líderes destas, devem se preocupar em criar possibilidades para isso.

No aspecto de desenvolvimento profissional pode-se incluir também o *feedback*; ele representa um fator de extrema importância para o sucesso do desenvolvimento profissional dos empregados dentro das organizações. Todo indivíduo precisa saber o que está errando ou acertando na execução de suas tarefas. Esta é uma das habilidades mais difíceis de serem desempenhadas pelos líderes. Ainda se observa líderes que têm mais facilidade de

punir os seus empregados quando estes erram do que elogiá-los quando merecem. A falta de *feedback* gera insegurança nas pessoas, o que afeta diretamente o clima organizacional.

#### **4.3.5 A Comunicação e o Clima Organizacional**

Segundo Bahia (1995), a palavra comunicação deriva-se do latim “*communicare*”, que significa partilhar, repartir, trocar opiniões, associar, tornar comum. Ferreira (1986) destaca que, dentre os vários conceitos apresentados, a comunicação é a capacidade de trocar ou discutir idéias, de dialogar, de conversar, com vistas ao bom entendimento entre pessoas. Para Blackburn (1997), a comunicação, uma linguagem totalmente dotada de significados, é essencial ao pensamento e as idéias. Ela se refere às interações e diálogos: o ato de tornar algo comum entre dois agentes, não devendo, portanto, ser confundida como uma simples transmissão unilateral de informações (CURVELO, 2001).

Bahia (1995) conceitua comunicação empresarial como o processo (conjunto de métodos, técnicas, recursos, meios etc.) pelo qual a empresa se dirige ao público interno (seus funcionários) e ao público externo (consumidores e sociedade). A comunicação interna nas organizações tem como objetivo fazer com que cada funcionário passe a ser um agente de comunicação, que os profissionais se tornem efetivamente consultores e que se efetive a função básica da comunicação: “tornar comum” FAVARETTO (2001). Curvello (2001) cita ainda que a comunicação organizacional é definida como aquela que serve para criar, fazer funcionar e manter atuantes as organizações sociais.

Marin (1997) defende que a comunicação organizacional permite estabelecer relações interpessoais funcionais que auxiliam o trabalho em conjunto para que uma meta seja alcançada. Quando se fala em relações interpessoais, devem ser observadas as dificuldades de comunicação entre os funcionários, principalmente aquelas decorrentes das interações entre



setores diversos (BALDISSERA, 2000). Algumas causas dessas dificuldades e que podem causar impactos significativos no clima das organizações estão associadas a rancores, desavenças passadas, falta de confiança no interlocutor ou na própria finalidade da comunicação, o que acarreta o desinteresse pela informação, disputas de poder, competitividade excessiva, e manifestações de sentimentos de inferioridade e/ou superioridade.

De acordo com Mattelart (1999), a política de comunicação adotada pela empresa irá influenciar no desempenho das pessoas, que poderão atuar de acordo com as informações que recebem, podendo ou não provocar conflitos.

Para Neves (1998), por meio da comunicação interna é possível motivar os recursos humanos, conhecer sua opinião, sentimentos e aspirações. Na medida em que o público interno é estimulado a participar e encontra abertura para dar sua opinião, sente-se mais valorizado e motivado. Rosa (2006) e Goldhaber (1991) também compartilham dessa perspectiva comportamentalista em relação ao ambiente interno das organizações:

... a comunicação organizacional ocorre em um sistema complexo e aberto que é influenciado e influencia o ambiente; a comunicação organizacional implica mensagens, seu fluxo, propósito, direção e o meio empregado; a comunicação organizacional implica pessoas, suas atitudes, seus sentimentos, suas relações e habilidades. (GOLDHABER, 1991, p. 23)

Torna-se necessário, portanto, buscar entender a complexidade que envolve os processos de comunicação e recepção das informações na gestão estratégica das organizações. O processo de comunicação deve visar à provocação de comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos do ponto de vista estratégico das empresas, funcionando de maneira democrática e disseminadora dos objetivos e valores da empresa para seus públicos internos e externos. A dimensão estratégica da comunicação pode ser percebida pelo reconhecimento de seu papel como fonte integradora da difusão das políticas da empresa e das formas como culturalmente

se manifesta no meio organizacional (FLEURY, 1991). Mais do que um simples instrumento de informações, a comunicação afeta diretamente as relações interorganizacionais e o clima do ambiente corporativo.

Conforme Cardoso (2006), a função da comunicação no ambiente organizacional tem despertado o desenvolvimento de diferentes enfoques conceituais e teóricos. A informação e os meios de comunicação sempre estiveram presentes na evolução das estratégias empresariais e devem ser usados como instrumentos de gestão que criam e desenvolvem culturas no sentido de envolver e informar os membros organizacionais.

Segundo Morgan (1976), a falta de informação clara pode gerar incertezas e desconfianças infundadas nos membros das organizações. Dentre os vários problemas causados por deficiências nos processos de comunicação nas organizações, um dos mais graves é os que se relacionam à resistência dos indivíduos às mudanças que se apresentam no cotidiano das empresas adotadas em função da necessidade do aumento da competitividade no mercado.

#### **4.4 Mudança e Clima Organizacional**

As mudanças organizacionais consistem em um dos fatores que mais impactam no clima das empresas. De acordo com Bastos e Andrade (2002), o processo de mudança, seja ele econômico, tecnológico ou cultural, é altamente heterogêneo em seu desdobramento e também nas conseqüências para os trabalhadores. Para Machado-da-Silva e Fonseca (1999), as organizações no final de século se viram pressionadas a promoverem mudanças estratégicas com ritmos cada vez mais acelerados para poderem enfrentar o ambiente altamente competitivo dos mercados. Pereira (1999) já ressaltava que provavelmente nenhum outro tema estivesse sendo tão discutido nas organizações brasileiras, como a mudança. O

assunto é tratado hoje de forma quase que obrigatória, em palestras, congressos, seminários, programas de treinamento e literaturas especializadas. São diversos os caminhos trilhados pelas organizações para lidar com a modernidade e a globalização, de maneira a tentar absorver os conhecimentos e inovações proporcionadas pelo mundo moderno.

Para Wood Jr. (2004), abordar a temática mudança organizacional não é tarefa fácil, tendo em vista a complexidade e profundidade do fenômeno. Podem-se encontrar vários tipos de abordagem sobre o tema, algumas delas com vertentes filosóficas e antropológicas e com análises profundas, outras que se assemelham a receituários de processos de intervenção para gerentes que desejam melhorar a *performance* de suas empresas. O autor alerta sobre a complexidade da mudança e sobre as diferenças e especificidades das organizações ao abordá-la. A experiência mostra que, quando as empresas decidem realmente implementar mudanças, poucas têm se revelado competentes para promover as transformações necessárias. Para Robbins (2002), mudança implica em fazer as coisas de maneira diferente e muitas vezes ela é tratada dentro das organizações como uma ocorrência acidental.

Diante da possibilidade de mudança os atores organizacionais imaginam o futuro, elaboram cenários e prospecções e discutem possibilidades. Os modelos de mudança organizacional surgiram justamente como uma tentativa para auxiliarem as empresas a viabilizar suas novas estratégias. Isso não quer dizer que todos os novos sistemas de gestão que surgem devam ser testados ou adotados. A mudança nas organizações deve ser encarada como processo e caracterizada pelo princípio de melhoria contínua (HARARI, 1991).

A mudança organizacional, mesmo quando intencional, não pode ser entendida somente como uma mudança de estratégias, processos ou tecnologia, como tenta fazer crer uma parte significativa dos textos sobre gestão de mudanças, ainda que, em alguns casos, a dimensão social seja considerada como uma variável determinante das possibilidades de sucesso, seguindo a tradição funcionalista que tem dominado a pesquisa em administração.

Ela significa também uma mudança de relações: do indivíduo com a organização, do indivíduo com os seus pares, da organização com a sociedade, do indivíduo com a sociedade e do indivíduo consigo mesmo. De acordo com Handy (1996), os processos de mudanças organizacionais implicam em novas estruturas, novas metas e padrões, alterando conseqüentemente os comportamentos relacionais dos indivíduos nas empresas.

March (1981) considera que as organizações estão continuamente mudando, mas que essas mudanças não podem ser arbitrariamente controladas. O autor acredita que não é possível levar uma organização numa direção específica por muito tempo, mas é possível influenciar cursos e eventos, gerenciando o processo de mudança por meio da compreensão entre as atividades aparentemente comuns e as inusitadas na organização. Elliott (1990) compactua com March a idéia da condução do processo de mudança. Para ele, a mudança organizacional é um evento psicológico, complexo, um verdadeiro choque, cujo efeito deletério pode ser minimizado se convenientemente gerenciado.

Quais seriam então os impactos causados pelas mudanças? Na grande maioria das vezes, a mudança organizacional ocasiona transformações nos indivíduos. Elas podem afetar as pessoas, tanto no aspecto comportamental, quanto nas condições que determinam a qualidade do ambiente de trabalho, influenciando na vida pessoal e no comportamento individual e dos grupos organizacionais. Pereira (1999) argumenta que a mudança nas organizações, pelo seu caráter inexorável, gera incertezas e perdas para os indivíduos. Ela pode significar sentimentos de dissolução dos aspectos elementares do sentimento humano, expressando a noção de ausência ou perturbação da identidade.

Para Wood Jr. (2004), a transformação gerada pela mudança organizacional pode ser de natureza estrutural, institucional, estratégica, cultural, tecnológica, humana, ou de qualquer outro componente, capaz de produzir impacto em partes ou no conjunto da organização. Segundo tal autor, a evolução das mudanças organizacionais segue uma

seqüência que, inicialmente, enfatiza aspectos estruturais e processuais das organizações. Devido à impossibilidade do gerenciamento das freqüentes mudanças, o foco da gestão passou da estrutura para as pessoas e suas relações. Essa nova postura está centrada na crença de que minimizando os conflitos e administrando adequadamente as relações das pessoas, ter-se-ia como resultado um melhor desempenho das empresas.

Outros autores também desenvolvem as perspectivas da mudança, abordando aspectos estruturais e comportamentais. Basil e Cook (1974) consideram que os principais elementos da mudança organizacional são: a tecnologia, o comportamento social e as estruturas. Para esses autores, as maiorias das organizações mudam em resposta às crises, sendo limitado o número de casos de atitudes pró-ativas. Em uma linha mais comportamental Schein (1982), identifica quatro etapas no processo de mudança: (1) fase de percepção da necessidade de mudar, onde os agentes tomam consciência de que algo não vai bem; (2) a etapa de mudança de atitude, na qual há o processo de internalização da necessidade da mudança; (3) a fase de mudança de comportamento, ou seja, a externalização da mudança por meio da ação prática e (4) a etapa do aprender a aprender, a fixação e aprimoramento da mudança externalizada. Dentro dessa mesma corrente, para Herzog (1991), a mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores. As manifestações desses elementos serviriam como uma resposta às antecipações ou alterações estratégicas de recursos ou de tecnologia.

Segundo Moggi e Burkhard (1999), o processo de mudança nas organizações ocorre em quatro dimensões ou níveis: o nível da identidade ou dos dirigentes de carreira e os níveis de pessoas, processos e recursos. De acordo com a primeira dimensão, os dirigentes são os responsáveis pelas estratégias e pelos resultados das operações. Essas pessoas determinam a identidade, o caráter e a essência da empresa. A urgência da mudança se verifica quando não existem respostas claras e sólidas para questões estratégicas do tipo – por que estamos

neste negócio? Quais são nossos valores? Nesse nível a organização pode se encontrar em uma crise de identidade, consequência da falta de visão estratégica.

O segundo nível, o das pessoas, também chamado das relações, revela o que acontece entre os participantes. A mudança torna-se necessária com o aumento da tensão no clima organizacional. O agravamento da situação interna é gerado pela desmotivação dos funcionários, problemas de liderança e falta de transparência na política de recursos humanos da organização. No terceiro nível, denominado de processos ou fluxos básicos de produção e comercialização de produtos e/ou serviços, a necessidade da mudança surge com a crise de resultados. As mudanças acontecem em função das operações rotineiras da empresa não produzirem os resultados esperados para suprirem os recursos empregados nas operações e garantirem o retorno dos investimentos dos acionistas. Finalmente, os recursos se constituem no quarto nível de mudança proposto na tipologia de Moggi e Burkhard (1999). Aqui fica evidenciada a necessidade da mudança quando a organização encontra-se em situação crítica, precisando vender seus ativos para pagar dívidas. As decisões vêm como respostas à crise de liquidez, sendo poucas as alternativas para a organização retomar o curso da estabilidade no mercado.

Nas organizações da administração pública, unidade de análise deste estudo, as mudanças podem tomar um curso ainda mais radical. São instituições bastante vulneráveis às possíveis mudanças políticas que ocorrem com a transição de governos. Pereira (1999) trata esses processos como modelos políticos de mudança. Seus principais representantes são a desburocratização e a reforma administrativa. De acordo com Araújo (1982), grande parte dos processos de modernização administrativa adotados pelo setor público brasileiro foram implementados com a finalidade de acrescentar ou suprimir cargos, órgãos e procedimentos. Poucos estudos foram realizados no sentido de se apurar os impactos dessas medidas no comportamento dos funcionários, ou mesmo, no desempenho dessas instituições depois de

procedidas às mudanças. O tópico seguinte trata dos modelos existentes para mensurar o clima em diferentes tipos de organizações.

#### **4.5 Modelos de Mensuração do Clima Organizacional**

Em função da complexidade que permeia os estudos da área comportamental, as pesquisas sobre o tema clima organizacional, tendem a ser pouco freqüentes (OLIVEIRA, 1990). Muito dessa dificuldade pode ser explicada pela multiplicidade das variáveis que interferem no comportamento humano. No entanto, vale frisar que, independente dos obstáculos para se avaliar as manifestações dos indivíduos, essas não devem ser ignoradas, pois muitas vezes são determinantes para o processo decisório empresarial.

Lawrence e Lorsch (1967), em trabalho sobre a organização e seu ambiente, identificam três elementos básicos para entender o comportamento das pessoas nas organizações. Para os autores, os indivíduos, e não as organizações possuem objetivos. Assim, a eficácia das empresas será medida pelo grau de adequação das necessidades satisfeitas pelos seus membros. Em um estudo posterior, os dois autores defendem que o comportamento da pessoa, numa situação organizacional particular é não apenas uma função das características do seu sistema individual, mas também o resultado dos problemas e desafios que ele percebe no ambiente organizacional. A natureza destes desafios é afetada não apenas pelo que o sistema individual percebe, mas também pela realidade dos problemas que a organização fornece.

A pesquisa de clima organizacional possibilita diagnosticar a realidade interna das organizações e com os resultados, buscar caminhos para a melhoria do mesmo e conseqüentemente da qualidade de vida dos empregados e do desempenho das empresas. Segundo Luz (1995), a investigação do clima organizacional revela o retrato da empresa, e

o estado de ânimo dos seus funcionários, podendo apontar as relações de causa e efeito da manifestação do comportamento humano na organização.

Como forma de definir um método de mensuração do clima organizacional a ser utilizado na pesquisa, alguns dos principais métodos de investigação presentes na literatura foram resgatados. O trabalho de Sbragia (1983) e de outros autores servem como referência para o levantamento das propostas para a avaliação do clima nas organizações, tratados na seqüência.

#### **4.5.1 Modelo de Litwin e Stinger**

O modelo de Litwin e Stinger (1968) se traduz em um dos primeiros estudos empíricos para medir o clima organizacional. Os pesquisadores utilizam as seguintes variáveis e seus respectivos significados:

- a) Estrutura - o sentimento dos trabalhadores em relação às características do trabalho em termos de regras, regulamentos, procedimentos;
- b) Responsabilidade - o sentimento de ser chefe; o grau de responsabilidade percebido na tomada de decisões ou na solução de problemas sem a interferência dos cargos superiores;
- c) Riscos - o senso de arriscar e a percepção dos desafios que o cargo exercido impõe;
- d) Recompensa - o sentimento de ser recompensado pelo trabalho executado; o grau em que se percebe o reconhecimento e a recompensa pela tarefa realizada;
- e) Calor e apoio - o sentimento em relação à camaradagem no ambiente de trabalho; como se percebe as relações interpessoais;



- f) Conflito - o sentimento em como é tratada as diferentes opiniões e possíveis conflitos expostos no ambiente interno.

#### 4.5.2 Modelo de Kolb, Rubin e McIntyre

Além das variáveis, *Responsabilidade, Risco, Recompensa, Calor e apoio e Conflito*, citadas no modelo de Litwin e Stinger (1968), o modelo de Kolb *et al.* (1986) acrescenta outros quatro fatores, a saber:

- a) Conformismo - o sentimento associado às reações quanto à política de trabalho imposta pela organização; o grau em que os membros percebem as regras, procedimentos, e práticas, nas quais, espera-se uma aderência por parte dos funcionários;
- b) Padrões - a ênfase dada pela organização na qualidade do desempenho e na produção; o grau em que os membros da organização percebem os objetivos organizacionais e os meios para alcançá-los;
- c) Clareza organizacional - o sentimento em relação à transparência da organização ao transmitir a forma de realização do trabalho;
- d) Liderança - as percepções em relação às lideranças e a direção da organização.

#### 4.5.3 Modelo de La Follete e Sims

O modelo de La Follete e Sims (1975) se aproxima das duas propostas descritas anteriormente. Utilizado para avaliar o clima organizacional em um centro médico o modelo é constituído dos seguintes fatores:

- a) Grau efetivo em relação a outras pessoas da organização - este fator identifica a forma pela qual o indivíduo percebe seus colegas e outras pessoas na organização;
- b) Grau efetivo em relação à supervisão e/ou organização - este fator identifica a forma pela qual o indivíduo percebe a supervisão;
- c) Clareza das políticas e promoções - este fator indica a maneira pela qual o indivíduo identifica as políticas organizacionais e as oportunidades de promoção;
- d) Pressões no trabalho e padrões - este fator identifica o sentimento de pressão no trabalho e a ênfase dada pela supervisão aos padrões de desempenho;
- e) Comunicação aberta e ascendente - este fator desvenda a comunicação entre os empregados e supervisores; o desejo dos supervisores em aceitar as idéias dos subordinados e aconselhá-los em sua carreira;
- f) Risco na tomada de decisão - este fator identifica o grau de risco na tomada de decisão.

#### **4.5.4 Modelo de Schneider**

Schneider (1975) construiu um modelo com seis fatores para medir clima organizacional. No modelo proposto, o autor escolhe outras cinco variáveis, além do fator Conflito, apresentado no modelo de Litwin e Stinger (1968):

- a) Suporte administrativo - está relacionado ao interesse que o supervisor tem no progresso do servidor;
- b) Estrutura administrativa - avalia em que grau o administrador faz uso de orçamentos, exige do servidor o uso de material de venda e obtenção de novos

clientes. Traduz o acompanhamento do trabalho de venda e a importância dos resultados da empresa;

- c) Preocupação com novos servidores - os itens aqui estão relacionados com aspectos de seleção, orientação e treinamento de novos servidores;
- d) Independência dos servidores - estes itens indicam aqueles servidores que procuram seguir seus próprios caminhos. Medem a independência do agente com relação aos controles feitos pela empresa;
- e) Satisfação geral - refere-se ao grau em que a empresa promove encontros sociais dos empregados com a supervisão e o trabalho da empresa.

#### **4.5.5 Modelo de Campbell *et al.***

A contribuição de Campbell *et al.* (1970) se assemelha a alguns dos modelos já apresentados. O autor trabalha com quatro fatores para avaliar o clima organizacional. Os itens sugeridos são:

- a) Autonomia individual - baseada nos fatores responsabilidade individual, independência e oportunidade para usar iniciativa pessoal e tomar decisões;
- b) Grau de estrutura - baseado no grau em que os objetivos e métodos para o trabalho são estabelecidos e comunicados ao subordinado pelo supervisor;
- c) Orientação para recompensa - baseado nos fatores de recompensa, satisfação geral, orientação para a promoção e auto-realização;
- d) Consideração, calor e apoio - baseado nos fatores de suporte administrativo, treinamento de subordinados, amizade e apoio.

#### 4.5.6 Modelo de Peltz e Andrews

Os resultados apurados do modelo de Peltz e Andrews, (1990), revelam algumas descobertas interessantes em organizações industriais, governamentais e universitárias. O questionário aplicado com 1311 cientistas e engenheiros identificam vários fatores condicionantes do clima organizacional:

- a) Liberdade – os cientistas valorizam a liberdade, a autonomia, a independência e também a interação com outros colegas, desde que estes não tenham o poder de veto sobre eles;
- b) Comunicação – os cientistas apreciam a troca de idéias, busca e fornecimento de informações, críticas e apologias;
- c) Diversidade – os cientistas com várias especializações, atividades diversificadas, tarefas praticas e teóricas, técnicas e administrativas, são mais eficientes do que aqueles altamente especializados;
- d) Dedicação – os cientistas envolvidos no trabalho, com entusiasmo, interesse e dedicação são mais eficazes;
- e) Motivação – os cientistas motivados por fontes internas são mais eficazes dos que por estímulos externos;
- f) Satisfação – os cientistas mais realizadores não são necessariamente os mais satisfeitos. Uma certa insatisfação, decorrente de impaciência ávida, parece ser inevitável, numa atmosfera de pesquisa sadia;
- g) Similaridade – os cientistas que pensam diferentemente (em abordagens de trabalho e estratégias técnicas), mas com semelhanças nas fontes de motivação tem melhor desempenho. As diferenças provocam uma tensão intelectual estimulante e necessária à inovação;

- h) Criatividade – os cientistas são mais criativos atuando em projetos novos, de curto prazo e como membros de equipe com acesso ao poder decisório;
- i) Idade – os cientistas produzem mais nos meados da carreira, quando têm interesses amplos e não limitados;
- j) Grupos – os cientistas são produtivos em grupos com quatro a cinco anos de existência; após esse período tornam-se menos entusiasmados, menos competitivos, menos comunicativos e mais inclinados à especialização.

#### **4.5.7 Modelo de Halpin e Grolf**

Os oito fatores que constituem o clima organizacional para Halpin e Grolf (1983) são divididos naqueles que descrevem o comportamento do subordinado e naqueles que descrevem o comportamento dos líderes.

- a) Falta de entrosamento - refere-se ao empregado que não está entrosado com as tarefas que devem ser realizadas no grupo;
- b) Obstáculo – reporta-se ao empregado que sente estar sobrecarregado e ocupado com atividades de rotina;
- c) Espírito – refere-se ao empregado que sente que suas necessidades sociais estão preenchidas em conjunto com a sua realização no trabalho. É a dimensão moral do empregado;
- d) Amizade – diz respeito ao atendimento das necessidades sociais do empregado;
- e) Distância – relaciona-se à distância entre o superior e o empregado, isto é, o comportamento formal do superior em comparação ao comportamento informal;
- f) Produção – demonstra a supervisão cerrada por parte do administrador;

- g) Estímulo – refere-se ao comportamento do supervisor orientado para a tarefa e para ao desejo de motivar o subordinado;
- h) Consideração – demonstra como o supervisor considera o empregado como pessoa humana.

#### **4.5.8 Modelo de Zohar**

O autor desenvolveu um instrumento de mensuração de clima organizacional que trouxe 40 afirmativas agrupadas em 08 dimensões, aplicando-o em 20 indústrias de Israel:

1. Importância e eficiência de programas de treinamento em segurança;
2. Atitudes da administração com relação à segurança;
3. Efeito da conduta segura sobre promoções;
4. Nível de risco nos locais de trabalho;
5. Efeitos do ritmo de trabalho necessário sobre segurança;
6. *Status* do oficial de segurança;
7. Efeito da conduta segura no status social;
8. *Status* do comitê de segurança.

#### **4.5.9 Modelo de Colossi**

O modelo proposto pelo autor para a análise de clima organizacional foi composto pelos seguintes fatores:

- a) Filosofia e ambiente geral na empresa;
- b) Condições físicas de trabalho;

- c) Sistema de avaliação e controle;
- d) Treinamento e desenvolvimento profissional;
- e) Progresso funcional;
- f) Comportamento das chefias;
- g) Satisfação pessoal;
- h) Sistema de assistência e benefício;
- i) Lazer;
- j) Relacionamento Sindical.

#### **4.5.10 Modelo de Rizzatti**

Rizzatti (1995), em seu modelo de análise de clima organizacional, levou em consideração os seguintes fatores:

- a) Imagem e avaliação;
- b) Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos;
- c) Organização e condições de trabalho;
- d) Relacionamento interpessoal;
- e) Sucessão político-administrativa e comportamento das chefias;
- f) Satisfação pessoal.

#### **4.5.11 Modelo de Sbragia**

O modelo de Sbragia (1983) incorpora grande parte das variáveis citadas nos modelos 4.5.1 a 4.5.10, citados anteriormente. Concebido para ser utilizado em instituições de

pesquisa de natureza governamental, a escala de medição contém vinte fatores para avaliar o clima organizacional, são eles:

1. Estado de tensão – revela sob que contexto às ações das pessoas são exercidas (pela lógica, pela racionalidade ou pela emoção?);
2. Conformidade exigida – indica o grau de flexibilidade das pessoas na organização (o quanto a organização consegue internalizar nos funcionários a necessidade de obediência às normas e regulamentos formais);
3. Ênfase na participação - demonstra o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões;
4. Proximidade da supervisão – indica a liberdade que as pessoas têm para estabelecer os métodos de trabalho e exercitar suas iniciativas;
5. Consideração humana – aponta o nível de relação humana no ambiente de trabalho;
6. Adequação da estrutura - indica o quanto os funcionários estão adaptados às práticas, normas, procedimentos e canais de comunicação da organização;
7. Autonomia presente – revela o grau de independência que as pessoas têm para exercerem o seu trabalho;
8. Recompensas proporcionais – indica como as pessoas percebem as recompensas recebidas pelo trabalho executado;
9. Prestígio obtido – aponta as percepções das pessoas sobre a própria imagem em relação ao fato de serem membros da organização onde trabalham;
10. Cooperação existente – indica o grau de amizade e relações sociais prevalecentes na atmosfera de trabalho; o grau de confiança e interação entre as pessoas;
11. Padrões enfatizados – revela o nível de importância atribuído às metas e



padrões de desempenho organizacionais;

12. Atitude frente a conflitos - aponta o quanto as pessoas estão dispostas a aceitar e considerar diferentes opiniões;
13. Sentimento de identidade – demonstra o nível de identificação das pessoas com a organização;
14. Tolerância existente – indica como os erros cometidos são tratados;
15. Clareza percebida – aponta o nível de conhecimento das pessoas sobre as atividades da organização;
16. Justiça predominante – revela o nível de conhecimento em relação às habilidades e desempenhos individuais; até que ponto prevalece os aspectos políticos, pessoais ou credenciais;
17. Condições de progresso - indica a ênfase dada pela organização ao crescimento e avanço profissional de seus membros;
18. Apoio logístico proporcionado - aponta o quanto a organização provê as pessoas de instrumentos e condições básicas para o trabalho;
19. Reconhecimento proporcionado – demonstra o quanto a organização valoriza o esforço e o desempenho individual;
20. Forma de controle – indica o nível de utilização de padrões de desempenho organizacionais.

Analisando os modelos citados, pode-se perceber que o modelo de Sbragia (1983), testado em organizações de natureza governamental, incorpora grande parte das variáveis dos demais modelos. Em função disso, tomar-se-á como referência o modelo de mensuração de clima organizacional proposto pelo pesquisador. Uma comparação dos modelos de mensuração de clima organizacional citados nesse trabalho encontra-se no **QUAD. 1**:

**QUADRO 1**  
**Comparação Entre os Modelos de Clima Organizacional Presentes na Literatura**

(Continua)

<b>Sbragia (1983)</b>	<b>Litwin e Stinger</b>	<b>Kolb et al.</b>	<b>Halpin e Groff</b>	<b>Schneider</b>	<b>Campbell et al.</b>
Conformidade Exigida	X	Conformismo	X	X	X
Consideração Humana	Calor e Apoio	Calor e Apoio	Consideração	X	Consideração, Calor e Apoio
Adequação da Estrutura	Estrutura	X	X	Estrutura Administrativa	Grau de Estrutura
Autonomia Presente	X	X	X	X	Autonomia Individual
Recompensas Proporcionais	Recompensa	Recompensa	X	X	Orientação para Recompensa
Padrões Enfatizados	X	Padrões	X	X	X
Atitude Frente a Conflitos	Conflito	X	X	Conflitos Internos	X
Clareza Percebida	X	Clareza Organizacional	X	X	X
Estado de Tensão	X	X	X	X	X
Ênfase na Participação	X	X	X	X	X
Proximidade da Supervisão	X	X	X	X	X
Prestígio Obtido	X	X	X	X	X
Cooperação Existente	X	X	X	X	X
Sentimento de Identidade	X	X	X	X	X
Tolerância Existente	X	X	X	X	X
Justiça Predominante	X	X	X	X	X
Condições de progresso	X	X	X	X	X
Apoio Logístico Proporcionado	X	X	X	X	X
Reconhecimento Proporcionado	X	X	X	X	X
Forma de Controle	X	X	X	X	X
X	Responsabilidade	Responsabilidade	Falta de entrosamento	Suporte Administrativo	
X			Obstáculo	Preocupação com Novos Servidores	
X			Espírito	Independência dos Servidores	
X			Amizade	Satisfação Geral	
X			Distância		
X			Produção		
X			Estímulo		

**QUADRO 1**  
**Comparação Entre os Modelos de Clima Organizacional Presentes na Literatura**

(Continua)

<b>Sbragia (1983)</b>	<b>La Folette e Sims</b>	<b>Pelts e Andrews</b>	<b>Zohar</b>	<b>Colossi</b>	<b>Rizzatti</b>
Padrões Enfatizados	Pressões no trabalho e padrões	X	X	X	X
Clareza Percebida	Clareza das políticas e promoções	X	X	X	X
Proximidade da Supervisão	Grau efetivo em relação à supervisão e/ou organização	X	X	X	X
Condições de progresso	X	X	X	Progresso funcional	X
Conformidade Exigida	X	X	X	X	X
Consideração Humana	X	X	X	X	X
Adequação da Estrutura	X	X	X	X	X
Autonomia Presente	X	X	X	X	X
Recompensas Proporcionais	X	X	X	X	X
Atitude Frente a Conflitos	X	X	X	X	X
Estado de Tensão	X	X	X	X	X
Ênfase na Participação	X	X	X	X	X
Prestígio Obtido	X	X	X	X	X
Cooperação Existente	X	X	X	X	X
Sentimento de Identidade	X	X	X	X	X
Tolerância Existente	X	X	X	X	X
Justiça Predominante	X	X	X	X	X
Apoio Logístico Proporcionado	X	X	X	X	X
Reconhecimento Proporcionado	X	X	X	X	X
Forma de Controle	X	X	X	X	X
X	Grau efetivo em relação a outras pessoas na organização	Liberdade	Importância e eficiência do programa de treinamento em segurança	Filosofia e ambiente geral na empresa	Imagem e avaliação
X	Comunicação aberta e ascendente	Comunicação	Atitudes da administração com relação à segurança	Condições físicas de trabalho	Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos

**QUADRO 1**  
**Comparação Entre os Modelos de Clima Organizacional Presentes na Literatura**

(Concluído)

	Riscos na tomada de decisão	Diversidade	Nível dos riscos nos locais de trabalho	Sistema de avaliação e controle	Organização e condições de trabalho
X		Dedicação	Efeito da conduta segura sobre as promoções	Treinamento e desenvolvimento profissional	Relacionamento interpessoal
X		Motivação	Efeito do ritmo de trabalho necessário sobre a segurança	Comportamento das chefias	Sucessão político-administrativa e comportamento das chefias
X		Satisfação	Status do oficial de segurança	Satisfação pessoal	Satisfação pessoal
X		Similaridade	Efeito da conduta segura no status social	Sistema de assistência e benefícios	
X		Criatividade	Status do comitê de segurança	Lazer	
X		Idade		Relacionamento sindical	
X		Grupos			

**FONTE – Base de dados da pesquisa, 2006.**

Observando-se o **QUAD. 1** detecta-se que no modelo proposto por Sbragia (1983), encontram-se algumas variáveis que não são utilizadas nos modelos dos outros autores, a saber:

1. Estado de Tensão;
2. Ênfase na Participação;
3. Prestígio Obtido;
4. Cooperação Existente;
5. Sentimento de Identidade;
6. Tolerância Existente;
7. Justiça Predominante;
8. Apoio Logístico proporcionado;
9. Reconhecimento Proporcionado;
10. Forma de Controle.

Já as variáveis que se encontram nos modelos dos outros autores e se diferenciam do modelo de Sbragia (1983), são:

1. Responsabilidade;
2. Riscos;
3. Falta de Entrosamento;
4. Obstáculo;
5. Espírito;
6. Amizade;
7. Distância;
8. Produção;
9. Estímulo;
10. Suporte Administrativo;
11. Preocupação com Novos Servidores;
12. Satisfação Geral;
13. Grau efetivo em relação a outras pessoas na organização;
14. Comunicação aberta e ascendente;
15. Riscos na tomada de decisão;
16. Liberdade;
17. Comunicação;
18. Diversidade;
19. Dedicção;
20. Motivação;
21. Satisfação;
22. Similaridade;
23. Criatividade;

24. Idade;
25. Grupos;
26. Importância e eficiência do programa de treinamento em segurança;
27. Atitudes da administração com relação à segurança;
28. Nível dos riscos nos locais de trabalho;
29. Efeito da conduta segura sobre as promoções;
30. Efeito do ritmo de trabalho necessário sobre a segurança;
31. Status do oficial de segurança;
32. Efeito da conduta segura no status social;
33. Status do comitê de segurança;
34. Filosofia e ambiente geral na empresa;
35. Condições físicas de trabalho;
36. Sistema de avaliação e controle;
37. Treinamento e desenvolvimento profissional;
38. Comportamento das chefias;
39. Satisfação pessoal;
40. Sistema de assistência e benefícios;
41. Lazer;
42. Relacionamento sindical;
43. Imagem e avaliação;
44. Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos;
45. Organização e condições de trabalho;
46. Relacionamento interpessoal;
47. Sucessão político-administrativa e comportamento das chefias.

## 4.6 Desempenho Organizacional

Segundo Carneiro *et al.* (2005), não é possível descrever o sucesso de uma empresa, de uma divisão ou de um projeto, fazendo uso simplesmente de uma métrica. Nos mais diversos ambientes organizacionais existem vários fatores que influenciam o desempenho das empresas. O mundo competitivo das organizações dentro dos contextos políticos, sociais e econômicos, faz com que os empresários se preocupem cada vez mais com a adoção do planejamento e das estratégias capazes de garantir a sobrevivência das empresas.

Conforme Luz (1995), o desempenho empresarial é o resultado da combinação dos recursos disponíveis (humanos, materiais, financeiros etc.) com a gestão desses mesmos recursos. O autor advoga que para uma organização alcançar bons resultados não basta dispor dos recursos, é preciso saber gerenciá-los (ter *know-how* e competência), querer e poder fazer. Carneiro *et al.* (2005), analisam o tema desempenho organizacional como um fenômeno complexo e multifacetado, que escapa a uma concepção simplista. De acordo com os autores, a temática tem recebido considerável atenção e vários estudos conceituais e empíricos têm sido o foco de diversos pesquisadores.

Para Barney (1996), apesar de existirem diversas propostas de definições para desempenho organizacional, não há um consenso sobre quais as definições e os critérios que devem ser utilizados para apurá-los. O autor propõe quatro dimensões para entender o desempenho das empresas: i) medidas que avaliam a sobrevivência da organização, ii) medidas contábeis, iii) medidas para analisar de que forma têm sido atendidos os múltiplos *stakeholders* e iv) medidas que demonstrem a real situação da organização.

Kaplan & Norton (1992), também propõem a combinação de quatro visões para entender o desempenho organizacional: a visão financeira, a visão dos clientes, a visão dos

processos e a visão da inovação e do aprendizado. Os autores, tomando como base trabalhos de outros autores, criam um modelo genérico com macro-dimensões conceituais e metodológicas. Em relação ao impacto provocado pelo clima organizacional no desempenho da empresa cabe destacar o argumento de Aktouf (1993):

... é necessário que o administrador do futuro compreenda que os instrumentos de administração, as técnicas econômicas e contábeis, as tecnologias sofisticadas não são nada sem a existência de um clima social e humano propício à adesão, à colaboração e ao desempenho. (AKTOUF, 1993, p. 114).

A citação demonstra o papel do administrador na construção de um ambiente harmônico, necessário para a busca de bons resultados organizacionais. A existência de dirigentes com uma visão muito tradicional, voltada exclusivamente para a racionalidade em detrimento aos aspectos humanos, pode fazer com que a organização se transforme em um amontoado de feudos. O risco desse tipo de visão administrativa possibilita a propagação do que Rummler (1994) denomina de “silos”. Os departamentos passam a trabalhar como se fossem únicos, não interagindo com os demais. Dentro dessa perspectiva, o clima interno no ambiente de trabalho funcionaria como um termômetro dos resultados a serem alcançados pela organização.

De acordo com Rummler (1994), o sucesso ou insucesso das organizações pode ser atribuído a três níveis de desempenho organizacional. A primeira dimensão, chamada de nível da organização, enfatiza o relacionamento da organização com o mercado. Aqui a avaliação está focada na eficácia do planejamento, das estratégias, da estrutura e da utilização dos recursos organizacionais. Os processos constituem a segunda dimensão de desempenho da organização. Essa dimensão diz respeito à dinâmica de elaboração e funcionamento do fluxo de informações e procedimentos internos e externos. Na terceira dimensão a avaliação está associada à execução do trabalho. O foco de análise está voltado para a contratação, as



responsabilidades dos cargos, os sistemas de promoção, as recompensas e os treinamentos utilizados pela organização.

As tentativas de sistematizar os estudos de desempenho organizacional esbarram em algumas restrições levantadas por alguns autores. Sink e Tuttle (1993), argumentam que a medição dos resultados tende a ser encarada e usada de maneira muito limitada na maioria das organizações. Na opinião dos autores, os instrumentos de avaliação organizacional estão muito centrados nos aspectos financeiros, contábeis, processuais e orçamentários, ignorando outros de natureza comportamental. Walton (1993), também concorda com essa constatação ao afirmar que muitas organizações ainda continuam a usar técnicas rudimentares de controle estritamente focadas no planejamento e na execução, na vigilância das responsabilidades individuais e na rígida supervisão.

Seguindo essa mesma corrente, Teló (2001) defende que as organizações não devem se ater simplesmente aos padrões de desempenho tradicionais. Segundo o autor, cabe aos gestores buscarem identificar e definir indicadores não financeiros, que possibilitem captar o rendimento de toda a organização como um todo, dos recursos humanos e da maneira como são utilizados os recursos organizacionais (cultura, processos e estratégias). Campbell e Alexander (1997) atentam que deve haver um equilíbrio entre os objetivos dos acionistas e atores que participam do dia-a-dia da organização. Para os autores, o provimento do retorno dos investimentos dos acionistas deve estar em consonância com o atendimento dos objetivos daqueles responsáveis por gerarem as receitas organizacionais.

Com referência a relação existente entre desempenho e clima organizacional, Sá *et al.* (2006) relatam que o clima organizacional tem se tornado ao longo dos anos um conceito de suma importância no tocante aos estudos sobre comportamento e *performance* organizacional. Os modelos de medição do clima da organização servem como parâmetros para o gerenciamento da avaliação do desempenho organizacional. Como forma de trazer

benefícios para as pessoas e as empresas, Oliveira (1990) enfatiza a necessidade de se dar uma maior atenção à utilização de mecanismos para melhorar o clima das organizações.

Maximiano *et al.* (2006), em artigo que trata sobre os sistemas de mensuração e avaliação de desempenho organizacional, citam Kaplan e Norton (1997) que observam que, apesar do elevadíssimo número de sistemas de controle que permeiam a organização, não ocorre uma compreensão sistemática da razão ou da maneira pela qual os executivos utilizam esses sistemas para cumprir seus planos. Rummmler e Brache (1994) completam afirmando que, a ausência de mensurações e avaliações de desempenho adequadas, pode comprometer a comunicação interna e externa, dificultar a identificação e análise das falhas, afetar negativamente o exercício de *feedbacks*, e deturpar o processo de apuração dos resultados individuais utilizados como mecanismos recompensatórios. Ainda de acordo com Amorim (2005), o estudo do clima permite a identificação de indicadores capazes de subsidiar ações de intervenção, monitoramento e acompanhamento de melhorias que precisam ser efetuadas para que o equilíbrio entre a realização profissional e o desempenho da organização seja alcançado.

## 5 O CAMINHO METODOLÓGICO

Para verificar se o clima organizacional influencia nos resultados da organização, utilizou-se uma metodologia quantitativa. De acordo com Gonçalves e Meirelles (2004), os métodos quantitativos são considerados adequados quando se deseja conhecer a extensão do objeto de estudo do ponto de vista do público pesquisado. Segundo esses autores, eles são aplicados nos casos em que se busca identificar o grau de conhecimento, as opiniões, as impressões, os hábitos e os comportamentos dos membros de uma organização. Por meio das manifestações pessoais, os métodos quantitativos permitem fazer o elo entre a visão da realidade social dos indivíduos com os eventos do sistema social do qual fazem parte. São recursos que possibilitam conhecer a soma das respostas de uma investigação e associá-las com outros construtos da(s) unidade(s) de análise em estudo.

Nas pesquisas de clima organizacional a técnica utilizada é a *survey*. O que se pretendeu avaliar foi o comportamento das pessoas em relação ao ambiente interno da organização em um determinado momento. São medidas que possibilitam medir o impacto das decisões ou mudanças no desenvolvimento das atividades funcionais. Nesse sentido, foram utilizados questionários compostos por escalas do tipo *Likert*. As estratégias metodológicas utilizadas são detalhadas a seguir.

### 5.1 Estratégia de Pesquisa

No presente trabalho pretendeu-se relacionar as variáveis de clima organizacional com as variáveis de desempenho organizacional propostos pela empresa objeto deste estudo. Tendo como referência 18 agências da Caixa Econômica Federal da Região Metropolitana de

Belo Horizonte, a intenção foi avaliar o clima de cada uma das unidades de negócio do banco e comparar com o desempenho apresentado por ela. A etapa posterior consistiu em comparar as várias unidades de negócios da organização, buscando verificar se o desempenho das agências pode de alguma forma ser atribuído à manifestação de alguns atributos do clima organizacional das mesmas.

### **5.1.1 Adaptação do Modelo de Mensuração do Clima Organizacional proposto por Sbragia (1983)**

Para proceder a avaliação do clima organizacional nas agências da CAIXA, optou-se por utilizar uma adaptação do modelo de Sbragia (1983) referenciado no corpo deste trabalho. Além de ser a proposta que contém um número razoável de variáveis que cobrem uma série de dimensões características do ambiente interno organizacional, o modelo de Sbragia foi usado em instituições de natureza governamental, que se constituem nas unidades de investigação desta pesquisa.

Tomando como base as cinco dimensões elucidadas na revisão bibliográfica de clima organizacional – Supervisão e Liderança, Organização e Processo de trabalho, Salários e Benefícios, Desenvolvimento Profissional e Comunicação – as variáveis utilizadas por Sbragia (1983) em sua pesquisa foram alocadas de acordo com o **QUAD. 2**:

**QUADRO 2****Grupos de variáveis para a avaliação do clima organizacional**

<b>Liderança</b>	<b>Desenvolvimento Profissional</b>	<b>Salários e benefícios</b>	<b>Processos/organização de trabalho</b>	<b>Comunicação</b>
Proximidade com a supervisão	Ênfase na participação	Recompensas proporcionais	Conformidade exigida	Clareza percebida
Consideração humana	Autonomia presente		Adequação da estrutura	
Tolerância existente	Prestígio obtido		Padrões enfatizados	
Justiça predominante	Sentimento de identidade		Apoio logístico proporcionado	
Atitude frente a conflitos	Condições de progresso		controle	
Tensão	Reconhecimento proporcionado			
	Cooperação			

**FONTE - Dados de pesquisa e modelo de Sbragia, 1983.**

A estrutura proposta no **QUAD. 2** referenciou a construção da *survey* do clima organizacional que compôs o modelo estatístico para avaliar os impactos das manifestações pessoais associadas ao ambiente interno nos resultados da organização.

Sbragia (1983) relata que, tanto na realidade americana, como na brasileira, muitas pesquisas têm utilizado de sete a nove variáveis para avaliação do clima e que em muitos casos, elas são escolhidas de forma totalmente arbitrária. Ainda segundo o autor, outros estudos utilizam análises estatísticas com o objetivo de reduzir o número de variáveis e diferenciá-las de maneira a evitar as várias sobreposições que podem ocorrer entre elas. Utilizando da técnica de análise fatorial VARIMAX, o autor reduz as vinte variáveis utilizadas inicialmente na pesquisa a sete fatores explicativos do clima organizacional.

A composição destes fatores é realizada pelo autor da seguinte forma:

- a) Fator 1: Condições nas quais o trabalho das pessoas ocorre no contexto organizacional;

- b) Fator 2: Filosofia e práticas enfatizadas pela organização relativamente à figura do ser humano;
- c) Fator 3: Estado de engajamento entre os estilos e valores individuais e a organização;
- d) Fator 4: Facilidades providas pela organização para o avanço profissional de eu pessoal;
- c) Fator 5: Características da supervisão empregada relativa entre aos indivíduos;
- d) Fator 6: Atitudes da organização frente a conflitos;
- e) Fator 7: Calor humano e suporte provido pela organização.

Essas sete variáveis apresentam um grau de confiabilidade bastante elevado, tendo em vista que, dentre os sete os cinco primeiros são responsáveis por 87% da variação dos dados.

### **5.1.2 O Uso do Painel de Especialistas para Atualização e Estruturação do Instrumento de Pesquisa**

Como forma de atualizar e validar as variáveis propostas do modelo de Sbragia (1983) foi utilizada a metodologia denominada Painel de Especialistas ou Técnica Delphi. Lemos (2003), cita que o método *Delphi* é especialmente recomendado quando o julgamento subjetivo de um grupo é necessário para resolver um problema. A ferramenta busca o consenso de opiniões de um grupo de especialistas, coletado por meio da aplicação interativa de questionários sobre o objeto em estudo.

São várias as opiniões dos autores com relação ao número mínimo ou máximo de participantes ou o número de rodadas necessárias dos questionários. Malhotra (2001) sugere que um painel de especialistas seja formado por grupos que podem variar entre 06 a 15

peessoas e que um consenso das respostas é obtido por volta da terceira rodada. No trabalho em questão foram selecionadas oito especialistas (entre pesquisadores da área, professores e gerentes) e definidas duas etapas de investigação. Na primeira etapa os especialistas receberam um questionário com as 20 variáveis do modelo de Sbragia (1983) e solicitou-se que indicassem o nível de relevância e consistência dos atributos, bem como sugestões sobre a inclusão ou exclusões de questões relativas à temática (**ANEXO A**).

Segundo os especialistas consultados, a variável “Proximidade de Supervisão” se refere mais à autonomia, havendo ainda certa incongruência entre seu significado e a definição. Também com relação à variável “Adequação da Estrutura”, os especialistas consideraram ainda seu título contraditório com a descrição, visto que o título sugere adequação da estrutura ao negócio, mas a explicitação se refere à adequação dos indivíduos à estrutura. Os especialistas sugeriram também que esta variável se aproxima em demasia da definição da variável “Autonomia Presente”, sendo recomendado que se mantivesse apenas esta no modelo. Sobre a variável “Forma de Controle”, os especialistas a consideraram irrelevante sendo ainda sua definição bastante semelhante à definição da variável “Padrões Enfatizados”.

Baseando-se nestes comentários e buscando adequar o modelo dessa pesquisa às opiniões dos especialistas, foram excluídas as variáveis: Proximidade de Supervisão, Adequação da Estrutura e Forma de Controle. Um dos especialistas observou não haver o indicador referente à Comunicação, “imprescindível em uma pesquisa de clima” e sugeriu que esta fosse incluída no modelo. As respostas e considerações dos especialistas encontram-se detalhadas no **ANEXO B**.

Assim, foi elaborado um questionário com indicadores associados a cada uma das variáveis validadas pelos especialistas. O questionário foi então novamente enviado aos especialistas para que esses o avaliassem com relação à formatação, clareza, redação,

relevância, entendimento das variáveis e se, de fato, as afirmações realmente refletiam cada uma das variáveis e respectivas dimensões. Foi solicitado também que os especialistas comentassem cada uma das questões formuladas sugerindo, quando fosse o caso, a inclusão ou exclusão que julgassem necessárias. (ANEXO C) Poucas foram as observações feitas pelos especialistas nesta etapa, sendo o instrumento/questionário considerado adequado e consistente para a realização da pesquisa proposta. O questionário reformulado com campos de resposta no formato da escala *Likert* contendo afirmações com 07 pontos de respostas (0 – Discordo Totalmente até 07 – Concordo Totalmente) é apresentado no ANEXO D.

O tópico seguinte aborda como foram realizadas a coleta e o tratamento dos dados.

## 5.2 Unidade de Análise e Coleta de Dados

O questionário de clima organizacional foi aplicado em 18 agências e postos de atendimento bancário da Caixa Econômica Federal em Belo Horizonte, que contam com 562 empregados. Essas unidades fazem parte de um dos três de escritórios de negócios do banco na Região Metropolitana de Belo Horizonte, que perfazem um total de 65 pontos de vendas nessa área de atuação. O fato de a pesquisadora ser funcionária da instituição facilitou a viabilização da pesquisa nas agências. Assim, autorizada a aplicação do questionário, os instrumentos de investigação foram encaminhados para os respondentes por meio do malote interno da instituição.

Em relação aos resultados de desempenho correlacionados posteriormente à mensuração do Clima Organizacional, os resultados obtidos pelas agências foram coletados diretamente no sistema de controle interno da Caixa Econômica Federal, Sistema de Avaliação da Gestão dos Pontos de Venda (AVGESTAO). As unidades de negócio da Caixa Econômica Federal são avaliadas por intermédio de sete níveis de desempenho. Os



indicadores de desempenho utilizados na presente pesquisa foram definidos a partir das seguintes dimensões de análise relatadas a seguir:

- a) **Índices de Rentabilidade:** demonstram o resultado realizado de forma quantitativa (orçado e realizado para os produtos) e qualitativa (despesas administrativas em relação à margem de contribuição dos produtos);
- b) **Metas Estratégicas:** índices que avaliam o cumprimento de metas relacionadas a produtos habitacionais, operações de crédito, captação e formação de poupança;
- c) **Objetivos de Comercialização:** índices que visam acompanhar a qualidade das vendas praticadas, a evolução da comercialização, a fidelização e expansão da base de correntistas;
- d) **Participação de Mercado:** índices associados à participação geográfica e por produto (poupança, seguros, capitalizações e cartões de crédito) da Caixa nos seus respectivos mercados;
- e) **Qualidade de Atendimento:** índices que demonstram o resultado da pesquisa de satisfação dos clientes das agências. Traduz o nível de satisfação dos clientes em relação a processos e atitudes de seus empregados;
- f) **Gestão de Pessoas:** índices relativos à gestão da competência. Resultado das equipes realizado nas unidades trimestralmente;
- g) **Conformidade:** índices que medem o percentual de conformidade das unidades da rede. O resultado final da dimensão conformidade é obtido a partir da média dos itens ‘adiantamento a depositantes por responsabilidade gerencial’, ‘excessos sobre limites de crédito’, ‘saldo negativo na conta cheque administrativo’, ‘aberturas e alterações de contas’ e ‘garantias contratuais’.

## 6 TRATAMENTO DOS DADOS

### 6.1 Aplicação e Validação do Questionário de Clima Organizacional

Objetivando garantir o grau de fidedignidade e validade do instrumento de pesquisa procedeu-se à aplicação de vários testes estatísticos que permitissem identificar problemas subjacentes aos dados, bem como o tratamento dessas deficiências (TABACHNICK e FIDEL, 2001). Ressalta-se que um levantamento correto das características dos dados pode sugerir ao pesquisador limitações e cuidados na interpretação da pesquisa, sendo que tal fato poderia passar despercebido em um curso superficial da análise (HAIR *et al.*, 1998). Essa etapa comportou a operacionalização dos seguintes instrumentos estatísticos: cálculos das médias e desvios padrão de cada dimensão do clima organizacional, apuração de dados ausentes, levantamento de outliers uni e multivariados, detecção da normalidade e da linearidade dos dados, análise da fidedignidade e unidimensionalidade do instrumento de pesquisa, avaliação da confiabilidade e validade dos construtos de acordo com as análises discriminantes, nomológicas e convergentes.

#### 6.1.1 Estatística Descritiva das Variáveis ( $\bar{x}$ e $S$ )

A utilização da média e do desvio padrão é o ponto de partida para a caracterização e análise das variáveis do objeto em estudo. Elas permitem uma indicação do número de valores fora do intervalo, faltantes ou extremos, e também a visualização da tendência central, da dispersão e da forma de distribuição (MALHOTRA, 2001; PESTANA e

GAGEIRO, 2000). Estimou-se a média e o desvio padrão das variáveis, observando ainda histogramas e *boxplots* que se encontram no **ANEXO E**.

**TABELA 1**  
**Estatísticas descritivas das variáveis: divididas por indicadores**

(Continua)

<b>INDICADORES</b>	<b>N</b>	<b>MIN</b>	<b>MÁX</b>	$\bar{x}$	<i>S</i>
<b>Estado de Tensão</b>					
As atividades na CAIXA têm sempre que ser resolvidas com urgência.	303	1	7	5,31	1,33
O bom relacionamento entre os empregados é dificultado em função do acúmulo de tarefas.	304	1	7	4,01	1,84
O excesso de trabalho tem me causado estresse e prejudicado minha vida pessoal e familiar.	304	1	7	4,30	1,92
A CAIXA exige de seus empregados mais do que eles são capazes de produzir, determinando prazos irrealistas para a execução das tarefas.	304	1	7	4,16	1,71
<b>Conformidade Exigida</b>					
A liderança deixa claro como ela espera que as regras sejam cumpridas.	303	1	7	5,14	1,58
A CAIXA proporciona flexibilidade para o cumprimento das normas e regras definidas.	303	1	7	3,43	1,67
Meus gestores não permitem nenhum tipo de alteração nas normas e padrões estabelecidos.	301	1	7	3,70	1,71
O sistema disciplinar da CAIXA é rígido.	299	1	7	4,22	1,67
<b>Ênfase na Participação</b>					
Sinto-me satisfeito (a) com o grau de participação que tenho nas decisões tomadas na minha área, que estão relacionadas ao meu trabalho.	303	1	7	4,45	1,79
Os gestores levam em conta as sugestões e opiniões dos empregados para manter, inovar e melhorar os serviços prestados.	303	1	7	4,54	1,69
Os gestores nos informam e esclarecem a respeito dos assuntos e mudanças que ocorrem na CAIXA que nos dizem respeito.	302	1	7	4,57	1,80
Não me sinto à vontade para discutir com meu chefe as decisões tomadas por ele.	303	1	7	3,38	1,99
<b>Autonomia Presente</b>					
Sei exatamente quais são minhas atribuições e tenho liberdade para realiza-las da maneira que eu julgar ser a melhor.	303	1	7	4,88	1,63
Sou autônomo nas decisões que estão relacionadas diretamente ao meu trabalho.	302	1	7	4,11	1,82
Meus gestores confiam no meu bom desempenho sem precisar me vigiar constantemente.	303	1	7	5,70	1,41

**TABELA 1**  
**Estatísticas descritivas das variáveis: divididas por indicadores**

(Continua)

INDICADORES	N	MIN	MÁX	$\bar{x}$	S
Estado de Tensão					
<b>Consideração Humana</b>					
Meus gestores mostram interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado.	303	1	7	4,91	1,79
O bom tratamento na Caixa depende da posição que ocupo.	303	1	7	3,63	1,89
As dificuldades no trabalho se tornam mais leve em função da boa convivência entre as pessoas.	303	1	7	5,69	1,47
Construí relacionamentos sólidos entre meus colegas da CAIXA.	302	1	7	5,50	1,46
<b>Recompensas Proporcionais</b>					
Todos na CAIXA têm a oportunidade de receber reconhecimento.	302	1	7	3,73	1,82
Nossos gestores não demonstram agradecimento pelo nosso bom trabalho e esforço extra.	302	1	7	3,38	1,77
Na CAIXA temos benefícios especiais e personalizados.	301	1	7	4,05	1,68
A CAIXA promove premiações como incentivo ao nosso bom desempenho.	300	1	7	4,38	1,78
<b>Prestígio Obtido</b>					
É motivo de orgulho e prestígio ser empregado da CAIXA.	302	1	7	5,02	1,63
Ser empregado da CAIXA me proporciona estabilidade.	302	1	7	5,39	1,47
Na execução do meu trabalho, não me sinto responsável pela realização de mudanças sociais.	300	1	7	2,53	1,70
Sinto-me seguro por trabalhar na Caixa.	302	1	7	5,02	1,62
<b>Cooperação Existente</b>					
Existe respeito no relacionamento entre chefes e subordinados.	302	1	7	5,62	1,19
Na minha área não existe comprometimento dos empregados com o alcance dos resultados esperados.	301	1	7	2,41	1,54
Em minha área trabalhamos com espírito de colaboração, buscando a melhoria contínua do desempenho de nossas atividades.	300	1	7	5,53	1,40
Quando mudamos de área ou de função, os colegas fazem com que nos sintamos em casa.	299	1	7	4,97	1,34
<b>Padrões Enfatizados</b>					
Em nossa unidade não temos metas bem definidas a serem atingidas.	301	1	7	2,03	1,33
Eu percebo a relação entre as metas e o resultado final da organização.	301	1	7	4,84	1,67

**TABELA 1**  
**Estatísticas descritivas das variáveis: divididas por indicadores**

(Continua)

INDICADORES	N	MIN	MÁX	$\bar{x}$	S
Estado de Tensão					
A CAIXA é capaz de responder aos desafios impostos pelo Governo Federal.	301	1	7	5,73	1,32
O compromisso de servir bem à comunidade é a principal meta desta organização.	300	1	7	4,80	1,78
<b>Atitude Frente a Conflitos</b>					
Sei compreender quando e por que meu trabalho é criticado.	300	1	7	5,50	1,17
Meus gestores sabem lidar bem com as divergências de opiniões no trabalho.	301	1	7	4,82	1,47
Os gestores não se preocupam em solucionar conflitos que afetam o desempenho da equipe.	301	1	7	3,07	1,68
Sei receber uma crítica sem levar isso para o lado pessoal.	300	1	7	5,55	1,28
<b>Sentimento de Identidade</b>					
Os empregados identificam-se com o papel social da CAIXA.	301	1	7	4,86	1,51
Considero a CAIXA uma empresa séria e idônea.	301	1	7	6,08	1,15
Eu me sinto bem pela forma com a qual a CAIXA contribui para a comunidade.	301	1	7	5,54	1,46
A missão de servir bem à comunidade tem o apoio dos empregados da CAIXA.	301	1	7	5,55	1,33
<b>Tolerância Existente</b>					
A liderança reconhece erros não intencionais como necessários para se tocar o negócio.	303	1	7	4,46	1,46
Se eu for tratado injustamente e me posicionar a respeito, serei ouvido e acabarei obtendo justiça.	303	1	7	4,40	1,52
Meu gerente conversa comigo sobre meus pontos fortes e sobre os pontos que necessito desenvolver.	303	1	7	4,25	1,83
Diante dos erros cometidos, meus gestores não procuram encontrar uma solução com justiça e imparcialidade.	302	1	7	3,00	1,56
<b>Clareza Percebida</b>					
Não entendo o que significa a missão e a visão de futuro da empresa.	303	1	7	2,17	1,42
Percebo as mudanças que estão ocorrendo na empresa e as melhorias que elas trarão para o país.	303	1	7	5,15	1,44
Tenho uma visão clara para onde estamos indo e sei como fazer para chegar lá.	303	1	7	4,73	1,42
Conheço as atividades realizadas na CAIXA, mesmo aquelas que não fazem parte da minha unidade.	303	1	7	4,67	1,64

**TABELA 1**  
**Estatísticas descritivas das variáveis: divididas por indicadores**

(Continua)

INDICADORES	N	MIN	MÁX	$\bar{x}$	S
Estado de Tensão					
<b>Justiça Predominante</b>					
O salário que recebo não faz jus às minhas qualificações.	303	1	7	4,54	2,03
Existe justiça no tratamento entre os empregados da CAIXA.	303	1	7	4,01	1,73
São obedecidos critérios e parâmetros justos na escolha para cargos comissionados.	303	1	7	3,09	1,64
A participação nos lucros e resultados é baseada em critérios justos.	303	1	7	3,24	1,62
<b>Condições de Progresso</b>					
A CAIXA oferece oportunidades e estimula o crescimento profissional de seus empregados através de cursos e treinamentos.	303	1	7	5,06	1,61
Temos possibilidades de ascensão profissional na CAIXA.	303	1	7	5,08	1,52
O trabalho que executo não oferece possibilidade de crescimento profissional.	303	1	7	2,94	1,83
Na CAIXA, as possibilidades de ascensão são compatíveis com minhas aspirações.	303	1	7	4,39	1,86
<b>Apoio Logístico Proporcionado</b>					
Temos disponíveis a tempo, os recursos, instrumentos e ferramentas adequados à execução do nosso trabalho.	302	1	7	3,36	1,80
A CAIXA se preocupa em oferecer a seus empregados condições satisfatórias de higiene e limpeza.	302	1	7	5,41	1,50
Temos disponíveis à realização de nossas atividades as informações do sistema informatizado.	302	1	7	4,35	1,82
Não temos espaço físico suficiente para trabalharmos com conforto na Caixa.	302	1	7	3,35	2,10
<b>Reconhecimento Proporcionado</b>					
Considero satisfatórios os benefícios oferecidos pela empresa.	302	1	7	4,74	1,61
Somos reconhecidos e valorizados na CAIXA pelo nosso mérito.	302	1	7	3,95	1,53
Quando realizamos um trabalho de qualidade somos prontamente reconhecidos.	301	1	7	3,96	1,55
Meus gestores deixam claro meu valor profissional e não permitem que eu me sinta apenas “mais um” na empresa.	301	1	7	4,13	1,66

**TABELA 1**  
**Estatísticas descritivas das variáveis: divididas por indicadores**

(Concluído)

INDICADORES	N	MIN	MÁX	$\bar{x}$	S
<b>Estado de Tensão</b>					
<b>Comunicação</b>					
Os colegas na CAIXA têm sempre boa vontade em repassar informações concernentes ao trabalho.	302	1	7	4,80	1,56
Quando ocorrem mudanças relacionadas ao nosso trabalho, nem sempre somos informados.	302	1	7	4,20	1,74
As informações nos são repassadas de maneira clara e objetiva, evitando-se assim a dupla interpretação.	302	1	7	3,95	1,58
Os empregados na CAIXA sabem dar informações aos clientes numa linguagem que eles possam compreender.	302	1	7	4,80	1,48

**FONTE - Dados da pesquisa**

**OBSERVAÇÕES:** N é o tamanho da amostra válida para a variável; MIN é o mínimo obtido para a variável; MÁX é o valor máximo obtido para a variável;  $\bar{x}$  é a média aritmética simples para a variável; S é o desvio padrão da variável.

Analisando o padrão da distribuição dos dados apresentados nas caixas de bigodes e nos histogramas (ANEXO E), é possível afirmar que a maioria das variáveis apresenta somente uma moda (uma tendência de concentração de dados), seja ela central (perto do centro das escalas – 4) ou nos extremos (1 ou 7). Essa constatação permite verificar que possivelmente os dados tendem a se distribuir de maneira uniforme, a despeito de possíveis desvios do padrão normal das distribuições.

### 6.1.2 Dados Ausentes

A presença de questionários com respostas faltantes é um dos problemas que podem ocorrer em pesquisas na área de ciências sociais (TABACHNICK e FIDEL, 2001). Isso ocorre em casos com valores omissos, seja pela negativa de uma resposta válida ou pelo não cumprimento dos procedimentos corretos de pesquisa (ex: uma pergunta não realizada)

(HAIR *et al.*, 1998). Nesses casos, aconselha-se traçar os motivos que caracterizaram suas aparições (TABACHNICK e FIDEL, 2001). Caso seja apurado algum padrão nos dados ausentes, é papel do pesquisador compreender quais são as implicações para a análise em curso. Os indicadores com presença de dados ausentes podem ser vistos na **TAB. 2**.

**TABELA 2**  
**Dados ausentes por indicadores**

(Continua)

<b>COD</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
I08_CE4	O sistema disciplinar da CAIXA é rígido.	5	2%
I31_CE4	Quando mudamos de área ou de função, os colegas fazem com que nos sintamos em casa.	5	2%
I23_RP4	A CAIXA promove premiações como incentivo ao nosso bom desempenho.	4	1%
I26_PO3	Na execução do meu trabalho, não me sinto responsável pela realização de mudanças sociais.	4	1%
I30_CE3	Em minha área trabalhamos com espírito de colaboração, buscando a melhoria contínua...	4	1%
I35_PE4	O compromisso de servir bem à comunidade é a principal meta desta organização.	4	1%
I36_AF1	Sei compreender quando e por que meu trabalho é criticado.	4	1%
I39_AF4	Sei receber uma crítica sem levar isso para o lado pessoal.	4	1%
I07_CE3	Meus gestores não permitem nenhum tipo de alteração nas normas e padrões estabelecidos.	3	1%
I22_RP3	Na CAIXA temos benefícios especiais e personalizados.	3	1%
I29_CE2	Na minha área não existe comprometimento dos empregados com o alcance dos resultados...	3	1%
I32_PE1	Em nossa unidade não temos metas bem definidas a serem atingidas.	3	1%
I33_PE2	Eu percebo a relação entre as metas e o resultado final da organização.	3	1%
I34_PE3	A CAIXA é capaz de responder aos desafios impostos pelo Governo Federal.	3	1%
I37_AF2	Meus gestores sabem lidar bem com as divergências de opiniões no trabalho.	3	1%
I38_AF3	Os gestores não se preocupam em solucionar conflitos que afetam o desempenho da equipe.	3	1%
I40_SI1	Os empregados identificam-se com o papel social da CAIXA.	3	1%
I41_SI2	Considero a CAIXA uma empresa séria e idônea.	3	1%
I42_SI3	Eu me sinto bem pela forma com a qual a CAIXA contribui para a comunidade.	3	1%
I43_SI4	A missão de servir bem à comunidade tem o apoio dos empregados da CAIXA.	3	1%
I66_RP3	Quando realizamos um trabalho de qualidade somos prontamente reconhecidos.	3	1%
I67_RP4	Meus gestores deixam claro meu valor profissional e não permitem que eu me sinta ...	3	1%
I11_EP3	Os gestores nos informam e esclarecem a respeito dos assuntos e mudanças que ocorrem na.	2	1%
I14_AP2	Sou autônomo nas decisões que estão relacionadas diretamente ao meu trabalho.	2	1%
I19_CH4	Construí relacionamentos sólidos entre meus colegas da CAIXA.	2	1%
I20_RP1	Todos na CAIXA têm a oportunidade de receber reconhecimento.	2	1%
I21_RP2	Nossos gestores não demonstram agradecimento pelo nosso bom trabalho e esforço extra.	2	1%
I24_PO1	É motivo de orgulho e prestígio ser empregado da CAIXA.	2	1%
I25_PO2	Ser empregado da CAIXA me proporciona estabilidade.	2	1%



**TABELA 2**  
**Dados ausentes por indicadores**

(Concluído)			
COD	INDICADOR	F	%
I27_PO4	Sinto-me seguro por trabalhar na Caixa.	2	1%
I28_CE1	Existe respeito no relacionamento entre chefes e subordinados.	2	1%
I47_TE4	Diante dos erros cometidos, meus gestores não procuram encontrar uma solução com justiça...	2	1%
I60_ALP1	Temos disponíveis a tempo, os recursos, instrumentos e ferramentas adequadas à execução.	2	1%
I61_ALP2	A CAIXA se preocupa em oferecer a seus empregados condições satisfatórias de higiene...	2	1%
I62_ALP3	Temos disponíveis à realização de nossas atividades as informações do sistema informatizado.	2	1%
I63_ALP4	Não temos espaço físico suficiente para trabalharmos com conforto na Caixa.	2	1%
I64_RP1	Considero satisfatórios os benefícios oferecidos pela empresa.	2	1%
I65_RP2	Somos reconhecidos e valorizados na CAIXA pelo nosso mérito.	2	1%
I68_C1	Os colegas na CAIXA têm sempre boa vontade em repassar informações concernentes...	2	1%
I69_C2	Quando ocorrem mudanças relacionadas ao nosso trabalho, nem sempre somos informados.	2	1%
I70_C3	As informações nos são repassadas de maneira clara e objetiva, evitando-se assim a dupla...	2	1%
I71_C4	Os empregados na CAIXA sabem dar informações aos clientes numa linguagem que eles...	2	1%

**FONTE - Dados da pesquisa**

**OBSERVAÇÕES: F é a frequência de dados ausentes para a variável. % é o percentual de dados ausentes para a variável.**

Verifica-se assim que a frequência de dados ausentes foi mínima, e não concentrada em nenhum caso particular, sendo que no total encontrou-se 42 indicadores com dados ausentes. O indicador com maior presença de dados ausentes faz referência ao sistema disciplinar da Caixa, o que poderia indicar relutância dos respondentes em fornecer respostas a essa pergunta, naturalmente devido ao receio de represálias. Padrões similares podem ser notados nos demais indicadores com dados ausentes, de modo que se pode sugerir que para esses indicadores algum padrão de viés de adequação social está presente. Os respondentes podem relutar em oferecer respostas verdadeiras, projetando em sua resposta ou na ausência dela, uma opinião distorcida sobre o assunto. (NETEMEYER *et al.*, 2003). Neste caso sugere-se cautela na interpretação dessas questões que podem esconder uma tendência de respostas que não expressam de maneira fidedigna as reais opiniões dos funcionários da Caixa. Não

obstante, dada a baixa magnitude do problema, pode-se supor que isso não é grave o bastante a ponto de impossibilitar a interpretação dos dados. A análise do padrão de dados ausentes é demonstrada na **TAB. 3**.

**TABELA 3**  
**Distribuição de freqüência dos dados ausentes na base de dados**

DADOS AUSENTES	ESTATÍSTICAS			
	FREQ.	PROD.	ACUM.	%
0	278	0	0	0%
1	12	12	12	8%
2	4	8	20	14%
3	2	6	26	18%
4	2	8	34	24%
8	1	8	42	30%
12	1	12	54	38%
16	1	16	70	49%
21	1	21	91	64%
24	1	24	115	81%
27	1	27	142	100%
<b>Total</b>	<b>304</b>	<b>142</b>		

**FONTE -** Dados da pesquisa.

**OBS:** **FREQ.** é a freqüência de dados ausentes com determinada quantidade de dados ausentes. **PROD.** é o produto do número de vezes que os casos tem dados ausentes pela sua freqüência na base. **ACUM.** é a freqüência acumulada de dados ausentes. **%** é o percentual acumulado de dados ausentes.

Observando a **TAB. 3** verifica-se que poucos casos representam a maior parte dos dados ausentes. Considerando seis casos com oito ou mais respostas em branco (1,9% da base), seria possível minimizar a extensão dos dados ausentes a 34 sendo que estes seis casos representam 76% dos dados ausentes na base. Ainda levando em conta que tais casos podem se referir a indivíduos que, conforme o padrão observado nos dados ausentes, são menos sinceros em suas respostas, tem-se que a exclusão de casos se torna o remédio mais aconselhável (HAIR *et al.*, 1998). Assim, foram excluídos seis questionários com mais de quatro dados ausentes, reduzindo o problema a 34.

### 6.1.3 *Outliers*

Dando continuidade à avaliação e tratamento de possíveis problemas inerentes aos dados do modelo, buscou-se traçar o grau em que se faziam presentes observações extremas, denominadas de *Outliers*, ou seja, questionários com valores muito diferentes dos demais presentes no banco de dados. Tal avaliação é importante, pois se sabe que tais casos podem afetar sobremaneira as estimativas obtidas, caso não sejam devidamente identificadas e tratadas (KLINE, 1998). A atenção fundamental dessa análise é para os casos que tratam de indivíduos que não compõem a população em estudo ou representam casos isolados que não contribuem para uma generalização adequada dos resultados e que, muitas vezes, deturpam as conclusões de maneira imprevista (TABACHNICK e FIDEL, 2001).

A distribuição dessas ocorrências na pesquisa pode ser vista na **TAB. 4.**

**TABELA 4**  
***Outliers* na base de dados**

<b>INDICADORES</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
I15_AP3	7	2,35%
I41_SI2	5	1,68%
I28_CE1	3	1,01%
I30_CE3	3	1,01%
I34_PE3	3	1,01%
I32_PE1	2	0,67%
I36_AF1	2	0,67%
I43_SI4	2	0,67%
I39_AF4	1	0,34%
I48_CP1	1	0,34%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>0,14%</b>

**FONTE - Dados da pesquisa.**

No total, foram detectados 29 *outliers* univariados, o que representa menos de 0,14% de toda a base de 71 indicadores e 298 questionários (21158 células). Também identificou-se a distribuição de frequência dos *outliers*, conforme a **TAB. 5**.

**TABELA 5**  
**Distribuição de frequência dos *outliers* na base de dados**

OUTLIERS	ESTATÍSTICAS			
	FREQ.	PROD.	ACUM.	%
0	276	0	0	0%
1	18	18	18	62%
2	2	4	22	76%
3	1	3	25	86%
4	1	4	29	100%
<b>Total</b>	<b>298</b>	<b>29</b>		

**FONTE** - Dados da pesquisa.

**OBS:** **FREQ.** é a frequência de *outliers* com determinada quantidade de *outliers*. **PROD.** é o produto do número de vezes que os casos têm *outliers* pela sua frequência na base. **ACUM.** é a frequência acumulada de *outliers* e **%** é o percentual acumulado de *outliers*.

A **TAB. 5** demonstra que os casos extremos estão dispersos por 22 questionários, não se tratando de questionários com padrões de respostas muito díspares quando consideradas as variáveis individuais.

Na seqüência, identificaram-se os *outliers* multivariados, isto é, os respondentes que deram combinações de respostas muito diferentes do padrão usual para as variáveis estudadas. Para tal, adotou-se a distância de *Mahalanobis* ( $D^2$ ), que indica o grau de disparidade dos questionários em relação às normas gerais do banco de dados (KLINE, 1998). As presenças desses casos denotam a violação da normalidade multivariada ou a presença de casos não pertencentes à população de interesse quando consideradas todas as variáveis em conjunto. Foram identificados 25 *outliers* multivariados, ressaltando-se que somente 6 desses casos tratam de observações extremas do ponto de vista multivariado, que na verdade dizem

respeito a questionários com combinações peculiares de respostas. Visando sanar tal problema, tratou-se de excluir os casos extremos.

#### **6.1.4 Normalidade**

A correta dedução de resultados para uma população só se faz possível quando se tem conhecimento da distribuição das variáveis e das estimativas efetuadas nos dados obtidos na amostra da pesquisa (HAIR *et al.*, 1998). Considerando que as estimativas empregadas neste estudo se baseiam na distribuição normal uni ou multivariada (qui-quadrado), a avaliação do grau do desvio da normalidade é essencial para que inferências sejam feitas com relativo grau de segurança (TABACHNICK e FIDEL, 2001).

Com o intuito de verificar a normalidade univariada, empregou-se a avaliação gráfica agregada à avaliação por meio de testes formais de assimetria, curtose e normalidade. Usualmente, a presença de uma linha reta formando um ângulo de aproximadamente 45<sup>o</sup> entre os valores observados e esperados, conjuntamente com observações dispersas aleatoriamente em torno da reta, são evidências favoráveis à normalidade. A análise dos gráficos de normalidade demonstrou desvios expressivos à distribuição normal univariada.

Os testes das medidas de assimetria e curtose indicaram que 37 indicadores têm assimetria diferente de 0 (dados concentrados nos extremos das escalas) e 16 indicadores têm curtose diferente de 0 (dados concentrados em torno das médias). Aplicou-se ainda o teste K-S de normalidade, chegando-se à conclusão que nenhum indicador segue uma distribuição normal padrão. Observando que os desvios à normalidade foram expressivos e que as transformações dos indicadores não foram capazes de minimizar tais ocorrências, conclui-se que, efetivamente, os indicadores em estudo não seguem uma distribuição normal padrão univariada.

### **6.1.5 Linearidade**

A avaliação da linearidade das relações entre os indicadores é necessária, uma vez que nesse estudo empregaram-se medidas baseadas em correlação que só são capazes de detectar o grau de associação linear entre os indicadores (PESTANA e GAGEIRO, 2000). Assim, foi verificada se a correlação linear de *Pearson* tinha coeficientes significativos. Na matriz de correlação com 2485 células não redundantes foram notadas 1986 correlações significativas, que representam 80% do total de correlações da matriz. Tal condição mostra evidências de um bom ajuste linear entre os indicadores.

Buscando ainda detectar outras formas de relações não lineares que por ventura não tenham sido percebidas na análise anterior, traçou-se 30 diagramas de dispersão. Ainda assim, não foram identificados padrões não lineares de relacionamentos entre os indicadores, de modo que possíveis problemas de violação de linearidade podem ser considerados como mínimos neste estudo.

### **6.2 Análise da Fidedignidade do Instrumento de Pesquisa**

A elaboração de instrumentos de pesquisa cientificamente válidos é um processo que requer cuidados do ponto de vista conceitual, metodológico e operacional (NUNNALLY e BERNSTEIN, 1994). O ideal é que o instrumento criado seja capaz de medir os conceitos propostos de maneira efetiva, de modo que os números obtidos na pesquisa tenham algum grau de correspondência com os objetivos propostos (CHURCHILL e IACOBUCCI, 2002). Tal afirmação deve ser considerada com cautela uma vez que os conceitos podem ter erros de mensuração que impliquem em conclusões equivocadas acerca do fenômeno estudado

(MALHOTRA, 2001). Deve-se considerar o risco de se tratar um instrumento de coleta de dados como correto sem ao menos apresentar evidências que atestem a qualidade das medições efetuadas através deste.

Nesse estudo, o Clima Organizacional da empresa estudada é o principal foco de investigação tendo sido avaliado através da composição de 05 dimensões que foram analisadas através de 18 variáveis distintas, resultando em um instrumento de pesquisa com 71 indicadores. Na próxima etapa, avaliou-se o grau em que os indicadores produzidos para mensurar estas dimensões têm evidências de efetivamente estarem medindo os conceitos propostos.

### **6.2.1 Análise da Unidimensionalidade**

Conforme sugestão de Netemeyer *et al.* (2003), deve-se iniciar a avaliação da fidedignidade do questionário verificando se os indicadores concebidos para medir as dimensões do clima tratam de medidas de um único conceito teórico. Para avaliar o atendimento deste pressuposto, utilizou-se a Análise Fatorial Exploratória. (Gerbing e Anderson, 1988 e Dunn *et al.*, 1994). O ideal é que cada conceito apresente somente uma dimensão e explique ao menos 50% da variância total dos dados (HAIR *et al.*, 1998). Avaliou-se ainda, se os dados representam boas condições para aplicação da análise. O teste de esfericidade de *Bartlett* deve ser significativo e a medida KMO de adequação da amostra deve ser superior a 0,60, mas valores de até 0,5 são aceitáveis (TABACHNICK e FIDEL, 2001).

Considerando tais procedimentos, aplicou-se a avaliação da unidimensionalidade dos indicadores, iniciando pela variável Estado de Tensão (**TAB. 6**).

**TABELA 6**  
**Análise Fatorial Exploratória: Estado de Tensão**

INDICADORES	FATOR
	1
As atividades na CAIXA têm sempre que ser resolvidas com urgência.	0,571
O bom relacionamento entre os empregados é dificultado em função do acúmulo de tarefas.	0,777
O excesso de trabalho tem me causado estresse e prejudicado minha vida pessoal e familiar.	0,759
A CAIXA exige de seus empregados mais do que eles são capazes de produzir, determinando prazos irreais para a execução das tarefas.	0,791

**FONTE - Dados da pesquisa.**

**OBS: Medida KMO = 0,725; teste de esfericidade de Bartlett significativo ( $p < 0,001$ ). Na tabela são apresentadas somente as cargas com valores superiores a 0,4. Os fatores explicam 53% da variância total dos dados.**

Considerando os indicadores de *Estado de Tensão* obteve-se uma solução com somente uma dimensão que demonstra que a variável pode ser entendida como tendo somente uma única faceta. Em seqüência avaliou-se a variável Conformidade Exigida (TAB. 7).

**TABELA 7**  
**Análise Fatorial Exploratória: Conformidade Exigida**

INDICADORES	FATOR	
	1	2
A liderança deixa claro como ela espera que as regras sejam cumpridas.		0,808
A CAIXA proporciona flexibilidade para o cumprimento das normas e regras definidas.		0,650
Meus gestores não permitem nenhum tipo de alteração nas normas e padrões estabelecidos.	0,777	
O sistema disciplinar da CAIXA é rígido.	0,794	

**FONTE - Dados da pesquisa.**

**OBS: Medida KMO = 0,523; teste de esfericidade de Bartlett significativo ( $p < 0,001$ ). Na tabela são apresentadas somente as cargas com valores superiores a 0,4. Os fatores explicam 64% da variância total dos dados.**

Para a variável Conformidade Exigida, o teste demonstrou a extração de duas dimensões que parecem emergir dos pólos extremos da variável proposta. A primeira remete ao grau de rigidez e a segunda dimensão remete ao grau de clareza das normas. A correlação observada entre as dimensões foi pequena, mas negativa demonstrando que efetivamente a



variável em questão pode ser considerada como tendo duas dimensões distintas, mas relacionadas. Em seqüência, foi feita a avaliação da variável Ênfase na Participação (TAB. 8).

**TABELA 8**  
**Análise Fatorial Exploratória: Ênfase na Participação**

INDICADORES	FATOR
	1
Sinto-me satisfeito (a) com o grau de participação que tenho na decisões tomadas na minha área, que estão relacionadas ao meu trabalho.	0,773
Os gestores levam em conta as sugestões e opiniões dos empregados para manter, inovar e melhorar os serviços prestados.	0,838
Os gestores nos informam e esclarecem a respeito dos assuntos e mudanças que ocorrem na CAIXA que nos dizem respeito.	0,818
Não me sinto à vontade para discutir com meu chefe as decisões tomadas por ele.	-0,605

**FONTE - Dados da pesquisa.**

**OBS: Medida KMO = 0,745; teste de esfericidade de Bartlett significativo ( $p < 0,001$ ). Na tabela são apresentadas somente as cargas com valores superiores a 0,4. Os fatores explicam 58% da variância total dos dados.**

Ao avaliar a dimensionalidade da variável Ênfase na Participação ficam aparentes que os indicadores são reflexos de uma única causa latente, apresentando evidência de unidimensionalidade com uma solução fatorial robusta, dados os valores da variância extraída e medida KMO. Assim, prossegue-se a análise avaliando a variável Autonomia Presente (TAB. 9).

**TABELA 9**  
**Análise Fatorial Exploratória: Autonomia Presente**

INDICADORES	FATOR
	1
Sei exatamente quais são minhas atribuições e tenho liberdade para realizá-las da maneira que eu julgar ser a melhor.	0,890
Sou autônomo nas decisões que estão relacionadas diretamente ao meu trabalho.	0,806
Meus gestores confiam no meu bom desempenho sem precisar me vigiar constantemente.	0,659

**FONTE - Dados da pesquisa.**

**OBS: Medida KMO = 0,566; teste de esfericidade de Bartlett significativo ( $p < 0,001$ ). Na tabela são apresentadas somente as cargas com valores superiores a 0,4. Os fatores explicam 62% da variância total dos dados.**

A variável avaliada apresentou evidências de que representa uma dimensão distinta da variável sugerida. Em estudos futuros dever-se-á aumentar o tamanho da amostra válida e inserir novos indicadores para mensurar essa variável.

Em seqüência, buscou-se verificar o número aparente de dimensões da variável Consideração Humana, conforme **TAB. 10**.

**TABELA 10**  
**Análise Fatorial Exploratória: Consideração Humana**

INDICADORES	FATOR	
	1	2
Meus gestores mostram interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado.	0,445	-0,727
O bom tratamento na Caixa depende da posição que ocupo.		0,914
As dificuldades no trabalho se tornam mais leve em função da boa convivência entre as pessoas.	0,846	
Construí relacionamentos sólidos entre meus colegas da CAIXA.	0,835	

**FONTE - Dados da pesquisa.**

**OBS: Medida KMO = 0,578; teste de esfericidade de Bartlett significativo ( $p < 0,001$ ). Na tabela são apresentadas somente as cargas com valores superiores a 0,4. Os fatores explicam 74% da variância total dos dados.**

Verifica-se que, fundamentado nos procedimentos de avaliação da unidimensionalidade, a variável Consideração Humana apresenta duas dimensões. A dimensão número um remete ao tratamento recebido pelo funcionário, e a dimensão dois remete ao relacionamento existente entre os funcionários. Na **TAB. 11** avalia-se a dimensionalidade da variável Recompensas Proporcionais.

**TABELA 11**  
**Análise Fatorial Exploratória: Recompensas Proporcionais**

INDICADORES	FATOR
	1
Todos na CAIXA têm a oportunidade de receber reconhecimento.	0,684
Nossos gestores não demonstram agradecimento pelo nosso bom trabalho e esforço extra.	-0,584
Na CAIXA temos benefícios especiais e personalizados.	0,693
A CAIXA promove premiações como incentivo ao nosso bom desempenho.	0,787

**FONTE - Dados da pesquisa.**

**OBS: Medida KMO = 0,658; teste de esfericidade de Bartlett significativo ( $p < 0,001$ ). Na tabela são apresentadas somente as cargas com valores superiores a 0,4. Os fatores explicam 47% da variância total dos dados.**

Para a variável Recompensas Proporcionais, a solução fatorial obtida indicou a presença de somente uma dimensão, mas pode-se observar que a variância explicada da solução fatorial é relativamente baixa (47%), o que é um indício de menor convergência dos fatores para um único fator, mas não implica na violação da unidimensionalidade.

A variável Prestígio Obtido foi avaliada e seus resultados são demonstrados na

**TAB. 12.**

**TABELA 12**  
**Análise Fatorial Exploratória: Prestígio Obtido**

INDICADORES	FATOR
	1
É motivo de orgulho e prestígio ser empregado da CAIXA.	0,803
Ser empregado da CAIXA me proporciona estabilidade.	0,846
Na execução do meu trabalho, não me sinto responsável pela realização de mudanças sociais.	-0,539
Sinto-me seguro por trabalhar na Caixa.	0,792

**FONTE - Dados da pesquisa.**

**OBS: Medida KMO = 0,705; teste de esfericidade de Bartlett significativo ( $p < 0,001$ ). Na tabela são apresentadas somente as cargas com valores superiores a 0,4. Os fatores explicam 57% da variância total dos dados.**

Ao contrário do que ocorre para a variável Recompensas Proporcionais, a variável Prestígio Obtido teve boas evidências de que estes indicadores são reflexos de um única dimensão, tal qual expressa a medida KMO e a variância extraída da solução.

Em seguida avaliou-se a variável Cooperação Existente, conforme **TAB. 13**.

**TABELA 13**  
**Análise Fatorial Exploratória: Cooperação Existente**

INDICADORES	FATOR
	1
Existe respeito no relacionamento entre chefes e subordinados.	0,714
Na minha área não existe comprometimento dos empregados com o alcance dos resultados esperados.	-0,568
Em minha área trabalhamos com espírito de colaboração, buscando a melhoria contínua do desempenho de nossas atividades.	0,828
Quando mudamos de área ou de função, os colegas fazem com que nos sintamos em casa.	0,681

**FONTE - Dados da pesquisa.**

**OBS: Medida KMO = 0,663; teste de esfericidade de Bartlett significativo ( $p < 0,001$ ). Na tabela são apresentadas somente as cargas com valores superiores a 0,4. Os fatores explicam 50% da variância total dos dados.**

Para a variável Cooperação Existente a solução unidimensional obtida apresentou resultados moderados, especialmente quando se considera o percentual de variância extraída das medidas.

Foi realizada ainda a avaliação da variável Padrões Enfatizados na **TAB. 14**.

**TABELA 14**  
**Análise Fatorial Exploratória: Padrões Enfatizados**

INDICADORES	FATOR
	1
Em nossa unidade não temos metas bem definidas a serem atingidas.	-0,536
Eu percebo a relação entre as metas e o resultado final da organização.	0,733
A CAIXA é capaz de responder aos desafios impostos pelo Governo Federal.	0,821
O compromisso de servir bem à comunidade é a principal meta desta organização.	0,651

**FONTE - Dados da pesquisa.**

**OBS: Medida KMO = 0,600; teste de esfericidade de Bartlett significativo ( $p < 0,001$ ). Na tabela são apresentadas somente as cargas com valores superiores a 0,4. Os fatores explicam 48% da variância total dos dados.**

Na variável Padrões Enfatizados, percebe-se uma solução unidimensional com uma convergência moderada.

A variável Atitude Frente a Conflito é avaliada e expressa na **TAB. 15**, que segue:

**TABELA 15**  
**Análise Fatorial Exploratória: Atitude Frente a Conflitos**

INDICADORES	FATOR
	1
Sei compreender quando e por que meu trabalho é criticado.	0,780
Meus gestores sabem lidar bem com as divergências de opiniões no trabalho.	0,783
Os gestores não se preocupam em solucionar conflitos que afetam o desempenho da equipe.	-0,711
Sei receber uma crítica sem levar isso para o lado pessoal.	0,660

**FONTE - Dados da pesquisa.**

**OBS: Medida KMO = 0,700; teste de esfericidade de Bartlett significativo ( $p < 0,001$ ). Na tabela são apresentadas somente as cargas com valores superiores a 0,4. Os fatores explicam 54% da variância total dos dados.**

Considerando a variável Atitude Frente a Conflitos, as avaliações sugerem evidências robustas da unidimensionalidade das medidas. A variável Sentimento de Identidade demonstrou também boas evidências de unidimensionalidade, conforme demonstra a **TAB. 16**.

**TABELA 16**  
**Análise Fatorial Exploratória: Sentimento de Identidade**

INDICADORES	FATOR
	1
Os empregados identificam-se com o papel social da CAIXA.	0,836
Considero a CAIXA uma empresa séria e idônea.	0,783
Eu me sinto bem pela forma com a qual a CAIXA contribui para a comunidade.	0,867
A missão de servir bem à comunidade tem o apoio dos empregados da CAIXA.	0,832

**FONTE - Dados da pesquisa.**

**OBS: Medida KMO = 0,778; teste de esfericidade de Bartlett significativo ( $p < 0,001$ ). Na tabela são apresentadas somente as cargas com valores superiores a 0,4. Os fatores explicam 69% da variância total dos dados.**

O Sentimento de Identidade dos funcionários da CAIXA pôde ser tratado como uma variável unidimensional com elevado grau de coesão entre seus indicadores e uma solução fatorial com condições favoráveis expressas pela medida KMO e pela variância extraída.

A avaliação da variável Tolerância Existente também demonstrou bons resultados, os quais são expressos na **TAB. 17**.

**TABELA 17**  
**Análise Fatorial Exploratória: Tolerância Existente**

INDICADORES	FATOR 1
A liderança reconhece erros não intencionais como necessários para se tocar o negócio.	0,672
Se eu for tratado injustamente e me posicionar a respeito, serei ouvido e acabarei obtendo justiça.	0,795
Meu gerente conversa comigo sobre meus pontos fortes e sobre os pontos que necessito desenvolver.	0,691
Diante dos erros cometidos, meus gestores não procuram encontrar uma solução com justiça e imparcialidade.	-0,741

**FONTE - Dados da pesquisa.**

**OBS: Medida KMO = 0,697; teste de esfericidade de Bartlett significativo ( $p < 0,001$ ). Na tabela são apresentadas somente as cargas com valores superiores a 0,4. Os fatores explicam 53% da variância total dos dados.**

Na avaliação da variável de Tolerância Percebida, foi extraída uma solução com um fator capaz de explicar 53% da variância dos dados e com condições boas para aplicação da AFE.

Para a variável Clareza Percebida, foi feita a avaliação da unidimensionalidade, expressa na **TAB. 18**.

**TABELA 18**  
**Análise Fatorial Exploratória: Clareza Percebida**

INDICADORES	FATOR 1
Não entendo o que significa a missão e a visão de futuro da empresa.	-0,708
Percebo as mudanças que estão ocorrendo na empresa e as melhorias que elas trarão para o país.	0,858
Tenho uma visão clara para onde estamos indo e sei como fazer para chegar lá.	0,838
Conheço as atividades realizadas na CAIXA, mesmo aquelas que não fazem parte da minha unidade.	0,500

**FONTE - Dados da pesquisa.**

**OBS: Medida KMO = 0,641; teste de esfericidade de Bartlett significativo ( $p < 0,001$ ). Na tabela são apresentadas somente as cargas com valores superiores a 0,4. Os fatores explicam 55% da variância total dos dados.**

Aplicando a solução dimensional à variável anterior, extraiu-se somente um fator capaz de explicar aproximadamente 55% da variância total dos dados em condições favoráveis para aplicação da AFE, demonstrando evidência de unidimensionalidade das medidas.

Considerando a variável Justiça Percebida, a solução dimensional obteve os resultados apresentados na **TAB. 19**.

**TABELA 19**  
**Análise Fatorial Exploratória: Justiça Percebida**

INDICADORES	FATOR 1
O salário que recebo não faz jus às minhas qualificações.	<b>-0,197</b>
Existe justiça no tratamento entre os empregados da CAIXA.	0,817
São obedecidos critérios e parâmetros justos na escolha para cargos comissionados.	0,857
A participação nos lucros e resultados é baseada em critérios justos.	0,780

**FONTE - Dados da pesquisa.**

**OBS: Medida KMO = 0,669; teste de esfericidade de Bartlett significativo ( $p < 0,001$ ). Na tabela são apresentados em negrito as cargas com valores inferiores a 0,4. Os fatores explicam 51% da variância total dos dados.**

Para a variável Justiça Percebida, observa-se que o indicador “O salário que recebo não faz jus às minhas qualificações” teve um baixo peso sobre a variável, o que pode indicar que a questão não foi interpretada pelos funcionários enquanto uma faceta válida da variável proposta.

A avaliação da dimensionalidade da variável *Condições de Progresso* são expressos na **TAB. 20**.

**TABELA 20**  
**Análise Fatorial Exploratória: Condições de Progresso**

INDICADORES	FATOR
	1
A CAIXA oferece oportunidades e estimula o crescimento profissional de seus empregados através de cursos e treinamentos.	0,801
Temos possibilidades de ascensão profissional na CAIXA.	0,901
O trabalho que executo não oferece possibilidade de crescimento profissional.	-0,704
Na CAIXA, as possibilidades de ascensão são compatíveis com minhas aspirações.	0,724

**FONTE - Dados da pesquisa.**

**OBS: Medida KMO = 0,684; teste de esfericidade de Bartlett significativo ( $p < 0,001$ ). Na tabela são apresentados em negrito as cargas com valores inferiores a 0,4. Os fatores explicam 62% da variância total dos dados.**

Aplicando o procedimento de avaliação da unidimensionalidade, pode-se verificar que a variável sugerida tem fortes evidências a favor deste pressuposto, com uma aplicação da análise fatorial com bons resultados.

Ao fazer a avaliação da variável Apoio Logístico Proporcionado, obteve-se uma solução unidimensional conforme expressa a **TAB. 21**.

**TABELA 21**  
**Análise Fatorial Exploratória: Apoio Logístico Proporcionado**

INDICADORES	FATOR
	1
Temos disponíveis a tempo, os recursos, instrumentos e ferramentas adequadas à execução do nosso trabalho.	0,809
A CAIXA se preocupa em oferecer a seus empregados condições satisfatórias de higiene e limpeza.	0,737
Temos disponíveis à realização de nossas atividades as informações do sistema informatizado.	0,809
Não temos espaço físico suficiente para trabalharmos com conforto na Caixa.	-0,575

**FONTE - Dados da pesquisa.**

**OBS: Medida KMO = 0,669; teste de esfericidade de Bartlett significativo ( $p < 0,001$ ). Na tabela são apresentados em negrito as cargas com valores inferiores a 0,4. Os fatores explicam 55% da variância total dos dados.**

Ao avaliar a variável Apoio Logístico Proporcionado, obteve-se uma boa evidência de que tais indicadores tratam somente uma dimensão.



A análise da variável Reconhecimento Proporcionalado, é expressa na **TAB. 22**.

**TABELA 22**  
**Análise Fatorial Exploratória: Reconhecimento Proporcionalado**

INDICADORES	FATOR
	1
Considero satisfatórios os benefícios oferecidos pela empresa.	0,492
Somos reconhecidos e valorizados na CAIXA pelo nosso mérito.	0,897
Quando realizamos um trabalho de qualidade somos prontamente reconhecidos.	0,878
Meus gestores deixam claro meu valor profissional e não permitem que eu me sinta apenas “mais um” na empresa.	0,754

**FONTE - Dados da pesquisa.**

**OBS: Medida KMO = 0,627; teste de esfericidade de Bartlett significativo ( $p < 0,001$ ). Na tabela são apresentados em negrito as cargas com valores inferiores a 0,4. Os fatores explicam 60% da variância total dos dados.**

Os resultados da variável Reconhecimento Proporcionalado apontam para uma variável unidimensional com evidências favoráveis pela AFE.

Por fim, foi feita a avaliação da variável Clareza Percebida, expressa na **TAB. 23**.

**TABELA 23**  
**Análise Fatorial Exploratória: Clareza Percebida**

INDICADORES	FATOR
	1
Os colegas na CAIXA têm sempre boa vontade em repassar informações concernentes ao trabalho.	0,710
Quando ocorrem mudanças relacionadas ao nosso trabalho, nem sempre somos informados.	-0,601
As informações nos são repassadas de maneira clara e objetiva, evitando-se assim a dupla interpretação.	0,556
Os empregados na CAIXA sabem dar informações aos clientes numa linguagem que eles possam compreender.	0,751

**FONTE - Dados da pesquisa.**

**OBS: Medida KMO = 0,653; teste de esfericidade de Bartlett significativo ( $p < 0,001$ ). Na tabela são apresentados em negrito as cargas com valores inferiores a 0,4. Os fatores explicam 44% da variância total dos dados.**

Aplicando o procedimento usual para avaliar a unidimensionalidade, pode-se dizer que a variável avaliada apresentou uma solução com somente um fator.

De forma geral, as variáveis apresentam soluções unidimensionais, com evidências moderadas a favor do pressuposto.

### 6.2.2 Avaliação da Confiabilidade

Segundo Malhotra (2001) uma escala pode ser considerada confiável quando sua aplicação em sucessivas medições, produz resultados consistentes. Já para Churchill (1995) a confiabilidade de uma escala refere-se ao grau em que a mesma se encontra livre de erros aleatórios.

Spector (1992), Netemeyer *et al.* (2003) e Nunnaly e Bernstein (1994) sustentam que uma medida bastante útil para avaliar a confiabilidade de uma medida é o alfa de *Cronbach*.

Para Hair Jr. *et al.* (1998) e Nunnaly e Bernstein (1994), muito embora não haja um padrão absoluto, valores de  $\alpha$  de *Conbrach* iguais ou superiores a 0,70 refletem fidedignidade aceitável. No entanto Malhotra (2001) reconhece como aceitáveis valores iguais ou superiores a 0,60. Ressalta-se também que a avaliação da confiabilidade não pode ser subestimada, pois somente medidas confiáveis apresentam bom potencial de revelar associação com outras variáveis, sendo que o fenômeno de atenuação faz com que medidas de associações lineares percam o poder de identificar uma relação entre variáveis caso esta exista. (NUNNALY e BERNSTEIN, 1994).

Os resultados obtidos para o coeficiente  $\alpha$  de *Cronbach* para as variáveis do clima identificadas na etapa da unidimensionalidade podem ser vistos na **TAB. 24** que segue.

**TABELA 24**  
**Avaliação da confiabilidade das variáveis**

(Continua)

INDICADORES	MÉDIA <sup>1</sup>	VARIÂNCIA <sup>2</sup>	CORREL. <sup>3</sup>	R <sup>2</sup> <sup>4</sup>	ALFA DEL. <sup>5</sup>
<b>Estado de Tensão <math>\alpha=0,7051</math></b>					
I01_ET1	12,3004	18,8286	0,3431	0,1302	<b>0,7193</b>
I02_ET2	13,6201	13,5548	0,5480	0,3006	0,6043
I03_ET3	13,3454	13,2416	0,5242	0,3035	0,6232
I04_ET4	13,4736	14,3119	0,5679	0,3274	0,5936
<b>Conformidade Exigida</b>					
<b>Clareza das Normas <math>\alpha=0,2106</math></b>					
I05_CE1	3,4813	2,5953	0,1178	0,0139	.
I06_CE2	5,1396	2,3849	0,1178	0,0139	.
<b>Rigidez das Normas <math>\alpha=0,5158</math></b>					
I07_CE3	4,1604	2,6328	0,3476	0,1208	.
I08_CE4	3,7121	2,7704	0,3476	0,1208	.
<b>Ênfase na Participação <math>\alpha=0,7497</math></b>					
I09_EP1	14,0099	16,7924	0,5590	0,3353	0,6837
I10_EP2	13,8744	16,8613	0,6391	0,4649	0,6440
I11_EP3	13,8645	16,4852	0,6099	0,4254	0,6556
I12_EP4I	13,8029	17,8673	0,3989	0,1598	<b>0,7784</b>
<b>Autonomia Presente <math>\alpha=0,6947</math></b>					
I13_AP1	9,9198	6,1752	0,6750	0,4621	0,3782
I14_AP2	10,6593	6,2328	0,5226	0,3785	0,5966
I15_AP3	9,1212	9,1426	0,3677	0,1859	<b>0,7584</b>
<b>Consideração Humana</b>					
<b>Tratamento Recebido <math>\alpha=0,5844</math></b>					
I16_CH1	4,4322	3,2390	0,4132	0,1708	.
I17_CH1I	5,0037	2,9522	0,4132	0,1708	.
<b>Relacionamento <math>\alpha=0,6442</math></b>					
I18_CH3	5,5293	1,8815	0,4755	0,2261	.
I19_CH4	5,6813	2,0267	0,4755	0,2261	.
<b>Recompensas Proporcionais <math>\alpha=0,6291</math></b>					
I20_RP1	13,2044	13,3909	0,4106	0,1795	0,5585
I21_RP2I	12,4645	14,4141	0,3272	0,1180	0,6183
I22_RP3	13,0579	14,2500	0,3972	0,2221	0,5681
I23_RP4	12,6557	12,7045	0,5071	0,2921	0,4860
<b>Prestígio Obtido <math>\alpha=0,6291</math></b>					
I24_PO1	15,9927	12,1544	0,6020	0,3718	0,6229
I25_PO2	15,6777	12,9619	0,6361	0,4820	0,6126
I26_PO3I	15,6044	14,3797	0,3417	0,1478	<b>0,7781</b>
I27_PO4	16,0440	12,9319	0,5443	0,4172	0,6588
<b>Cooperação Existente <math>\alpha=0,6395</math></b>					
I28_CE1	16,2095	8,8042	0,4333	0,2131	0,5680
I29_CE2I	16,3011	7,8418	0,3161	0,1535	<b>0,6625</b>
I30_CE3	16,2967	7,1359	0,5906	0,3516	0,4430
I31_CE4	16,8762	8,4615	0,3808	0,2153	0,5967
<b>Padrões Enfatizados <math>\alpha=0,6183</math></b>					
I32_PE1I	15,5861	11,8023	0,2630	0,1709	<b>0,6349</b>
I33_PE2	16,6081	9,1804	0,4571	0,2195	0,5016
I34_PE3	15,7729	9,6762	0,5761	0,3447	0,4338
I35_PE4	16,6484	9,4347	0,3412	0,2609	0,6039
<b>Atitude Frente a Conflitos <math>\alpha=0,7083</math></b>					
I36_AF1	15,4634	10,2413	0,5476	0,3316	0,6193
I37_AF2	16,0678	8,7941	0,5626	0,3463	0,5926
I38_AF3I	15,9505	8,2521	0,4797	0,2641	0,6595
I39_AF4	15,3919	10,4377	0,4075	0,2156	0,6869

**TABELA 24**  
**Avaliação da confiabilidade das variáveis**

(Concluído)

INDICADORES	MÉDIA <sup>1</sup>	VARIÂNCIA <sup>2</sup>	CORREL. <sup>3</sup>	R <sup>2</sup> <sup>4</sup>	ALFA DEL. <sup>5</sup>
<b>Sentimento de Identidade <math>\alpha=0,7083</math></b>					
I40_SI1	17,2564	10,0296	0,6957	0,5075	0,8056
I41_SI2	16,1282	11,8401	0,6270	0,4400	0,8324
I42_SI3	16,5641	10,0336	0,7401	0,5659	0,7838
I43_SI4	16,6007	11,0496	0,6953	0,5203	0,8047
<b>Tolerância Existente <math>\alpha=0,6946</math></b>					
I44_TE1	13,8059	13,5320	0,4169	0,2289	0,6667
I45_TE2	13,8242	12,0866	0,5592	0,3409	0,5825
I46_TE3	14,0037	11,3345	0,4506	0,2210	0,6567
I47_TE4I	13,2894	12,1182	0,5052	0,2796	0,6134
<b>Clareza Percebida <math>\alpha=0,6988</math></b>					
I48_CP1I	14,6703	11,1042	0,4588	0,2600	0,6496
I49_CP2	15,3223	9,9987	0,6114	0,5282	0,5548
I50_CP3	15,7399	10,1196	0,6107	0,4879	0,5571
I51_CP4	15,8278	11,4886	0,2986	0,1133	<b>0,7594</b>
<b>Justiça Percebida <math>\alpha=0,6003</math></b>					
I52_JP1I	10,7692	15,7885	0,1033	0,0175	<b>0,7598</b>
I53_JP2	10,0549	12,7359	0,5089	0,3707	0,4321
I54_JP3	11,0183	12,6872	0,5291	0,4389	0,4183
I55_JP4	10,9158	13,3421	0,4841	0,2995	0,4566
<b>Condições de Progresso <math>\alpha=0,7807</math></b>					
I56_CP1	14,8608	16,4144	0,5849	0,5434	0,7288
I57_CP2	14,8278	15,1578	0,7603	0,6510	0,6467
I58_CP3I	14,8425	15,8758	0,5060	0,3219	0,7713
I59_CP4	15,5018	15,3024	0,5305	0,2877	0,7605
<b>Apoio Logístico Proporcionado <math>\alpha=0,7000</math></b>					
I60_ALP1	14,4945	15,4568	0,5687	0,4345	0,5828
I61_ALP2	12,4396	18,0708	0,5200	0,2737	0,6281
I62_ALP3	13,5201	15,4490	0,5546	0,4440	0,5912
I63_ALP4I	13,2821	16,1738	0,3499	0,1624	<b>0,7398</b>
<b>Reconhecimento Proporcionado <math>\alpha=0,7511</math></b>					
I64_RP1	12,5022	14,7594	0,2952	0,2955	<b>0,8251</b>
I65_RP2	13,2165	11,0979	0,7710	0,6423	0,5662
I66_RP3	13,2201	11,6661	0,6795	0,6248	0,6189
I67_RP4	13,0403	12,6123	0,4992	0,4111	0,7207
<b>Comunicação <math>\alpha=0,5545</math></b>					
I68_C1	12,6337	10,3727	0,3827	0,1678	0,4472
I69_C2I	13,6630	10,1360	0,2972	0,0989	0,5237
I70_C3	13,5641	11,2468	0,2631	0,0880	0,5431
I71_C4	12,6557	10,2192	0,4285	0,1958	0,4122

**FONTE – Dados da Pesquisa**

**Observações:**

- 1) média da escala caso o item seja excluído;
- 2) variância da escala caso o item seja excluído;
- 3) Correlação média inter-item corrigida;
- 4) R<sup>2</sup> múltiplo;
- 5) limite inferior do valor alfa caso o item seja apagado (questões em negrito são os casos em que seria possível obter melhoria na confiabilidade da escala caso o item fosse excluído). Itens com a letra I na frente foram invertidos (8-X) antes de serem inseridos na análise.

Observando a **TAB. 24** verifica-se que os indicadores demonstram níveis moderados de confiabilidade, sendo que grande parte dos mesmos ficou acima do limite

sugerido para medidas exploratórias (0,60), tais como as concebidas neste estudo. Outros construtos menos confiáveis ficaram com valores de confiabilidade abaixo deste limite sugerindo que em estudos posteriores tanto deve se buscar mais indicadores para mensurar tais escalas, quanto novas medições devem ser criadas para mensurar tais construtos de maneira mais confiável. Considerando todo o cuidado de rigor na operacionalização dos construtos deste estudo, preferiu-se reter mesmo os construtos que representassem ao menos 50% de variância compartilhada com seu escore verdadeiro, isto é, aqueles construtos com alfa superior a 0,5. De tal forma somente o construto *conforme exigida/clareza das normas* fora excluído antes de proceder à análise.

### **6.2.3 Validade dos Construtos**

Enquanto que na avaliação da confiabilidade a preocupação central do pesquisador reside em verificar se existem respostas coerentes ao longo do processo de mensuração, na validade a discussão se volta para um questionamento mais relevante (MALHOTRA, 2001): será que os instrumentos de pesquisa estão efetivamente mensurando aquilo que o pesquisador pretendia mensurar? De fato, ao conceber um instrumento de coleta de dados é necessário que se adote uma série de cuidados e processos de avaliação da qualidade das medidas com o intuito de fornecer evidências de que suas medidas têm algum grau de correspondência com os atributos para os quais o instrumento fora concebido (NETEMEYER *et al.*, 2003). Como na avaliação da confiabilidade se fez a verificação do grau em que ocorrem erros aleatórios nas medidas, neste momento faz-se a avaliação dos erros sistemáticos das medidas do instrumento de mensuração de clima.

Uma importante etapa de avaliação da validade é a que pode se denominar a Validade de Conteúdo, isto é, o grau em que as medidas aparentam medir aquilo que se pretende medir (FISHMAN e GALGUERA, 2003). Neste sentido, o processo de avaliação e criação das variáveis e dos indicadores do clima por parte dos especialistas através do método Delphi na etapa de elaboração do instrumento de pesquisa foi um esforço para garantir que as medidas pareçam medir aquilo que se pretendia (NETEMEYER *et al.*, 2003).

Para analisar a validade de construto das medidas mediram-se componentes essenciais da validade de construto: as validades convergente, discriminante e nomológica.

A validade convergente diz respeito ao grau em que os indicadores estão suficientemente relacionados a ponto de dizer que são oriundos da mesma causa comum (MALHOTRA, 2001). Bagozzi *et al.* (1991) propõem a Análise Fatorial Confirmatória como forma de avaliar a validade convergente dos construtos.

Outra medida de validade de validade construto é a validade discriminante, que busca verificar se as escalas concebidas para medir diferentes construtos são efetivas neste sentido (NUNNALLY e BERNSTEIN, 1994). Testou-se então do grau de redundância das medidas para se verificar se todos os construtos mensurados são necessários para estudar o fenômeno proposto (KLINE, 1998). A melhor forma de evitar tal erro (de exclusão de construtos relevantes) é ter um bom embasamento teórico (HAIR *et al.*, 1998) e fazer uma boa pesquisa exploratória (CHURCHILL e IACOBUCCI, 2003), tendo sido ambos os passos seguidos rigorosamente no estudo. Buscando evitar tais problemas (de redundância) realizou-se a avaliação da validade discriminante, sendo esta fundamental de análise da qualidade das medições. Para tal aplicou-se o método proposto por Fornell e Lacker (1981) que busca

verificar se os construtos latentes compartilham mais variância com seus indicadores do que com os outros construtos.

A validade nomológica indica se os construtos se relacionam da maneira prevista pela teoria e testam a estrutura do modelo proposto para mensurar o clima.

Nesse estudo tem-se um nível hierárquico entre as medições que vai do nível mais concreto e observável (respostas no questionário), passando as variáveis às quais tais indicadores estão associados até as dimensões de clima, para finalmente chegar ao construto clima propriamente dito. O clima é o nível mais abstrato de mensuração sendo composto por dimensões que por sua vez são divididas em variáveis que são mensuradas pelos indicadores (perguntas do questionário).

Visando garantir à lógica inerente à teoria concebida para elaboração do questionário, adotou-se um procedimento hierárquico para testar a validade de modelo. Inicialmente as dimensões do clima: Liderança, Desenvolvimento Profissional, Recompensas Proporcionais, Processos e Organização de Trabalho e Comunicação foram tratados de forma separada. Para cada uma das dimensões foi definido um modelo de Análise Fatorial Confirmatória que contemplava as variáveis do clima. Tendo em vista tais procedimentos de validade passa-se em seqüência a realizar a validação de cada uma das dimensões do clima segundo suas variáveis. (TAB. 25).

**TABELA 25**  
**Avaliação da validade convergente: Liderança**

VARIÁVEIS	INDICADOR	REGRESSÃO <sup>a</sup>	ERRO <sup>b</sup>	VALOR T <sup>c</sup>	PADRÃO <sup>d</sup>
Atitude frente a conflitos	I36_AF1	0,64	0,08	7,67	0,69
	I37_AF2	1,10	0,08	13,26	0,84
	I38_AF3I	0,95	0,11	8,56	<b>0,63</b>
	I39_AF4	0,51	0,11	4,57	<b>0,50</b>
Justiça predominante	I53_JP2	1,19	0,12	10,24	0,81
	I54_JP3	1,27	0,10	13,03	0,81
	I55_JP4	0,92	0,11	8,71	<b>0,62</b>
Tolerância existente	I44_TE1	0,72	0,10	6,91	<b>0,59</b>
	I45_TE2	1,05	0,10	10,49	0,80
	I46_TE3	1,08	0,14	7,83	0,68
	I47_TE4I	0,91	0,10	8,85	0,67
	I48_CP1I	0,74	0,10	7,16	<b>0,62</b>
Clareza percebida	I49_CP2	1,05	0,09	11,91	0,83
	I50_CP3	1,03	0,09	11,82	0,83
	I51_CP4	0,51	0,13	4,00	<b>0,38</b>
Estado de tensão	I04_ET4	1,05	0,11	9,20	0,70
	I03_ET3	1,18	0,14	8,57	0,68
	I02_ET2	1,23	0,12	9,99	0,72
	I01_ET1	0,51	0,09	5,44	<b>0,44</b>
Tratamento recebido	I17_CH2I	1,02	0,14	7,52	0,63
	I16_CH1	1,35	0,12	11,37	0,84
Relacionamento	I19_CH4	0,87	0,12	7,34	0,72
	I18_CH3	0,82	0,12	6,71	0,65

**FONTE:** Dados da pesquisa

**OBSERVAÇÕES:**

- a) O peso de regressão corresponde ao valor da estatística não padronizada. O erro padrão é o erro da estimativa não padronizada. O valor t é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão. Sig. corresponde a significância da carga. O peso padronizado indica a correlação entre o indicador e o construto latente: valores acima de 0,63 indicam um percentual de variância explicada no limite de 40% (BOLLEN, 1989). Os pesos marcados com negrito estão abaixo deste limite sugerido.

Considerando que alguns indicadores tiveram que ser excluídos do modelo pode-se dizer que a dimensão Liderança demonstrou a validade convergente dos indicadores conforme o critério de Bagozzi *et al.*, (1991). As medições demonstraram uma boa adequação para mensuração dos conceitos propostos, conforme expressa as medidas de variância extraída e confiabilidade composta (TAB. 26).



TABELA 26

## Avaliação da qualidade de mensuração das variáveis

VARIÁVEIS	VARIÂNCIA EXTRAÍDA	CONF. COMPOSTA
Atitude frente a conflitos	0,46	0,77
Justiça predominante	0,57	0,79
Tolerância existente	0,47	0,78
Clareza percebida	0,48	0,77
Estado de tensão	0,42	0,73
Tratamento recebido	0,55	0,71
Relacionamento	0,47	0,64

FONTE - Dados da pesquisa.

Considerando os critérios de Bollen (1989) pode-se dizer que os indicadores apresentam uma boa qualidade para mensurar as variáveis da dimensão Liderança, atestando que tais medidas purificadas são adequadas para este fim. Ainda visando verificar a validade discriminante destas medidas apresenta-se a TAB. 27.

Tabela 27

## Avaliação da validade discriminante das variáveis: Liderança

A	B	R	R2	AVE-A	AVE-B
Atitude frente a conflitos	Justiça predominante	0,62	38%	46%	57%
<b>Atitude frente a conflitos</b>	<b>Tolerância existente</b>	<b>0,85</b>	<b>72%</b>	<b>46%</b>	<b>47%</b>
Atitude frente a conflitos	Clareza percebida	0,62	38%	46%	48%
Atitude frente a conflitos	Estado de tensão	-0,46	21%	57%	42%
Justiça predominante	Tolerância existente	0,64	41%	57%	47%
Justiça predominante	Clareza percebida	0,56	31%	57%	48%
Justiça predominante	Estado de tensão	-0,60	36%	47%	42%
Tolerância existente	Clareza percebida	0,61	37%	47%	48%
Tolerância existente	Estado de tensão	-0,46	21%	48%	42%
Clareza percebida	Estado de tensão	-0,24	6%	46%	42%
<b>Atitude frente a conflitos</b>	<b>Tratamento recebido</b>	<b>0,90</b>	<b>81%</b>	<b>46%</b>	<b>55%</b>
Atitude frente a conflitos	Relacionamento	0,50	25%	57%	47%
Justiça predominante	Tratamento recebido	0,75	56%	57%	55%
Justiça predominante	Relacionamento	0,48	23%	47%	47%
<b>Tolerância existente</b>	<b>Tratamento recebido</b>	<b>0,80</b>	<b>64%</b>	<b>47%</b>	<b>55%</b>
Tolerância existente	Relacionamento	0,34	12%	48%	47%
Clareza percebida	Tratamento recebido	0,52	27%	48%	55%
Clareza percebida	Relacionamento	0,39	15%	42%	47%
Estado de tensão	Tratamento recebido	-0,57	32%	42%	55%
Estado de tensão	Relacionamento	-0,39	15%	55%	47%
Tratamento recebido	Relacionamento	0,57	32%	0%	47%

FONTE – Dados da Pesquisa

OBS: A variância média extraída foi calculada conforme o método proposto por Fornell e Lacker (1981).

Considerando-se que a maioria das variáveis teve maior parcela da sua variância compartilhada com seus indicadores, com exceções demonstradas pelos pares “Atitude Frente a Conflitos-Tolerância existente”, “Atitude Frente a Conflitos-Tratamento Recebido” e “Tolerância Existente-Tratamento Recebido”, as demais variáveis foram tidas como tendo validade discriminante. Diferenças conceituais e semânticas de seus indicadores sugerem que a redundância observada não é suficiente para eliminar tais dimensões da análise. Assim, pode-se atestar que existe validade discriminante entre as variáveis de Liderança assumindo-se ainda que não existe redundância entre as mesmas. Assim, passou-se para a etapa de avaliação da validade nomológica (TAB. 28).

**TABELA 28**  
**Avaliação da validade nomológica: Liderança**

VARIÁVEL	REGRESSÃO	ERRO	VALOR T	PADRÃO	CONF
Atitude frente a conflitos	0,63	0,08	7,83	0,95	0,90
Justiça predominante	0,90	0,13	6,78	0,81	0,66
Tolerância existente	0,63	0,10	6,32	0,89	0,79
Clareza percebida	0,55	0,09	6,26	0,69	0,48
Relacionamento	0,46	0,10	4,44	0,56	0,31
Tratamento recebido	1,00	0,13	7,39	0,97	0,94
Estado de tensão	-0,62	0,11	-5,63	-0,63	0,40

**FONTE - Dados da pesquisa.**

**OBSERVAÇÕES:**

a) O peso de regressão corresponde ao valor da estatística não padronizada. O erro padrão é o erro da estimativa não padronizada. O valor t é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão. Sig. corresponde a significância da carga. O peso padronizado indica a correlação entre o indicador e o construto latente. A medida CONF é a confiabilidade das medições, ou seja, é o percentual de variância explicada da variável.

A avaliação nomológica realizada demonstra que todas as variáveis da dimensão Liderança são significativas e que estão efetivamente relacionados a este fator. Observa-se que as variáveis compartilham em média 64% de variância com a Liderança demonstrando uma boa capacidade explicativa, segundo Bollen (1989). Observa-se que os sinais e valores das cargas padronizadas sugerem uma estreita correspondência entre as variáveis e a

dimensão Liderança:: os valores são elevados (menor igual a 0,56 para Relacionamento) e os sinais são positivos (ex: quanto maior a tolerância existente maior a liderança percebida) com exceção da variável Estado de Tensão a qual o sinal negativo sugere que quanto maior o Estado de Tensão menor será a de Liderança.

Finalmente, comparando o ajuste dos modelos estruturais que considera todas as correlações (modelo de mensuração) com o modelo que considera a Liderança como um fator latente observa-se um ajuste equiparável, de modo que considerando o suporte conceitual e as etapas de validade do instrumento de pesquisa o modelo foi adotado foi adequado.

Consideradas validas as medições e a estrutura conceitual da dimensão de Liderança, passa-se a estimar a validade da dimensão Desenvolvimento Profissional (TAB. 29).

TABELA 29

## Avaliação da validade convergente: Desenvolvimento Profissional

VARIÁVEIS	INDICADOR	REGRESSÃO <sup>a</sup>	ERRO <sup>b</sup>	VALOR T <sup>c</sup>	PADRÃO <sup>d</sup>
Ênfase na participação	I09_EP1	1,13	0,12	9,12	0,72
	I10_EP2	1,08	0,11	9,42	0,78
	I11_EP3	1,07	0,12	8,76	0,72
Autonomia presente	I13_AP1	1,36	0,08	17,47	0,97
	I14_AP2	0,91	0,11	8,19	<b>0,60</b>
Prestigio obtido	I24_PO1	0,75	0,13	5,86	0,67
	I25_PO2	0,93	0,09	9,90	0,75
	I27_PO4	1,16	0,11	10,53	0,82
Sentimento de identidade	I43_SI4	0,91	0,07	12,30	0,82
	I42_SI3	0,73	0,08	8,70	0,74
	I41_SI2	0,50	0,08	5,94	<b>0,58</b>
	I40_SI1	1,03	0,09	11,83	0,82
Condições de progresso	I57_CP2	0,94	0,10	9,22	0,78
	I56_CP1	1,18	0,10	12,18	0,88
Reconhecimento proporcionado	I67_RP4	0,97	0,11	8,53	0,73
	I66_RP3	1,11	0,08	13,13	0,87
	I65_RP2	0,96	0,10	9,97	0,82
Cooperação	I28_CE1	0,53	0,08	6,41	<b>0,56</b>
	I30_CE3	0,77	0,09	8,42	0,69
	I31_CE4	0,70	0,09	8,14	<b>0,60</b>

FONTE - Dados da pesquisa.

## OBSERVAÇÕES:

a) O peso de regressão corresponde ao valor da estatística não padronizada. O erro padrão é o erro da estimativa não padronizada. O valor t é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão. Sig. corresponde a significância da carga. O peso padronizado indica a correlação entre o indicador e o construto latente: valores cima de 0,63 indicam um percentual de variância explicada no limite de 40% (BOLLEN, 1989). Os pesos marcados com negrito estão abaixo deste limite sugerido.

Observando as medidas de Desenvolvimento Profissional é evidente o elevado grau de ajuste entre tais medições e seus construtos latentes, atestado por sua vez a validade convergente de tais medidas. Ainda atesta-se a qualidade da mensuração conforme **TAB. 30**.

**TABELA 30****Avaliação da qualidade de mensuração da variável: Desenvolvimento Profissional**

<b>VARIÁVEL</b>	<b>VARIÂNCIA EXTRAÍDA</b>	<b>CONF. COMPOSTA</b>
Ênfase na participação	0,55	0,78
Autonomia presente	0,65	0,78
Prestigio obtido	0,56	0,79
Sentimento de identidade	0,56	0,83
Condições de progresso	0,69	0,82
Reconhecimento proporcionado	0,65	0,85
Cooperação	0,38	0,65

**FONTE - Dados da pesquisa.**

Tomando como referência Bollen (1989) pode se considerar que somente a variável Cooperação obteve uma qualidade de mensuração pouco abaixo dos limites recomendados de Variância Extraída de 40% (0,40) e confiabilidade composta de 70% (0,70). Considerando que os valores se encontram próximos aos limites sugeridos manteve-se a variável sugerindo-se que em estudos futuros mais medidas da variável sejam transcritas a fim de melhorar a mensuração deste importante conceito. Em seqüência apresenta-se o resultado da validade discriminante deste construto. (**TABELA 31**)

**TABELA 31****Avaliação da validade discriminante da variável: Desenvolvimento Profissional**

(Continua)

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>R2</b>	<b>AVE-A</b>	<b>AVE-B</b>
Ênfase na participação	Sentimento de identidade	0,31	10%	55%	56%
Ênfase na participação	Condições de progresso	0,52	27%	55%	69%
Sentimento de identidade	Condições de progresso	0,31	10%	56%	69%
Sentimento de identidade	Reconhecimento proporcionado	0,18	3%	56%	65%
Condições de progresso	Reconhecimento proporcionado	0,60	36%	69%	65%

**TABELA 31**  
**Avaliação da validade discriminante da variável: Desenvolvimento Profissional**  
 (Concluído)

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>R2</b>	<b>AVE-A</b>	<b>AVE-B</b>
Prestígio obtido	Condições de progresso	0,40	16%	56%	69%
Autonomia presente	Condições de progresso	0,26	7%	65%	69%
Condições de progresso	Cooperação	0,67	45%	69%	38%
Prestígio obtido	Reconhecimento proporcionado	0,46	21%	56%	65%
Autonomia presente	Reconhecimento proporcionado	0,28	8%	65%	65%
Reconhecimento proporcionado	Cooperação	0,64	41%	65%	38%
Prestígio obtido	Cooperação	0,43	18%	56%	38%
Ênfase na participação	Reconhecimento proporcionado	0,71	50%	55%	65%
Ênfase na participação	Prestígio obtido	0,28	8%	55%	56%
Ênfase na participação	Autonomia presente	0,50	25%	55%	65%
<b>Ênfase na participação</b>	<b>Cooperação</b>	<b>0,77</b>	<b>59%</b>	<b>55%</b>	<b>38%</b>
Prestígio obtido	Sentimento de identidade	0,27	7%	56%	56%
Autonomia presente	Sentimento de identidade	0,26	7%	65%	56%
Sentimento de identidade	Cooperação	0,61	37%	56%	38%
Autonomia presente	Prestígio obtido	0,30	9%	65%	56%
Autonomia presente	Cooperação	0,54	29%	65%	38%

**FONTE – Dados da Pesquisa**

**OBS: A variância média extraída foi calculada conforme o método proposto por Fornell e Lacker (1981).**

Para as variáveis da dimensão Desenvolvimento Profissional a única violação da validade discriminante ocorre em Ênfase na Participação e em Cooperação, cuja causa pode ser a moderada variância compartilhada entre as variáveis e seus indicadores. Aplicando o teste de validade discriminante sugerido por Bagozzi *et al* (1991) e Kline (1998) é possível afirmar que considerar estas variáveis como sendo somente uma é significativamente pior que considerá-los aspectos diferenciados do clima das unidades pesquisadas, sendo mais indicado tratá-las como variáveis distintas. Deste modo conclui-se que não existe redundância expressiva entre as variáveis da dimensão Desenvolvimento Profissional.

Por fim a validade nomológica se apresenta na **TAB. 32**.

TABELA 32

## Avaliação da validade nomológica: Desenvolvimento Profissional

VARIÁVEIS	REGRESSÃO	ERRO	VALOR T	PADRÃO	CONF
Sentimento de identidade	0,36	0,10	3,61	0,49	0,24
Ênfase na participação	0,96	0,15	6,39	0,89	0,79
Autonomia presente	0,67	0,14	4,89	0,52	0,27
Prestígio obtido	0,27	0,14	1,88	0,44	0,19
Cooperação	0,50	0,08	6,15	0,99	0,98
Reconhecimento proporcionado	0,73	0,15	4,97	0,83	0,69
Condições de progresso	0,65	0,13	5,08	0,70	0,49

FONTE - Dados da pesquisa.

## OBSERVAÇÕES:

a) O peso de regressão corresponde ao valor da estatística não padronizada. O erro é o erro padrão da estimativa não padronizada. O valor t é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão. Sig. corresponde a significância da carga. O peso padronizado indica a correlação entre o indicador e o construto latente. A medida CONF é a confiabilidade das medições, ou seja, é o percentual de variância explicada da variável.

Observa-se que a dimensão Desenvolvimento Profissional atende por considerável parcela da variação dos indicadores, explicando em média por 52% da variância destes, o que segundo, Fornell e Lacker, (1981) representam um valor expressivo. Segundo o teste aplicado pode-se concluir a superioridade do conceito que considera o Desenvolvimento Profissional e suas variáveis como fatores relevante na mensuração do clima, apontando para a validade nomológica do modelo. Em seqüência, faz-se a avaliação da validade da dimensão Salários e Benefícios (TAB. 33).

TABELA 33

## Avaliação da validade convergente: Salários e Benefícios

VARIÁVEL	INDICADOR	REGRESSÃO <sup>a</sup>	ERRO <sup>b</sup>	VALOR T <sup>c</sup>	PADRÃO <sup>d</sup>
Recompensas proporcionais	I22_RP3	1,12	0,08	13,85	0,68
	I23_RP4	1,12	0,08	13,85	0,68

FONTE - Dados da pesquisa.

## OBSERVAÇÕES:

a) O peso de regressão corresponde ao valor da estatística não padronizada. O erro padrão é o erro da estimativa não padronizada. O valor t é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão. Sig. corresponde a significância da carga. O peso padronizado indica a correlação entre o indicador e o construto latente: valores cima de 0,63 indicam um percentual de variância explicada no limite de 40% (BOLLEN, 1989). Os pesos marcados com negrito estão abaixo deste limite sugerido. Para tornar este modelo fatorial identificado assumiu-se paralelismo das medidas (cargas fatoriais e erros de mensuração iguais para os indicadores) já que não existe diferença significativa entre o modelo com cargas/erros iguais e o modelo saturado ( $g.I=0$ ) ( $\text{sig. do modelo} = 0,37$ ).

Observa-se no modelo exposto na **TAB. 33** que os indicadores atingiram patamares sugeridos de validade convergente e em média conseguem explicar 46% da variância da dimensão proposta (variância extraída). A confiabilidade composta do construto foi de 0,63, demonstrando um valor moderado dado o baixo número de indicadores na escala. Assumindo que não existem mais variáveis na escala de Salários e Benefícios tornou-se desnecessário testar a validade discriminante e nomológica desta dimensão. Assim, procedeu-se a avaliação da validade da dimensão Processos e Organização do Trabalho (**TAB. 34**).

**TABELA 34**  
**Avaliação da validade convergente: Processos e Organização do Trabalho**

VARIÁVEIS	INDICADOR	REGRESSÃO <sup>a</sup>	ERRO <sup>b</sup>	VALOR T <sup>c</sup>	PADRÃO <sup>d</sup>
Rigidez das normas	I08_CE4	0,89	0,12	7,44	<b>0,59</b>
	I07_CE3	1,07	0,12	8,78	0,66
Padrões enfatizados	I35_PE4	0,83	0,13	6,35	<b>0,52</b>
	I34_PE3	0,99	0,12	8,35	0,84
	I33_PE2	0,69	0,11	6,02	<b>0,48</b>
Apoio logístico	I62_ALP3	1,40	0,12	11,77	0,80
	I61_ALP2	0,73	0,10	7,29	<b>0,55</b>
	I60_ALP1	1,33	0,12	11,17	0,79

**FONTE - Dados da pesquisa.**

**OBSERVAÇÕES:**

a) O peso de regressão corresponde ao valor da estatística não padronizada. O erro padrão é o erro da estimativa não padronizada. O valor t é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão. Sig. corresponde a significância da carga. O peso padronizado indica a correlação entre o indicador e o construto latente: valores cima de 0,63 indicam um percentual de variância explicada no limite de 40% (BOLLEN, 1989). Os pesos marcados com negrito estão abaixo deste limite sugerido.

Avaliando as variáveis que foram consideradas, aptas a mensurar a dimensão proposta, é possível dizer que a solução delineada na **TAB. 34** expressa evidências favoráveis a validade convergente das medidas. Observa-se ainda a necessidade de futuras melhorias na confiabilidade dos indicadores, especialmente aqueles com menos de 40% de variância compartilhada com suas variáveis (destacadas em negrito).

TABELA 35

## Avaliação da qualidade de mensuração da dimensão: Processos e Organização do Trabalho

VARIÁVEIS	VARIÂNCIA EXTRAÍDA	CONF. COMPOSTA
Rigidez das normas	0,39	0,56
Padrões enfatizados	0,40	0,65
Apoio logístico	0,52	0,76

FONTE - Dados da pesquisa.

Na **TAB. 35** pode-se notar que o modelo de mensuração das referidas variáveis expressa uma boa qualidade de mensuração, reforçando a validade convergente das medidas como um todo. Assumindo a validade convergente destas medidas, passa-se em seqüência a avaliar a validade discriminante entre as variáveis. (**TAB. 36**).

TABELA 36

## Avaliação da validade discriminante da dimensão: Processos e Organização do Trabalho

A	B	R	R2	AVE-A	AVE-B
Rigidez das normas	Padrões enfatizados	0,06	0%	39%	40%
Rigidez das normas	Apoio logístico	0,19	4%	39%	52%
Padrões enfatizados	Apoio logístico	0,29	8%	40%	52%

OBS: A variância média extraída foi calculada conforme o método proposto por Fornell e Lacker (1981).

Observando as variâncias compartilhadas entre as variáveis e comparando-as a variância compartilhada entre os indicadores nota-se que existe validade discriminante entre as medidas. Portanto, como no modelo as variáveis apresentam baixas correlações com seus indicadores estas também não apresentaram relações significativas com a sua dimensão Processos e Organização de Trabalho. Para tornar as correlações significativas assumiu-se o modelo denominado equivalência de *tau* (cargas fatoriais equivalentes entre as variáveis), obtendo-se assim uma solução que atesta a validade nomológica do construto. Os resultados se encontram na **TAB. 37**.



TABELA 37

## Avaliação da validade nomológica: Processos e Organização do Trabalho

VARIÁVEIS	REGRESSÃO	ERRO	VALOR T	PADRÃO	CONF
Rigidez das normas	0,67	0,06	11,66	0,54	0,29
Padrões enfatizados	0,67	0,06	11,66	0,71	0,51
Apoio logístico	0,67	0,06	11,66	0,48	0,23

FONTE- Dados da pesquisa.

## OBSERVAÇÕES:

a) O peso de regressão corresponde ao valor da estatística não padronizada. O erro é o erro padrão da estimativa não padronizada. O valor t é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão. Sig. corresponde a significância da carga. O peso padronizado indica a correlação entre o indicador e o construto latente. A medida CONF é a confiabilidade das medições, ou seja, é o percentual de variância explicada da sub-dimensão.

Observam-se pesos idênticos das medições devido a já relatada equivalência de *tau*. Observa-se um peso positivo para a variável Rigidez das Normas o que pode indicar que os funcionários vêem a existência de regras rígidas como algo positivo na organização.

Testa-se a seguir a última dimensão do modelo: a Comunicação (TAB. 38).

TABELA 38

## Avaliação da validade convergente: Comunicação

VARIÁVEL	INDICADOR	REGRESSÃO <sup>a</sup>	ERRO <sup>b</sup>	VALOR T <sup>c</sup>	PADRÃO <sup>d</sup>
Clareza percebida	I68_C1	0,77	0,07	11,58	0,52
	I70_C3	0,77	0,07	11,58	0,52
	I71_C4	0,77	0,07	11,58	0,52

FONTE - Dados da pesquisa.

## OBSERVAÇÕES:

a) O peso de regressão corresponde ao valor da estatística não padronizada. O erro padrão é o erro da estimativa não padronizada. O valor t é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão. Sig. corresponde a significância da carga. O peso padronizado indica a correlação entre o indicador e o construto latente: valores cima de 0,63 indicam um percentual de variância explicada no limite de 40% (BOLLEN, 1989). Os pesos marcados com negrito estão abaixo deste limite sugerido. Para tornar este modelo fatorial identificado assumiu-se paralelismo das medidas (cargas fatoriais e erros de mensuração iguais para os indicadores) já que não existe diferença significativa entre o modelo com cargas/erros iguais e o modelo saturado ( $g.l=0$ ) ( $sig. do modelo = 0,0$ ).

Assumindo o paralelismo das medições obteve-se um modelo que confirma parcialmente a validade convergente das medidas de comunicação. Observa-se na avaliação da dimensão a necessidade de se atribuir em estudos futuros, novos indicadores de medidas

para a dimensão. Tendo em vista o fato da dimensão possuir apenas uma variável conclui-se também que a validade discriminante e nomológica destas medidas tornam-se desnecessárias.

Dando seqüência a avaliação da validade do modelo de clima, verificou-se o grau em que as dimensões de clima estão suficientemente relacionadas a ponto de dizer que tais medidas se originam de um único fator latente: o clima. Conforme expresso anteriormente, buscando reduzir o número de variáveis observáveis a um número mais apropriado para a amostra em estudo e sendo condizente com a estratégia de teste de modelos a partir de escalas adotou-se uma estratégia de modelos parciais para testar a validade do construto clima (BAGOZZI e HEATHERTON, 1994). Assim, estimou-se a média ponderada dos fatores encontrados na etapa da validade das variáveis e das dimensões e criou-se índices ponderados, conforme sugerem Anderson e Fornell (1994) aplicando o procedimento de ponderação [1] nas variáveis originais.

$$\hat{\xi} = \frac{\sum_{i=1}^k \lambda_x x_i}{\sum_{i=1}^k \lambda_x} \quad [1]$$

Em que:  $\lambda_x$  corresponde ao peso não padronizado do k-ésimo indicador do construto  $\xi$   
 $x_i$  é o valor observado do k-ésimo indicador no i-ésimo indivíduo.

O método [1] descrito acima representa uma média ponderada dos indicadores para variáveis mensuradas e avaliação dos resultados com base nestes indicadores. Aplicando este procedimento inicialmente para as variáveis e posteriormente para as dimensões, obtém-se uma estimativa da média destes fatores.

O teste do modelo final de clima foi feito levando em conta as médias estimadas para os fatores com base em [1] que foram inseridas enquanto variáveis observadas em um modelo posterior. Com base nestas prerrogativas foi possível testar a qualidade do modelo de clima, empregando os procedimentos fatoriais descritos na validade de construto expressos na **TAB. 39**.

**TABELA 39**  
**Avaliação da validade convergente: Clima**

<b>DIMENSÃO</b>	<b>REGRESSÃO<sup>a</sup></b>	<b>ERRO<sup>b</sup></b>	<b>VALOR T<sup>c</sup></b>	<b>PADRÃO<sup>d</sup></b>
Comunicação	0,59	0,07	8,79	<b>0,58</b>
Recompensas	0,73	0,08	8,83	<b>0,53</b>
Desenvolvimento profissional	0,91	0,05	19,05	0,95
Processos/organização do trabalho	0,37	0,06	6,55	<b>0,45</b>
Liderança	0,77	0,05	16,81	0,87

**FONTE:** Dados da pesquisa

**OBSERVAÇÕES:**

a) O peso de regressão corresponde ao valor da estatística não padronizada. O erro padrão é o erro da estimativa não padronizada. O valor t é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão. Sig. corresponde a significância da carga. O peso padronizado indica a correlação entre o indicador e o construto latente: valores cima de 0,63 indicam um percentual de variância explicada no limite de 40% (BOLLEN, 1989). Os pesos marcados com negrito estão abaixo deste limite sugerido.

Assim, observa-se que existe validade convergente do modelo fatorial do clima e em especial nota-se que o Desenvolvimento Profissional está mais relacionado ao clima, seguido pela Liderança e Recompensas. As dimensões relacionadas a Comunicação e os Processos de trabalho parecem ser menos relevantes para o clima da empresa. Considerando as etapas de validação aqui expostas, passa-se a avaliar tanto os resultados globais para cada variável, dimensão e para o clima das agências como um todo.

## **7 RESULTADOS DO CLIMA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NAS AGÊNCIAS DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL DE BELO HORIZONTE**

Buscando avaliar o impacto do clima organizacional sobre o desempenho de Agências da Caixa Econômica Federal da Região Metropolitana de Belo Horizonte utilizou-se as técnicas estatísticas de regressão múltipla, correlação e análise de cluster. A ferramenta usada para a operacionalização dos dados estatísticos foi o software SPSS. A análise foi realizada segmentando os questionários de acordo com a faixa etária, grau de instrução, o cargo ocupado pelos empregados e também pelo tempo de serviço dos mesmos.

Neste Capítulo são abordados um breve histórico da Caixa Econômica Federal e dos modelos de avaliação utilizados pela instituição, bem como a caracterização da amostra e a análise dos resultados evidenciados com a aplicação dos questionários.

### **7.1 Breve Histórico da CAIXA e de seus Modelos de Avaliação**

Inserida no mercado bancário brasileiro encontra-se a Caixa Econômica Federal, objeto de estudo deste trabalho que, dentre os mais diversos serviços bancários prestados à sociedade, exerce o papel de “Gestor Social do Governo Federal”.

#### **7.1.1 Da Fundação aos dias atuais<sup>1</sup>**

A empresa Caixa Econômica Federal, hoje comercialmente conhecida como CAIXA, surgiu em 12 de janeiro de 1861 na cidade do Rio de Janeiro. Hoje a empresa é reconhecida como uma instituição de crédito governamental, sendo de sua responsabilidade:

*a)* a execução das políticas de fomento nas áreas habitacional, saneamento e infra-estrutura urbana; *b)* a administração de fundos e programas sociais e das loterias federais, *c)* a custódia de depósitos judiciais federais, empréstimos com garantia em penhor civil e *d)* a gestão de outras operações típicas de um banco comercial.

### **7.1.2 Estrutura Organizacional**

A Caixa Econômica Federal, criada sob os preceitos do Decreto Lei nº. 759 de 12 de agosto de 1969, é uma instituição financeira sob a forma de empresa pública vinculada ao Ministério da Fazenda. A alta administração da CAIXA conta com três instâncias: o Conselho de Administração, a Diretoria Executiva e o Conselho Diretor. O Conselho de Administração é o órgão de orientação superior do banco, possuindo atribuições estratégicas, orientadoras e fiscalizadoras de seu desempenho e atuação. Seus sete membros, entre eles o próprio Presidente da CAIXA que atua como vice-presidente do Conselho, são nomeados pelo Presidente da República.

A estrutura organizacional da CAIXA compõe-se por Unidades da Matriz, Filiais, Escritórios de Negócios e Agências. A Matriz é a sede do comando da empresa, possuindo representação de todos os processos que sustentam as atividades da mesma. É formada pelas Superintendências Nacionais, primeiro nível de gestão da CAIXA, e pelas Gerências Nacionais, que representam o segundo nível de gestão, estando vinculadas à Superintendência Nacional ou Diretoria Colegiada.

As Filiais, que atuam em âmbito regional, são extensões de alguns processos existentes na Matriz. Elas estão subordinadas, tanto às Superintendências Nacionais, como às Gerências Nacionais. Os Escritórios de Negócios – EN – também atuam regionalmente sendo responsáveis pela gestão de negócios da CAIXA e pela gestão da rede de Agências. Os EN's

são ligados diretamente à Matriz. A CAIXA possui hoje cerca de 2000 Agências denominadas internamente de Pontos de Venda – PV – responsáveis pela venda de produtos e serviços. Os PV's são ligados diretamente aos EN's.

### **7.1.3 O Corpo Funcional da CAIXA**

A CAIXA conta hoje com aproximadamente 70.000 empregados, além de estagiários, prestadores de serviços e menores auxiliares (*office-boys* e *office-girls*)

Em 1998, a Diretoria da CAIXA visando implantar um modelo de Gestão de Recursos Humanos, adotou um sistema de remuneração dos empregados denominado Plano de Cargos e Salários – PCS. Dois tipos de carreiras compõem o PCS: a carreiras administrativas formada por cargos de técnicos bancários e profissionais (compostos por advogados, arquitetos, médicos e engenheiros), e a outra carreira composta pelos cargos em comissão de gerentes e técnicos. (BUENO, 2002).

### **7.1.4 A Missão da CAIXA**

A CAIXA definiu assim a sua missão:

Promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social.

### **7.1.5 Gestão de Desempenho na CAIXA**

Na década de 80, com o ingresso de novos empregados, a CAIXA passou a aplicar métodos que demonstrassem as referências salariais de seu corpo funcional. Assim, entre 1981 e 1988 o banco utilizou o método da Curva Forçada. Por meio de critérios como escolaridade e tempo de serviço, os empregados eram distribuídos nessas referências de salário. Durante esse período não havia avaliação de desempenho. Entre 1989 e 1991 utilizou-se o processo participativo. A atuação do empregado era acompanhada e comparada com o desempenho exigido para sua função. Esse método permitia, por exemplo, que o empregado avaliasse pessoalmente sua carreira profissional, conhecendo seus pontos fortes e outros a desenvolver. Além da auto-avaliação, a metodologia era composta também por avaliações da chefia, a chamada avaliação cruzada. Alguns fatores de avaliação eram determinados pela Caixa e outros escolhidos pelo grupo, sempre com a anuência da chefia. A falta de maturidade dos gestores e dos próprios empregados foi um dos fatores de insucesso da aplicação desse método. Quando da avaliação dos empregados, quase sempre se observava mais aspectos negativos do que positivos.

Para o período compreendido entre 1992 e 1994, a Caixa usou um outro método, denominado Avaliação de Desempenho por Resultados. Esse modelo compreendia o acompanhamento da produção de cada empregado, comparando sua atuação ao desempenho esperado para o alcance dos resultados da Unidade. Um dos principais objetivos era fomentar o diálogo entre chefias e subordinados, deixando claras as expectativas em relação ao seu trabalho e produção. Os fatores utilizados neste modelo eram complexos. Um deles media a Eficácia Funcional nos pontos de venda por meio de índices como o ROP (Resultado Operacional) das Unidades de Ponta (Agências). O outro era a Qualificação profissional que contemplava o conhecimento, habilidades e atitudes dos empregados. Contribuíram para o

insucesso da implantação desse modelo a complexidade do sistema e a falta de instrumentos tecnológicos, além da dificuldade de mensuração dos resultados da Sede e das áreas meio.

Em novembro de 1998 foi implantado o Sistema de Avaliação de Desempenho Gerencial que tinha como objetivo principal propiciar o gerenciamento do desempenho e renovar o quadro de funções gerenciais. Por meio da denominada Avaliação 360°, buscava-se identificar ações efetivas e entender os seus reflexos nos resultados alcançados. Após alguns ajustes, uma segunda versão desse modelo foi concebida e aplicada nos dois anos seguintes, 1999 e 2000. No entanto, a falta de capacidade da Rede dos Sistemas Corporativos e o excesso de gerentes a serem avaliados pelos Gerentes de Mercado acabaram dificultando a sua efetiva adoção.

#### **7.1.6 O Novo Modelo de Avaliação de Desempenho**

No ano de 2001 com a contratação de uma consultoria especializada, a Caixa começou a planejar e desenvolver um novo sistema de gestão de desempenho. Inicialmente denominado de SIADE – Sistema de Avaliação de Desempenho, a ferramenta de mensuração com foco na gestão de competências, foi testada e implantada em 2002 no EN Sul de Minas e em mais duas Superintendências Nacionais. O “teste piloto” contemplou somente os cargos gerenciais.

De acordo com o (BUENO, 2002) esse sistema tinha como objetivos específicos:

- a) desenvolver equipes sob o ponto de vista de conhecimentos, habilidades e atitudes;
- b) preparar as equipes para atingir resultados positivos para a Empresa (CRR/SIDEM) e empregados (PRX);
- c) envolver a equipe com as diretrizes da CAIXA e dos EN's;



- d) promover a disseminação de informações;
- e) permitir a mobilização da equipe no sentido de alcançar as metas;
- f) permitir aos empregados conhecer e se envolver com os resultados da Agência;
- g) induzir à elaboração conjunta de um planejamento gerencial, visando atingir resultados satisfatórios;
- h) permitir ao gestor acompanhar o desempenho de toda a equipe;
- i) levar o empregado a buscar o auto-desenvolvimento;
- j) registrar e acompanhar o desenvolvimento dos colaboradores, reforçando ou direcionando, conforme o caso;
- k) proporcionar aos gestores a oportunidade de exercitar a liderança educadora.

Terminada a etapa de implementação inicial o programa GPC - Gestão de Pessoas por Competências – foi aprimorado e estendido para as demais unidades. Com a propagação do GPC outros sistemas de suporte foram desenvolvidos e implantados nas Gerências, Superintendências, EN's e Pontos de Vendas. Com o GPC, a Caixa direciona ações de recrutamento e seleção, treinamento e formação, gestão de carreira, desempenho e estabelecimento de parcerias, mediante a captação, retenção e o desenvolvimento de competências necessárias ao alcance de seus objetivos estratégicos. Juntamente com o modelo de avaliação de desempenho, a Caixa realiza também pesquisas de mensuração do clima organizacional.

## **7.2 Descrição da amostra**

Conhecer o perfil dos participantes do estudo é uma etapa importante da análise dos resultados para se entender melhor a relação entre o perfil dos indivíduos estudados e os

dados evidenciados (PESTANA e GAGEIRO, 2000). A fim de conhecer os participantes do estudo foram avaliadas características gerais do perfil dos respondentes. A **TAB. 40** registra a distribuição de frequência da amostra e da população total das 18 Agências bancárias pesquisadas.

**TABELA 40**  
**Distribuição de frequência da localização das Agências**

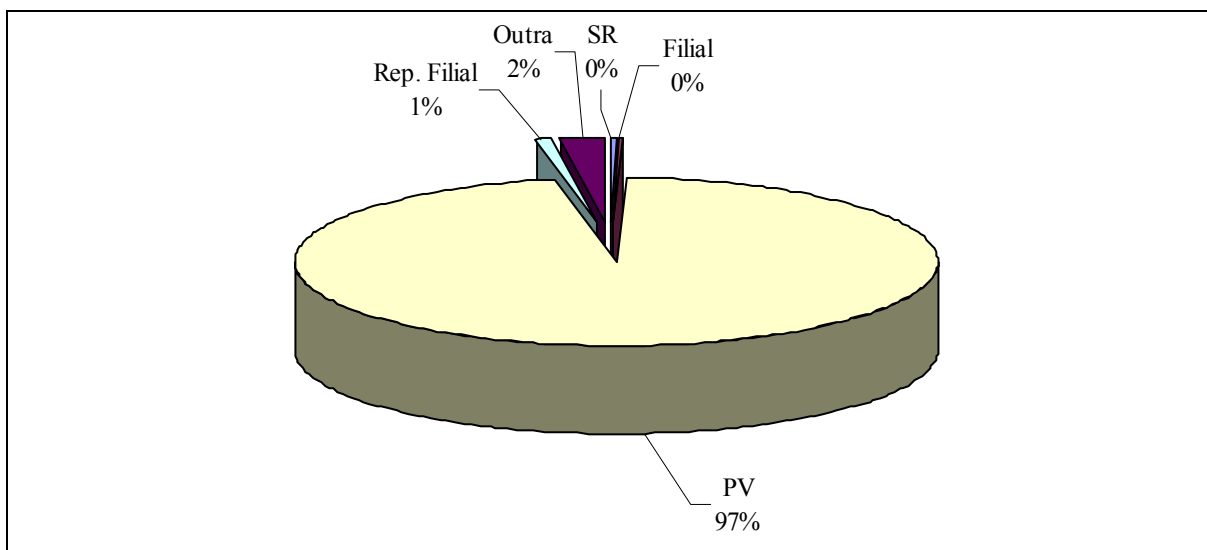
<b>AGÊNCIAS</b>	<b>F. POP</b>	<b>%</b>	<b>F. AMO</b>	<b>%</b>
1	31	5%	21	7%
2	30	5%	10	3%
3	41	7%	29	10%
4	24	4%	14	5%
5	45	8%	14	5%
6	37	6%	13	4%
7	19	3%	12	4%
8	58	10%	25	8%
9	20	3%	19	6%
10	18	3%	14	5%
11	26	4%	12	4%
12	37	6%	14	5%
13	20	3%	20	7%
14	29	5%	17	6%
15	51	9%	22	7%
16	36	6%	16	5%
17	20	3%	15	5%
18	44	8%	17	6%
<b>TOTAL</b>	<b>586</b>	<b>100%</b>	<b>304</b>	<b>100%</b>

**FONTE - Dados da pesquisa e dados internos da empresa.**

**OBS: F. POP corresponde a frequência na população e F. AMO é a frequência na amostra.**

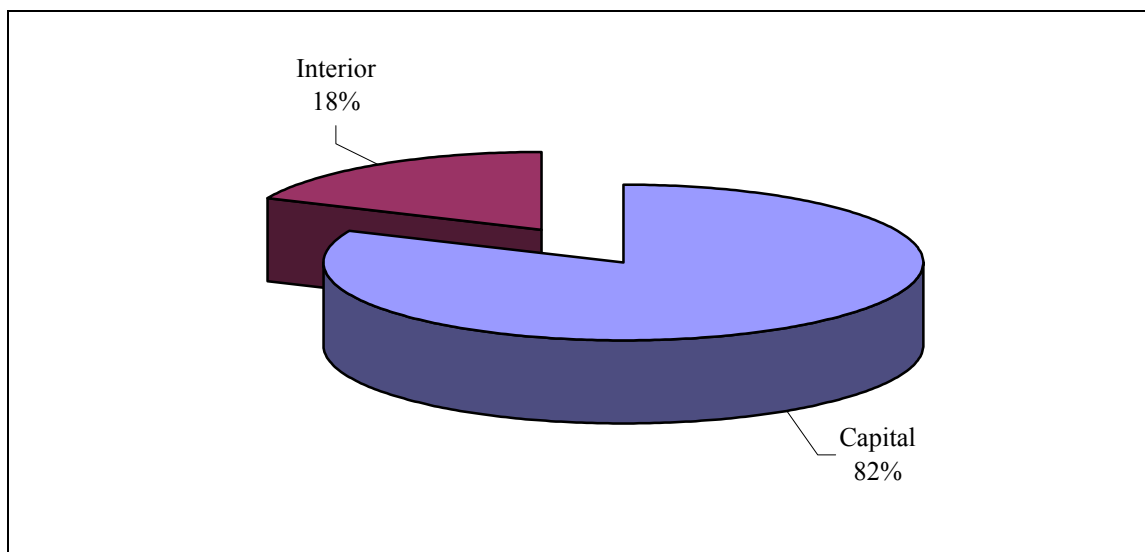
Pela **TAB. 40** é possível observar uma participação equitativa da população e da amostra dos funcionários ouvidos na pesquisa, percentuais que variaram de 3 a 10% do total das frequências. No entanto, a aplicação do teste qui-quadrado veio a confirmar que existem algumas divergências entre a proporção de indivíduos da amostra e da população estudada ( $\chi^2=38,49$ ;  $P=0,02$ ), muito em função dos indicadores das Agências 5 (onde apenas 14 dos 45 funcionários responderam aos questionários) e 13 (onde 100% responderam o instrumento de pesquisa).

A **FIG. 1** a seguir mostra o perfil da amostra quanto à lotação dos funcionários entrevistados. A grande maioria dos respondentes (97%) estão lotados nos Pontos de Vendas e os outros 3% têm suas lotações distribuídas pelas Filiais e Escritórios de Negócios (empregados lotados em outras unidades mas que prestam serviços nos PV's.).



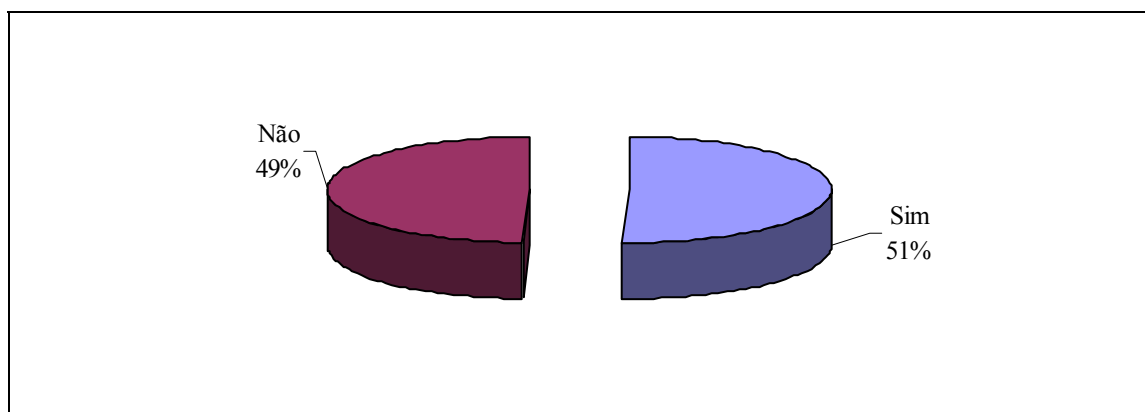
**FIGURA 1 - Lotação dos participantes do estudo.**  
**FONTE - Dados da pesquisa.**

A **FIG. 2** demonstra que existe uma distribuição concentrada dos empregados entrevistados na cidade de Belo Horizonte. A maior parte dos funcionários (82%) que participaram do estudo trabalha em Agências localizadas na capital. Aqueles que participaram do estudo e que trabalham no interior estão vinculados à Agências localizadas em cidades que fazem parte da região metropolitana de Belo Horizonte.



**FIGURA 2 - Localização das Agências participantes do estudo.**  
**FONTE - Dados da pesquisa.**

Com relação à ocupação de cargos em comissão, observa-se na **FIG. 3** um equilíbrio na natureza funcional do total dos entrevistados. Assim, aproximadamente metade da amostra exerce cargos em comissão e a outra metade não ocupa cargo em comissão.



**FIGURA 3 - Exercício de cargo em comissão pelos participantes do estudo.**  
**FONTE - Dados da pesquisa.**

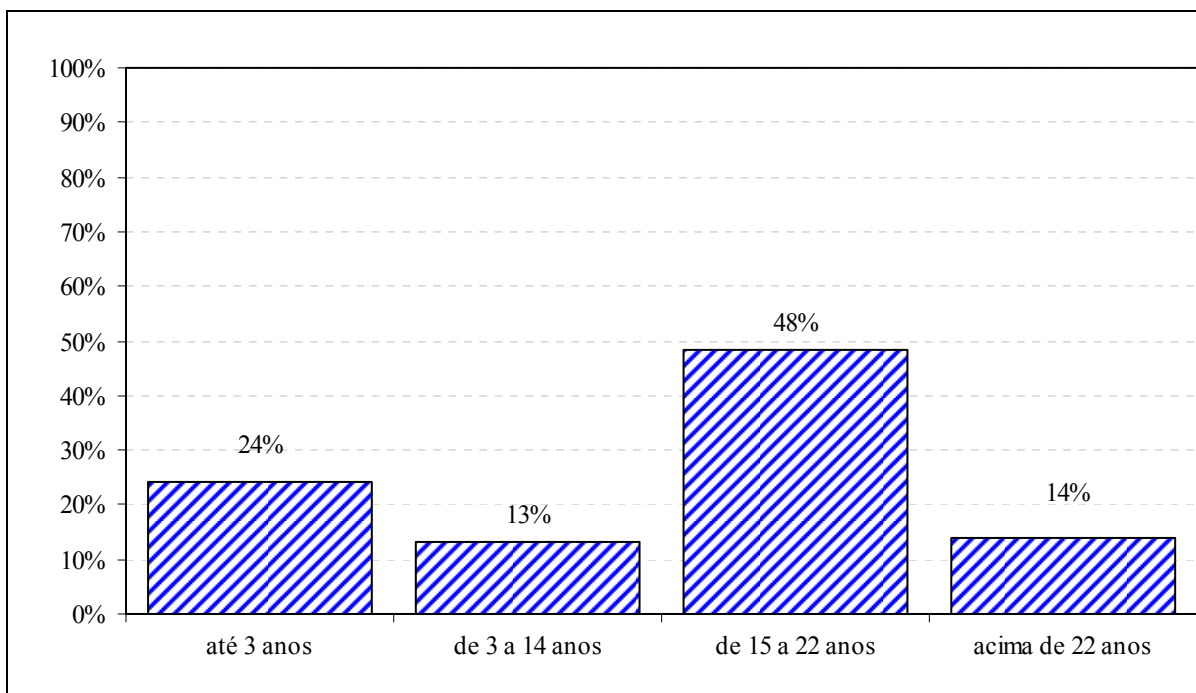
De acordo com a **TAB. 41**, o cargo de Gerente é o que mais aparece na amostra coletada. Somando todas as categorias gerenciais, o cargo é exercido por aproximadamente 43% dos entrevistados. Em seguida aparece o cargo de Caixa, exercido por 27 respondentes, ou 17% da amostra.

**TABELA 41****Distribuição de frequência dos cargos comissionados**

<b>CARGOS</b>	<b>F.</b>	<b>%</b>
Gerente de Relacionamento	34	22%
Gerente/gerente geral	29	20%
Gerente de Atendimento	3	2%
Agente Empresarial	12	7%
Assistente Administrativo	12	7%
Caixa Executivo	27	16%
Agente de Atendimento	7	5%
Técnico de Fomento	7	5%
Avaliador de Penhor	4	3%
Tesoureiro	3	2%
Tesoureiro de Retaguarda	3	2%
Avaliador Executivo	2	1%
Supervisor de Retaguarda	3	1%
Eventual de Tesouraria	1	1%
Supervisor de Habitação	1	1%
Supervisor Habitação	1	1%
Tesoureiro Eventual	1	1%
Não especificaram	4	3%
<b>TOTAL</b>	<b>154</b>	<b>100%</b>

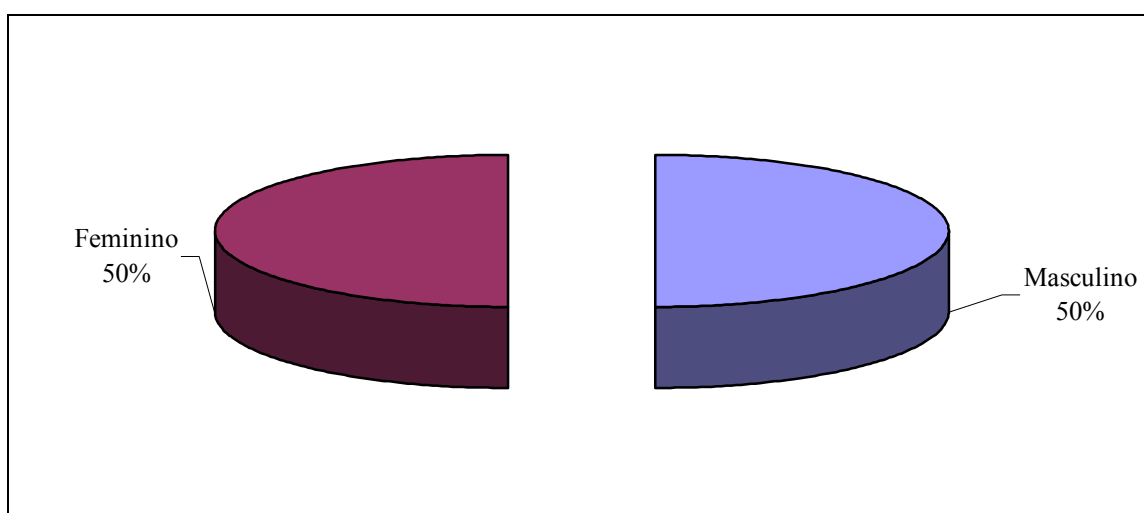
**FONTE - Dados da pesquisa.**

Quanto ao tempo em que os respondentes trabalham na instituição pesquisada, os resultados expostos na **FIG. 4** demonstram que a maior parte dos respondentes (48%) tem entre 15 e 22 anos de empresa.. Em torno de 37% possuem de 3 a 14 anos de casa e 14% da amostra têm mais de 22 anos de tempo de serviço.



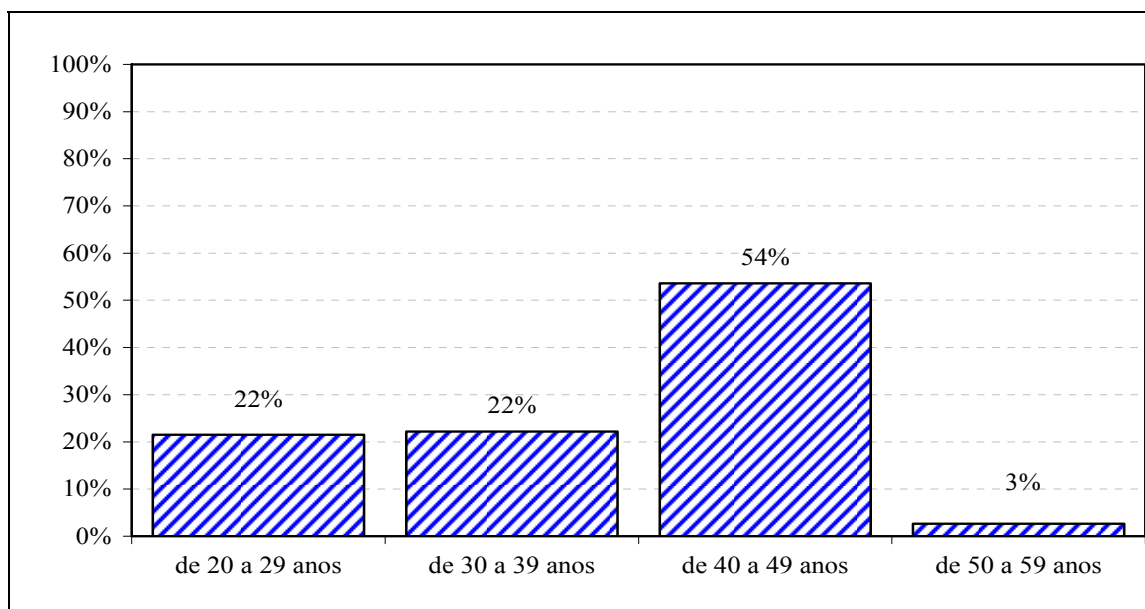
**FIGURA 4 - Distribuição do tempo de empresa dos participantes do estudo.**  
**FONTE - Dados da pesquisa.**

Existe um forte equilíbrio em relação ao gênero masculino e feminino dos participantes da pesquisa (FIG. 5).



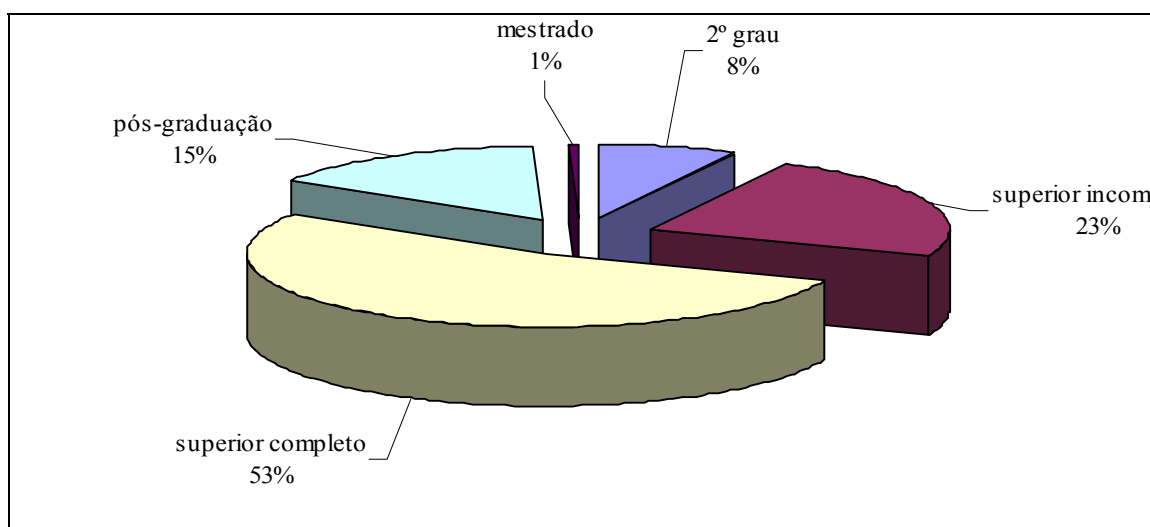
**FIGURA 5 - Gênero dos respondentes da pesquisa.**  
**FONTE - Dados da Pesquisa.**

Pela distribuição amostral presente na **FIG. 6** é possível notar que, enquanto 54% dos respondentes têm de 40 a 49 anos de idade, 44% dos entrevistados possuem de 20 a 39 anos e 3% já passaram dos 49 anos.



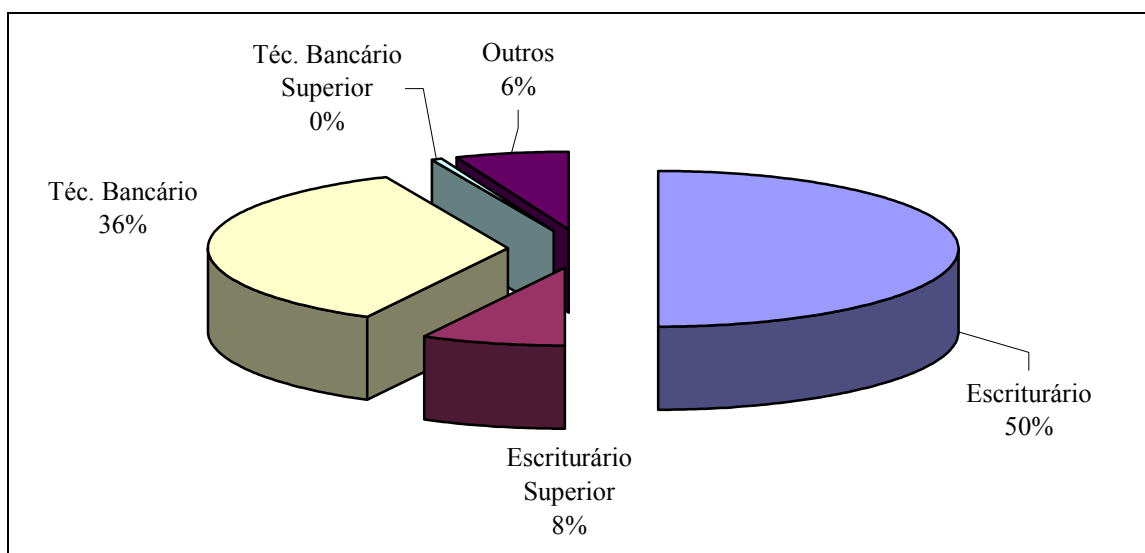
**FIGURA 6 - Distribuição das faixas etárias dos participantes do estudo.**  
**FONTE - Dados da pesquisa.**

Quanto aos níveis de escolaridade da amostra, verifica-se pela **FIG. 7** que 69% dos respondentes são graduados e dos outros 39% que não têm graduação quase 90% chegou a cursar ou está cursando curso superior.



**FIGURA 7 - Escolaridade dos respondentes da pesquisa.**  
**FONTE - Dados da pesquisa.**

Em relação aos cargos ocupados pelos respondentes, conforme demonstrado na **FIG. 8**, 58% dos entrevistados ocupam o cargo de escriturários. O restante da amostra se divide entre técnico bancário, técnico bancário superior e outros.



**FIGURA 8 - Cargos ocupados pelos respondentes da pesquisa.**  
**FONTE - Dados da pesquisa.**

### 7.3 Resultados do Clima Organizacional Consolidados por Dimensão e Variáveis

Para avaliar o clima organizacional foram consideradas as dimensões propostas – Liderança, Comunicação, Desenvolvimento Profissional, Salários e Benefícios e Organização e Processos de Trabalho - desmembradas em suas respectivas variáveis e indicadores. Conforme já demonstrado anteriormente, calculou-se a média dos indicadores com base nos pesos não padronizados de regressão obtidos na etapa de validade convergente. Em seguida foi realizado o cálculo proporcional dos pesos dos indicadores para cada dimensão e variáveis (**ANEXO F**). Tais pesos demonstram o impacto dos indicadores, variáveis e dimensões no construto de ordem mais elevada, o Clima Organizacional. Se por exemplo, os indicadores I01\_et1 (As atividades na CAIXA têm sempre que ser resolvidas com urgência) e I02\_et2 (O



bom relacionamento entre os empregados é dificultado em função do acúmulo de tarefas) apresentam respectivamente os pesos 0,13 e 0,31 para mensurar a variável Estado de Tensão, isso implica dizer que o segundo indicador tem o dobro de importância que o primeiro para mensurar a variável (31% contra 13% de importância).

Conforme pode ser observado na **TAB. 1**, pag. 83, os indicadores das variáveis de clima apresentam médias distintas, variando entre 6,08, para o indicador “Considero a CAIXA uma empresa séria e idônea” da variável Sentimento de Identidade, a 2,03 para o indicador “Em nossa unidade não temos metas bem definidas a serem atingidas” da variável Padrões Enfatizados. De forma geral, há um nível moderado de concordância quanto aos aspectos positivos do clima das agências pesquisadas, denotando um provável clima positivo para os funcionários da empresa. Quanto ao desvio padrão, o teste demonstrou variabilidades moderadas entre 2,10, para o indicador “Não temos espaço físico suficiente para trabalharmos com conforto na Caixa” da variável Apoio Logístico Proporcionado e 1,15, para o indicador “Considero a CAIXA uma empresa séria e idônea” da variável Sentimento de Identidade. Observando o desvio padrão desses indicadores é possível verificar que existe homogeneidade nas opiniões dos funcionários (quanto maior o desvio padrão maior a divergência de opiniões quanto aos tópicos estudados). O indicador “Considero a CAIXA uma empresa séria e idônea” é aquele em que existe maior concordância e menor divergência de opiniões dos funcionários.

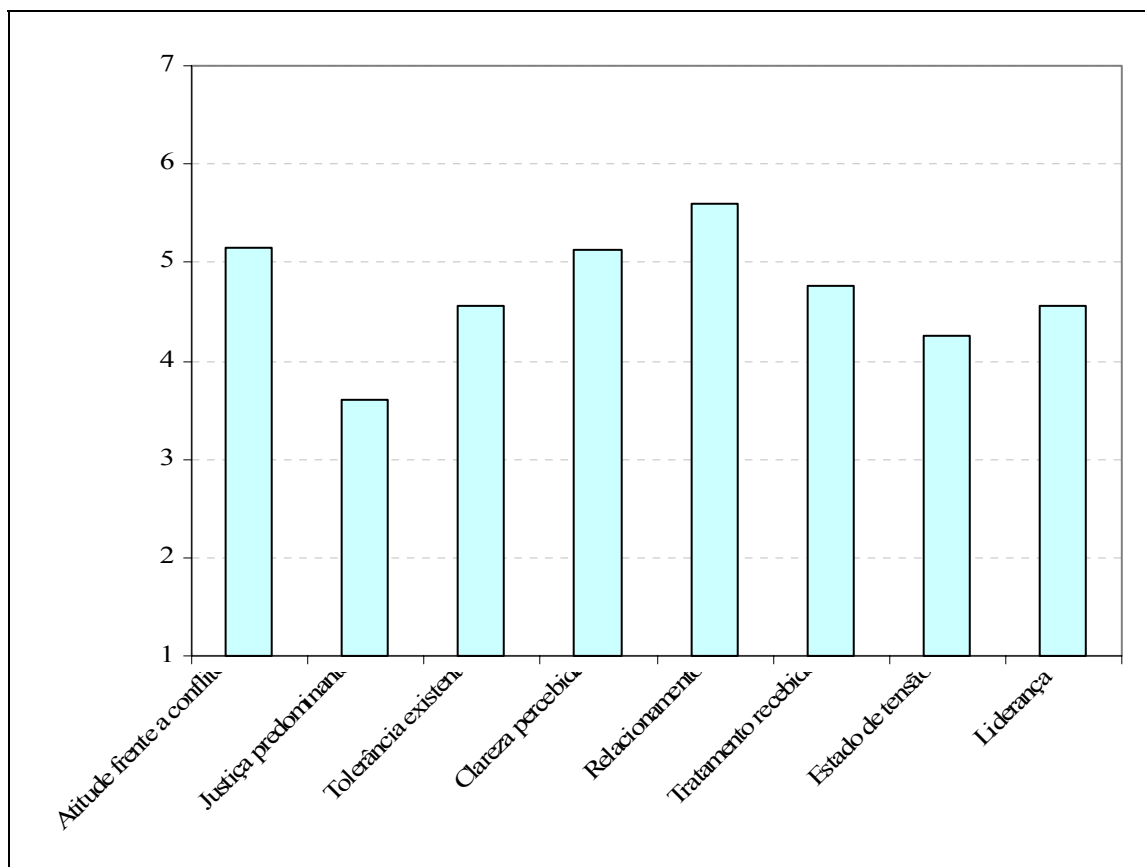
Cabe então analisar os principais indicadores que demonstram um clima positivo no ambiente da Caixa, levando em conta as médias e desvio padrão ( $\bar{x}$ ; S). Além da percepção da idoneidade da empresa manifestada pelos empregados, índice de maior média e menor desvio padrão, em um nível decrescente de aceitação destacam-se a confiança dos gestores no desempenho dos subordinados sem a necessidade de uma vigilância constante (5,70; 1,41), a boa convivência (5,69; 1,47) e os sólidos relacionamentos interpessoais (5,50; 1,46).

O espírito de cooperação na forma de respeito no relacionamento entre chefes e subordinados (5,62; 1,19) e na colaboração entre funcionários (5,53;1,40) é também destacado nas respostas do questionário. Essa harmonia no ambiente de trabalho é refletida na compreensão existente em relação às críticas (5,50;1,17) que na maioria das vezes não são percebidas como de natureza pessoal (5,55;1,28). Na variável Condições de Progresso confirmam-se as oportunidades de crescimento (5,06; 1,61) e ascensão profissional (5,08;1,52) disponibilizadas pela instituição. Contribuem também para o bom ambiente interno a percepção de estabilidade de emprego (5,39;1,47) e o orgulho e prestígio (5,02 ; 1,63) de trabalhar na Caixa.

Em relação ao papel social da organização as respostas indicam haver um reconhecimento da contribuição da Caixa para a comunidade (5,54; 1,46) e uma sensação de cumprimento da missão da instituição (5,55 ; 1,33). As mudanças processadas na instituição são percebidas como melhorias para o País (5,15 ;1,44) e os padrões utilizados respondem aos desafios impostos pelo Governo Federal (5,73 ;1,35). Situações provavelmente beneficiadas pela clareza em que as lideranças exigem o cumprimento das regras (5,14 ; 1,58). Por outro lado, na maioria das vezes, as atividades devem ser resolvidas com urgência (5,31 ;1,33). Os critérios e parâmetros utilizados pela instituição na escolha de cargos em comissão (3,09 ;1,64) e na distribuição da participação dos lucros e resultados da empresa (3,24 ;1,62) são percebidos pelos empregados de forma negativa. Apesar dos funcionários considerarem satisfatórias as condições de higiene e limpeza (5,41 ;1,50) os recursos logísticos não são disponibilizados a tempo (3,36 ;1,81).

A seguir são apresentadas as médias dos pesos dos indicadores das variáveis que compõem cada uma das cinco dimensões propostas para mensurar o Clima Organizacional.

A **FIG. 9** mostra as médias das variáveis da dimensão Liderança:



**FIGURA 9 - Médias da dimensão Liderança e suas variáveis.**  
**FONTE - Dados da pesquisa.**

Os números relativos à **FIG. 9** constam na **TAB. 42** abaixo:

**TABELA 42**  
**Médias de avaliação da Liderança da empresa estudada**

Ag.	Atitude frente a conflitos	Justiça predominante	Tolerância existente	Clareza percebida	Relacionamento	Tratamento recebido	Estado de tensão	Liderança
1	68,83	40,00	60,17	68,83	81,83	64,00	53,17	59,67
2	71,83	44,50	62,00	77,83	81,00	66,83	65,83	61,00
3	77,00	51,67	64,83	72,83	79,50	69,83	49,50	65,50
4	57,00	33,17	52,17	60,50	75,00	53,83	63,00	50,67
5	72,33	46,33	59,83	63,17	75,33	65,50	49,83	60,67
6	73,50	50,50	65,50	68,50	78,33	68,67	51,50	63,83
7	67,83	42,50	58,00	74,33	75,17	67,83	57,50	60,00
8	70,00	37,50	52,83	67,83	84,83	61,17	58,00	57,33
9	82,50	55,83	71,67	74,83	78,83	78,50	46,33	70,17
10	62,00	45,67	59,33	76,33	80,17	56,33	43,67	60,17
11	65,83	46,33	56,33	63,67	68,17	54,33	48,33	56,67
12	55,50	46,50	51,33	60,17	77,67	47,83	53,50	53,17
13	71,33	39,17	57,83	64,83	75,50	65,17	59,33	58,00
14	73,33	46,50	73,33	80,17	83,83	70,17	44,83	67,00
15	69,00	36,67	53,50	68,50	68,17	59,00	59,17	55,00
16	72,67	33,00	65,67	62,17	75,00	67,17	49,83	59,33
17	60,17	31,83	50,83	67,50	73,17	45,00	62,67	49,67
18	63,17	51,00	54,67	67,17	66,67	57,17	59,83	56,33
<b>MÉDIA</b>	<b>68,55</b>	<b>43,26</b>	<b>59,43</b>	<b>68,84</b>	<b>76,57</b>	<b>62,13</b>	<b>54,21</b>	<b>59,12</b>
<b>DESVIO PADRÃO</b>	<b>6,94</b>	<b>6,99</b>	<b>6,70</b>	<b>6,03</b>	<b>5,20</b>	<b>8,52</b>	<b>6,67</b>	<b>5,35</b>

**FONTE – Dados da Pesquisa**

Observa-se que a variável relacionada ao Relacionamento entre funcionários da Caixa são as que apresentam maior satisfação dentre os participantes, enquanto que as que dizem respeito à Justiça Predominante apresentam menores médias.

TABELA 43

Diferenças significativas entre as médias de avaliação da Liderança da empresa estudada

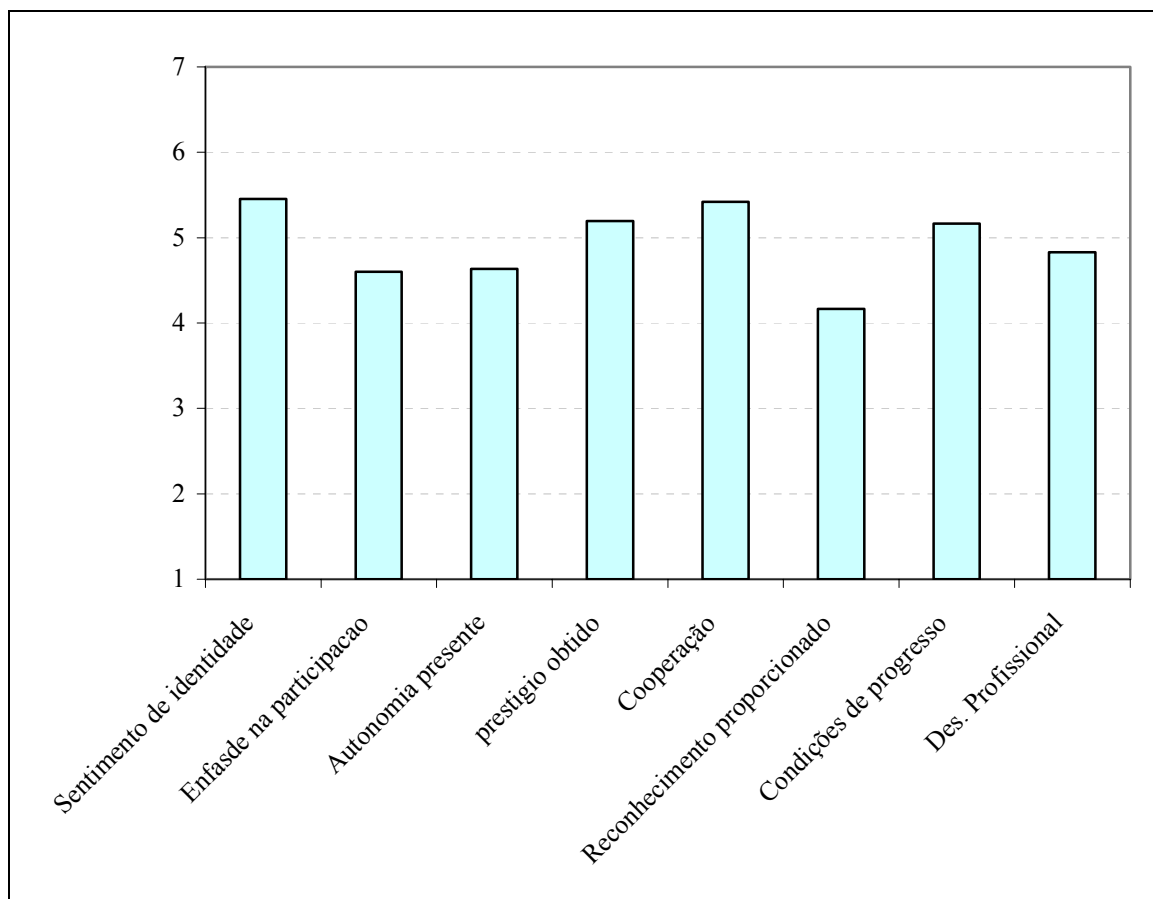
Ag.		Atitude frente a conflitos	Justiça predominante	Tolerância existente	Clareza percebida	Relacionamento	Tratamento recebido	Estado de tensão	Liderança
1	A	L				OR	Q		Q
2	B	DL			DELP		Q	IJN	
3	C	DJLQR	DHOPQ	HLOQ	DL	R	LQ		DLOQR
4	D							IJN	
5	E	DL					Q		Q
6	F	DLQ	DPQ	HQ			LQ		DQ
7	G				L		LQ		
8	H	DL				KOR	Q		
9	I	ADGHJK LMOQR	ADHMOPQ	DGHKL MOQR	DLP		DHJKLOQ R		ADHKL MOPQR
10	J				DLP				
11	K								
12	L								
13	M	DL					Q		
14	N	DLQ		DGHKL MOQR	DEHKL MPR	OR	LQ		DLOQR
15	O	DL						J	
16	P	DLQ		HLQ			LQ		
17	Q							IJN	
18	R		DOPQ					J	

**FONTE -** Dados da pesquisa.

**OBS:** Resultados são baseados em testes  $t$  bicaudais assumindo igualdade de variância entre cada par e com nível de significância igual a 0,05 (5%). Para cada par de Agências, o código (letra) da Agência com menor média aparece ao lado da Agência com maior média. EX: na coluna “Atitude frente a conflitos” a Agência 1 tem média superior à média da Agência 12.

Em seqüência faz a avaliação da variável Desenvolvimento Profissional, conforme

**FIG. 10.**



**FIGURA 10 - Médias da dimensão Desenvolvimento Profissional e suas variáveis.**  
**FONTE - Dados da pesquisa.**

A **FIG. 10** expressa que o Reconhecimento Proporcionado é a variável com menor média e o Sentimento de Identidade e Cooperação são as variáveis com maiores médias. A **TAB. 44** demonstra os números relativos à **FIG. 10**.

TABELA 44

## Médias de avaliação do Desenvolvimento Profissional da empresa estudada

Ag.	Sentimen- to de identidade	Ênfase na participação	Autonomia presente	Prestigio obtido	Cooperação	Reconheci- mento proporcio- nado	Condições de progresso	Desenvolvi- mento profissional
1	79,00	59,67	55,83	75,33	71,67	50,83	76,83	64,33
2	77,50	62,67	54,00	69,17	76,50	58,00	76,67	66,00
3	72,17	68,67	71,33	75,17	78,67	65,67	80,50	72,33
4	72,67	45,33	63,00	61,83	67,67	36,50	46,33	53,00
5	79,33	64,67	54,33	74,00	78,83	59,67	75,17	67,33
6	81,50	72,17	60,33	76,00	82,17	59,17	71,17	70,00
7	74,00	60,17	62,17	80,67	75,17	65,17	78,50	68,67
8	76,50	56,67	62,83	72,83	74,50	45,83	64,67	62,00
9	78,33	74,33	58,00	76,17	82,33	66,67	83,83	73,33
10	77,67	67,83	67,67	72,50	77,00	52,50	72,00	68,00
11	66,00	56,00	61,83	56,50	68,00	48,67	72,00	60,50
12	60,50	44,50	46,33	61,00	60,50	50,00	59,83	52,50
13	69,33	62,17	53,83	65,50	69,17	46,33	63,17	59,83
14	84,83	55,17	74,50	84,00	75,33	50,17	73,83	67,17
15	72,83	58,33	61,67	58,83	72,17	45,33	63,00	60,33
16	65,33	61,67	63,50	48,83	71,00	51,50	54,00	59,50
17	73,00	41,67	55,50	72,17	74,33	42,17	68,67	56,83
18	73,17	57,83	57,33	73,00	66,00	51,83	63,00	60,83
<b>MÉDIA</b>	<b>74,09</b>	<b>59,42</b>	<b>60,22</b>	<b>69,64</b>	<b>73,39</b>	<b>52,56</b>	<b>69,07</b>	<b>63,47</b>
<b>DESVIO PADRÃO</b>	<b>6,08</b>	<b>8,98</b>	<b>6,77</b>	<b>9,09</b>	<b>5,72</b>	<b>8,36</b>	<b>9,68</b>	<b>6,10</b>

FONTE – Dados da Pesquisa

**TABELA 45**  
**Diferenças significativas entre as médias de avaliação do desenvolvimento**  
**profissional da empresa estudada**

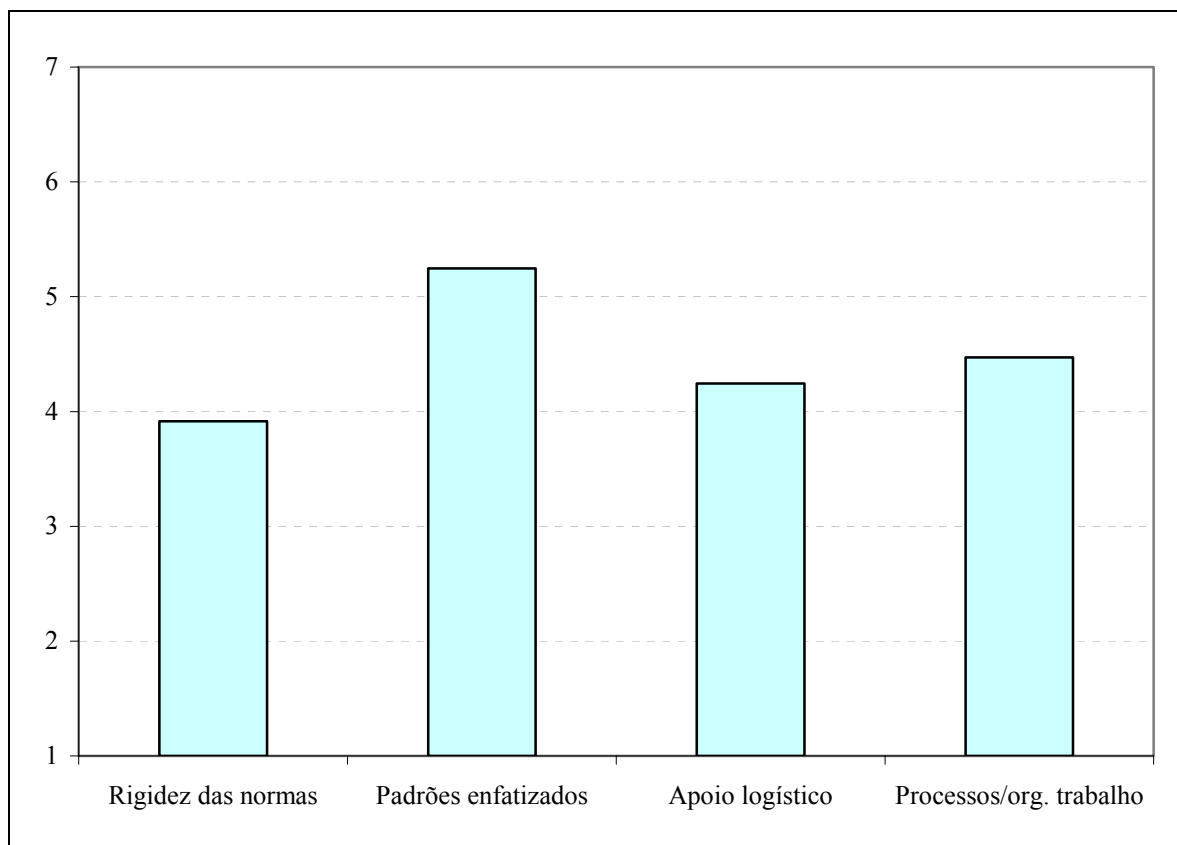
Ag.		Senti- mento de identi- dade	Ênfase na participação	Autonomi a presente	Prestígio obtido	Coopera- ção	Reconheci- mento proporcio- nado	Condições de progresso	Desenvolvi- mento profissional
1	A	LP	Q		KOP			DLP	DL
2	B	L	Q		P	L	D	DP	DL
	C						ADHKL MNOPQ	DHLMO	DHKLM
3			DLQ	ALM	KLOP	DLR	R	PR	OPQR
4	D								
5	E	LP	DLQ		KOP	LR	DHOQ	DP	DL
	F					DKLM			
6		KLP	DHLQ		KOP	R	DQ	DP	DLQ
7	G		Q		DKLOP	L	DHMOQ	DLP	DL
8	H	L	Q		KOP	L		D	
	I						ADHKL MNOPQ	DHLMO	DHKLM
9		LP	ADHKL NOQR		KLOP	MOPR	R	PR	OPQR
10	J	L	DLQ	L	P	L		DP	DL
11	K							DP	
12	L								
13	M		LQ		P			D	
	N	CKLM			DKLM				
14		P		AELM	OP	L		DP	DL
15	O		Q			L		D	
16	P		Q						
17	Q				P	L		D	
18	R		Q		KOP		D	D	

**FONTE -** Dados da pesquisa.

**OBS:** Resultados são baseados em testes *t* bicaudais assumindo igualdade de variância entre cada par e com nível de significância igual a 0,05 (5%). Para cada par de Agências, o código (letra) da Agência com menor média aparece ao lado da Agência com maior média.

Em seguida são apresentadas as médias das variáveis da dimensão Processos e Organização do Trabalho (**FIG. 11**).





**FIGURA 11 - Médias da dimensão Processos e Organização do Trabalho e suas variáveis.**  
**FONTE - Dados da pesquisa.**

Na **FIG. 11** observa-se que a variável Padrões Enfatizados apresenta média de 70,65 enquanto que as variáveis Rigidez das Normas e Apoio Logístico demonstram médias menores, 48,61 e 53,28 respectivamente. (**TAB. 46**)

**TABELA 46**  
**Médias de avaliação do Processo e Organização de trabalho, Comunicação e Salários e Benefícios da empresa estudada**

Agência	Rigidez das normas	Padrões enfatizados	Apoio logístico	Processo de trabalho
1	61,33	75,00	59,83	65,33
2	48,33	76,83	44,33	56,50
3	43,83	73,50	62,17	59,83
4	52,00	65,50	42,83	53,50
5	46,50	69,00	46,17	53,83
6	53,17	71,50	71,33	65,33
7	50,67	71,00	48,17	56,67
8	44,33	67,83	52,00	54,67
9	48,17	77,00	61,17	62,17
10	45,17	77,83	47,33	56,83
11	32,50	60,33	53,50	48,67
12	50,50	61,00	52,83	54,83
13	56,33	72,67	60,33	63,17
14	56,83	78,33	64,50	66,67
15	48,17	68,67	56,83	57,83
16	34,50	69,50	36,17	46,67
17	57,33	70,83	41,83	56,67
18	45,33	65,33	57,67	56,00
<b>MÉDIA</b>	<b>48,61</b>	<b>70,65</b>	<b>53,28</b>	<b>57,51</b>
<b>DESVIO PADRÃO</b>	<b>7,41</b>	<b>5,38</b>	<b>9,22</b>	<b>5,48</b>

**FONTE - Dados de Pesquisa.**

**TABELA 47**  
**Médias de avaliação do Processo e Organização de Trabalho, Comunicação e Salários e Benefícios da empresa estudada**

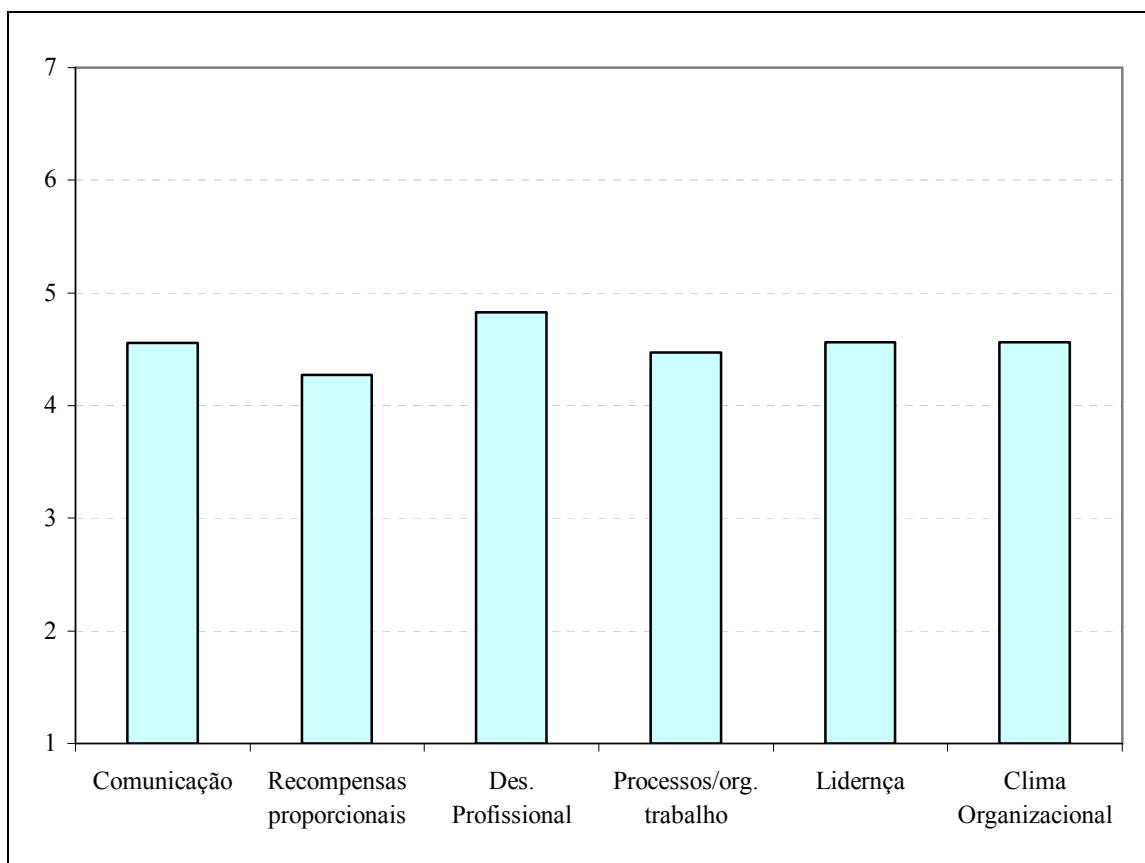
Agência		Rigidez das normas	Padrões enfatizados	Apoio logístico	Processo de trabalho
1	A	C H J K P R	K L	D P Q	D E H K L P R
2	B		K		
3	C			B D E P Q	K P
4	D	K P			
5	E				
6	F	K P		B D E G H J L P Q	D E H K P
7	G	K			
8	H			P	
9	I		K L	D P Q	K P
10	J		K L		
11	K				
12	L				
13	M	K P		D P Q	K P
14	N	K P	K L	B D E P Q	D E H K L P R
15	O			P	P
16	P				
17	Q	K P			
18	R			P	

**FONTE - Dados da pesquisa.**

**OBS:**

Resultados são baseados em testes *t* bicaudais assumindo igualdade de variância entre cada par e com nível de significância igual a 0,05 (5%). Para cada par de Agências, o código (letra) da Agência com menor média aparece ao lado da Agência com maior média.

Em seguida são apresentadas as médias de cada dimensão do construto Clima Organizacional. (**FIG. 12**).



**FIGURA 12 - Médias do clima organizacional e suas dimensões.**  
**FONTE - Dados da pesquisa.**

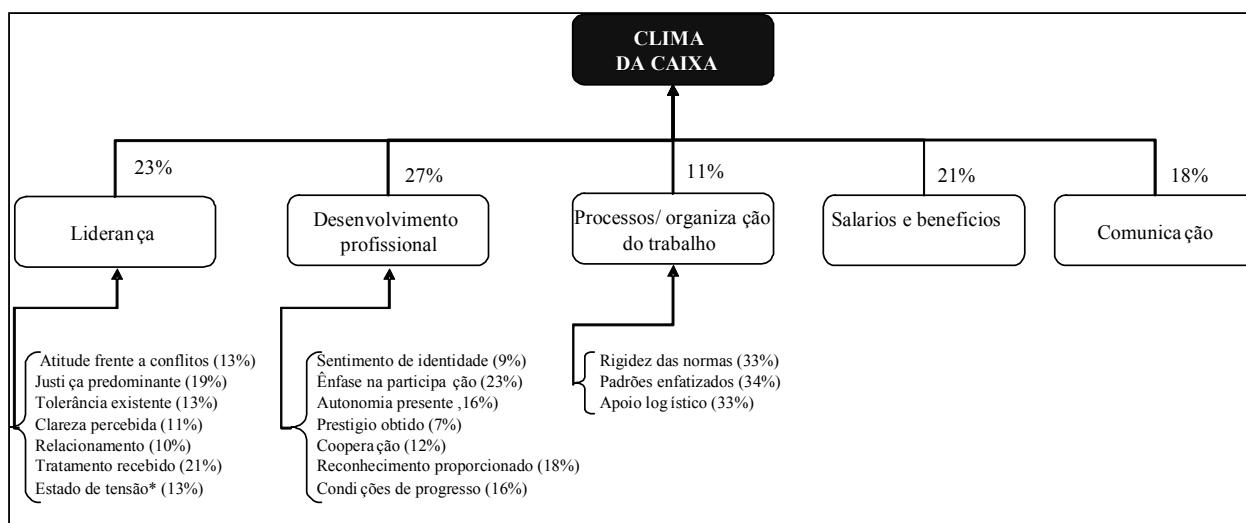
Nota-se que a dimensão Salários e Benefícios (54,27%) é percebida pelos funcionários como a de menor significância para mensuração do Clima Organizacional (59,01%). Ao mesmo tempo verifica-se que, enquanto as dimensões Comunicação (58,83%) e Liderança (59,12%) aproximam-se da média do construto central da pesquisa, a dimensão Desenvolvimento Profissional é a mais valorizada na avaliação do clima das Agências da Caixa. (**TAB. 48**)

**TABELA 48**  
**Média do Clima Organizacional e suas Dimensões**

AGÊNCIA	Comunicação	Recompensas	Desenvolvimento profissional	Processos/ org. do trabalho	Liderança	Clima da Caixa
1	60,00	48,67	64,33	65,33	59,67	59,17
2	61,67	60,83	66,00	56,50	61,00	62,00
3	66,17	62,00	72,33	59,83	65,50	66,00
4	59,33	41,00	53,00	53,50	50,67	51,00
5	53,83	55,83	67,33	53,83	60,67	59,50
6	68,00	60,33	70,00	65,33	63,83	65,67
7	51,00	54,17	68,67	56,67	60,00	59,17
8	56,50	49,67	62,00	54,67	57,33	56,50
9	64,67	71,00	73,33	62,17	70,17	69,33
10	57,67	52,00	68,00	56,83	60,17	59,67
11	57,50	50,00	60,50	48,67	56,67	55,50
12	52,83	52,17	52,50	54,83	53,17	52,83
13	52,67	54,17	59,83	63,17	58,00	57,17
14	61,50	53,00	67,17	66,67	67,00	63,00
15	62,50	50,00	60,33	57,83	55,00	57,00
16	55,50	47,67	59,50	46,67	59,33	54,83
17	57,17	59,50	56,83	56,67	49,67	55,83
18	60,50	54,83	60,83	56,00	56,33	58,00
<b>Média</b>	<b>58,83</b>	<b>54,27</b>	<b>63,47</b>	<b>57,51</b>	<b>59,12</b>	<b>59,01</b>
<b>Desvio Padrão</b>	<b>4,78</b>	<b>6,73</b>	<b>6,10</b>	<b>5,48</b>	<b>5,35</b>	<b>4,74</b>

**FONTE - Dados da Pesquisa.**

Assim, as médias obtidas para cada dimensão são apresentadas a seguir no modelo global de Clima Organizacional das Agências pesquisadas. (FIG. 13)



**FIGURA 13 - Modelo de clima da Caixa.**

**FONTE - Dados da pesquisa.**

**OBS:**

\* indica que esta variável tem peso negativo no clima, isto é, quanto maior o estado de tensão menor é o clima.

O modelo reforça o fato de que o Desenvolvimento Profissional é a dimensão que tem maior influência sobre o clima da empresa, seguida de perto pela Liderança e Salários e Benefícios. A Comunicação também se trata de uma faceta relevante na pesquisa do construto e a dimensão Processo e Organização de Trabalho se apresenta como a de menor relevância dentre as dimensões estudadas.

#### **7.4 Relação entre Clima e Desempenho**

Com o intuito de avaliar a relação entre clima e desempenho foram levantados os resultados do exercício de 2006 das 18 Agências da CAIXA, coletados diretamente do sistema AVGESTAO – Sistema de Avaliação da Gestão dos Pontos de Venda. Os dados foram consolidados em consonância com os sete níveis de desempenho propostos para o estudo: Gestão da Rentabilidade, Gestão de Crédito, Gestão de Relacionamento, Gestão de Atendimento, Gestão da Captação e Formação da Poupança e Conformidade (ver **TAB. 49**).

**TABELA 49**  
**Médias de desempenho das Agências estudadas**

Agência	Gestão Rentabilidade	Gestão Crédito	Gestão Relacionamento	Gestão Pessoas	Gestão Atendimento	Gestão Captação e Formação Poupança	Conformidade	Desempenho
1	57,85	53,07	40,00	94,46	85,46	0,00	99,08	61,42
2	63,79	55,47	46,16	88,65	85,39	100,00	98,88	76,91
3	68,50	56,11	48,32	91,87	84,46	78,08	97,90	75,03
4	59,05	47,56	46,28	89,31	85,46	0,45	100,00	61,16
5	67,22	51,53	53,26	93,51	81,89	100,00	100,00	78,20
6	53,07	49,92	39,53	98,88	84,55	26,20	100,00	64,59
7	73,62	57,22	58,92	93,51	85,39	100,00	100,00	81,24
8	60,95	49,76	50,39	100,00	80,89	100,00	99,97	77,42
9	64,71	61,03	41,03	89,08	85,39	31,68	99,12	67,43
10	63,73	53,78	41,45	91,01	85,39	92,13	99,75	75,32
11	68,82	57,74	26,74	99,20	83,37	100,00	99,98	76,55
12	62,88	51,54	48,52	89,80	81,05	100,00	99,78	76,22
13	54,90	39,92	49,02	92,78	84,55	0,00	99,72	60,13
14	55,70	40,02	54,00	93,56	86,27	0,00	98,45	61,14
15	73,52	55,14	35,11	89,68	84,39	100,00	99,97	76,83
16	46,38	60,95	21,11	98,53	85,39	100,00	99,99	73,19
17	68,26	46,07	42,75	85,88	84,55	3,69	100,00	61,60
18	68,07	58,27	56,16	98,63	81,55	100,00	100,00	80,38
<b>MÉDIA</b>	<b>62,79</b>	<b>52,50</b>	<b>44,10</b>	<b>93,20</b>	<b>84,09</b>	<b>62,90</b>	<b>99,66</b>	<b>71,32</b>
<b>DESVIO PADRÃO</b>	<b>7,33</b>	<b>6,21</b>	<b>9,55</b>	<b>4,28</b>	<b>1,62</b>	<b>45,42</b>	<b>0,57</b>	<b>7,74</b>

**FONTE - Dados fornecidos pela empresa estudada.**

O passo seguinte ao cálculo médio do desempenho das Agências consistiu em avaliar os resultados das unidades em relação às variáveis do clima organizacional. A partir daqui, o interesse se volta para os números absolutos apurados para cada Agência e não mais para os indivíduos. Há de se considerar que a utilização de medidas individuais de avaliação do clima tenderia a aumentar a variabilidade do indicador e afetar outros fatores (personalidade dos respondentes, cargos ocupados etc.) não pertinentes na avaliação do resultado do clima da Agência. Para efeitos do estudo correlacional as Agências são tratadas como unidades de observação (indivíduos) e os respondentes de cada Agência como medidores do clima dessas Agências. Ao calcular a média de cada Agência expurga-se toda variabilidade que não pode ser atribuída às Agências. Pelo fato das médias serem estimadas com uma amostra de cada Agência, naturalmente existirão erros de mensuração nas estimativas, resultando na atenuação da correlação observada entre as medidas de desempenho e de clima (NUNNALLY e BERNSTEIN, 1994). Assim, as estimativas de correlação apresentadas a

frente devem ser vistas como um limite menor do que seria esperado caso amostras maiores de cada Agência fossem tomadas.

Além do cálculo das médias de desempenho, para facilitar a interpretação das correlações entre clima e resultados alcançados, trabalhou-se com as médias escalonadas que variam entre 0 e 100%, o que torna mais compreensível a comparação entre as médias das variáveis do clima com as medidas de desempenho, escalonadas nessa mesma amplitude. Buscando evidenciar ainda se as diferenças observadas entre as médias do clima são significativas na população, aplicou-se o teste *t* para comparar as médias entre cada uma das Agências. A **TAB. 50** apresenta as médias do desempenho das Agências e as **TAB. 51** e **52**, bem como a **FIG. 14**, mostram as médias do clima nas unidades.

**TABELA 50**  
**Média do Desempenho das Agências**

Agência	GR	GC	GRel	GP	GA	GCFP	C	D
1	57,85	53,07	40,00	94,46	85,46	0,00	99,08	61,42
2	63,79	55,47	46,16	88,65	85,39	100,00	98,88	76,91
3	68,50	56,11	48,32	91,87	84,46	78,08	97,90	75,03
4	59,05	47,56	46,28	89,31	85,46	0,45	100,00	61,16
5	67,22	51,53	53,26	93,51	81,89	100,00	100,00	78,20
6	53,07	49,92	39,53	98,88	84,55	26,20	100,00	64,59
7	73,62	57,22	58,92	93,51	85,39	100,00	100,00	81,24
8	60,95	49,76	50,39	100,00	80,89	100,00	99,97	77,42
9	64,71	61,03	41,03	89,08	85,39	31,68	99,12	67,43
10	63,73	53,78	41,45	91,01	85,39	92,13	99,75	75,32
11	68,82	57,74	26,74	99,20	83,37	100,00	99,98	76,55
12	62,88	51,54	48,52	89,80	81,05	100,00	99,78	76,22
13	54,90	39,92	49,02	92,78	84,55	0,00	99,72	60,13
14	55,70	40,02	54,00	93,56	86,27	0,00	98,45	61,14
15	73,52	55,14	35,11	89,68	84,39	100,00	99,97	76,83
16	46,38	60,95	21,11	98,53	85,39	100,00	99,99	73,19
17	68,26	46,07	42,75	85,88	84,55	3,69	100,00	61,60
18	68,07	58,27	56,16	98,63	81,55	100,00	100,00	80,38
<b>Média</b>	<b>62,79</b>	<b>52,50</b>	<b>44,10</b>	<b>93,20</b>	<b>84,09</b>	<b>62,90</b>	<b>99,66</b>	<b>71,32</b>
<b>Desvio Padrão</b>	<b>7,33</b>	<b>6,21</b>	<b>9,55</b>	<b>4,28</b>	<b>1,62</b>	<b>5,42</b>	<b>0,57</b>	<b>7,74</b>

FONTE - Dados da pesquisa.

LEGENDA:

GR (Gestão de Rentabilidade)  
GRel (Gestão de Relacionamento)  
GA (Gestão de Atendimento)  
C (Conformidade)

GC (Gestão de Crédito)  
GP (Gestão de Pessoas)  
GCFP (Gestão Captação e Formação Poupança)  
D (Desempenho)

**TABELA 51**  
**Média das Dimensões do Clima das Agências**

Agência	C	R	DP	POT	L	CC
1	60,00	48,67	64,33	65,33	59,67	<b>59,17</b>
2	61,67	60,83	66,00	56,50	61,00	<b>62,00</b>
3	66,17	62,00	72,33	59,83	65,50	<b>66,00</b>
4	59,33	41,00	53,00	53,50	50,67	<b>51,00</b>
5	53,83	55,83	67,33	53,83	60,67	<b>59,50</b>
6	68,00	60,33	70,00	65,33	63,83	<b>65,67</b>
7	51,00	54,17	68,67	56,67	60,00	<b>59,17</b>
8	56,50	49,67	62,00	54,67	57,33	<b>56,50</b>
9	64,67	71,00	73,33	62,17	70,17	<b>69,33</b>
10	57,67	52,00	68,00	56,83	60,17	<b>59,67</b>
11	57,50	50,00	60,50	48,67	56,67	<b>55,50</b>
12	52,83	52,17	52,50	54,83	53,17	<b>52,83</b>
13	52,67	54,17	59,83	63,17	58,00	<b>57,17</b>
14	61,50	53,00	67,17	66,67	67,00	<b>63,00</b>
15	62,50	50,00	60,33	57,83	55,00	<b>57,00</b>
16	55,50	47,67	59,50	46,67	59,33	<b>54,83</b>
17	57,17	59,50	56,83	56,67	49,67	<b>55,83</b>
18	60,50	54,83	60,83	56,00	56,33	<b>58,00</b>
<b>Média</b>	<b>58,83</b>	<b>54,27</b>	<b>63,47</b>	<b>57,51</b>	<b>59,12</b>	<b>59,01</b>
<b>Desvio Padrão</b>	<b>4,78</b>	<b>6,73</b>	<b>6,10</b>	<b>5,48</b>	<b>5,35</b>	<b>4,74</b>

**FONTE - Dados da pesquisa.**

**LEGENDA: C (Comunicação) R (Recompensas) DP (Desenvolvimento Profissional)**  
**POT (Processos/Organização do Trabalho) L (Liderança) CC (Clima da Caixa)**

**TABELA 52**  
**Média das Variáveis do Clima das Agências**

Agência	SI	EP	AP	PO	C	RP	CP	RN	PE
1	79,00	59,67	55,83	75,33	71,67	50,83	76,83	61,33	75,00
2	77,50	62,67	54,00	69,17	76,50	58,00	76,67	48,33	76,83
3	72,17	68,67	71,33	75,17	78,67	65,67	80,50	43,83	73,50
4	72,67	45,33	63,00	61,83	67,67	36,50	46,33	52,00	65,50
5	79,33	64,67	54,33	74,00	78,83	59,67	75,17	46,50	69,00
6	81,50	72,17	60,33	76,00	82,17	59,17	71,17	53,17	71,50
7	74,00	60,17	62,17	80,67	75,17	65,17	78,50	50,67	71,00
8	76,50	56,67	62,83	72,83	74,50	45,83	64,67	44,33	67,83
9	78,33	74,33	58,00	76,17	82,33	66,67	83,83	48,17	77,00
10	77,67	67,83	67,67	72,50	77,00	52,50	72,00	45,17	77,83
11	66,00	56,00	61,83	56,50	68,00	48,67	72,00	32,50	60,33
12	60,50	44,50	46,33	61,00	60,50	50,00	59,83	50,50	61,00
13	69,33	62,17	53,83	65,50	69,17	46,33	63,17	56,33	72,67
14	84,83	55,17	74,50	84,00	75,33	50,17	73,83	56,83	78,33
15	72,83	58,33	61,67	58,83	72,17	45,33	63,00	48,17	68,67
16	65,33	61,67	63,50	48,83	71,00	51,50	54,00	34,50	69,50
17	73,00	41,67	55,50	72,17	74,33	42,17	68,67	57,33	70,83
18	73,17	57,83	57,33	73,00	66,00	51,83	63,00	45,33	65,33
<b>Média</b>	<b>74,09</b>	<b>59,42</b>	<b>60,22</b>	<b>69,64</b>	<b>73,39</b>	<b>52,56</b>	<b>69,07</b>	<b>48,61</b>	<b>70,65</b>
<b>Desvio Padrão</b>	<b>6,08</b>	<b>8,98</b>	<b>6,77</b>	<b>9,09</b>	<b>5,72</b>	<b>8,36</b>	<b>9,68</b>	<b>7,41</b>	<b>5,38</b>

**FONTE - Dados da pesquisa.**

**LEGENDA: SI (Sentimento de Identidade) EP (Ênfase na Participação) AP (Autonomia Presente)**  
**PO (Prestígio Obtido) C (Cooperação) RP (Reconhecimento Proporcionado)**  
**CP (Condição de Progresso) RN (Rigidez das Normas) PE (Padrões Enfatizados)**

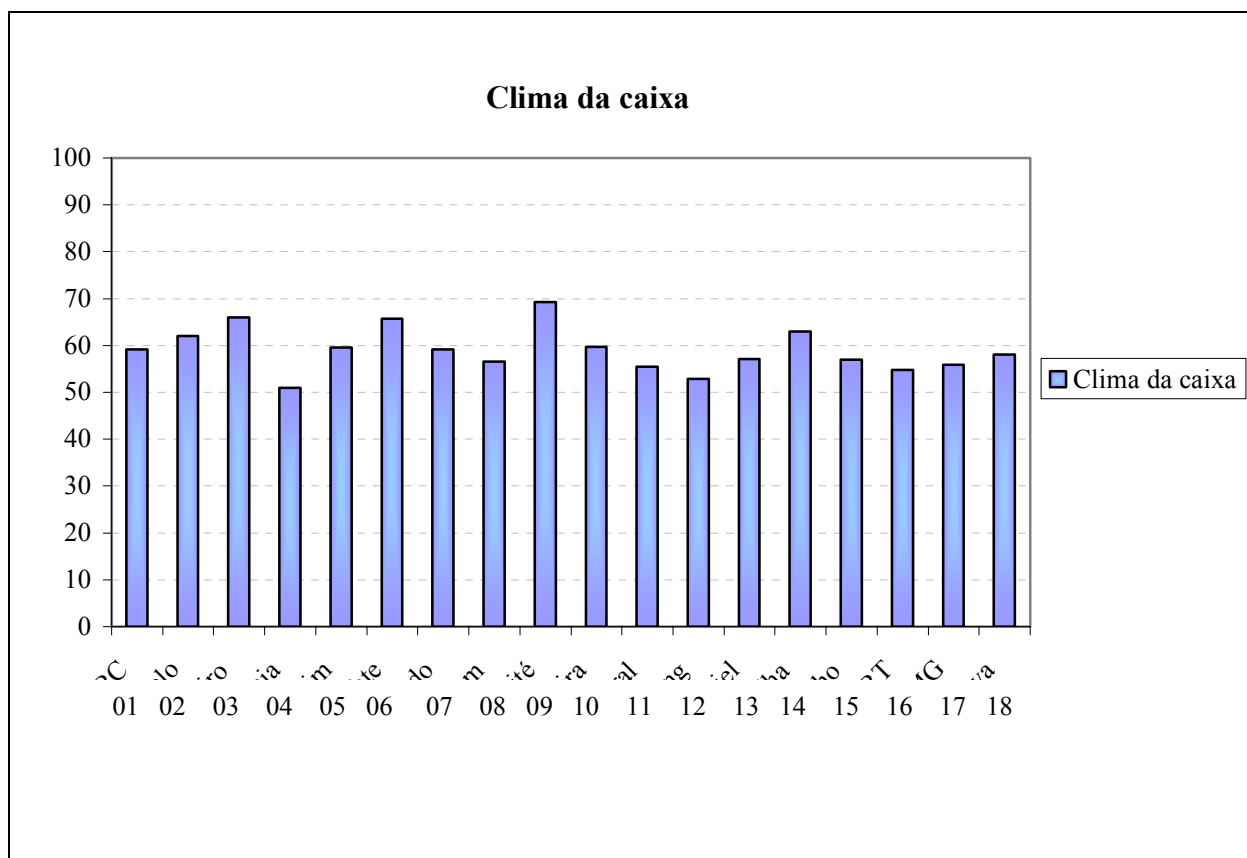


**TABELA 53**  
**Média das Variáveis do Clima das Agências (Continuação)**

Agência	AL	AFC	JP	TE	Cpe	R	TR	ET
1	59,83	68,83	40,00	60,17	68,83	81,83	64,00	53,17
2	44,33	71,83	44,50	62,00	77,83	81,00	66,83	65,83
3	62,17	77,00	51,67	64,83	72,83	79,50	69,83	49,50
4	42,83	57,00	33,17	52,17	60,50	75,00	53,83	63,00
5	46,17	72,33	46,33	59,83	63,17	75,33	65,50	49,83
6	71,33	73,50	50,50	65,50	68,50	78,33	68,67	51,50
7	48,17	67,83	42,50	58,00	74,33	75,17	67,83	57,50
8	52,00	70,00	37,50	52,83	67,83	84,83	61,17	58,00
9	61,17	82,50	55,83	71,67	74,83	78,83	78,50	46,33
10	47,33	62,00	45,67	59,33	76,33	80,17	56,33	43,67
11	53,50	65,83	46,33	56,33	63,67	68,17	54,33	48,33
12	52,83	55,50	46,50	51,33	60,17	77,67	47,83	53,50
13	60,33	71,33	39,17	57,83	64,83	75,50	65,17	59,33
14	64,50	73,33	46,50	73,33	80,17	83,83	70,17	44,83
15	56,83	69,00	36,67	53,50	68,50	68,17	59,00	59,17
16	36,17	72,67	33,00	65,67	62,17	75,00	67,17	49,83
17	41,83	60,17	31,83	50,83	67,50	73,17	45,00	62,67
18	57,67	63,17	51,00	54,67	67,17	66,67	57,17	59,83
<b>Média</b>	<b>53,28</b>	<b>68,55</b>	<b>43,26</b>	<b>59,43</b>	<b>68,84</b>	<b>76,57</b>	<b>62,13</b>	<b>54,21</b>
<b>Desvio Padrão</b>	<b>9,22</b>	<b>6,94</b>	<b>6,99</b>	<b>6,70</b>	<b>6,03</b>	<b>5,20</b>	<b>8,52</b>	<b>6,67</b>

**FONTE - Dados da pesquisa.**

**LEGENDA:** AL (Apoio Logístico) AFC (Atitude Frente a Conflitos) JP (Justiça Predominante)  
 TE (Tolerância Existente) CPe (Clareza Percebida) R (Relacionamento)  
 TR (Tratamento Recebido) ET (Estado de Tensão)



**FIGURA 14 - Médias do Clima das Agências.**

**FONTE - Dados da pesquisa.**

Pela **FIG. 14** é possível verificar que a Agência 9 apresenta a maior média de clima entre as unidades estudadas. Em comparação com o índice médio do clima das agências (59,01), a Agência 9 apresenta o melhor índice (69,33), seguida, pelas Agências 3 (66,00), 6 (65,67), 14 (63,00) e 2 (62,00). As piores médias de clima, tomando como referência o índice médio geral de 59,01, são identificadas nas Agências 4 (51,00), 12 (52,83), 16 (54,83), 11 (55,50) e 17 (55,83).

Quanto ao desempenho, a Agência 7 demonstra o melhor índice (81,24) comparado ao índice médio de 71,32% das agências. Em seguida aparecem as Agências 18 (80,38), 5 (78,20), 8 (77,42) e a 2 (76,91). Importante ressaltar que somente a Agência 2 se destaca entre as que apresentaram os cinco maiores índices médios (5ª. Posição) de clima organizacional. Em relação aos piores índices de desempenho a Agência 13 (60,13) apresenta o menor índice, seguida das Agências 14 (61,14), 4 (61,16), 1 (61,42) e 17 (61,60). As Agências 4 e 17 encontram-se entre as cinco agências com piores médias de clima organizacional (ocupando, respectivamente a primeira e a quinta posição) e a Agência 14 se destaca como a 4ª melhor no construto clima.

Quando realizada a comparação entre os desempenhos das agências e os índices de mensuração de clima por dimensões, é possível observar que as variáveis do clima impactam sobre algumas dimensões de desempenho de formas diferenciadas. Nas análises feitas em seguida, para efeito das comparações dos índices da agência com os índices globais de clima e desempenho foi considerada a seguinte nomenclatura: (média da agência; média global das agências).

Das agências pesquisadas, a Agência 2 se destaca pelos índices de clima e desempenho. Com exceção das dimensões Gestão de Pessoas e Conformidade, essa Agência apresenta uma média mais alta que a média geral de desempenho das demais agências da Caixa. Nas dimensões de mensuração do clima a referida Agência, com

exceção da dimensão Processos e Organização do Trabalho, apresentam médias inferiores à média geral das outras agências.

A Agência 9, que apresentou o melhor índice de mensuração do clima, apresenta em todas as dimensões médias superiores a das outras agências: Liderança (70,17; 59,12); Organização e Processos de Trabalho (62,17; 57,51), Comunicação (64,67; 58,83); Desenvolvimento Profissional (73,33; 63,47) e Salários e Benefícios (71,00; 54,27). Com relação aos resultados de desempenho da Caixa, a Agência demonstra um resultado mediano (67,43; 71,32) e se destaca na Gestão do Atendimento (85,39; 84,09), onde supera a média de todas as outras agências. A Agência também se destaca no indicador Gestão de Pessoas, apresentando índice próximo à média geral das agências (89,08; 93,20).

A Agência 3, segunda colocada em termos da média do clima organizacional, apresenta resultados maiores que a média geral das outras agências em quase todas as variáveis: Ênfase na Participação (68,67; 59,42); Reconhecimento Proporcionado (65,67 M 52,56), Cooperação (78,67; 73,39), Autonomia Presente (71,33; 60,22), Condições de Progresso (80,50; 69,07), Apoio Logístico Proporcionado (62,17; 53,28) Justiça Predominante (51,67; 43,26), Tratamento Recebido (69,83; 62,13), Recompensas Proporcionais (62,00; 54,27), Atitude Frente a Conflitos (77,00; 68,55). Nas variáveis Estado de Tensão e Rigidez nas Normas da Agência apresenta também um índice melhor que as outras Agências. Em relação ao desempenho, a Agência 3 apresenta o 3º melhor índice na Gestão de Rentabilidade (68,50; 62,79). Na Gestão da Conformidade, seu índice é menor que a média (97,90; 99,66). Todos os demais índices de desempenho, com exceção ao de Gestão de Pessoas (91,87; 93,20), apresentam-se acima da média geral das Agências.

Outra agência que apresenta resultados significantes na avaliação do clima das unidades pesquisadas é a Agência 6. A referida Agência apresenta as seguintes médias:

Sentimento de Identidade (82,50; 74,09), Ênfase na Participação (72,17; 59,42), Prestígio Obtido (76,00; 69,64), Cooperação (82,17; 73,39), Apoio Logístico (71,33; 53,28), Justiça Predominante (50,50; 43,26) e Tolerância Existente (65,50; 59,43). Apesar de apresentar resultados favoráveis na mensuração do clima, em relação às médias das outras agências, a Agência 6 não apresenta bons resultados em seu desempenho. Na Gestão do Crédito e na Gestão da Rentabilidade ela registra índices abaixo da média, (49,92; 52,50) e (53,07; 44,10) respectivamente. Também demonstra um baixo índice médio na Gestão de Captação (26,20; 62,90).

Entre as agências com o melhor desempenho destaca-se a Agência 7. Contribuem para esse resultado a boa performance dos índices: Gestão da Rentabilidade (73,62; 62,79), Captação de Poupança (100,00; 62,90), Gestão do Crédito (57,22; 52,50) e Gestão do Relacionamento (58,95; 44,10). Nas dimensões Gestão de Pessoas, Gestão de Atendimento e Conformidade as médias da Agência se apresentam próximas a média geral, (93,51; 93,20); (85,39; 84,09) e (100,00; 99,66) respectivamente. Nas dimensões de clima, a Agência 7 se mantém na média com destaques para as variáveis: Condições de Progresso (78,50; 69,07), Reconhecimento (65,17; 52,56) e Prestígio Obtido (80,67; 69,64). Para as demais variáveis suas médias não apresentam grandes diferenças em relação à média geral.

A Agência 18, segunda colocada em desempenho, com exceção do indicador Gestão de Atendimento, apresenta uma média de resultados superior à média global em todas as outras dimensões, com destaque para o índice de Gestão de Pessoas (98,63, 93,20). Interessante perceber que a média do clima da Agência 18 (58,00) apresenta-se abaixo da média geral das agências (59,01). Os destaques negativos são: Desenvolvimento Profissional (60,83; 63,47) e Liderança (56,33; 59,12).

A terceira posição em desempenho é ocupada pela Agência 5. Em termos dos índices que apresentam desempenho positivo ressalta-se: a Gestão de Captação e Poupança (100,00; 62,90) e a Gestão do Relacionamento (53,26; 44,10). Em relação ao clima organizacional o índice se aproxima bastante da média geral das agências (59,50; 59,01). Cabe destacar positivamente o índice de Desenvolvimento Profissional (67,33; 63,47) e negativamente o índice de Comunicação (53,83; 58,83).

Entre as agências com os piores índices de clima organizacional, a Agência 4 apresenta, com exceção da variável Autonomia (63,00; 60,22), índices abaixo da média das agências. As variáveis Justiça Predominante (33,17; 43,26) e Tratamento Recebido (53,83; 57,27) ocupam o 3º maior índice negativo da pesquisa. A Agência ocupa ainda o segundo pior lugar nas variáveis Atitude Frente a Conflitos (57,00; 68,55) e Apoio Logístico Proporcionado (42,83; 53,28). Em Salários e Benefícios (41,00; 54,24) e Condição de Progresso (46,33; 89,07) os índices registrados aparecem como os mais baixos de todas as agências pesquisadas. Em relação à avaliação dos resultados, com exceção das dimensões Gestão do Relacionamento, Gestão do Atendimento e Conformidade, os outros índices de desempenho da Agência 4 estão abaixo do índice médio das outras agências.

A Agência 12 registra o segundo pior índice de clima das agências investigadas. Desenvolvimento Profissional (52,50; 63,47) e Liderança (53,17; 59,12) são as duas dimensões que mais se distanciam da média global do clima das agências. Quanto ao desempenho, curiosamente, a Agência 12 apresenta um resultado superior à média do desempenho das agências (76,22; 71,32). Apesar dos bons resultados de desempenho, as dimensões Gestão de Pessoas (89,80; 93,20) e Gestão de Atendimento (81,05; 84,09) demonstram médias inferiores às médias gerais, podendo-se inferir os

efeitos dos baixos índices de Desenvolvimento Profissional e Liderança apurados no construto clima.

A Agência 16, terceira posicionada em índices negativos de clima, registra o pior índice nas variáveis Apoio Logístico (36,17; 53,28) e Prestígio Obtido (48,83; 69,64). Apresenta ainda o 2º pior índice nas variáveis Rigidez nas Normas (34,50; 48,61), Justiça Predominante (33,00; 43,26), Recompensas Recebidas (47,67; 54,27) e Condições de Progresso (54,00; 69,00). Além disso, aponta média abaixo das demais na variável Sentimento de Identidade (65,33; 74,09). A Agência registra também baixos índices de desempenho em Gestões da Rentabilidade (46,38; 62,79) e Gestão de Relacionamento (21,11; 44,10). Na dimensão Gestão do Crédito a Agência 16 apresenta média superior às demais, (60,95; 52,50) e na dimensão Gestão da Captação, em função da natureza da sua atividade, sua meta de resultados é facilmente alcançada (100; 62,90).

A Agência 17 demonstra índices de clima organizacional que podem ter afetado alguns índices de desempenho da unidade. As variáveis Rigidez nas Normas (57,33; 48,61) e Estado de Tensão (62,67; 54,21) registram o segundo e terceiro maiores índices na pesquisa. Tolerância Existente (50,83; 59,43), Tratamento Recebido (45,00; 62,13) e Ênfase na Participação (41,67; 59,42) aparecem como as variáveis com os menores índices em relação ao índice geral de cada atributo. Apoio Logístico (41,83; 53,28) também apresenta uma média baixa quando comparada com a média global da variável. Em Reconhecimento Profissional a Agência 17 ocupa o penúltimo lugar com um índice de 42,17 para uma média de 52,56. Infere-se que esses índices de clima tenham influenciado no baixo desempenho demonstrado pela dimensão Gestão de Pessoas (85,88; 93,20).

Em se tratando da análise das agências com piores desempenhos, a Agência 13 registra a menor média em relação ao desempenho global das unidades avaliadas (60,13; 71,32). Nos indicadores Gestão do Crédito (39,92; 52,50) e Gestão da Rentabilidade (54,90;

66,78) a referida Agência segue ocupando a última colocação quando comparada às demais. Com exceção da dimensão Processos e Organização do Trabalho todas as outras dimensões de clima apresentam índices abaixo das médias globais; destaque para: Sentimento de Identidade (69,33; 74,09), Rigidez nas Normas (56,33; 48,61), Estado de Tensão (59,33; 54,21). Algumas ressalvas merecem ser feitas. Mesmo com o baixo desempenho, as variáveis de clima Ênfase na Participação (62,17; 59,42), Apoio Logístico (60,33; 53,28), Tratamento Recebido (65,17; 62,13) e Atitudes Frente a Conflitos (71,33; 68,55) apontam médias superiores às respectivas médias globais.

A Agência 14 demonstra o segundo pior desempenho das unidades avaliadas e o quarto melhor clima. As principais dimensões que comprometem os resultados da Agência são: Gestão da Rentabilidade (55,70; 62,79) e Gestão do Crédito (40,02; 52,50). Independente do baixo desempenho, as dimensões do clima Comunicação (61,50; 58,83), Desempenho Profissional (67,17; 63,47), Processo e Organização de Trabalho (66,67; 57,51) e Liderança (67,00; 59,12) registram índices acima das médias globais.

Para avaliar o grau de relação entre Desempenho e Clima adotou-se a medida de correlação de *Pearson* entre as medidas. Tal aplicação se faz adequada pelo fato do tamanho reduzido da amostra, o que impede de a avaliação ser realizada por meio de outros métodos estatísticos. No caso, por exemplo, de se utilizar o método de regressão, seria necessário no mínimo cinco Agências na amostra para cada dimensão/variável do clima. Assumindo que as Agências foram selecionadas de maneira aleatória, testou-se a hipótese de que a correlação entre cada dimensão de clima e o desempenho das Agências é diferente de 0. Assim, foram consideradas as correlações a níveis de 5 e 10% de significância (correlações fora do intervalo de  $\pm 0,400$  são significativas ao nível de 10% de significância e valores fora dos limites de  $\pm 0,468$  são significativas ao nível de 5% de significância). Os resultados podem ser vistos na **TAB. 54**.

**TABELA 54**  
**Correlações entre medidas de clima e desempenho das Agências pesquisadas**

VARIÁVEIS, DIMENSÕES E CLIMA	Gestão Rentabilidade	Gestão Crédito	Gestão Relacionamento	Gestão Pessoas	Gestão Atendimento	Gestão Captação e Formação Poupança	Conformidade	Desempenho
Sentimento de identidade	-0,06	-0,25	0,30	-0,02	0,25	-0,35	-0,13	-0,28
Ênfase na participação	-0,10	0,38	-0,08	0,26	0,28	0,15	<b>-0,40</b>	0,16
Autonomia presente	-0,09	-0,04	-0,12	0,19	0,33	-0,06	-0,18	-0,07
Prestígio obtido	0,19	-0,26	<b>0,68</b>	-0,10	0,04	-0,30	-0,26	-0,15
Cooperação	0,02	0,09	0,03	-0,07	0,39	-0,12	-0,33	-0,08
Reconhecimento proporcionado	0,21	<b>0,50</b>	0,21	0,06	0,14	0,29	<b>-0,51</b>	0,37
Condições de progresso	0,37	0,21	0,20	-0,10	0,19	0,03	<b>-0,54</b>	0,12
<b>Desenvolvimento profissional</b>	0,11	0,26	0,15	0,09	0,30	0,04	<b>-0,50</b>	0,12
Rigidez das normas	-0,10	<b>-0,65</b>	<b>-0,46</b>	<b>-0,46</b>	0,22	<b>-0,74</b>	-0,06	<b>-0,66</b>
Padrões enfatizados	-0,20	-0,15	0,10	-0,32	<b>0,62</b>	-0,37	<b>-0,47</b>	-0,35
Apoio logístico	-0,06	-0,21	0,16	0,22	-0,07	-0,33	-0,28	-0,27
<b>Processos/ org. do trabalho</b>	-0,15	<b>-0,46</b>	0,34	-0,20	0,27	<b>-0,64</b>	-0,34	<b>-0,56</b>
Atitude frente a conflitos	-0,16	0,20	-0,11	0,18	0,26	-0,05	<b>-0,47</b>	-0,05
Justiça predominante	0,20	0,30	0,26	0,13	-0,17	0,17	<b>-0,41</b>	0,25
Tolerância existente	<b>-0,40</b>	0,09	-0,16	0,09	<b>0,44</b>	-0,22	<b>-0,42</b>	-0,24
Clareza percebida	0,16	0,01	0,23	-0,23	<b>0,42</b>	-0,06	<b>-0,44</b>	0,00
Relacionamento	<b>-0,43</b>	-0,31	0,20	-0,07	0,14	-0,26	<b>-0,41</b>	-0,28
Tratamento recebido	-0,25	0,19	0,05	0,19	0,36	-0,08	<b>-0,44</b>	-0,05
Estado de tensão	0,20	-0,16	0,29	-0,25	-0,05	-0,05	0,13	0,00
<b>Liderança</b>	-0,18	0,19	0,03	0,14	0,27	-0,06	-0,51	-0,03
<b>Comunicação</b>	-0,05	0,15	-0,20	-0,02	0,28	-0,24	<b>-0,48</b>	-0,22
<b>Salários e Benefícios</b>	0,23	0,20	0,18	-0,26	0,10	-0,04	<b>-0,48</b>	0,03
<b>CLIMA DA CAIXA</b>	0,04	0,17	0,12	-0,04	0,29	-0,13	<b>-0,58</b>	-0,06

FONTE - Dados da pesquisa.

OBS.: Os valores em negrito indicam correlações significativas ao nível de 10%. Os valores marcados com negrito e sublinhados são significativos ao nível de 5%.

Por meio da análise da correlação entre as medidas das dimensões do clima - Desenvolvimento Profissional, Processos e Organização do trabalho, Liderança, Comunicação e Salários e Benefícios - e suas respectivas variáveis com as dimensões de desempenho demonstradas na TAB. 54, concluem-se alguns aspectos importantes.

A dimensão Desenvolvimento Profissional apesar de não produzir impactos significativos no desempenho global das unidades, impacta negativamente na dimensão Conformidade.– trabalhar dentro das normas estabelecidas pela instituição – em especial pelas variáveis Condições de Progresso, Reconhecimento Proporcionado e Ênfase na Participação.



Por outro lado as variáveis Reconhecimento Proporcionado e Prestígio Obtido impactam positivamente nas variáveis Gestão do Crédito e Gestão do Relacionamento respectivamente.

A variável Rigidez nas Normas da dimensão Processos e Organização de Trabalho (POT) impacta negativamente nas Gestões: de Crédito, de relacionamento, de Pessoas e Captação e Formação de Poupança, comprometendo o desempenho global das unidades. A variável Padrões Enfatizados ao mesmo tempo que impacta positivamente na Gestão do Atendimento, impacta negativamente na Gestão da Conformidade. Cabe lembrar que a dimensão POT impacta negativamente na Gestão de Captação e Formação de Poupança.

As correlações não indicam impactos diretos da Liderança sobre o desempenho global das unidades, no entanto a Gestão da Rentabilidade é impactada negativamente pelas variáveis Tolerância Existente e Relacionamento. A dimensão Conformidade é afetada por todas as variáveis de Liderança. Por outro lado a gestão de Atendimento é afetada positivamente pelas variáveis Tolerância Existente e Clareza Percebida. a Tolerância

Em relação a Comunicação e Salários e Benefícios, essas dimensões afetam negativamente a dimensão Conformidade. Ressalta-se, porém, que os dados analisados são os que trazem um nível de significância de 5 ou 10%, sendo que com níveis de significância um pouco maiores outros impactos podem ser observados nas correlações entre clima e desempenho organizacional.

## 8 CONCLUSÕES

O objetivo desse trabalho foi avaliar os impactos do clima sobre o desempenho Organizacional de agências da Caixa Econômica Federal na Região Metropolitana de Belo Horizonte.

Buscou-se com o estudo contribuir em duas frentes: primeiramente resgatar, analisar, comparar e aprimorar os modelos de mensuração de clima organizacional presentes na literatura e em seguida avaliar as possíveis relações existentes entre o clima e o desempenho das unidades de investigação, objetivando responder a algumas questões recorrentes de gestores e acadêmicos sobre a força existente nas relações dos dois construtos.

Os resultados mostraram que existe relação entre certos fatores do clima das agências com algumas dimensões do desempenho. No entanto, a relação entre a avaliação global do clima e a avaliação global de desempenho não foi confirmada. Isso pode ocorrer devido ao fato dessas duas medidas serem médias ponderadas de diversos fatores não correlacionados, de modo que as relações positivas e negativas entre variáveis e ou dimensões de clima e desempenho ficam comprometidas nas medidas apuradas.

---

Foram resgatados da literatura diversos modelos de mensuração de clima organizacional. Em função de cobrir um número amplo de variáveis e de ter sido utilizado em instituições de natureza pública, o modelo de Sbragia (1983) foi revisado e utilizado na presente pesquisa. Pela opinião dos especialistas consultados na revisão do modelo, das vinte dimensões presentes, uma (Formas de Controle) foi considerada irrelevante e duas outras (Adequação da Estrutura e Proximidade de Supervisão) foram desconsideradas pelo caráter contraditório da variável em relação à definição adotada pelo autor. Conforme sugerido pelos especialistas foi incluído a variável Comunicação.

Os resultados das médias, pesos e desvios padrão dos indicadores de mensuração do clima demonstraram a existência de um nível moderado de concordância quanto aos aspectos positivos do construto nas agências pesquisadas e de uma homogeneidade nas opiniões dos respondentes. Questões referentes às relações entre chefias e subordinados, condições de progresso e identidade com a organização demonstraram indicadores positivos do clima nas agências. Ressalta-se ainda que as variáveis associadas: i) à urgência em que as atividades devem ser realizadas, ii) aos parâmetros utilizados pela empresa na escolha de cargos em comissão, iii) à política de distribuição dos lucros e, iv) às disponibilidades de recursos logísticos denotam percepções negativas por parte dos empregados.

Algumas outras variáveis também apontam resultados negativos. Na dimensão Processos e Organização de Trabalho, as variáveis Rigidez nas Normas, Padrões Enfatizados e Apoio Logístico apresentam-se como fatores que impactam negativamente no clima das agências. Um outro fator que impacta de maneira negativa no clima refere-se à variável Reconhecimento Proporcionado da dimensão Desenvolvimento Profissional. Apesar do descontentamento em relação à valorização do trabalho pela instituição, persiste um sentimento de identidade dos funcionários com a Caixa Econômica Federal. Cabe destacar também o índice positivo apurado na variável Cooperação Existente, o que demonstra existir um bom relacionamento no ambiente internos das agências. Uma constatação interessante notada na dimensão Salários e Benefícios revela que a remuneração não ocupa uma posição de grande relevância no impacto do clima das unidades.

Dentro da dimensão Liderança os respondentes indicaram a variável Relacionamento como a que mais influi positivamente na mensuração do clima. Por outro lado, a variável Justiça Predominante representou o atributo de maior influência negativa no clima organizacional. Assim, percebe-se que, ao mesmo tempo em que o clima nas agências é

favorecido pelas relações interpessoais, é também impactado negativamente pelos critérios de justiça estabelecidos no gerenciamento das unidades.

Após o levantamento dos índices de mensuração do clima das agências, procederam-se as correlações com as medidas de desempenho. Na realização da correlação entre clima e desempenho das unidades os testes demonstraram não haver uma correlação direta entre os dois construtos. As agências que foram apontadas na pesquisa como as que possuem o melhor clima não necessariamente são as de melhor desempenho. Alguns aspectos devem ser ressaltados em relação às agências que apresentaram as maiores médias de clima, (9, 3, 6, 14, 2) e as de melhor desempenho (7, 18, 5, 8 e 2).

A Agência 9 aponta um desempenho médio em comparação às demais, se destacando nos itens relativos à Gestão de Pessoas e de Atendimento. A Agência 3, diferentemente da 9 se destaca em desempenho na Gestão da Rentabilidade e curiosamente seu menor índice está relacionado à Gestão de Pessoas. Os índices de desempenho da Agência 6 são um dos mais baixos em quase todas as dimensões da Caixa, apresentando, porém médias muito favoráveis quando na mensuração de seu clima. Da mesma forma a Agência 14 que também demonstra na pesquisa um bom clima organizacional não se destaca nos índices de mensuração de desempenho da empresa. A agência 2 se destaca pelos índices apresentados nas mensurações dos dois construtos, ressaltando-se que em clima ela apresenta sua melhor média na dimensão Processos e Organização do trabalho e em desempenho ela se destaca em todas as dimensões com exceção para as dimensões Gestão de Pessoas e Conformidade.

Embora a Agência 7 que ocupa a 1ª posição em desempenho, não se apresente entre as que obtiveram as melhores médias de clima, nas variáveis Condições de Progresso, Reconhecimento e Prestígio Obtido suas médias foram superiores a media geral das demais agências. Ao analisar a Agência 18 verifica-se mais uma vez desencontros com relação ao

clima e o desempenho da unidade. Seus destaques negativos em clima se concentram na dimensão Liderança e Desenvolvimento Profissional, contradizendo a princípio com os resultados de desempenho que apresenta índices acima da média em Gestão de Pessoas. Na mensuração de desempenho a agência 5 destaca-se em Gestão de Captação e Poupança e em Gestão do Relacionamento, sendo que em clima seu destaque positivo é na dimensão Desenvolvimento Profissional.

Assim, após analisados os resultados da pesquisa, bem como as peculiaridades existentes nas correlações das médias apresentadas pelas agências pode-se concluir que apenas em alguns casos isolados o clima produz impactos no desempenho das unidades, não havendo possibilidades de generalizações.

Como limitações da pesquisa o aspecto que mais chama atenção foi com relação à disposição dos empregados em responderem a “mais uma pesquisa de clima” uma vez que a empresa já adotou tal instrumento em outras ocasiões, e que não trouxe, segundo relatos de alguns empregados, resultados palpáveis para suas vidas profissionais. A época da aplicação dessa pesquisa culminou também com o período de dissídio da categoria, estando a maioria dos empregados em greve.

Em função das conclusões terem sido tênues para o alcance dos objetivos propostos sugere-se que em estudos futuros sejam realizadas pesquisas de cunho qualitativo, onde se busque trabalhar variáveis da mesma natureza.

---

## REFERÊNCIAS

AKTOUFF, O. **O simbolismo e a cultura de empresas**: dos abusos conceituais às lições Empíricas. São Paulo: Atlas, 1993.

AQUINO, C. P. **Administração de recursos humanos**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1996.

AMORIM, A. *et al.* **Proposta de um modelo de investigação do clima e cultura organizacional nas empresas**. Disponível em: <[http://www.cladea.org/cladea\\_2005](http://www.cladea.org/cladea_2005)>. Acesso em: 10 mar. 2007.

BAGOZZI, Richard P.; YI, Youjae; PHILIPS, Lynn W. Assessing construct validity in organizational research. **Administrative Science Quartely**, v. 36, n. 3, p. 421-458, sept. 1991.

BAGOZZI, R.P.; HEATHERTON, T.F. A general approach to representing multifaceted personality constructs: Application to state self-esteem. **Structural Equation Modeling**, v. 133, p. 35-67, 1994.

BAHIA, Benedito Juarez. Introdução à comunicação empresarial. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

BALASSIANO, M.; SALLES, D. Clima organizacional e a influencia de fatores higiênicos e motivacionais nas atitudes perante o trabalho em uma instituição publica de saúde. In: CONSEJO LATINO AMERICANO DE ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN, 2005, Santiago / Chile. **Anais da Assembleia do CLADEA**. 20 a 22 de outubro de 2005..

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação Organizacional**: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem. São Leopoldo: UNISINOS, 2000.

BARELLA, M. **Os bancos e o sistema financeiro**: movimentações recentes. DIEESE. São Paulo: Subseção CNB-CUT, 2005.

BARNEY, Jay B. **Gaining and sustaining competitive advantage, reading**. MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

BASIL, Douglas Constantine; COOK, Curtis W. **The management of change**. Maidenhead, McGraw-Hill, p. 243, 1974.

BASTOS, A.V. B; ANDRADE, J.E.B. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **ERA**, São Pulo, v. 42, n. 2, p. 31-41, abr./jun. 2002.

BLACKBURN, Simon. **Diário Oxford de filosofia**. Tradução: Desidério Murcho *et al.* Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Dunya, 2002.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, R. A. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competência e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, 2001.

BUENO, E. **A CAIXA**: uma historia brasileira. Rio de Janeiro: Editora, 2002.

CAMPBELL, A; ALEXANDER, M. What's wrong with strategie. **Harvard Business Review**, Boston, nov./dec., 1997.

CAMPBELL, J. P. *et al.* **Managerial behavior, performance and effectiveness**. New York, McGraw-Hill, 1970.

CAMPOS, W. E. **Chefia**: sua técnica, seus problemas. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

CARDOSO, O. O. Comunicação organizacional: novos desafios teóricos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30º, 2006, Salvador/ BA.

CARNEIRO, J. M. T.; SILVA, J. F. Mensuração do desempenho organizacional: questões conceituais e metodológicas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA DA ANPAD, II, 2005, Rio de Janeiro. **Anais do 3E's**.

CHAMPION, D. J. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva 1979.

CHURCHILL, G.; IACOBUCCI, D. **Marketing research: methodological foundations**. 8. ed. Orlando: Harcourt College Publishers, 2002.

CURVELLO, João José A. **A pesquisa em Comunicação organizacional no Brasil: fronteiras e tendências**. Disponível em: <<http://www.acaocomunicativa.pro.br/>>. Acesso em: 11.01.2006.

DRUCKER, Peter. Os novos desafios. **HSM Management**, São Paulo, v.3, n 12, p. 36-42, jan./fev. 1999.

DRUCKER, P. F. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997.

DUNN, Steven C.; SEAKER, Robert F.; WALLER, Matthew A. Latent variable in business logistics research: scale development and validation. **Journal of Business Logistics**, v. 15, n. 2, p. 145-173, 1994.

ELLIOT, R. D. The challenge of managing change. **Personal Journal**, Costa Mesa, v. 69, n. 3, p. 40, mar., 1990.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.



FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Eletrônico Aurélio**. São Paulo: Positivo Informática, v. 5.0, p. 40, 2005.

FISHMAN, J. A.; GUALGUERA, T. **Introduction to test construction in the social and behavioral sciences: practical guide**. Lanham, Maryland: Rowman & Little Field, 2003.

FLEURY, Maria Tereza; FISHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. Os desafios da aprendizagem e inovação organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 2, n. 5, p. 14-20, 1995.

FLEURY, M. T. L. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 26-34, mar./abr. 1993.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, p. 39-50, Feb., 1981.

FRANÇA, J. L.; VASCONCELLOS, A. C. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. Belo Horizonte: UFMG, 2004.

GARDNER, H. **Inteligências múltiplas: a teoria na prática**. Porto Alegre: Artes Médicas Sula, 1995.

GERBING, David W.; ANDERSON, James C. An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. **Journal of Marketing Research**, v. 25, [s.n.], p. 186-192, may. 1988.

GOLDHABER, G. M. **Comunicacion Organizacional**. México: Editorial Diana, 1991.

GOMES, M. T. Cada um vale quanto sabe - chegou a remuneração por habilidade. Nela o que conta são as qualificações individuais. **Exame**, São Paulo, 1996.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

HANASHIRO, D. M. M.; MARCONDES, R. C. **A perspectiva de um sistema estratégico de recompensas para executivos: desafios e oportunidades**. 2002, GRT 718. .

HANDY, Charles. **Tempo de mudanças**. São Paulo: Saraiva 1996.

HAIR Jr. Joseph F. *et al.* **Multivariate data Analysis**. 5. ed. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall, 1998.

HARARI, O. Lets's end the program of the manth syndrome. **Management Review**, New York, v. 80, n. 8, p. 46, Aug., 1991.

HERZBERG, F. **Work and the nature of man**. : World, 1966.

HISTÓRIA, MISSÃO E VISÃO DE FUTURO. Disponível em:  
<[www.caixa.gov.br/acaixa/asp/historia\\_e\\_missao.asp](http://www.caixa.gov.br/acaixa/asp/historia_e_missao.asp)>. Acesso em: 11.02 2006.

HOUREAUX JUNIOR, F.; MAXIMIANO, A. C. A.; CORRÊA, H. L. **Sistemas de mensuração e avaliação de desempenho organizacional: estudo de casos no setor químico no Brasil**. In: ENANPAD, 30., 2006, Salvador. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

HOYLER, S.; RAMOS, O. P. Análise de uma curva de salários. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 6, n. 19, dez. 1966. p. 00-00.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**, p. 71-79, jan./feb., 1992.

- KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1970.
- \_\_\_\_\_. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.
- KELLOWAY, E. K. **Using LISREL for structural equation modeling**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998.
- KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. New York: The Guilford Press, 1998.
- KOLB, D. *et al.* **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1986.
- KOUZES, J. M. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campos, 1991..
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2001.
- LAWRENCE, P. R; LORSCH, J. W. **Organization and environment**. Harvard Business: School Press, 1967.
- LEMOS, Wilda Soares. **Gestão de Competências: a utilização do Método Delphi em um estudo de caso**. . Dissertação Mestrado da Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2003.
- LIKERT, R. **Novos Padrões de Administração**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1971.
- LITWIN, G. H.; STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.
- LITWIN, G. H. Climate and motivation: na experimental study. In: KOLB, D. *et al.*, **Organizational psychology: a book of readings**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1971. p. 109-123.
- LUZ, R. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

McGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MACHADO-DA-SILVA, C.; FONSECA, V. S. da. Competitividade Organizacional: conciliando padrões concorrências e padrões institucionais. In: VIEIRA, M. M. F;

OLIVEIRA, L. M. B. (Orgs.) **Administração contemporânea**: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARIN, Antonio Lucas. **La comunicación em la empresa y em lãs organizaciones**. Barcelona: Bosch Casa Editorial, 1997.

MATTELART, Armand. **História das teorias da comunicação**. São Paulo: 1999.

MILKOVICH, G. T. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

INGOTI, SUELI. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada**: uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

MOGGI, J.; BURKHARD, D. **Assuma a direção da sua carreira**. São Paulo: Negócio, 1999.

MORGAN, John S. **Administração da Mudança**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling procedures**: Issues and Applications. SAGE, 2003.

NEVES, Roberto Castro. **Imagem empresarial**: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu melhor patrimônio. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

NUNNALLY, Junn C.; BERNSTEIN, Ira H. **Psychometric theory**, 3. ed. New York; McGrawHill, 1994.

OLIVEIRA, A. **Abertura política e democratização interna nas universidades brasileiras**. Florianópolis, 1990. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFSC, Florianópolis, 1990.

OLIVERA, N. R. **Clima Organizacional da Embrapa**. São Paulo, 1990. Dissertação (Mestrado em administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1990.

OLIVEIRA, L. M. B. **Remuneração: estabelecimento e tendências – um estudo nas empresas do Brasil**. 2001, GRT, 98.

PEREIRA, Maria José L. B. **Na cova dos leões**. São Paulo: Makron Books, 1999.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de Dados para Ciências Sociais – Complementaridade do SPSS**. 2. ed. Lisboa: 2000.

SPECTOR, P. E. **Summated rating scale construction: an introduction**. London: Sage, 1992.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REVISTA DOS EMPREGADOS DA CAIXA. Ano 2, n. 7, p. 15-19, jan/fev. 2006.

RHINOW, G. Inovando e competindo por meio da gestão de pessoas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 8, n. 1, p. 2-7, 2001.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. Tese (Doutorado em administração) – Programa de Pós Graduação em administração, Universidade federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ROBBINS, Stehen P. **Comp. Org**. 9. ed. São Paulo: Saraiva 2002.

ROSA, H. A. **Globalização, Identidade Cultural e Comunicação Organizacional**.

Disponível em:<<http://puhrs.br/famecos/geacor>>. Acesso em: 13 fev. 2007.

RUMMLER, G. A; Brache, A. P. **Melhores desempenhos das empresas** - uma abordagem prática para transformar as organizações através da Reengenharia. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

Sá, M. A. D. *et al.* O Espelho não Tem Duas Faces: um Estudo entre a Cultura e o Clima Organizacional na UFPB. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30º, Salvador/ BA. **Título (ex: Anais)**. Salvador: 23 a 27 de Set. 2006.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 18, n. 2. jun/1983.

SCHNEIDER & Snyder, Robert. Some relationships between job satisfaction and organizational climate. **J. of Appl. Psychol.** Washington, 60(3): p. 318-328, 1975.

SENGE, P. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.

SIMS, H.; LAFOLLETTE, W. Na assesment of the Litwin and Stringer organization climate questionnaire. **Personnel Psych.**, 28:19-38, 1q975.

SINK, D.S.; TUTTLE, T.C. **Planejamento e medição para performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark , 1993.

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

SOUZA, E. L. P. Percepção de clima conforme escalão hierárquico. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 20, n. 4, p. 51-56, out./dez. 1980.

TABACHINIK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using Multivariate Statistics**. 3. ed. New York: HarperCollins, 2001.

TAYLOR, J. C.; BOWERS, D. G. **Survey of organizations**. Ann Arbor, Institute For Social Research, 1972.

TELÓ, A. R. Desempenho organizacional - planejamento financeiro em empresas familiares. **Revista do Conselho de Contabilidade do Paraná**. Curitiba, n. 130, 2001.

TOLEDO, F. **Administração de pessoal**. São Paulo: Atlas, 1989.

TOLEDO, F.; MILIONI, B. **Dicionário de Administração de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1979.

WALTON, Richard E. **Tecnologia de informação**: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1993.

WOOD, Thomaz. Jr. **Mudança Organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

## ANEXO A - QUESTIONÁRIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Prezado (a) Senhor (a),

Conforme contato anterior, estou encaminhando anexo um questionário com indicadores sobre clima organizacional que servirá de base para o desenvolvimento da pesquisa de dissertação intitulada **O Impacto do Clima Organizacional sobre o Desempenho de Agências Bancárias do Setor Público**.

O objetivo geral do projeto é avaliar os impactos do clima organizacional sobre o desempenho de agências pertencentes a instituições bancárias do setor público. Para a construção de um questionário que indique as variáveis que melhor reflitam o clima organizacional em uma organização pública foi realizada uma ampla investigação sobre os modelos de mensuração existentes na literatura. Entre os trabalhos levantados optou-se por utilizar o modelo de Sbragia (1983), que cobre uma gama de variáveis identificadas em outros trabalhos.

Sbragia (1983) em sua pesquisa utiliza 20 variáveis para mensurar o clima de instituições de pesquisa. Nas conclusões do artigo o autor observa que 87% dos fatores que apresentam maiores variações nas respostas estão localizados em 07 indicadores usados em seu modelo. Com o intuito de verificar o nível de relevância e consistência das variáveis propostas por Sbragia e de uma possível adaptação posterior ao modelo proposto, estamos fazendo uso de uma consulta a especialistas do tema.

Nesse sentido, agradecemos antecipadamente a sua colaboração e solicitamos por gentileza proceder de acordo com as seguintes orientações:

- 1) Responder ao questionário.
- 2) Comentar sobre: a formulação, o entendimento e a clareza das afirmativas.
- 3) Sugerir, se necessário, sobre a inclusão ou exclusão de questões relativas às temáticas.

Grato novamente por sua valiosa contribuição,

Celsita Baeta Lopes  
Mestranda do Curso de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini  
Curso de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC

Referência: SBAGIA, R. *Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa*. **Revista de Administração**, São Paulo, Vol. 18 n.2, abril/jun1983.



### Questionário sobre Clima Organizacional

Por favor responda as questões colocando um X na resposta que mais expresse a sua opinião na coluna correspondente. Para dar a sua opinião, utilize a seguinte escala de 1 a 7

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
<b>Nada</b>			<b>Importante</b>			<b>Extremamente</b>	
<b>Importante</b>						<b>Importante</b>	

INDICADORES		ESCALA						
1	Estado de tensão – <b>Revela sob que contexto as ações das pessoas são exercidas (pela lógica, pela racionalidade ou pela emoção?)</b>	1	2	3	4	5	6	7
2	<b>Conformidade exigida</b> – Indica o grau de flexibilidade das pessoas na organização (o quanto a organização consegue internalizar nos funcionários a necessidade de obediência às normas e regulamentos formais).	1	2	3	4	5	6	7
3	<b>Ênfase na participação</b> – Demonstra o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões;	1	2	3	4	5	6	7
4	Proximidade da supervisão – <b>Indica a liberdade que as pessoas têm para estabelecer os métodos de trabalho e exercitar suas iniciativas;</b>	1	2	3	4	5	6	7
5	<b>Consideração humana</b> – Aponta o nível de relação humana no ambiente de trabalho	1	2	3	4	5	6	7

6	<b>Adequação da estrutura</b> – Indica o quanto os funcionários estão adaptados às práticas, normas, procedimentos e canais de comunicação da organização;	1	2	3	4	5	6	7
7	<b>Autonomia presente</b> – Indica o quanto os funcionários estão adaptados às práticas, normas, procedimentos e canais de comunicação da organização;	1	2	3	4	5	6	7
8	<b>Recompensas proporcionais</b> – Indica como as pessoas percebem as recompensas recebidas pelo trabalho executado;	1	2	3	4	5	6	7
9	<b>Prestígio obtido</b> – Aponta as percepções das pessoas sobre a própria imagem em relação ao fato de serem membros da organização onde trabalham;	1	2	3	4	5	6	7
10	<b>Cooperação existente</b> - Indica o grau de amizade e relações sociais prevalecentes na atmosfera de trabalho; o grau de confiança e interação entre as pessoas;	1	2	3	4	5	6	7
11	<b>Padrões enfatizados</b> - Revela o nível de importância atribuído às metas e padrões de desempenho organizacionais;		2	3	4	5	6	7
12	<b>Atitude frente a conflitos</b> - Aponta o quanto as pessoas estão dispostas a aceitar e considerar diferentes opiniões;	1	2	3	4	5	6	7
13	Sentimento de identidade - <b>Demonstra o nível de identificação das pessoas com a organização;</b>	1	2	3	4	5	6	7
14	<b>Tolerância existente</b> - Indica como os erros cometidos são tratados.	1	2	3	4	5	6	7
15	Clareza percebida - Aponta o nível de conhecimento das pessoas sobre as atividades da organização;	1	2	3	4	5	6	7

16	<b>Justiça predominante</b> - Revela o nível de conhecimento em relação às habilidades e desempenhos individuais; até que ponto prevalece os aspectos políticos, pessoais ou credenciais;	1	2	3	4	5	6	7
17	<b>Condições de progresso</b> - Indica a ênfase dada pela organização ao crescimento e avanço profissional de seus membros;	1	2	3	4	5	6	7
18	<b>Apoio logístico proporcionado</b> - Aponta o quanto a organização provê as pessoas de instrumentos e condições básicas para o trabalho;	1	2	3	4	5	6	7
19	Reconhecimento proporcionado - <b>Demonstra o quanto a organização valoriza o esforço e o desempenho individual;</b>	1	2	3	4	5	6	7
20	Forma de controle - <b>Indica o nível de utilização de padrões de desempenho organizacionais.</b>	1	2	3	4	5	6	7

### Sugestões para melhoria do questionário

1. Comentar sobre: a formulação, o entendimento e a clareza das afirmativas.
2. Sugerir se necessário, sobre a inclusão ou exclusão de questões relativas às temáticas.

## ANEXO B - VARIÁVEIS

**Variável nº. 01 – Estado de Tensão:** Dois especialistas consideraram a descrição satisfatória. Um especialista considerou que, no setor público, como as margens de decisão são menores, o estado de tensão é mais ou menos neutro. O último especialista sugeriu substituir a descrição por uma frase do tipo “grau em que as pessoas se sentem tranquilas e estabelecem relações de trabalho sem muito conflito ou competição”.

**Variável nº. 02 – Conformidade Exigida:** Também considerada satisfatória para dois especialistas. O especialista 03 questionou se o texto explicativo não estaria em desacordo com o título e se a conformidade a padrões não é o oposto da flexibilidade. Indagou ainda em que medida seria possível uma flexibilidade em bancos públicos e considerou o item muito importante para o setor público, no sentido em que algumas normas extrapolam a racionalidade financeira.

O especialista 04 sugeriu que a descrição fosse alterada para “Indica o grau de adequação das pessoas...”.

**Variável nº. 03 – Ênfase na Participação:** Considerada de acordo para 03 dos especialistas consultados. Já o quarto especialista considerou que este fator deve ser associado ao profissional “bancário”, pois as normas e regulamentos de ordem financeira são tão determinados, que sobra pouco espaço para a participação. Enfatizou que caso se esteja falando do profissional que trabalha na gestão e não na operação, a importância aumentaria para seis.

**Variável nº. 04 – Proximidade de Supervisão:** Dois especialistas sugeriram apontar o grau de controle exercido, dependendo do tipo de atividade exercida. Um deles considerou que a descrição se refere mais à autonomia e o último, considerou haver certa incongruência entre o

enunciado e a definição, que, em primeira leitura, parece se referir ao reconhecimento, intimidade, etc. e, no entanto, se refere à delegação e liberdade. Sugeriu que se pensasse em uma alternativa do tipo: delegação e controle.

**Variável nº. 05 – Consideração Humana:** Dois especialistas concordaram em que se deveria substituir por “Qualidade das Interações”, visto que consideração implica uma gama de interpretações, o que é ruim para a pesquisa. Os demais não fizeram qualquer objeção.

**Variável nº. 06 – Adequação da Estrutura:** Apenas um especialista considerou a descrição compatível com a variável. Dois consideraram o título contraditório com a descrição, visto que o título sugere adequação da estrutura ao “negócio”, mas a explicitação refere-se à adequação dos indivíduos à estrutura. O quarto especialista encontrou semelhança entre os itens quatro e seis, já que, para ele, autonomia e adaptação seriam quase pólos opostos.

**Variável nº. 07 – Autonomia Presente:** Todos os especialistas encontraram identificação deste item com o item 06. Acreditam que se falar em autonomia e adaptação ao mesmo tempo poderão confundir quem for responder o questionário e sugeriram que a importância deve ser pelo título e não pela definição. Um deles acrescentou ainda que este item apresentava bastante semelhança ao que foi denominado como flexibilidade.

**Variável nº. 08 – Recompensas Proporcionais:** Três especialistas consideraram corretos o título e sua definição. O quarto achou difícil opinar, visto não conhecer o sistema de recompensas do setor público bancário. Considerou que nesse setor não há uma grade/carreira igual para todos e, sendo assim, não vê a recompensa como um fator de grande peso, principalmente nos últimos tempos em que as pessoas migram para a área pública em nome da estabilidade, da aposentadoria e da menor pressão pelo emprego.

**Variável nº. 09 – Prestígio Obtido:** Dois especialistas não fizeram qualquer objeção. Um deles considerou a definição inadequada e o último considera que na área pública, o prestígio é exatamente um dos fatores motivadores.

**Variável nº. 10 – Cooperação Existente:** Dois especialistas aprovaram a variável. Os outros dois consideraram que o item deveria estar focado nas atividades exercidas e não nas amizades (que já está no item 05 sobre consideração humana).

**Variável nº. 11 – Padrões Enfatizados:** Três especialistas não fizeram qualquer argumentação contra. Um deles considerou a questão do padrão muito repetitiva.

**Variáveis nº. 12, 13, 14 e 15 – Atitude Frente a Conflitos, Sentimento de Identidade, Tolerância Existente e Clareza Percebida:** Consideradas de acordo por todos os especialistas.

**Variável nº. 16 – Justiça Predominante:** Três especialistas não fizeram qualquer alteração. Um deles sugeriu que fosse redefinida por considerá-la confusa.

**Variáveis nº. 17, 18 e 19 – Condições de Progresso, Apoio Logístico Proporcionado e Reconhecimento Proporcionado:** Consideradas de acordo por todos os especialistas.

**Variável nº. 20 – Forma de Controle:** Dois especialistas a consideraram de acordo. Os outros dois argumentaram que não está claro a que tipo de desempenho o item se refere.

Prezado

Sr(a):

Solicitaria alguns minutos do seu precioso tempo no sentido de responder e comentar essa pesquisa de cunho acadêmico e científico que estamos realizando.

Dando continuidade ao desenvolvimento da minha dissertação de mestrado em Administração na Universidade FUMEC, com o tema Clima Organizacional, encaminho em anexo o questionário que deverá ser submetido aos empregados de agências da Caixa Econômica Federal na região metropolitana de Belo Horizonte.

Informo que o referido questionário foi construído após uma investigação bibliográfica sobre os modelos de mensuração existentes sobre clima organizacional, adaptando-se para tal, o modelo do Professor Dr. Roberto Sbragia (1983). Foi realizada ainda uma rodada inicial com 08 especialistas que opinaram sobre o grau de importância de cada uma das variáveis do modelo.

Nosso objetivo agora é realizar um pré-teste a fim de avaliar as indagações propostas com relação à formatação, clareza, redação, relevância e entendimento das mesmas (se realmente refletem as variáveis/ indicadores sugeridos). Para tanto, solicitamos sua prestimosa colaboração, no sentido de responder ao questionário comentando cada uma das questões formuladas e sugerindo, quando for o caso, a inclusão ou exclusão que julgar necessária.

Mais uma vez, agradecemos sua valiosa colaboração.

Celsita Baeta Lopes  
Mestranda do Curso de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini  
Curso de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC





## QUESTIONÁRIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Por favor, responda as questões colocando um círculo na resposta que mais expresse a sua opinião na coluna correspondente. Para dar a sua opinião, utilize a seguinte escala de 1 a 7.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
<b>Discordo</b>			<b>Concordo</b>			<b>Concordo</b>	
<b>Totalmente</b>						<b>Totalmente</b>	

<b>1 - Estado de Tensão</b> Revela sob que contexto as ações das pessoas são exercidas (pela lógica, pela racionalidade ou pela emoção?)								
1	Temos constantemente que nos agilizar para resolver problemas na CAIXA.	1	2	3	4	5	6	7
2	As atividades na CAIXA têm sempre que ser resolvidas com urgência.	1	2	3	4	5	6	7
3	O bom relacionamento entre os empregados é dificultado em função do acúmulo de tarefas.	1	2	3	4	5	6	7
4	O excesso de atribuições tem gerado estresse nos empregados da CAIXA.	1	2	3	4	5	6	7
5	Minha saúde tem sido afetada por problemas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
6	Em função do meu trabalho, minha família e vida pessoal têm sido prejudicadas.	1	2	3	4	5	6	7
7	A CAIXA exige de seus empregados mais do que eles são capazes de produzir	1	2	3	4	5	6	7
8	A CAIXA determina prazos irreais para a execução das tarefas.	1	2	3	4	5	6	7

<b>2 – Conformidades Exigidas:</b> Indicam o grau de flexibilidade das pessoas na organização (o quanto a organização consegue internalizar nos funcionários a necessidade de obediência às normas e regulamentos formais)								
1	A liderança deixa claro como ela espera que as regras sejam cumpridas.	1	2	3	4	5	6	7
2	A CAIXA proporciona um certo grau de flexibilidade no cumprimento das normas e regras definidas.	1	2	3	4	5	6	7
3	Nossos gestores não permitem nenhum tipo de alteração nas normas e padrões estabelecidos.	1	2	3	4	5	6	7
4	O sistema disciplinar da CAIXA é extremamente rígido.	1	2	3	4	5	6	7
5	Na CAIXA temos autonomia para decidir como vamos cumprir alguns tipos de regras e normas.	1	2	3	4	5	6	7

<b>3 - Ênfase na Participação</b> - Demonstra o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões								
1	Sinto-me satisfeito com o grau de participação que tenho na decisões tomadas na minha área, que estão relacionadas diretamente ao meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2	Os gestores levam em conta as sugestões e opiniões dos empregados para manter, inovar e melhorar os serviços prestados.	1	2	3	4	5	6	7
3	Há sempre possibilidade de diálogo entre os empregados da CAIXA e os gestores.	1	2	3	4	5	6	7
4	Os gestores nos informam e esclarecem a respeito dos assuntos e mudanças que ocorrem na CAIXA e nos dizem respeito.	1	2	3	4	5	6	7
5	Sinto-me à vontade para discutir com meu chefe sobre decisões tomadas por ele.	1	2	3	4	5	6	7

<b>4 - Autonomia Presente</b> - Revela o grau de independência que as pessoas têm para exercerem o seu trabalho								
1	Sei exatamente quais são minhas atribuições e tenho liberdade para realizá-las da maneira que eu julgar ser a melhor.	1	2	3	4	5	6	7
2	Sou autônomo nas decisões que estão relacionadas diretamente ao meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3	Nossos gestores confiam no nosso bom desempenho sem precisar nos vigiar constantemente.	1	2	3	4	5	6	7
4	Tenho responsabilidade suficiente para agir e arcar com as conseqüências dos meus atos.	1	2	3	4	5	6	7

<b>5 - Considerações Humanas:</b> Apontam o nível de relação humana no ambiente de trabalho								
1	Na CAIXA temos um sentimento de equipe e até mesmo de “família”.	1	2	3	4	5	6	7
2	Meus gestores mostram interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado.	1	2	3	4	5	6	7
3	Eu sou bem tratado independente da minha posição na CAIXA.	1	2	3	4	5	6	7
4	Os empregados da CAIXA têm uma convivência tranqüila e agradável.	1	2	3	4	5	6	7
5	As dificuldades no trabalho se tornam mais leve em função da boa convivência entre as pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
6	Construí relacionamentos sólidos entre meus colegas da CAIXA.	1	2	3	4	5	6	7

<b>7 - Recompensas Proporcionais:</b> Indicam como as pessoas percebem as recompensas recebidas pelo trabalho executado								
1	Todos na CAIXA têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial.	1	2	3	4	5	6	7
2	Nossos gestores demonstram agradecimento e reconhecimento pelo nosso bom trabalho e esforço extra.	1	2	3	4	5	6	7
3	Na CAIXA temos benefícios especiais e personalizados.	1	2	3	4	5	6	7
4	A CAIXA se preocupa em recompensar bem seus empregados.	1	2	3	4	5	6	7
5	A CAIXA promove premiações como incentivo ao nosso bom desempenho.	1	2	3	4	5	6	7

<b>8 - Prestígio Obtido</b> Aponta as percepções das pessoas sobre a própria imagem em relação ao fato de serem membros da organização onde trabalham								
1	Tenho orgulho de pertencer ao quadro de trabalhadores da CAIXA.	1	2	3	4	5	6	7
2	Meus colegas estão satisfeitos por trabalhar em nossa unidade.	1	2	3	4	5	6	7
3	É motivo de orgulho e prestígio ser empregado da CAIXA.	1	2	3	4	5	6	7
4	Ser empregado da CAIXA me proporciona segurança e estabilidade.	1	2	3	4	5	6	7
5	Na execução do meu trabalho, sou instrumento de realização de mudanças sociais.	1	2	3	4	5	6	7
6	Percebo que as pessoas me admiram por eu ser empregado da CAIXA.	1	2	3	4	5	6	7

<b>9 – Cooperação Existente</b> Indica o grau de amizade e relações sociais prevaletentes na atmosfera de trabalho; o grau de confiança e interação entre as pessoas								
1	Existe respeito no relacionamento entre chefes e subordinados.	1	2	3	4	5	6	7
2	Temos bom relacionamento e cooperação entre colegas na CAIXA.	1	2	3	4	5	6	7
3	Na minha área existe comprometimento dos empregados com o alcance dos resultados esperados.	1	2	3	4	5	6	7
4	Em minha área trabalhamos com espírito de colaboração, buscando a melhoria contínua do desempenho de nossas atividades.	1	2	3	4	5	6	7
5	Quando mudamos de área ou de função, os colegas fazem com que nos sintamos em casa.	1	2	3	4	5	6	7

<b>10 – Padrões Enfatizados:</b> Revelam o nível de importância atribuído às metas e padrões de desempenho organizacionais								
1	Em nossa unidade temos metas bem definidas a serem atingidas.	1	2	3	4	5	6	7
2	Eu percebo a relação entre as metas e o resultado final da organização.	1	2	3	4	5	6	7
3	A CAIXA é capaz de responder aos desafios impostos pelo Governo Federal.	1	2	3	4	5	6	7
4	O compromisso de servir bem à comunidade é a principal meta desta organização.	1	2	3	4	5	6	7

<b>11 – Atitude Frente a Conflitos:</b> Aponta o quanto as pessoas estão dispostas a aceitar e considerar diferentes opiniões;								
1	Os empregados são capazes de realizar mudanças necessárias quando percebem que o método empregado não está surtindo o resultado esperado.	1	2	3	4	5	6	7
2	Os empregados sabem compreender quando e porquê seu trabalho é criticado.	1	2	3	4	5	6	7
3	Nossos gestores sabem lidar bem com as divergências de opiniões no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4	Os gestores se preocupam em solucionar conflitos que afetam o desempenho da equipe.	1	2	3	4	5	6	7
5	Sei receber uma crítica sem levar isso para o lado pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
6	Nossos gestores se colocam em nível de igualdade com a equipe.	1	2	3	4	5	6	7

<b>12 – Sentimento de Identidade:</b> Demonstra o nível de identificação das pessoas com a organização								
1	Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho por fazer parte disso.	1	2	3	4	5	6	7
2	Os empregados identificam-se com o papel social da CAIXA.	1	2	3	4	5	6	7
3	A CAIXA é vista pela sociedade como uma empresa séria e idônea.	1	2	3	4	5	6	7
4	Eu me sinto bem pela forma com a qual a CAIXA contribui para a comunidade.	1	2	3	4	5	6	7
5	A missão de servir bem à comunidade têm o apoio de todos os empregados da CAIXA.	1	2	3	4	5	6	7

<b>13 – Tolerância Existente:</b> Indica como os erros cometidos são tratados								
1	A liderança reconhece erros não intencionais como necessários para se tocar o negócio.	1	2	3	4	5	6	7
2	Se eu for tratado injustamente e me posicionar a respeito, serei ouvido e acabarei obtendo justiça.	1	2	3	4	5	6	7
3	Meu gerente conversa comigo sobre meus pontos fortes e sobre os pontos que necessito desenvolver.	1	2	3	4	5	6	7
4	Diante dos erros cometidos, nossos gestores procuram sempre encontrar uma solução que não prejudique ninguém.	1	2	3	4	5	6	7

<b>14 – Clareza Percebida:</b> Aponta o nível de conhecimento das pessoas sobre as atividades da organização								
1	Entendo o que significa missão e visão de futuro da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
2	Percebo as mudanças que estão ocorrendo na empresa e as melhorias que elas trarão para o país.	1	2	3	4	5	6	7
3	Tenho uma visão clara para onde estamos indo e sei como fazer para chegar lá.	1	2	3	4	5	6	7
4	Conheço as atividades realizadas na CAIXA, mesmo aquelas que não fazem parte da minha unidade.	1	2	3	4	5	6	7

<b>15 – Justiça Predominante:</b> Revela o nível de conhecimento em relação às habilidades e desempenhos individuais; até que ponto prevalece os aspectos políticos, pessoais ou credenciais								
1	Percebe-se claramente que há oportunidades iguais de promoção e crescimento profissional na CAIXA.	1	2	3	4	5	6	7
2	O salário que recebo é satisfatório e faz jus às minhas qualificações.	1	2	3	4	5	6	7
3	Existem justiça e igualdade no tratamento entre os empregados da CAIXA.	1	2	3	4	5	6	7
4	São obedecidos critérios e parâmetros justos na escolha para cargos comissionados.	1	2	3	4	5	6	7
5	A jornada de trabalho é respeitada.	1	2	3	4	5	6	7
6	A participação nos lucros e resultados é baseada em critérios justos.	1	2	3	4	5	6	7
7	Há transparência nos processos seletivos externos e internos na CAIXA.							

<b>16 – Condições de Progresso:</b> Indica a ênfase dada pela organização ao crescimento e avanço profissional de seus membros;								
1	A CAIXA oferece oportunidades e estimula o crescimento profissional de seus empregados através de cursos, treinamentos, etc.	1	2	3	4	5	6	7
2	Todos temos possibilidades de ascensão profissional na CAIXA.	1	2	3	4	5	6	7
3	O trabalho que executo me oferece possibilidade de crescimento profissional.	1	2	3	4	5	6	7
4	Na CAIXA, as possibilidades de ascensão são compatíveis com minhas aspirações.	1	2	3	4	5	6	7

<b>17 – Apoio Logístico Proporcionado:</b> Aponta o quanto a organização provê as pessoas de instrumentos e condições básicas para o trabalho								
1	Temos disponíveis a tempo, todos os recursos, instrumentos e ferramentas adequadas à execução do nosso trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2	A CAIXA se preocupa em oferecer a seus empregados condições satisfatórias de higiene, limpeza e espaço físico.	1	2	3	4	5	6	7
3	Temos disponíveis à realização de nossas atividades todas as informações do sistema informatizado.	1	2	3	4	5	6	7
4	Temos meios para realizar nosso trabalho com a qualidade estabelecida.	1	2	3	4	5	6	7

<b>18 – Reconhecimento Proporcionado:</b> Demonstra o quanto a organização valoriza o esforço e o desempenho individual;								
1	O salário oferecido pela CAIXA é compatível com a função realizada.	1	2	3	4	5	6	7
2	São considerados satisfatórios os benefícios oferecidos pela empresa.	1	2	3	4	5	6	7
3	Somos reconhecidos e valorizados na CAIXA pelo nosso mérito.	1	2	3	4	5	6	7
4	Quando realizamos um trabalho de qualidade somos prontamente reconhecidos.	1	2	3	4	5	6	7
5	Meus gestores deixam claro meu valor profissional e não permitem que eu me sinta apenas “mais um” na empresa.	1	2	3	4	5	6	7

<b>19 – Comunicação:</b> Indica o nível de comunicação existente na empresa para com os empregados, entre os empregados, bem como os empregados e seus gestores								
1	Temos boa comunicação entre os colegas na CAIXA, no que diz respeito às nossas atividades.	1	2	3	4	5	6	7
2	Os colegas na CAIXA têm sempre boa vontade em repassar informações concernentes ao trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3	Quando ocorrem mudanças relacionadas ao nosso trabalho, sempre somos informados.	1	2	3	4	5	6	7
4	As informações nos são repassadas de maneira clara e objetiva, evitando-se assim a dupla interpretação.	1	2	3	4	5	6	7
5	Os empregados na CAIXA sabem dar informações aos clientes numa linguagem que eles possam compreender.	1	2	3	4	5	6	7

## ANEXO D - PESQUISA CLIMA ORGANIZACIONAL

### PESQUISA CLIMA ORGANIZACIONAL

Prezado Colega,

Meu nome é Celsita Baeta Lopes e sou empregada da Caixa desde 1989, tendo passado pelas agências Barro Preto, Padre Eustáquio, Contagem, Betânia, Vila Rica, UFMG e Olegário Maciel. Dando prosseguimento ao meu desenvolvimento profissional e pessoal, recentemente ingressei no Curso de Mestrado em Administração na Universidade FUMEC. Como pré-requisito para obtenção do título de mestre, estou realizando uma pesquisa sobre Clima Organizacional.

Para gerar os resultados da pesquisa escolhemos a Caixa Econômica Federal como unidade de análise. Nesse sentido gostaria de contar com sua valiosa colaboração preenchendo o questionário que se segue.

Ressalto que a pesquisa tem um cunho estritamente acadêmico, ficando garantido o total sigilo e anonimato dos respondentes.

**AGRADEÇO ANTECIPADAMENTE SUA COLABORAÇÃO.**

<b>DADOS DEMOGRÁFICOS</b>	
<p>A) QUAL A SUA LOTAÇÃO?</p> <p>a) <input type="checkbox"/> Matriz                      b) <input type="checkbox"/> SR  c) <input type="checkbox"/> Filial                              d) <input type="checkbox"/> PV  e) <input type="checkbox"/> Repres. Matriz    f) <input type="checkbox"/> Repres. Filial  g) <input type="checkbox"/> Centralizadora    h) <input type="checkbox"/> Outra</p>	<p>B) UF EM QUE VOCÊ ESTÁ LOTADO(A):</p>
<p>C) ONDE ESTÁ LOCALIZADA A SUA UNIDADE?</p> <p>a) <input type="checkbox"/> Capital                      b) <input type="checkbox"/> Interior</p>	<p>D) VOCÊ OCUPA CARGO EM COMISSÃO? QUAL?</p>
<p>E) HÁ QUANTOS ANOS VOCÊ TRABALHA NA CAIXA?</p> <p>a) até 3 anos                      b) de 3 a 14 anos  c) de 15 a 22 anos              d) acima de 22 anos</p>	<p>F) SEXO:</p> <p><input type="checkbox"/> Masculino  <input type="checkbox"/> Feminino</p>
<p>G) IDADE:</p> <p>a) <input type="checkbox"/> menos de 20 anos  b) <input type="checkbox"/> de 20 a 29 anos  c) <input type="checkbox"/> de 30 a 39 anos  d) <input type="checkbox"/> de 40 a 49 anos  e) <input type="checkbox"/> de 50 a 59 anos  f) <input type="checkbox"/> acima de 59 anos</p>	<p>H) ESCOLARIDADE:</p> <p>a) <input type="checkbox"/> 1º grau  b) <input type="checkbox"/> 2º grau  c) <input type="checkbox"/> superior incompleto  d) <input type="checkbox"/> superior completo  e) <input type="checkbox"/> pós-graduação  f) <input type="checkbox"/> mestrado  g) <input type="checkbox"/> doutorado</p>
<p>I) QUAL É O SEU CARGO?</p> <p><input type="checkbox"/> Escrivão                      <input type="checkbox"/> Escrivão Superior  <input type="checkbox"/> Téc. Bancário              <input type="checkbox"/> Téc. Bancário Superior  <input type="checkbox"/> Profissional              <input type="checkbox"/> Outros</p>	

## QUESTIONÁRIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

### ENTREVISTA N°

Por favor, responda as questões colocando um X na resposta que mais expresse a sua opinião na coluna correspondente. Para dar a sua opinião, utilize a seguinte escala de 1 a 7

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>Discordo</b>			<b>Não Concordo</b>			<b>Concordo</b>
<b>Totalmente</b>			<b>Nem Discordo</b>			<b>Totalmente</b>

<b>1 - Estado de Tensão</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1	As atividades na CAIXA têm sempre que ser resolvidas com urgência.							
2	O bom relacionamento entre os empregados é dificultado em função do acúmulo de tarefas.							
3	O excesso de trabalho tem me causado estresse e prejudicado minha vida pessoal e familiar.							
4	A CAIXA exige de seus empregados mais do que eles são capazes de produzir, determinando prazos irreais para a execução das tarefas.							

<b>2 – Conformidade Exigida</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1	A liderança deixa claro como ela espera que as regras sejam cumpridas.							
2	A CAIXA proporciona flexibilidade para o cumprimento das normas e regras definidas.							
3	Meus gestores não permitem nenhum tipo de alteração nas normas e padrões estabelecidos.							
4	O sistema disciplinar da CAIXA é rígido.							

<b>3 – Ênfase na Participação</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1	Sinto-me satisfeito (a) com o grau de participação que tenho na decisões tomadas na minha área, que estão relacionadas ao meu trabalho.							
2	Os gestores levam em conta as sugestões e opiniões dos empregados para manter, inovar e melhorar os serviços prestados.							
3	Os gestores nos informam e esclarecem a respeito dos assuntos e mudanças que ocorrem na CAIXA que nos dizem respeito.							
4	Não me sinto à vontade para discutir com meu chefe as decisões tomadas por ele.							

<b>4 – Autonomia Presente</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1	Sei exatamente quais são minhas atribuições e tenho liberdade para realizá-las da maneira que eu julgar ser a melhor.							
2	Sou autônomo nas decisões que estão relacionadas diretamente ao meu trabalho.							
3	Meus gestores confiam no meu bom desempenho sem precisar me vigiar constantemente.							

<b>5 – Consideração Humana</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1	Meus gestores mostram interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado.							
2	O bom tratamento na Caixa depende da posição que ocupo.							
3	As dificuldades no trabalho se tornam mais leve em função da boa convivência entre as pessoas.							
4	Construí relacionamentos sólidos entre meus colegas da CAIXA.							

<b>6 – Recompensas Proporcionais</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1	Todos na CAIXA têm a oportunidade de receber reconhecimento.							
2	Nossos gestores não demonstram agradecimento pelo nosso bom trabalho e esforço extra.							
3	Na CAIXA temos benefícios especiais e personalizados.							
4	A CAIXA promove premiações como incentivo ao nosso bom desempenho.							

<b>7 – Prestígio Obtido</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1	É motivo de orgulho e prestígio ser empregado da CAIXA.							
2	Ser empregado da CAIXA me proporciona estabilidade.							
3	Na execução do meu trabalho, não me sinto responsável pela realização de mudanças sociais.							
4	Sinto-me seguro por trabalhar na Caixa.							

<b>8 – Cooperação Existente</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1	Existe respeito no relacionamento entre chefes e subordinados.							
2	Na minha área não existe comprometimento dos empregados com o alcance dos resultados esperados.							
3	Em minha área trabalhamos com espírito de colaboração, buscando a melhoria contínua do desempenho de nossas atividades.							
4	Quando mudamos de área ou de função, os colegas fazem com que nos sintamos em casa.							



<b>9 – Padrões Enfatizados</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1	Em nossa unidade não temos metas bem definidas a serem atingidas.							
2	Eu percebo a relação entre as metas e o resultado final da organização.							
3	A CAIXA é capaz de responder aos desafios impostos pelo Governo Federal.							
4	O compromisso de servir bem à comunidade é a principal meta desta organização.							

<b>10– Atitude Frente a Conflitos</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1	Sei compreender quando e por que meu trabalho é criticado.							
2	Meus gestores sabem lidar bem com as divergências de opiniões no trabalho.							
3	Os gestores não se preocupam em solucionar conflitos que afetam o desempenho da equipe.							
4	Sei receber uma crítica sem levar isso para o lado pessoal.							

<b>11 – Sentimento de Identidade</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1	Os empregados identificam-se com o papel social da CAIXA.							
2	Considero a CAIXA uma empresa séria e idônea.							
3	Eu me sinto bem pela forma com a qual a CAIXA contribui para a comunidade.							
4	A missão de servir bem à comunidade tem o apoio dos empregados da CAIXA.							

<b>12 – Tolerância Existente</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1	A liderança reconhece erros não intencionais como necessários para se tocar o negócio.							
2	Se eu for tratado injustamente e me posicionar a respeito, serei ouvido e acabarei obtendo justiça.							
3	Meu gerente conversa comigo sobre meus pontos fortes e sobre os pontos que necessito desenvolver.							
4	Diante dos erros cometidos, meus gestores não procuram encontrar uma solução com justiça e imparcialidade.							

<b>13 – Clareza Percebida</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1	Não entendo o que significa a missão e a visão de futuro da empresa.							
2	Percebo as mudanças que estão ocorrendo na empresa e as melhorias que elas trarão para o país.							
3	Tenho uma visão clara para onde estamos indo e sei como fazer para chegar lá.							
4	Conheço as atividades realizadas na CAIXA, mesmo aquelas que não fazem parte da minha unidade.							

<b>14 – Justiça Predominante</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1	O salário que recebo não faz jus às minhas qualificações.							
2	Existe justiça no tratamento entre os empregados da CAIXA.							
3	São obedecidos critérios e parâmetros justos na escolha para cargos comissionados.							
4	A participação nos lucros e resultados é baseada em critérios justos.							

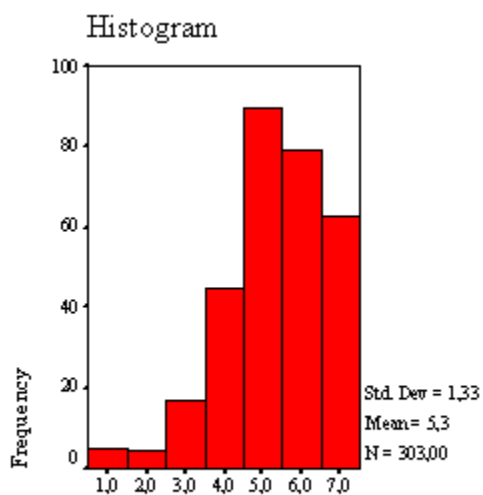
<b>15 – Condições de Progresso</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1	A CAIXA oferece oportunidades e estimula o crescimento profissional de seus empregados através de cursos e treinamentos.							
2	Temos possibilidades de ascensão profissional na CAIXA.							
3	O trabalho que executo não oferece possibilidade de crescimento profissional.							
4	Na CAIXA, as possibilidades de ascensão são compatíveis com minhas aspirações.							

<b>16 – Apoio Logístico Proporcionado</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1	Temos disponíveis a tempo, os recursos, instrumentos e ferramentas adequados à execução do nosso trabalho.							
2	A CAIXA se preocupa em oferecer a seus empregados condições satisfatórias de higiene e limpeza.							
3	Temos disponíveis à realização de nossas atividades as informações do sistema informatizado.							
4	Não temos espaço físico suficiente para trabalharmos com conforto na Caixa.							

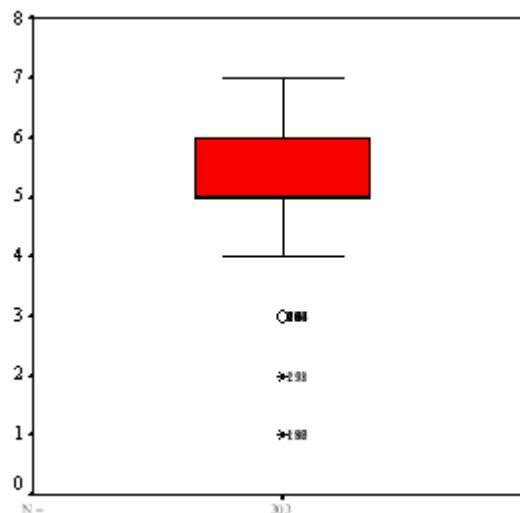
<b>17 – Reconhecimento Proporcionado</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1	Considero satisfatórios os benefícios oferecidos pela empresa.							
2	Somos reconhecidos e valorizados na CAIXA pelo nosso mérito.							
3	Quando realizamos um trabalho de qualidade somos prontamente reconhecidos.							
4	Meus gestores deixam claro meu valor profissional e não permitem que eu me sinta apenas “mais um” na empresa.							

<b>18 - Comunicação</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1	Os colegas na CAIXA têm sempre boa vontade em repassar informações concernentes ao trabalho.							
2	Quando ocorrem mudanças relacionadas ao nosso trabalho, nem sempre somos informados.							
3	As informações nos são repassadas de maneira clara e objetiva, evitando-se assim a dupla interpretação.							
4	Os empregados na CAIXA sabem dar informações aos clientes numa linguagem que eles possam compreender.							

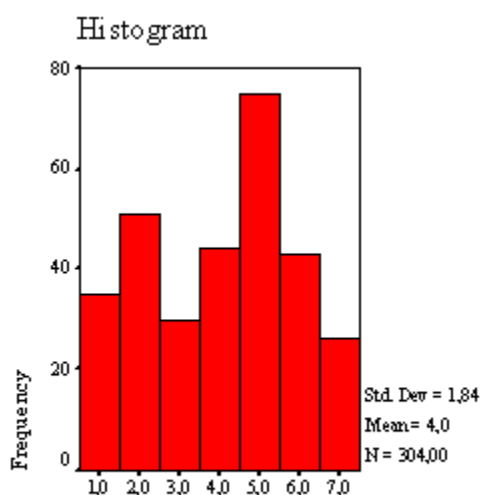
## ANEXO E - GRÁFICOS



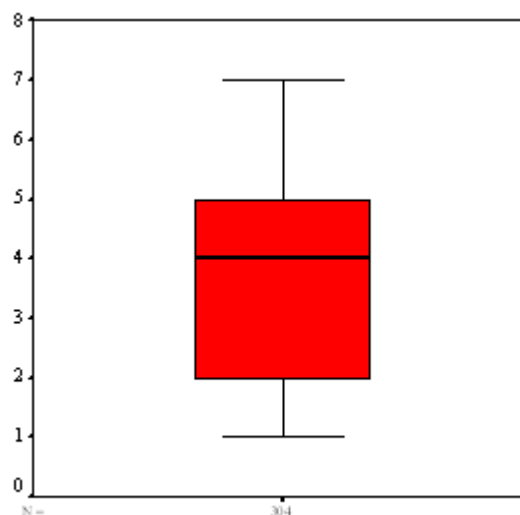
As atividades na CAIXA têm sempre que ser resolvidas



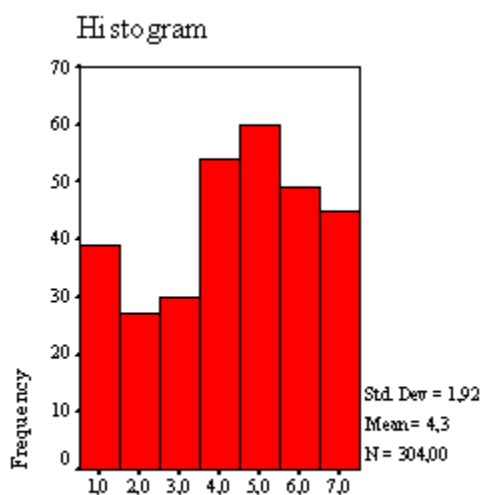
As atividades na CAIXA



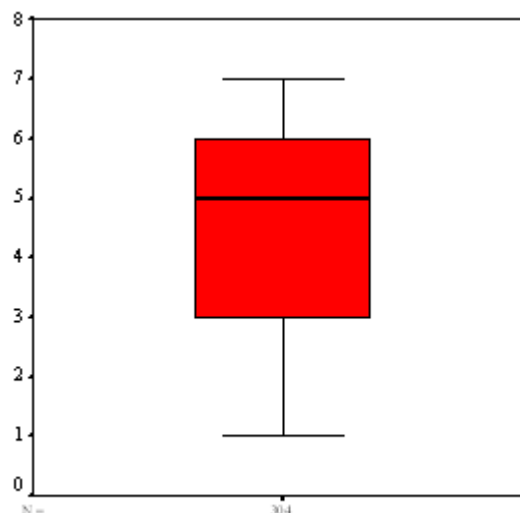
O bom relacionamento entre os empregados é difícil



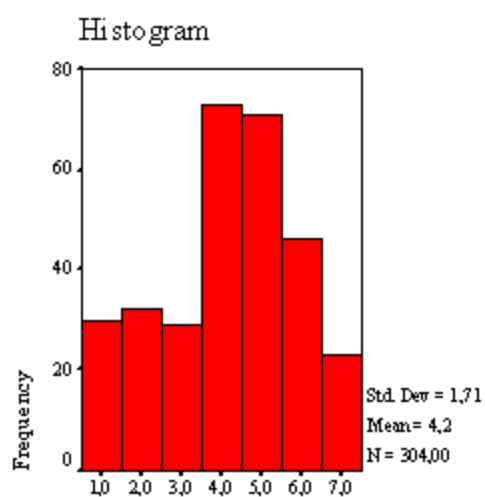
O bom relacionamento



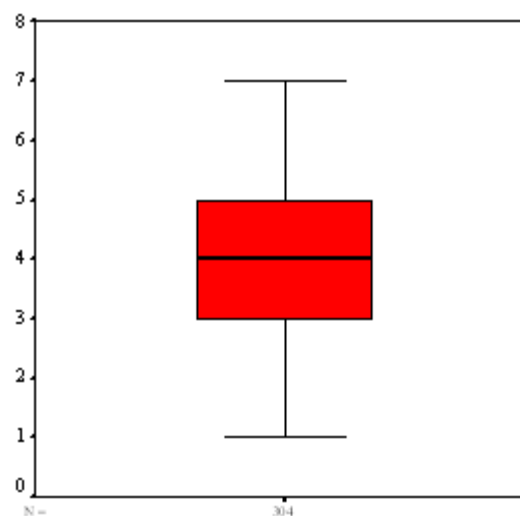
O excesso de trabalho tem me causado estresse e preocupação



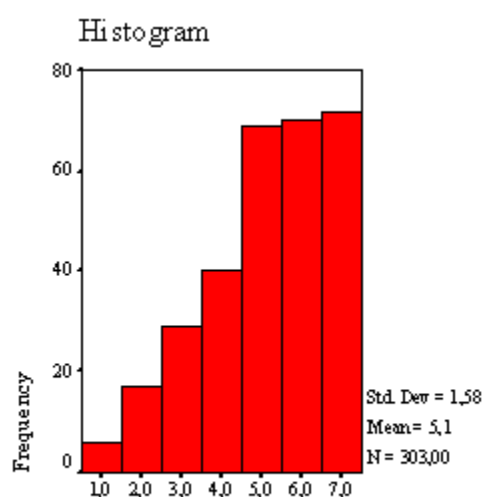
O excesso de trabalho



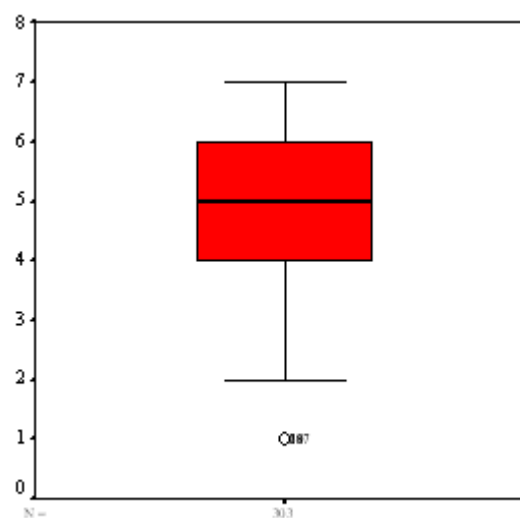
A CAIXA exige de seus empregados mais do que el



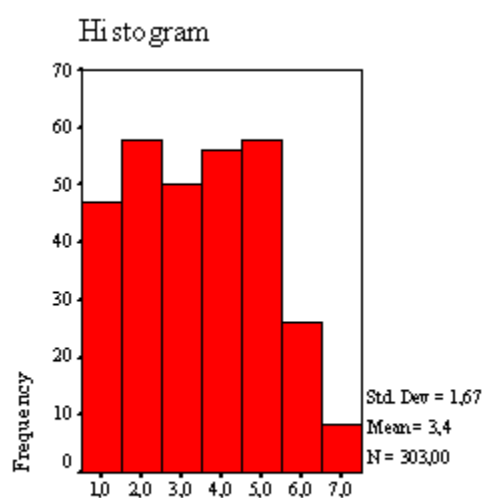
A CAIXA exige de seu



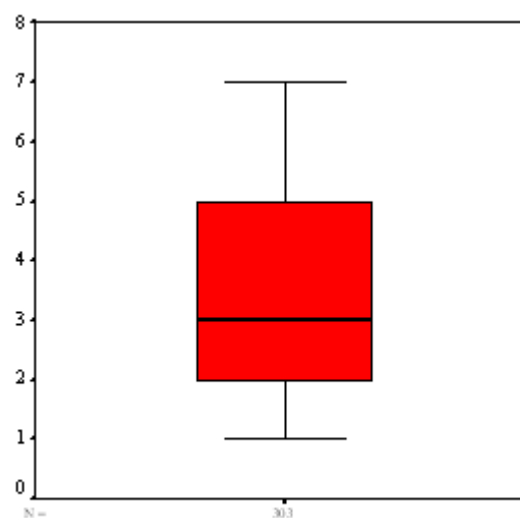
A liderança deixa claro como ela espera que as regis



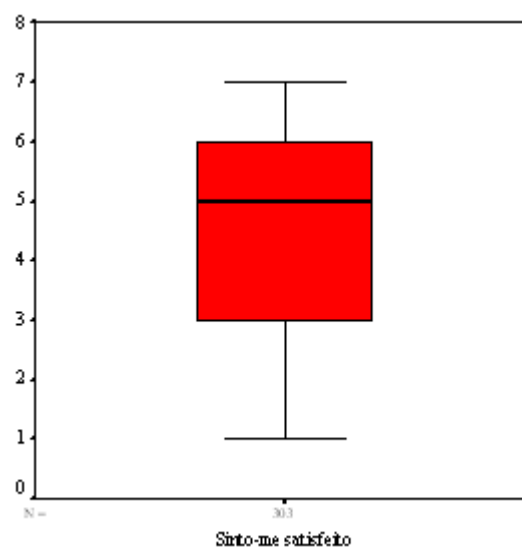
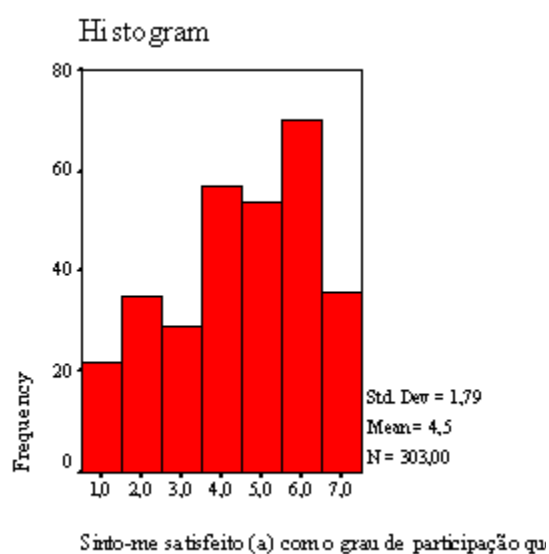
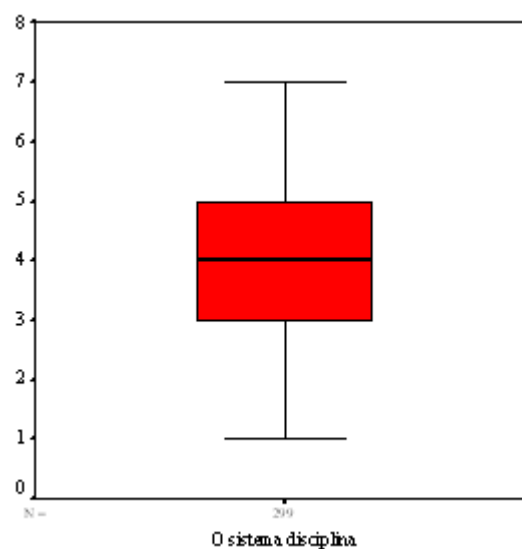
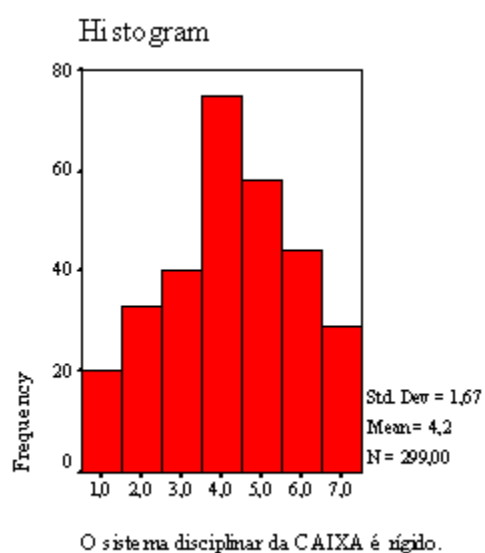
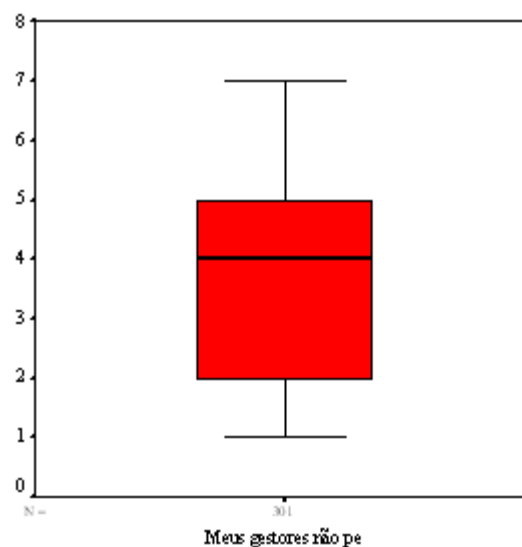
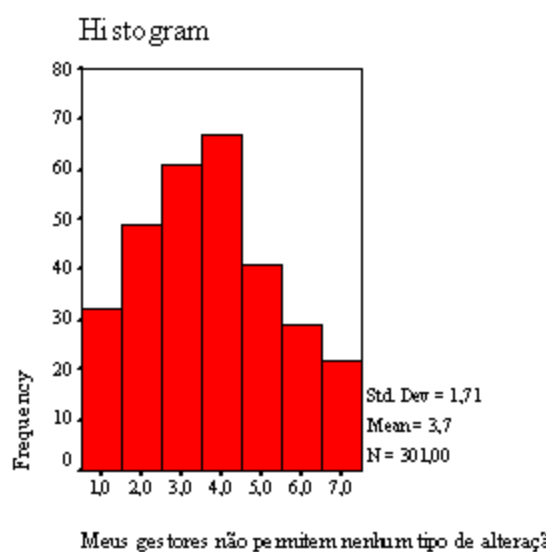
A liderança deixa cl

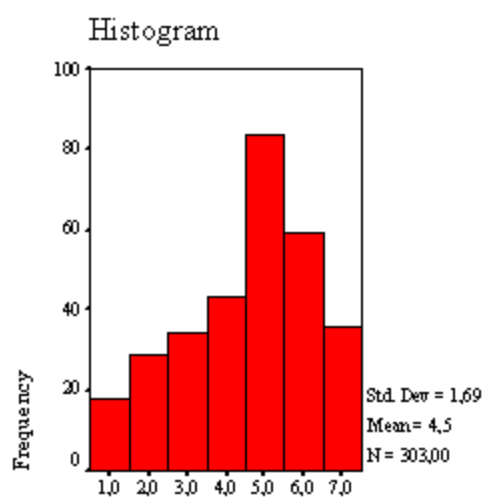


A CAIXA proporciona flexibilidade para o cunpime

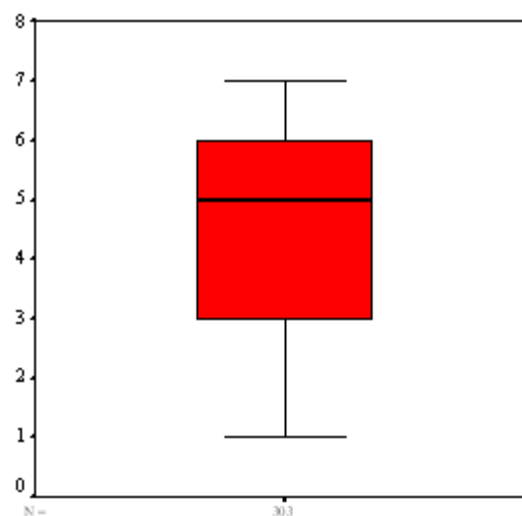


A CAIXA proporciona

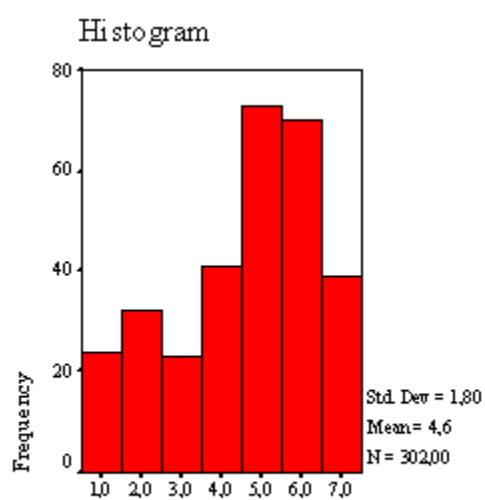




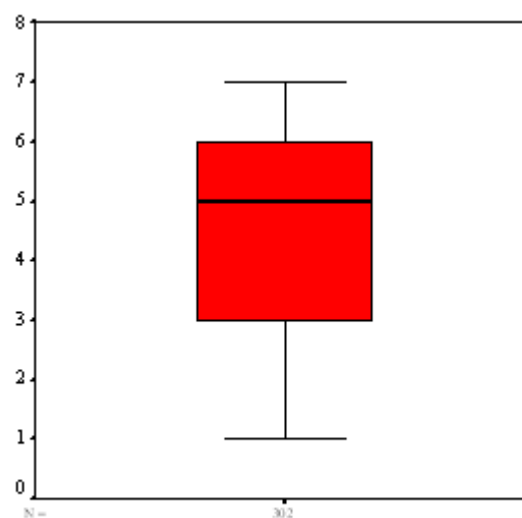
Os gestores levam em conta as sugestões e opiniões



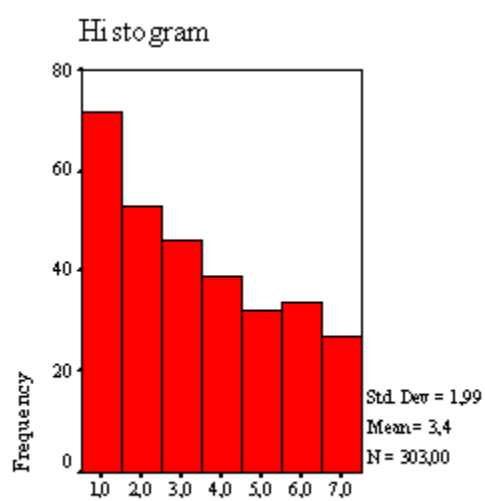
Os gestores levam em



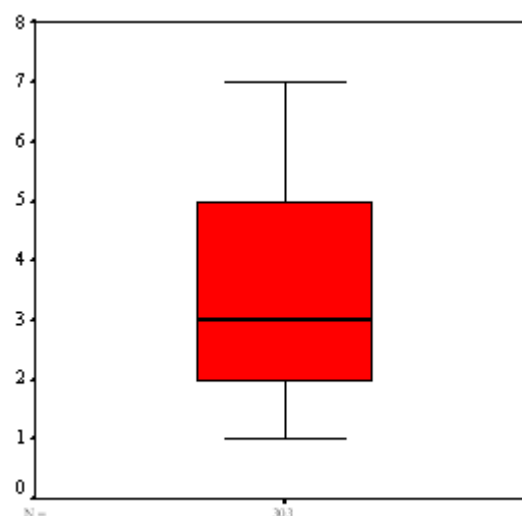
Os gestores nos informam e esclarecem a respeito de



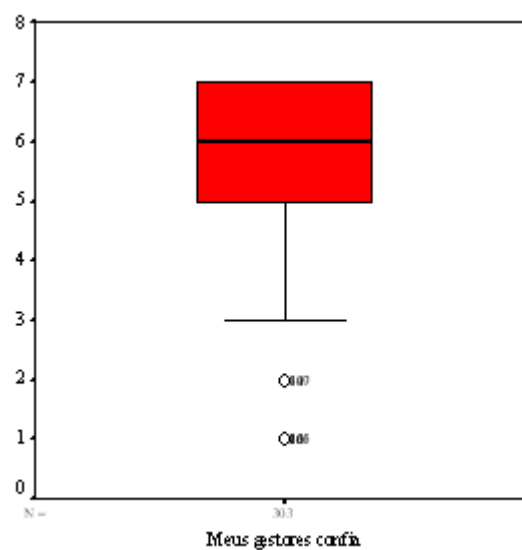
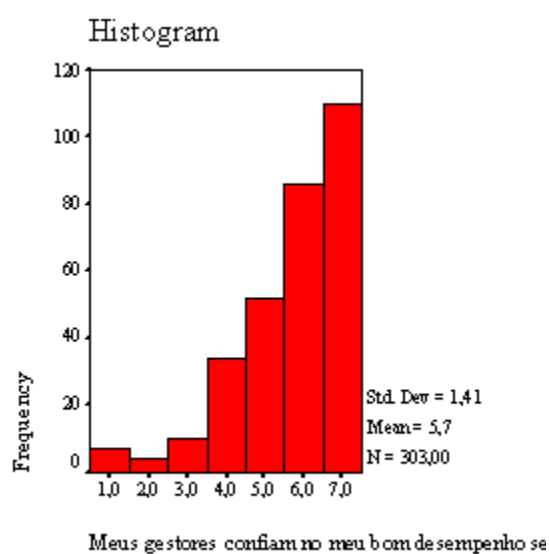
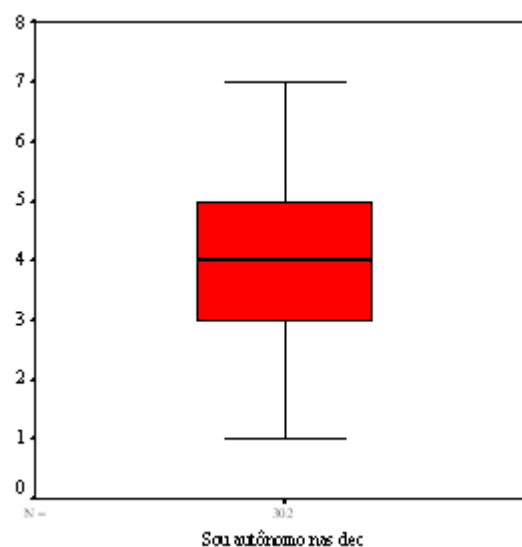
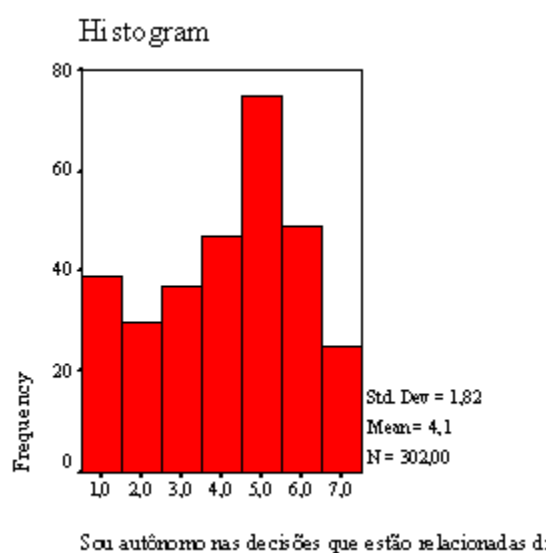
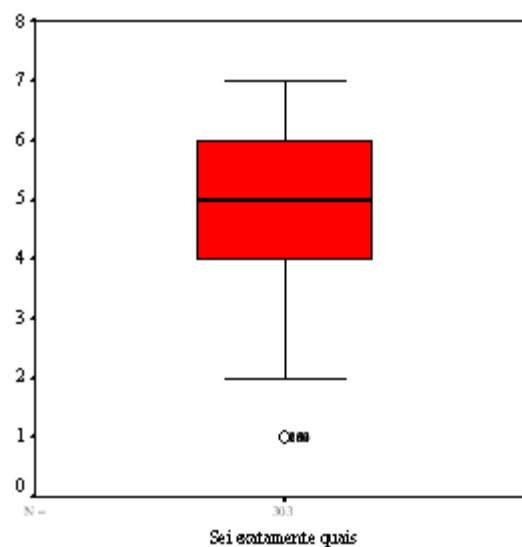
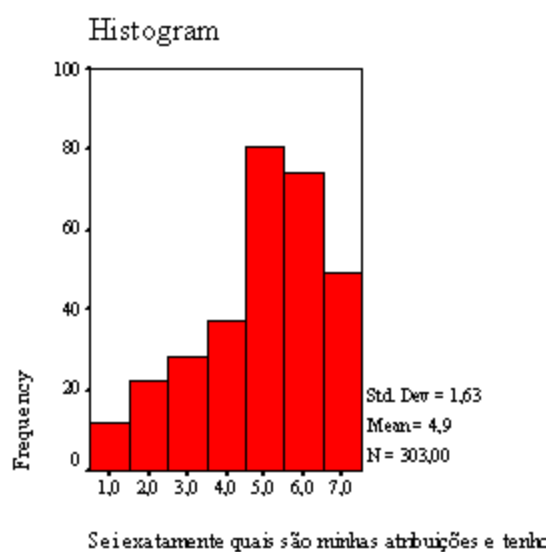
Os gestores nos info

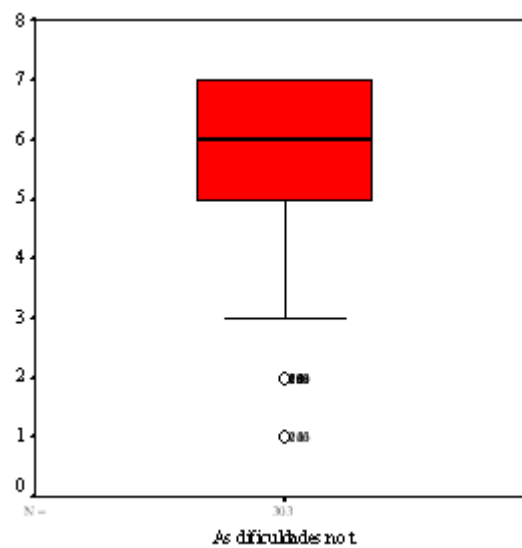
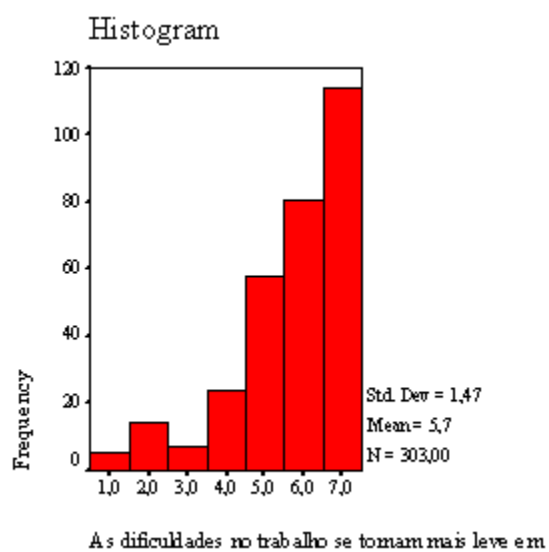
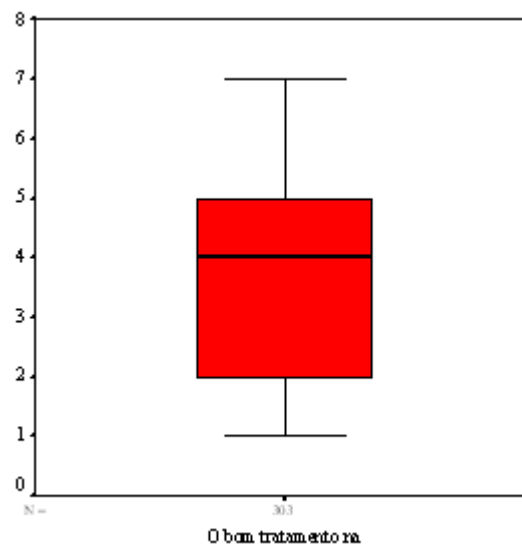
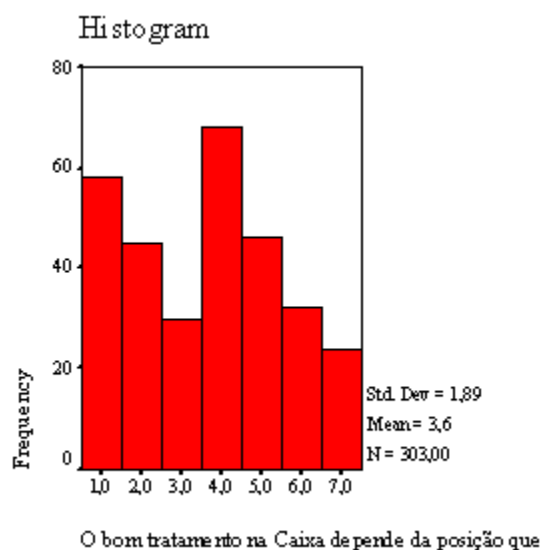
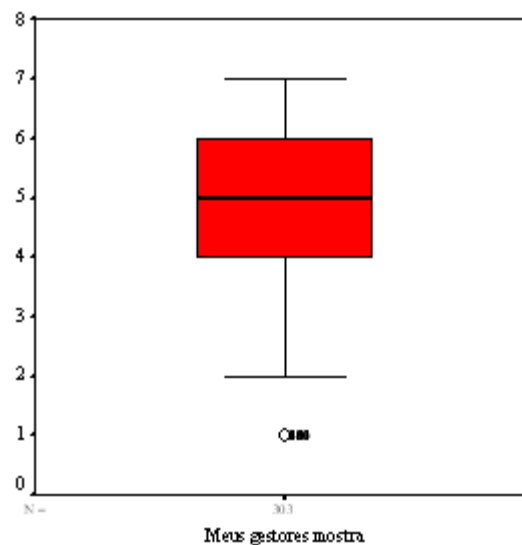
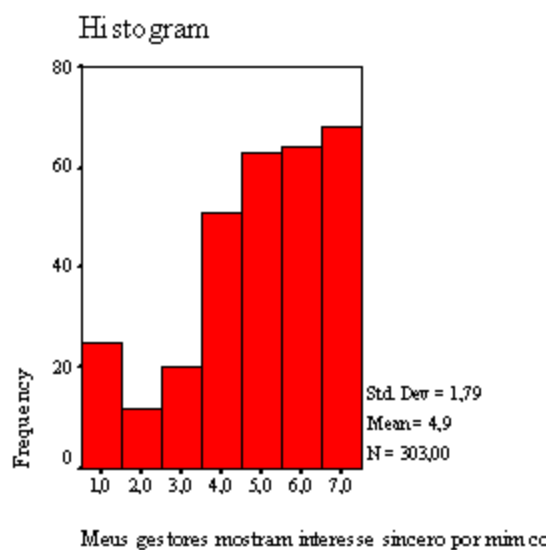


Não me sinto à vontade para discutir com meu chefe

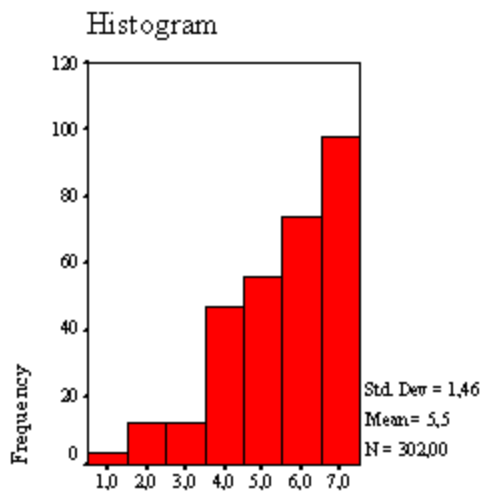


Não me sinto à vanta

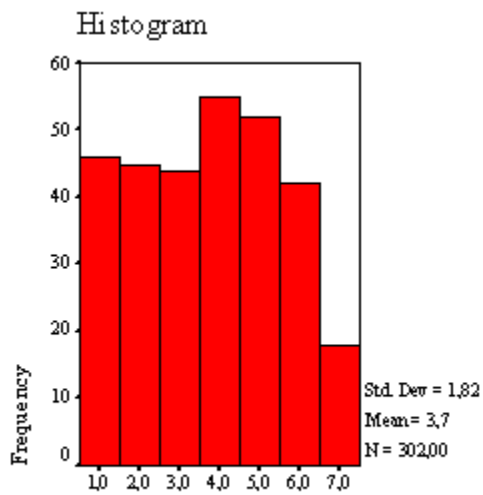
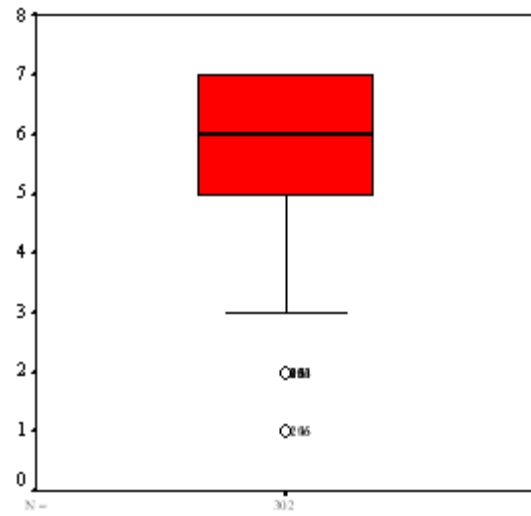




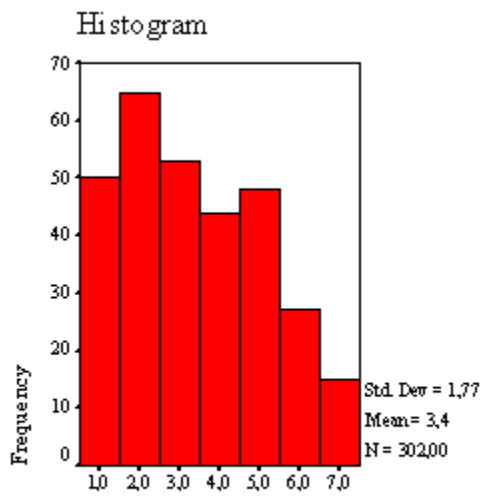
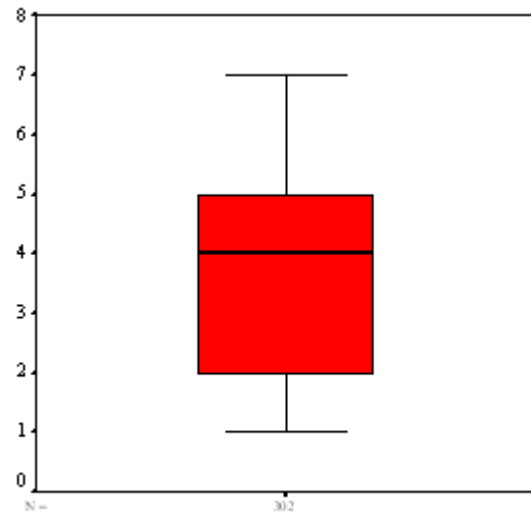




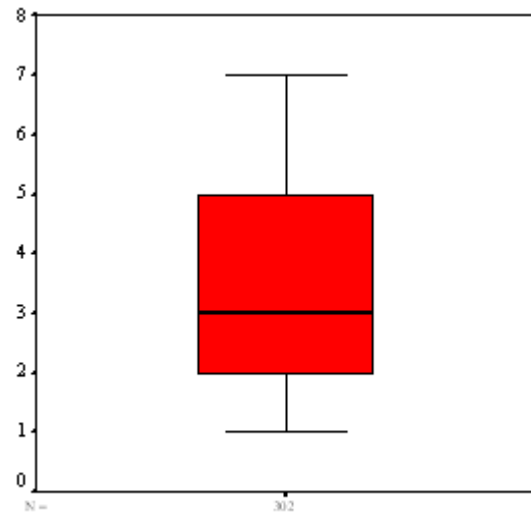
Construí relacionamentos sólidos entre meus colegas

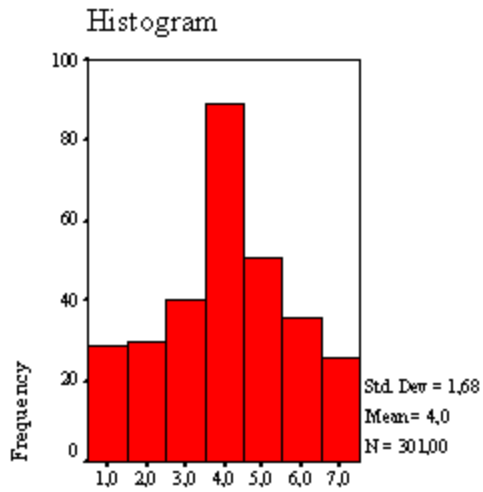


Todos na CAIXA têm a oportunidade de receber rec

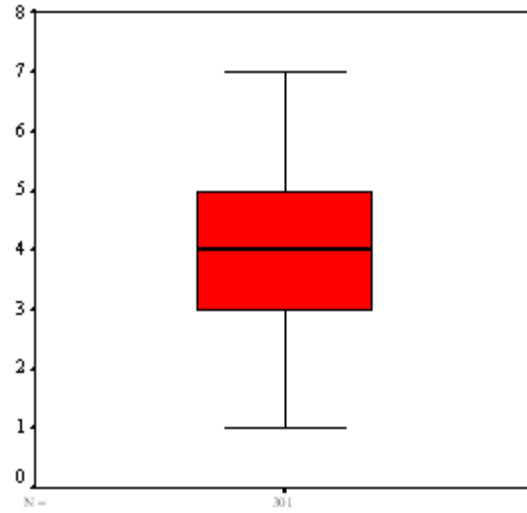


Nossos gestores não demonstram agrado em receber

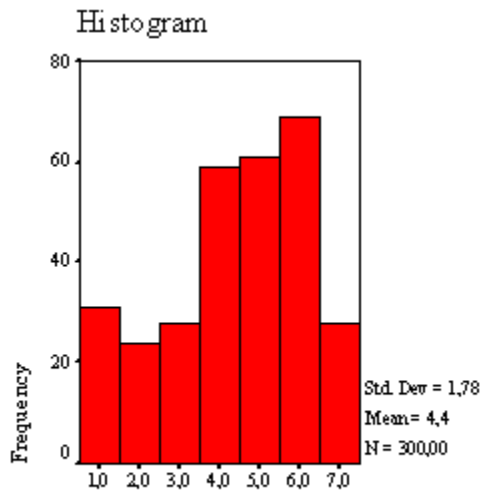




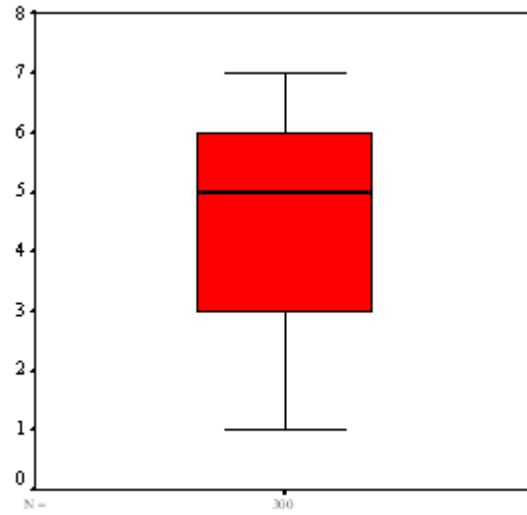
Na CAIXA temos benefícios especiais e personaliz



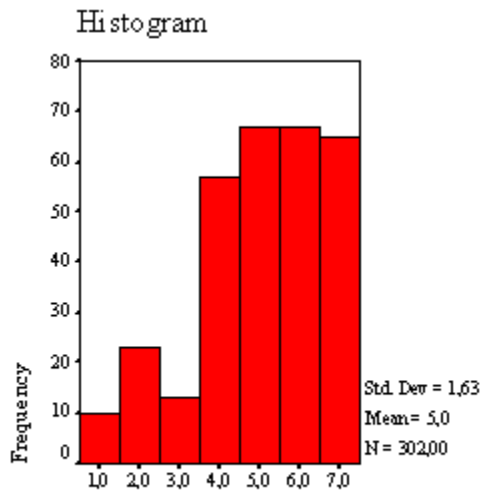
Na CAIXA temos benef



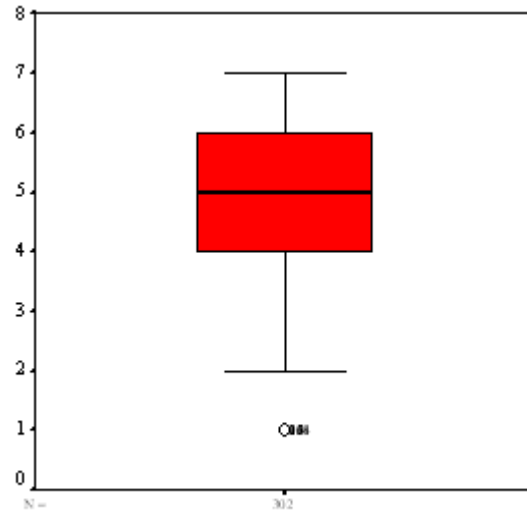
A CAIXA promove premiações como incentivo ao n



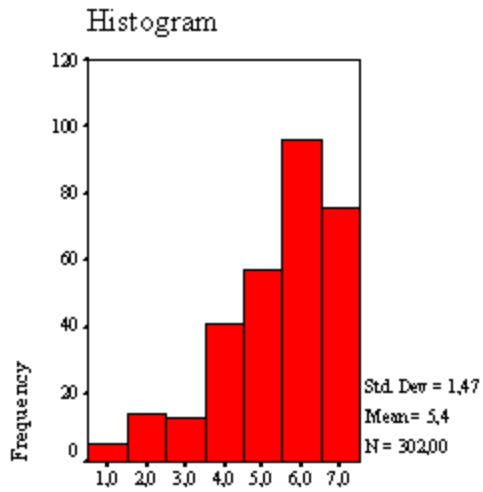
A CAIXA promove prem



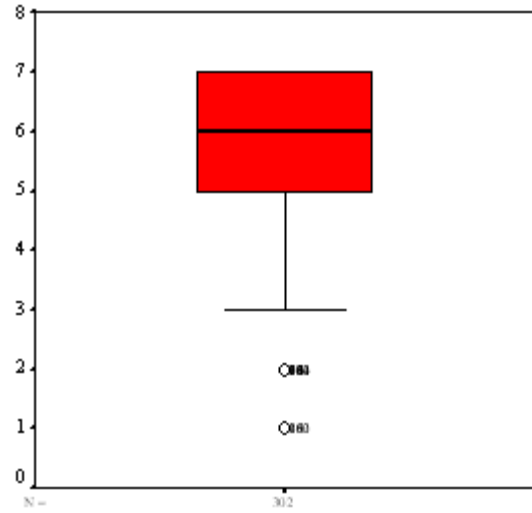
É motivo de orgulho e pres tigio ser empregado da CA



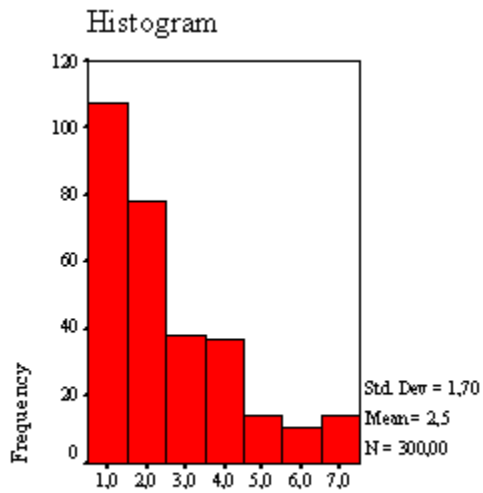
É motivo de orgulho



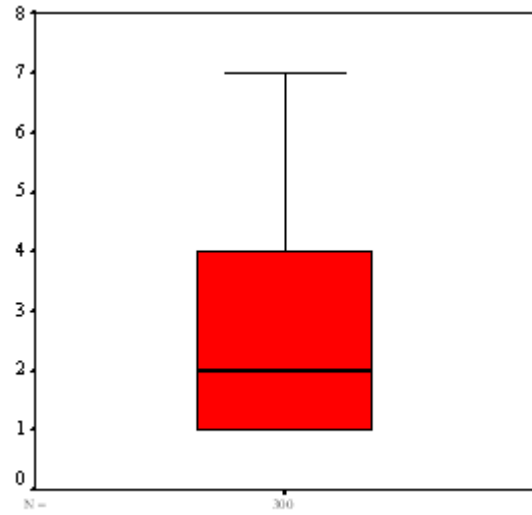
Ser empregado da CAIXA me proporciona estabili



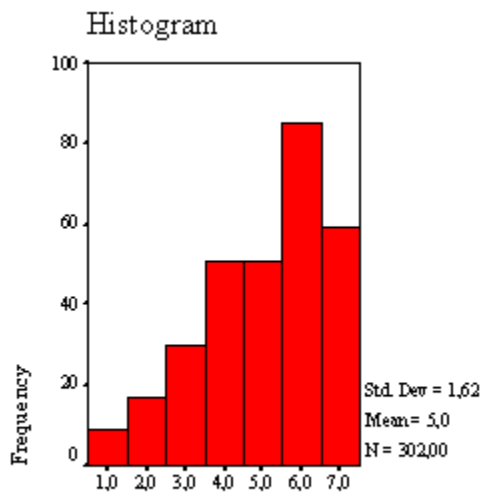
Ser empregado da CAI



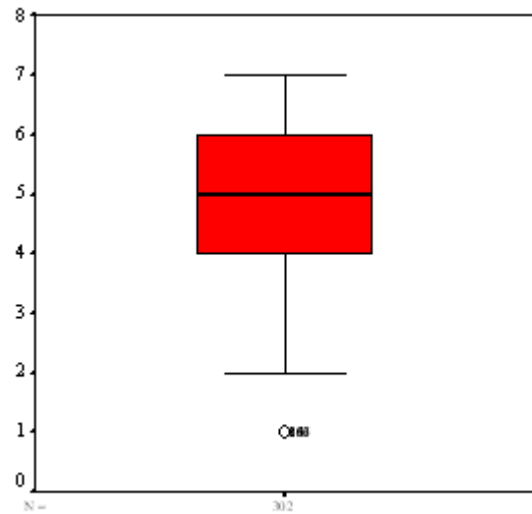
Na execução do meu trabalho, não me sinto respons



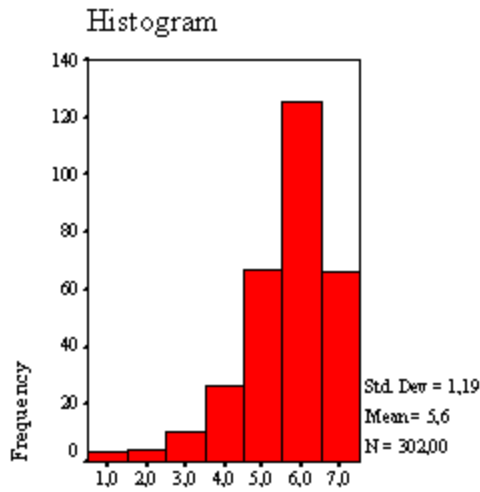
Na execução do meu t



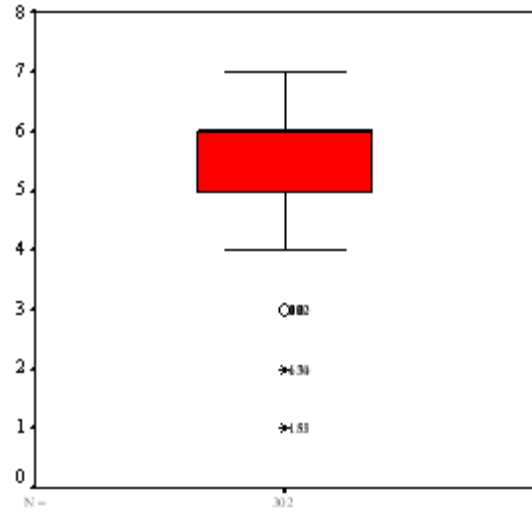
Sinto-me seguro por trabalhar na Caixa.



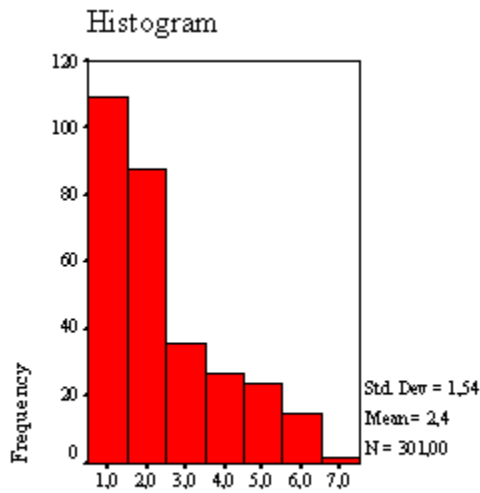
Sinto-me seguro por



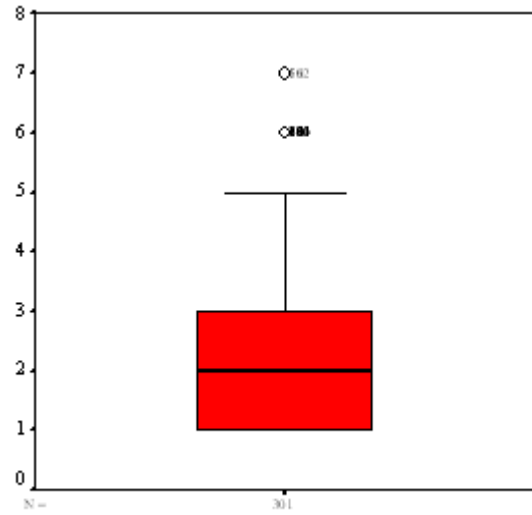
Existe respeito no relacionamento entre chefes e sul



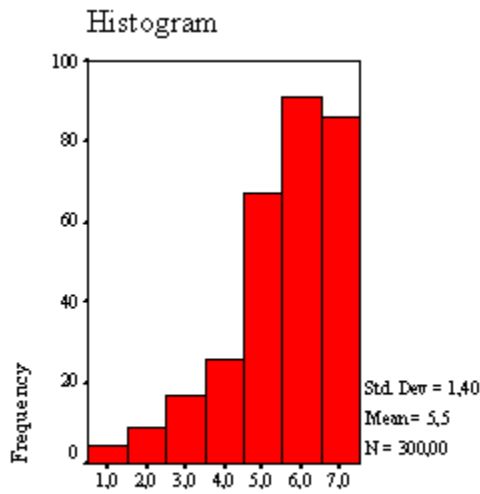
Existe respeito no r



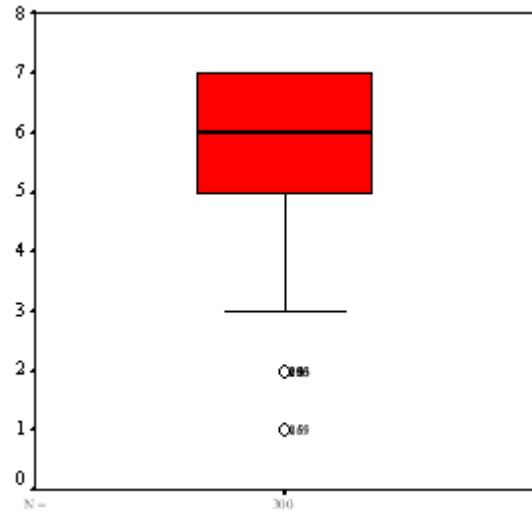
Na minha área não existe comprometimento dos em



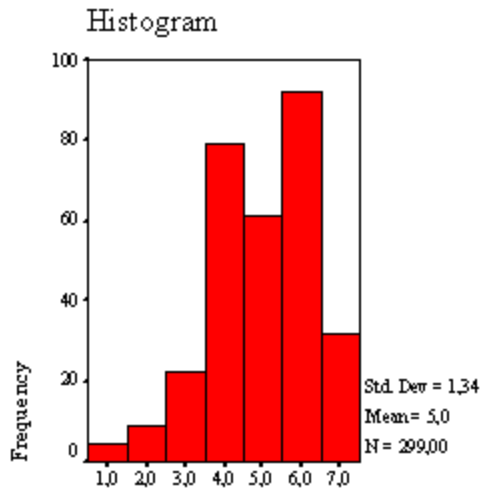
Na minha área não ex



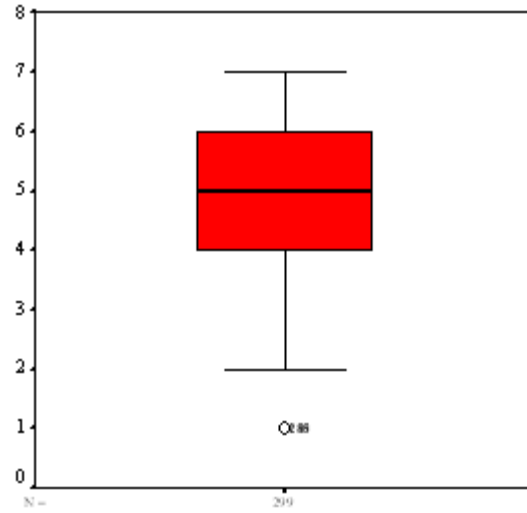
Em minha área trabalhamos com espírito de colabor



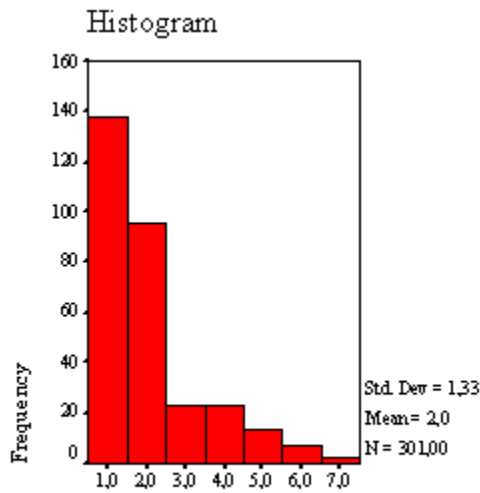
Em minha área trabal



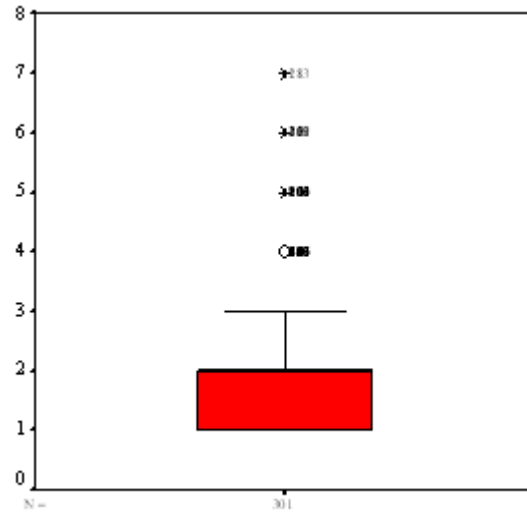
Quando mudamos de área ou de função, os colegas



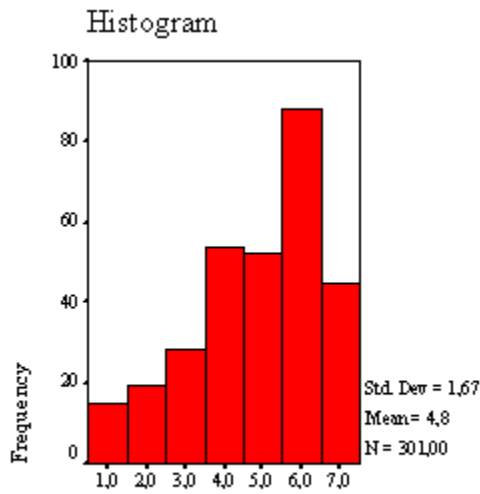
Quando mudamos de área ou de função, os colegas



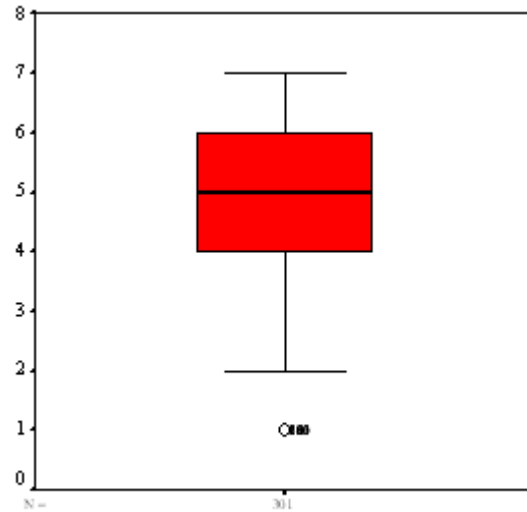
Em nossa unidade não temos metas bem definidas a



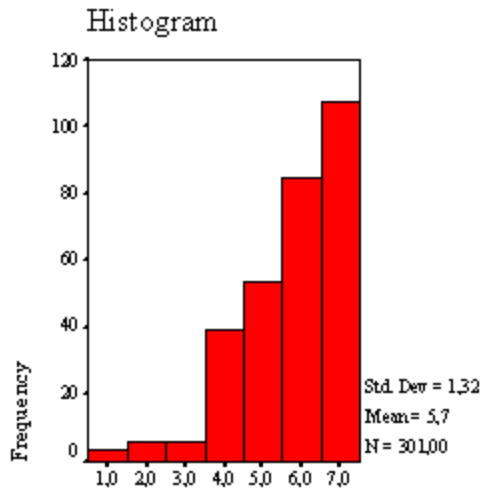
Em nossa unidade não temos metas bem definidas a



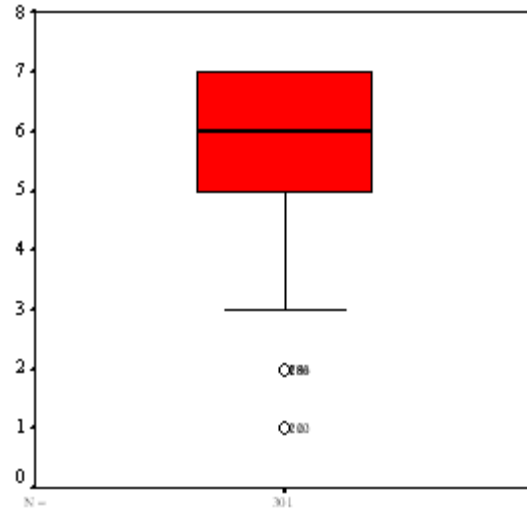
Eu percebo a relação entre as metas e o resultado f



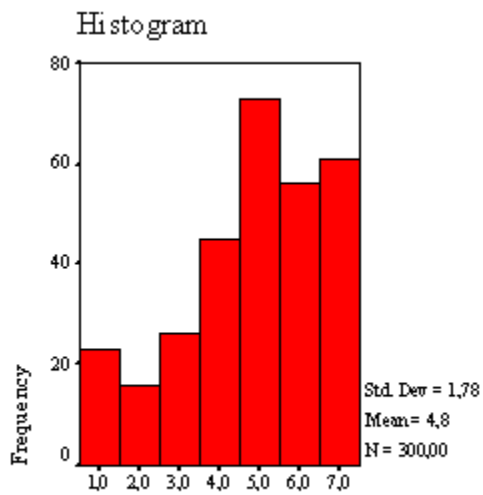
Eu percebo a relação entre as metas e o resultado f



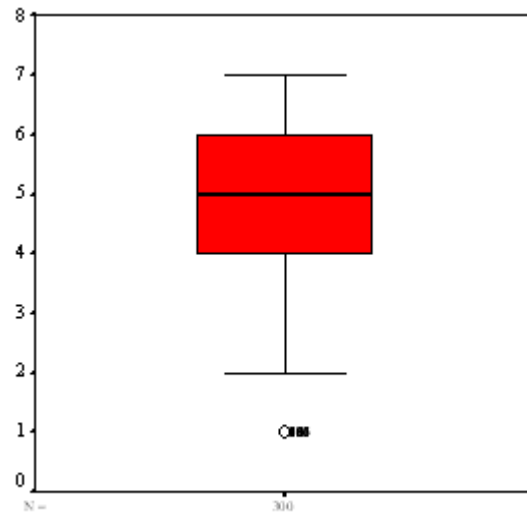
A CAIXA é capaz de responder aos desafios impostos



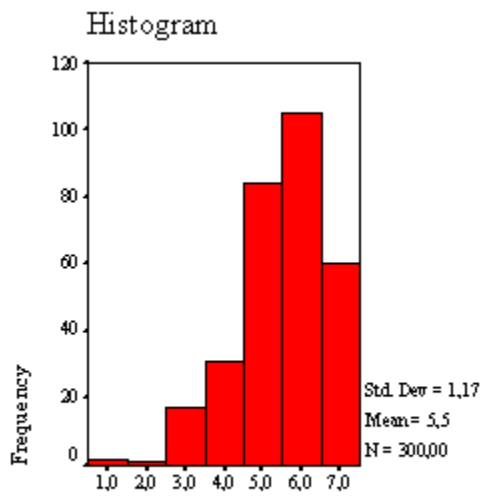
A CAIXA é capaz de responder



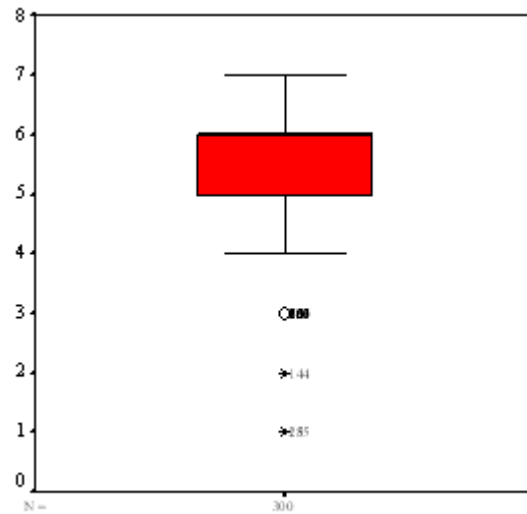
O compromisso de servir bem à comunidade é a primeira prioridade



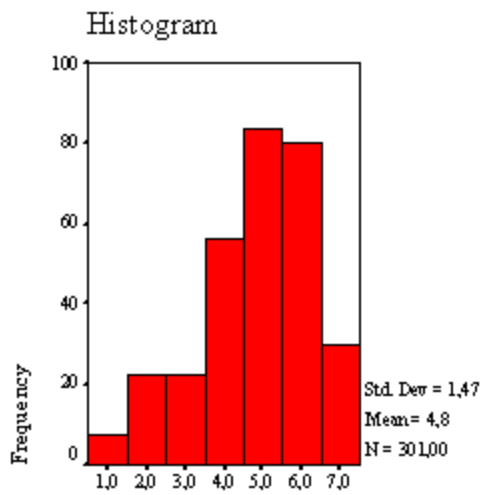
O compromisso de servir



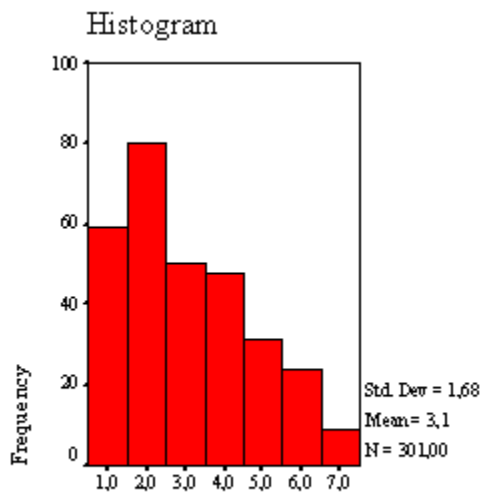
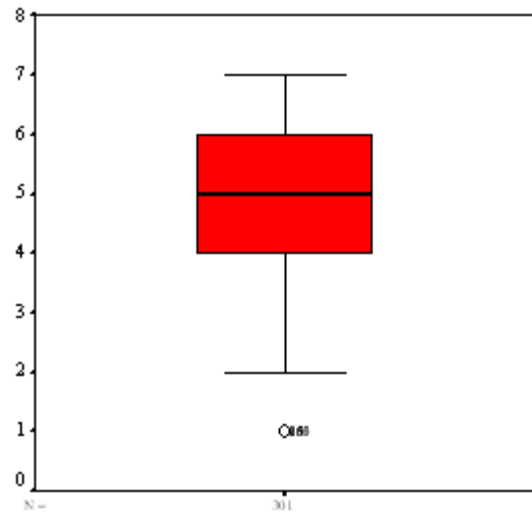
Sei compreender quando e por que meu trabalho é importante



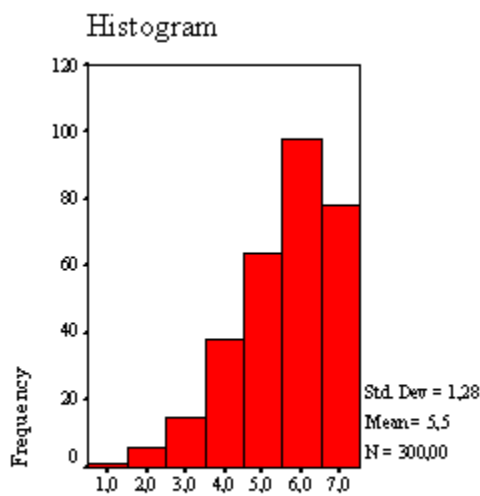
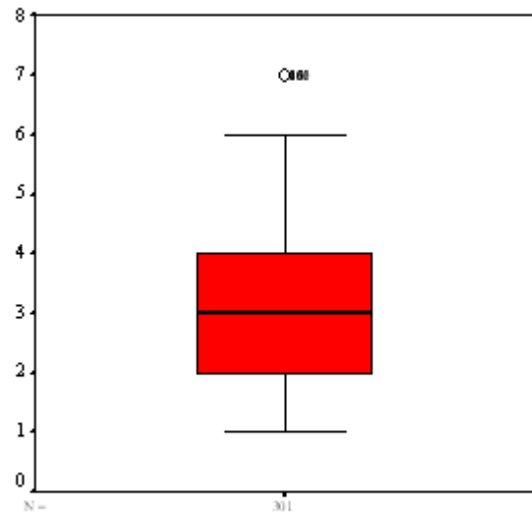
Sei compreender quando



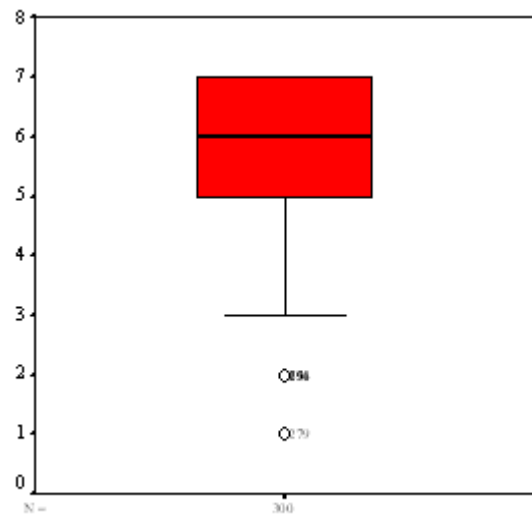
Meus gestores sabem lidar bem com as divergências.

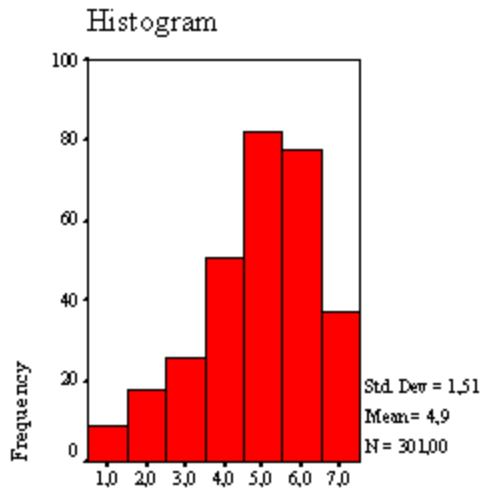


Os gestores não se preocupam em solucionar conflitos.

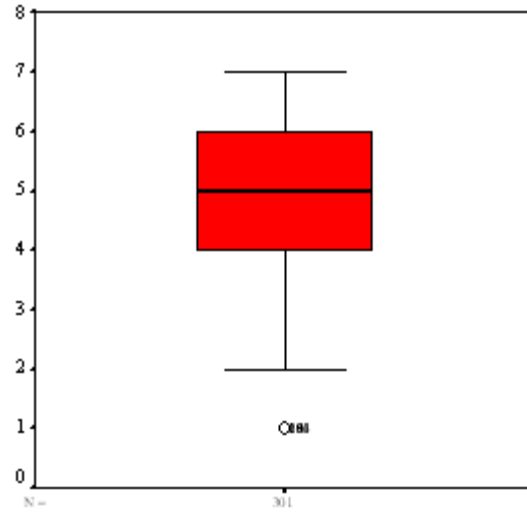


Se receber uma crítica sem levar isso para o lado p...

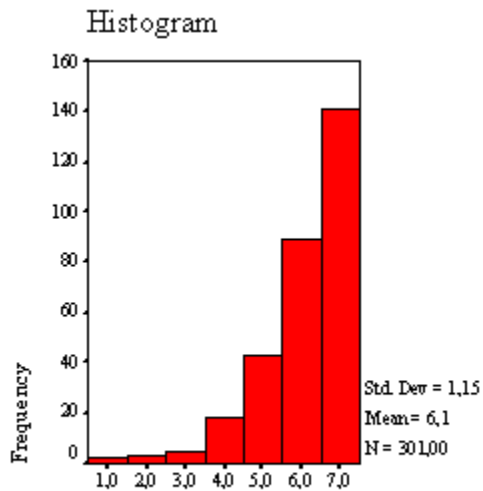




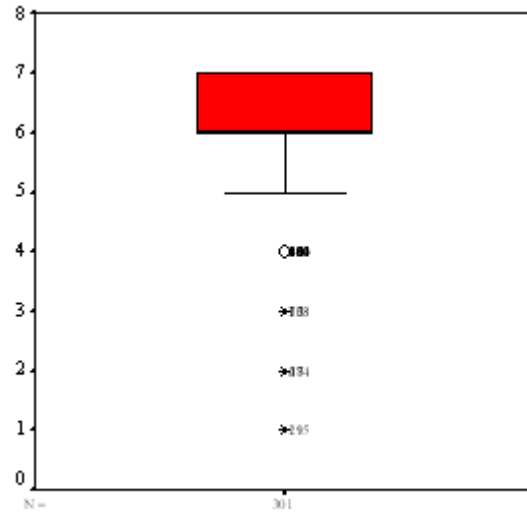
Os empregados identificam-se com o papel social da



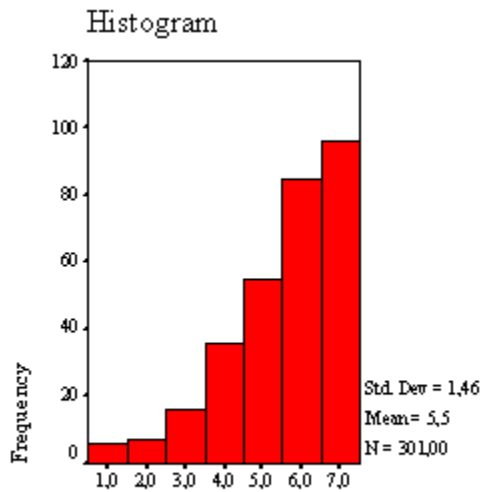
Os empregados identi



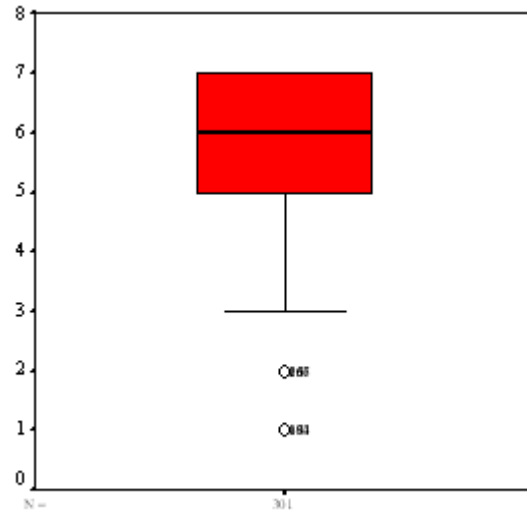
Considero a CAIXA uma empresa séria e idônea.



Considero a CAIXA um

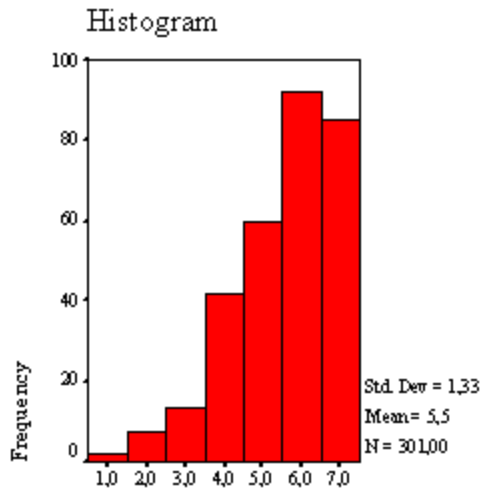


Eu me sinto bem pela forma com a qual a CAIXA c

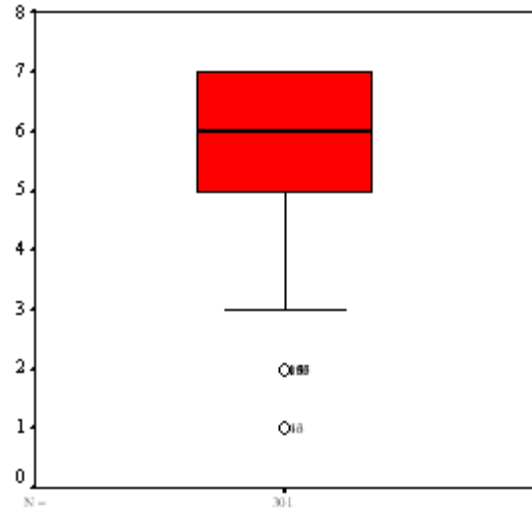


Eu me sinto bem pela

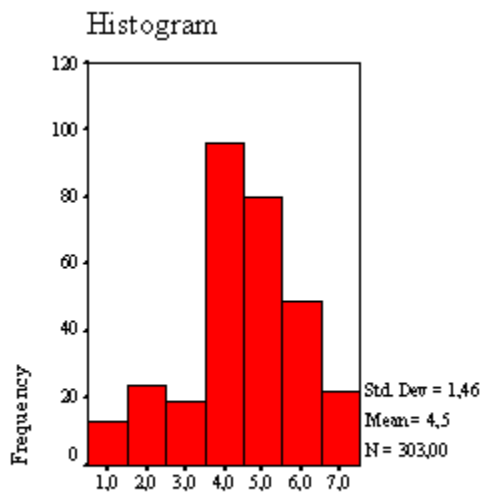




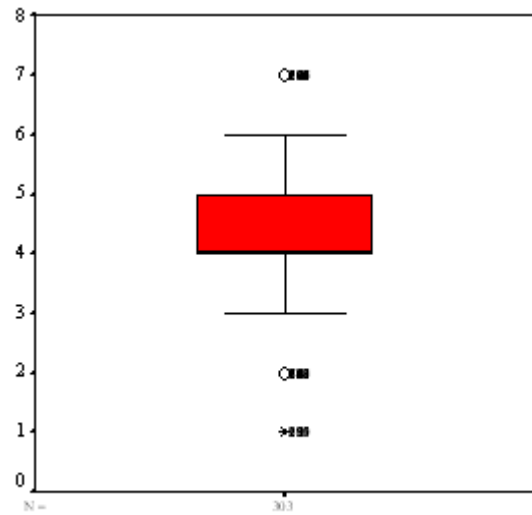
A missão de servir bem à comunidade tem o apoio d



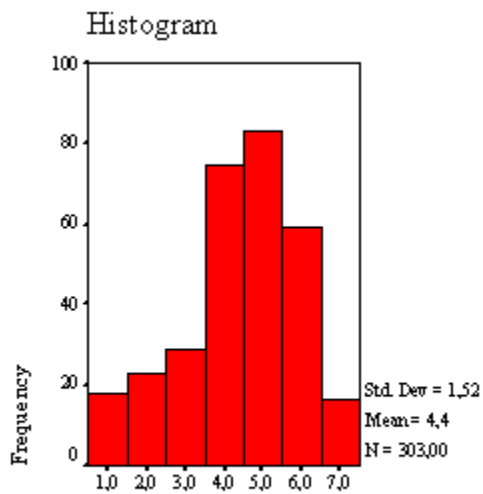
A missão de servir b



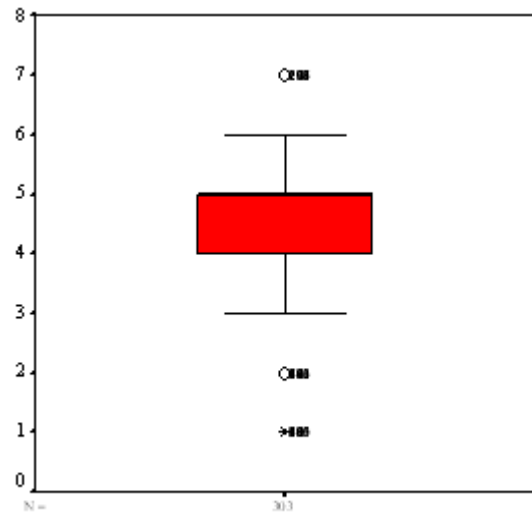
A liderança reconhece erros não intencionais como:



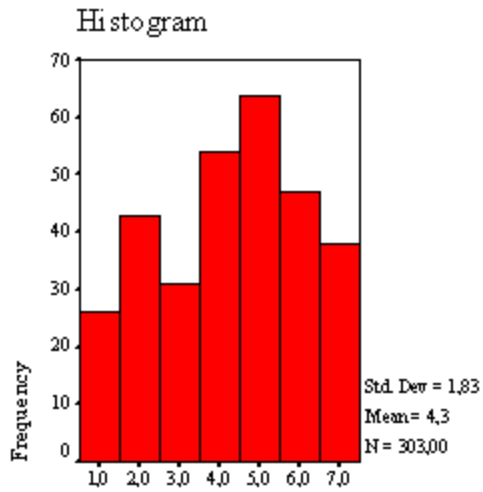
A liderança reconhece



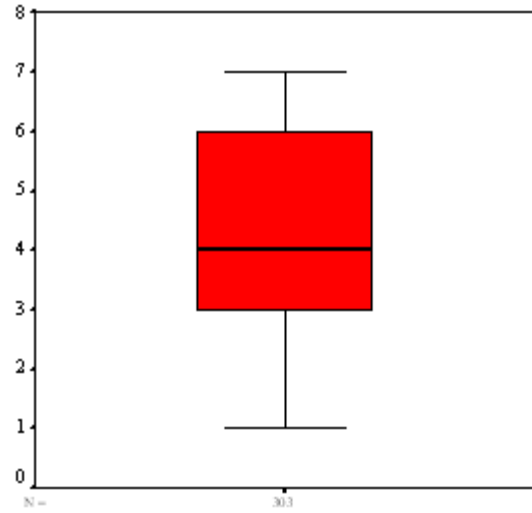
Se eu for tratado injustamente e me posicionar a es



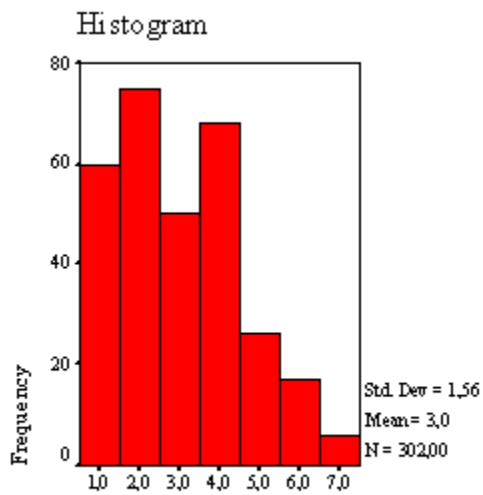
Se eu for tratado in



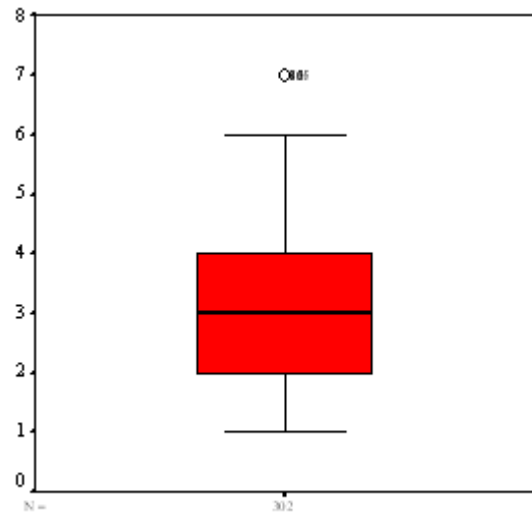
Meu gerente conversa contigo sobre meus pontos fortes



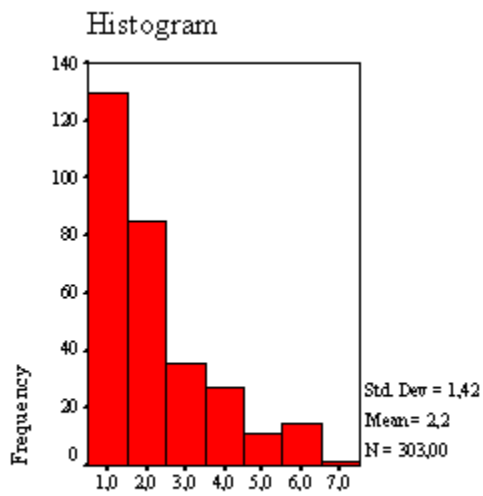
Meu gerente conversa



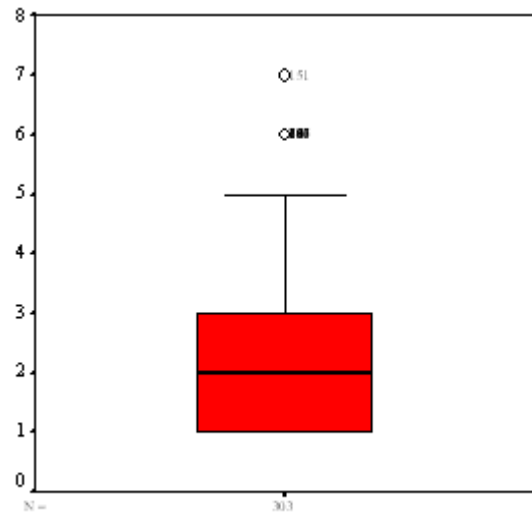
Diante dos erros cometidos, meus gestores não procuram



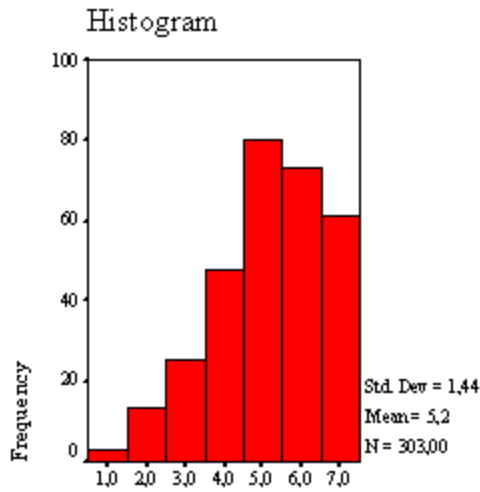
Diante dos erros com



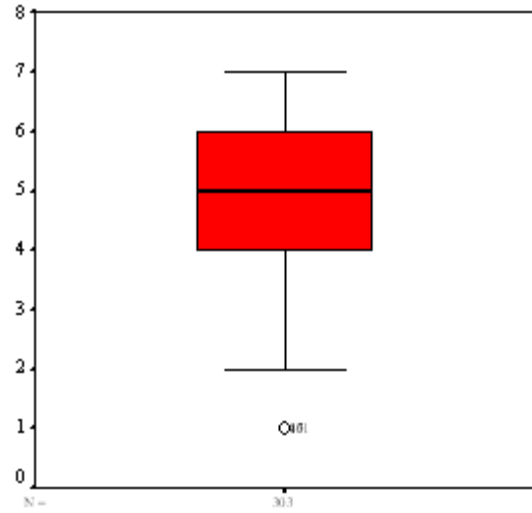
Não entendo o que significa a missão e a visão de f



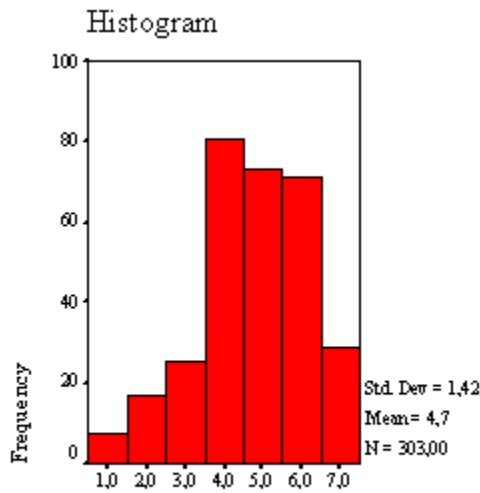
Não entendo o que si



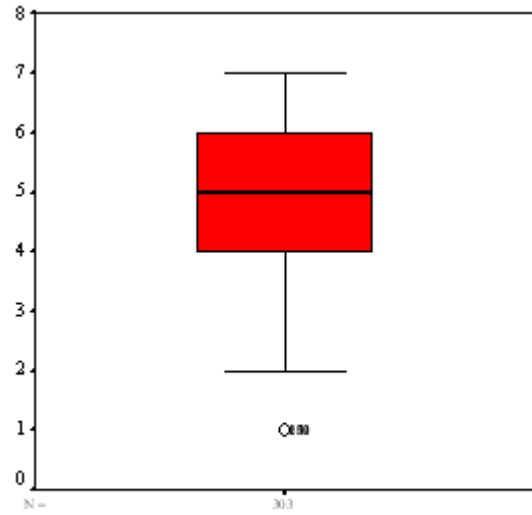
Percebo as mudanças que estão ocorrendo na empresa



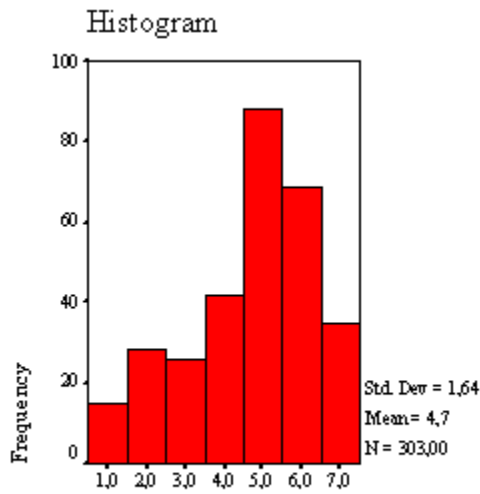
Percebo as mudanças



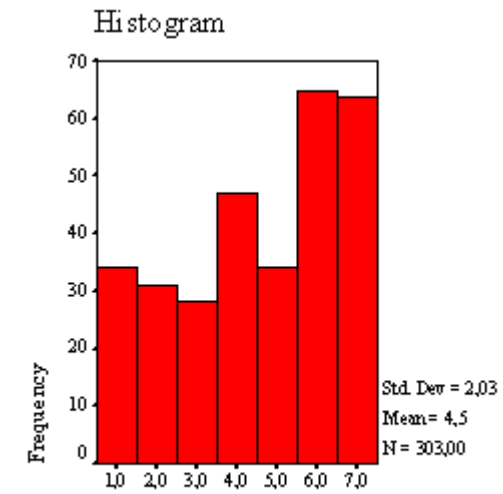
Tenho uma visão clara para onde estamos indo e se:



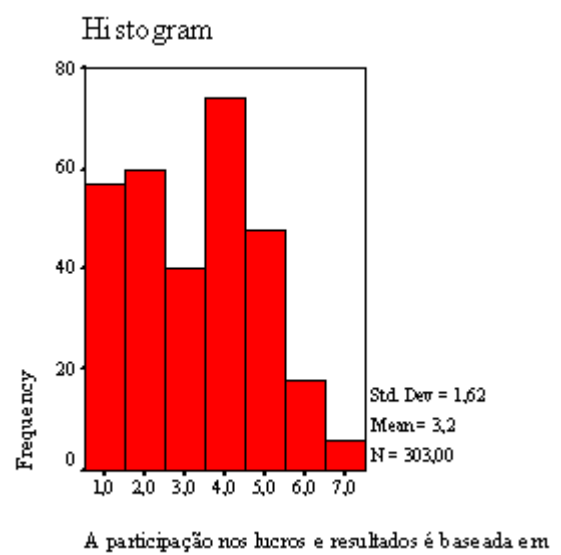
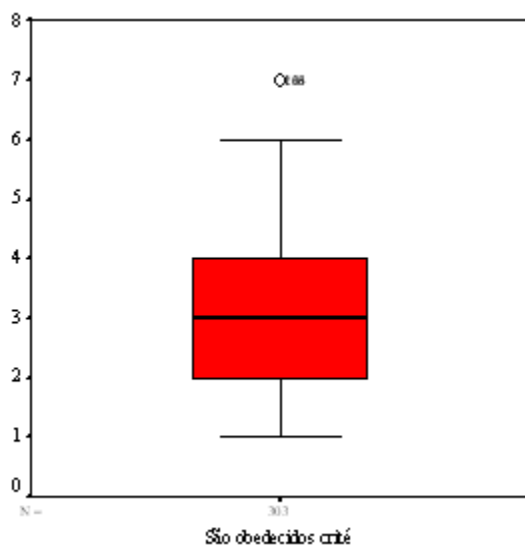
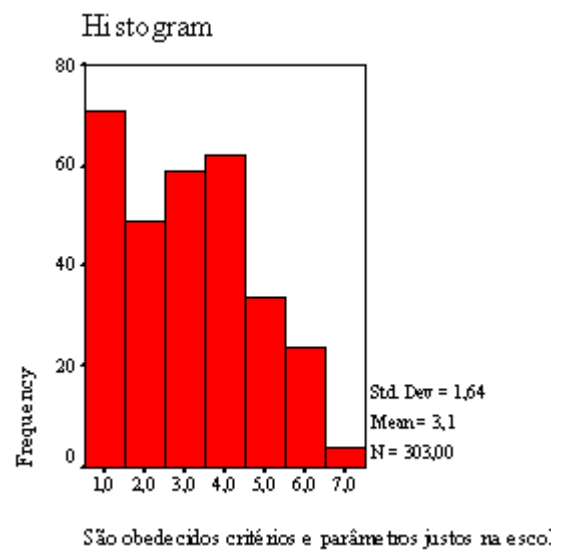
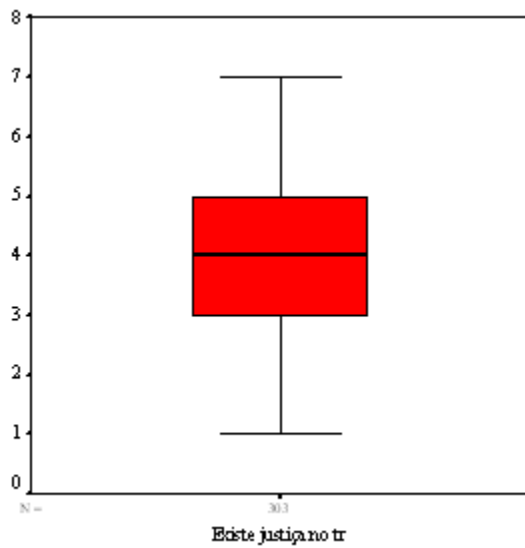
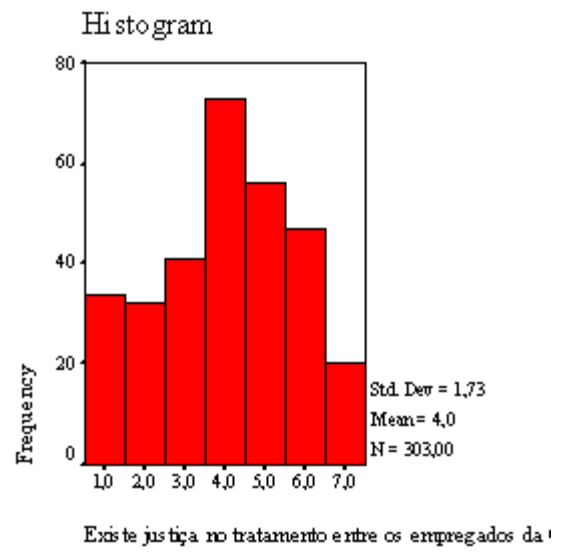
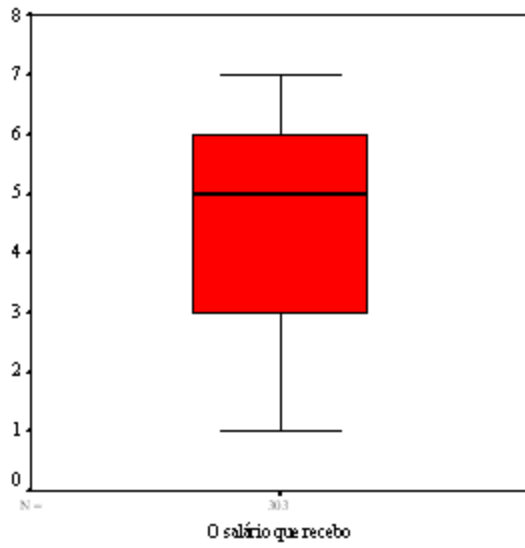
Tenho uma visão chr

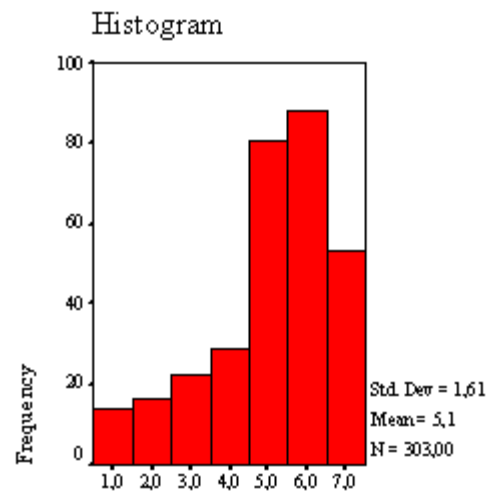
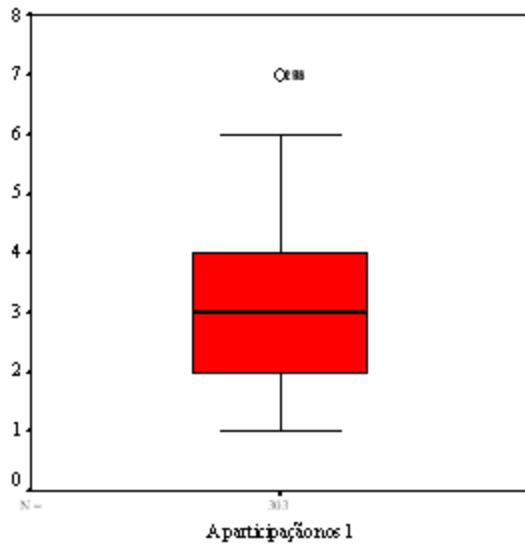


Conheço as atividades realizadas na CAIXA, mesmo

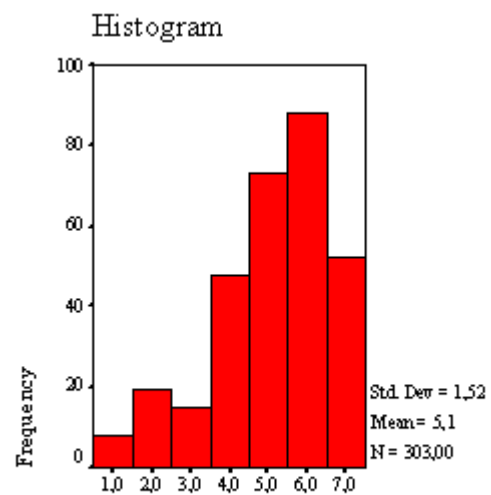
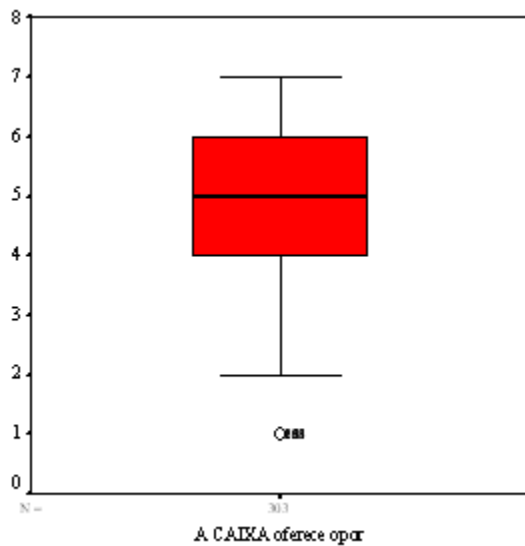


O salário que recebo não faz jus às minhas qualificações

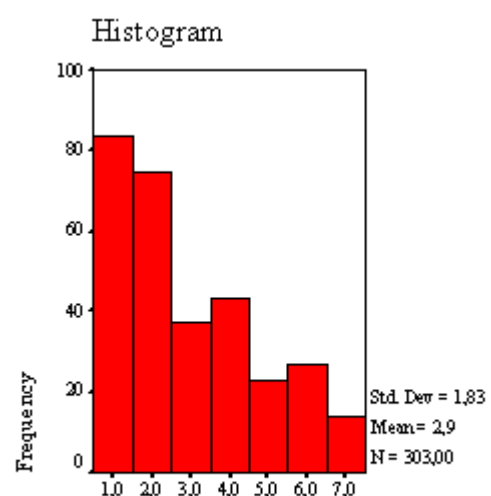
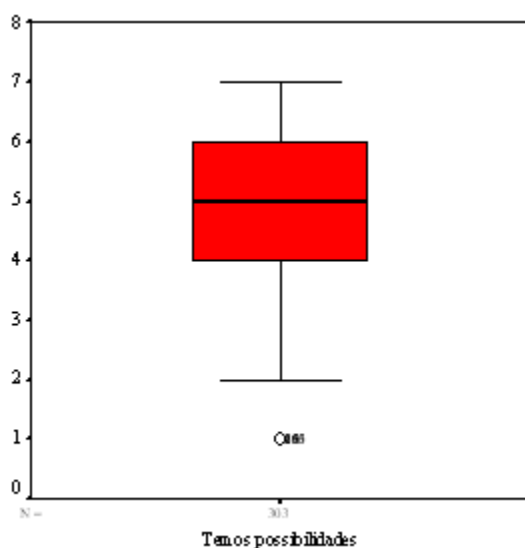




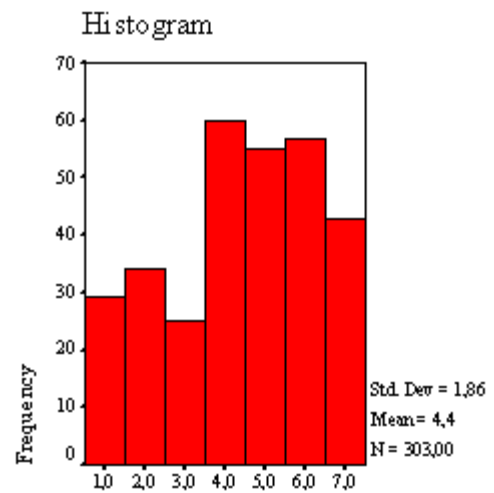
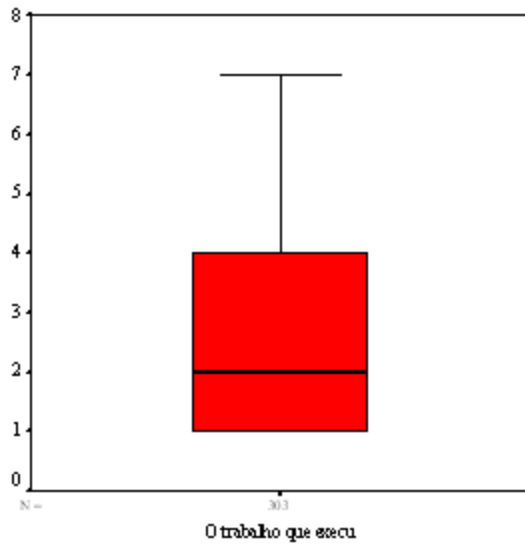
A CAIXA oferece oportunidades e estimula o cresc



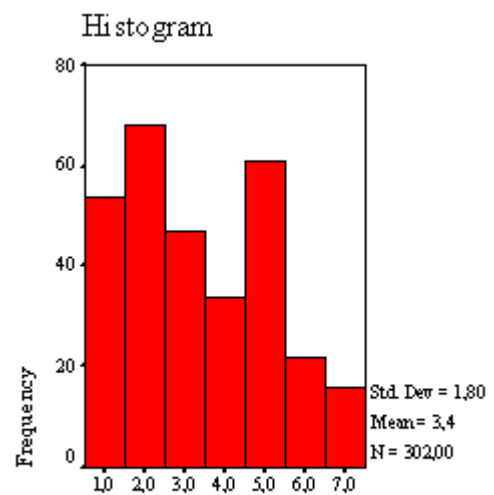
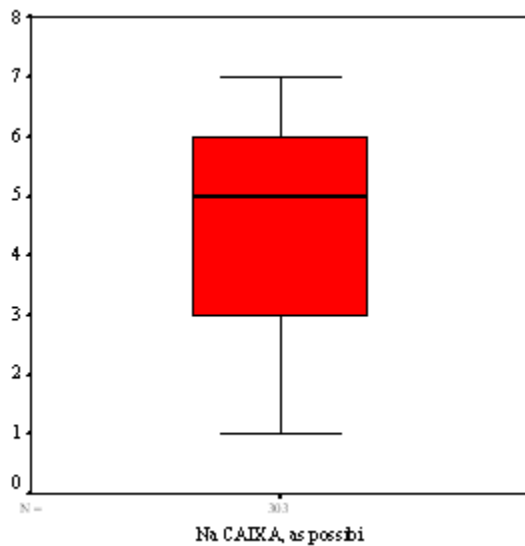
Temos possibilidades de ascensão profissional na C



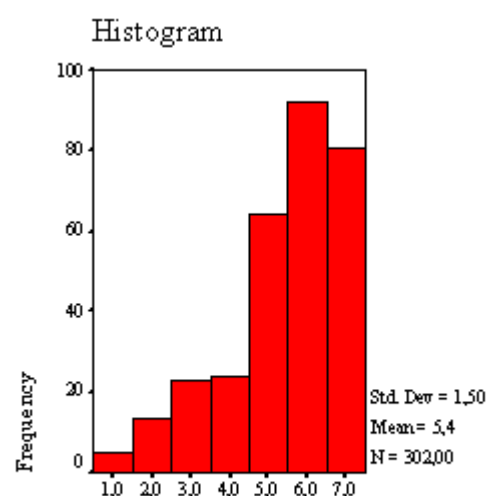
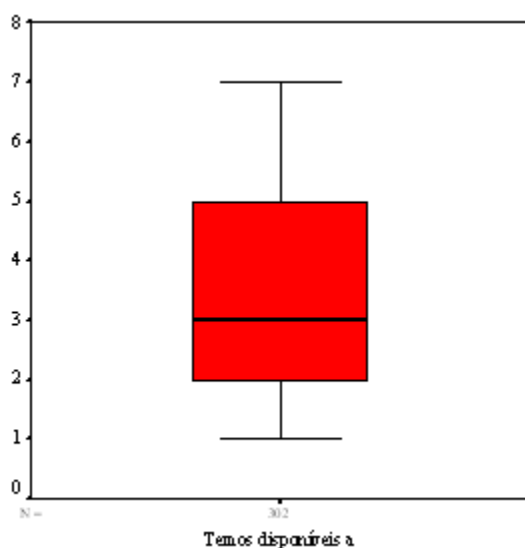
O trabalho que executo não oferece possibilidade de



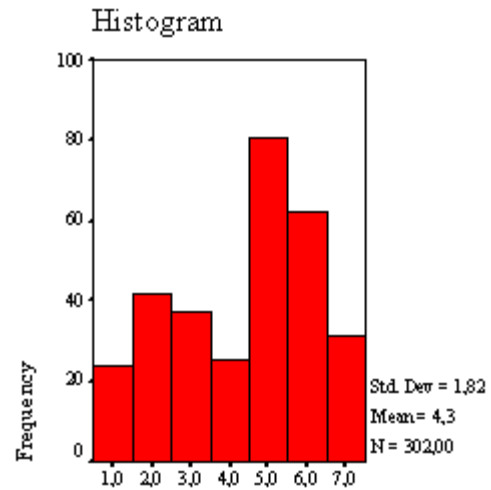
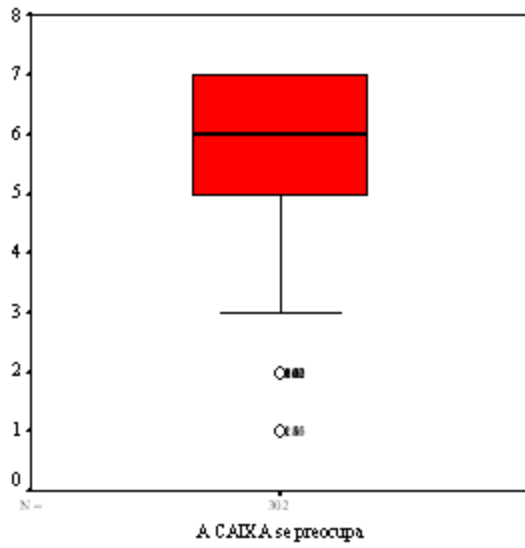
Na CAIXA, as possibilidades de ascensão são comp



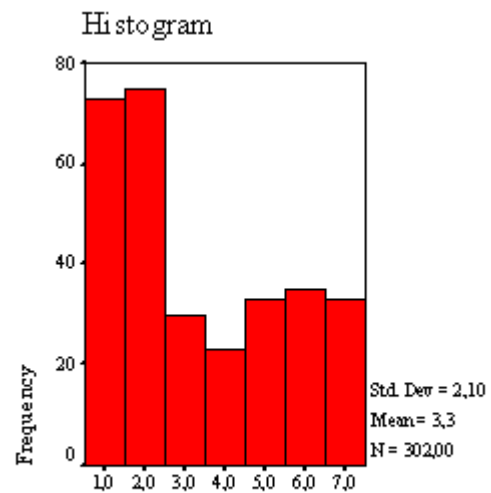
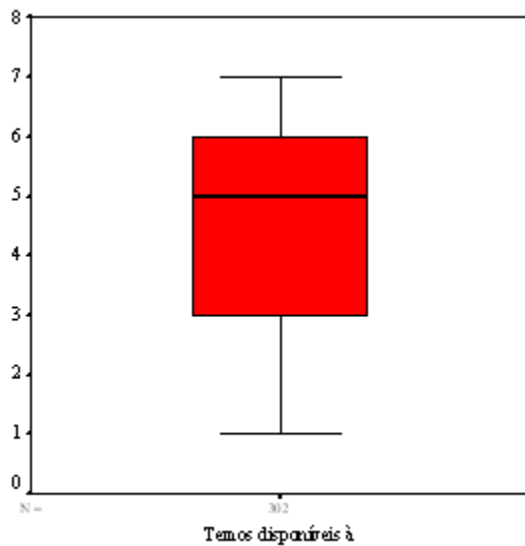
Temos disponíveis a tempo, os recursos, instrume rto



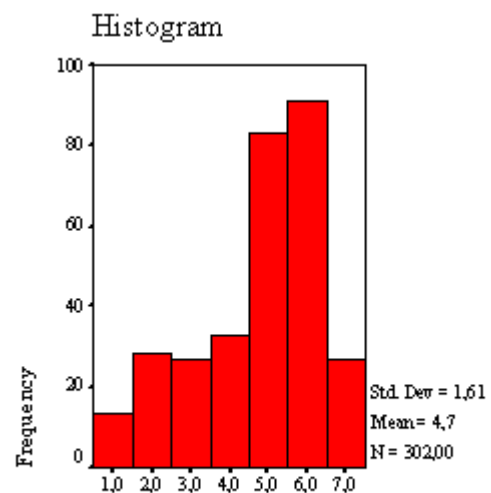
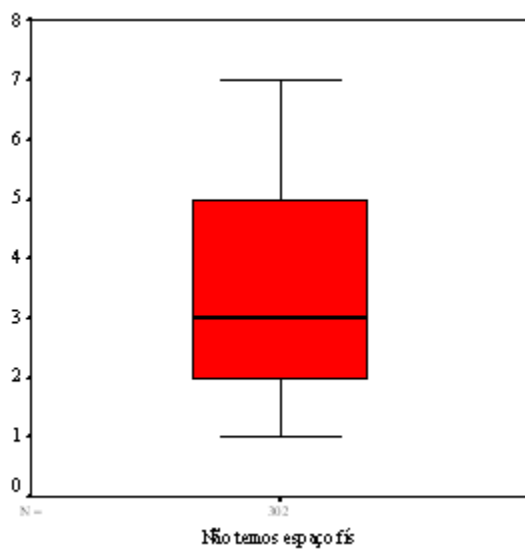
A CAIXA se preocupa em oferecer a seus empreg



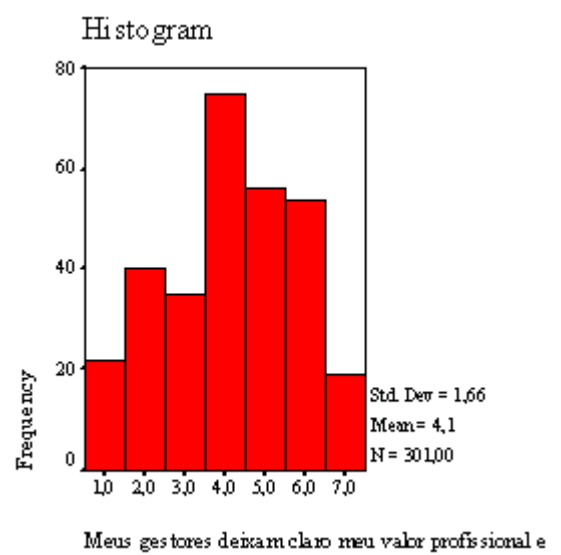
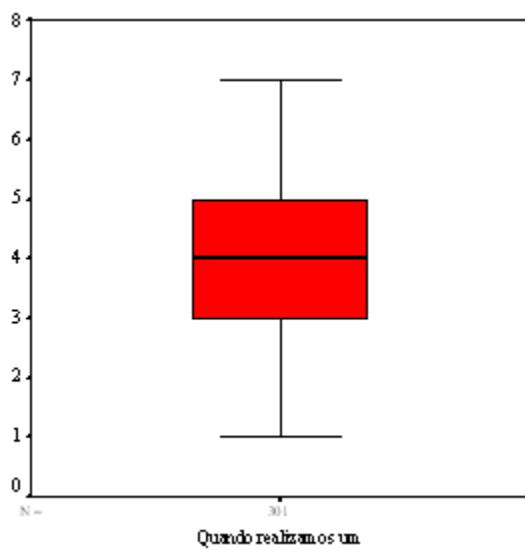
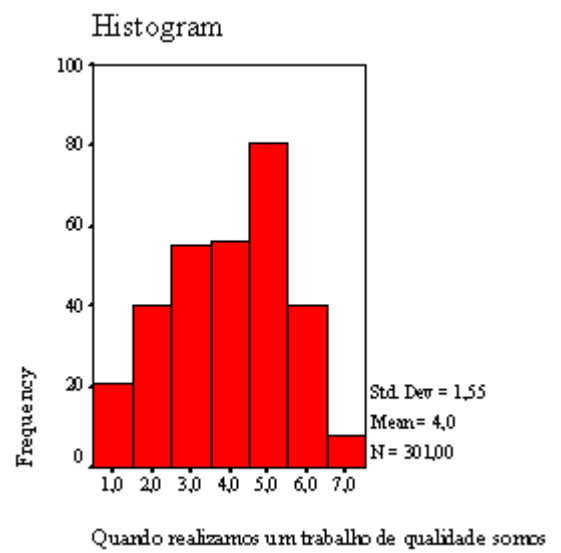
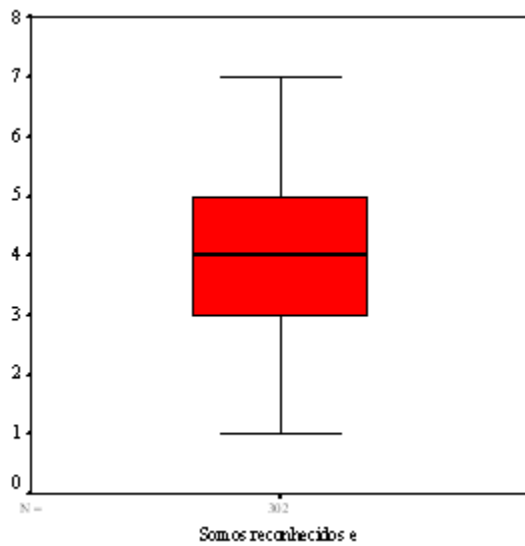
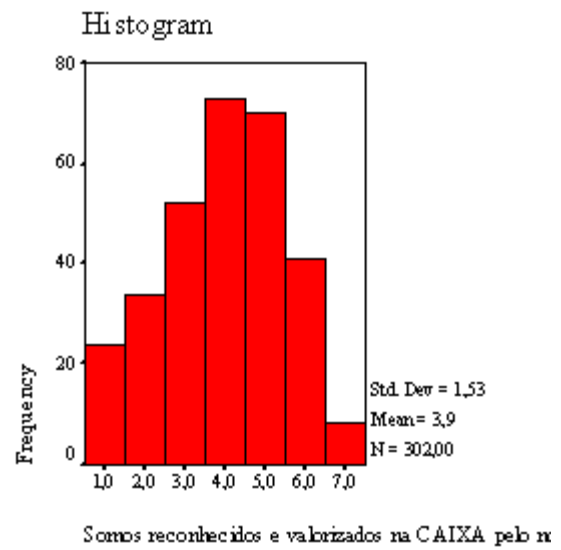
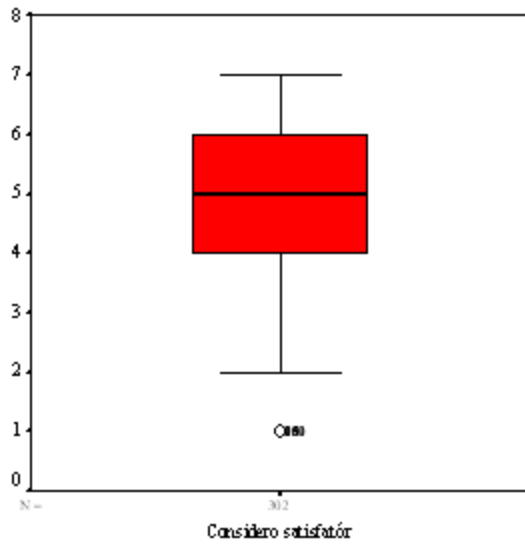
Temos disponíveis à realização de nossas atividades



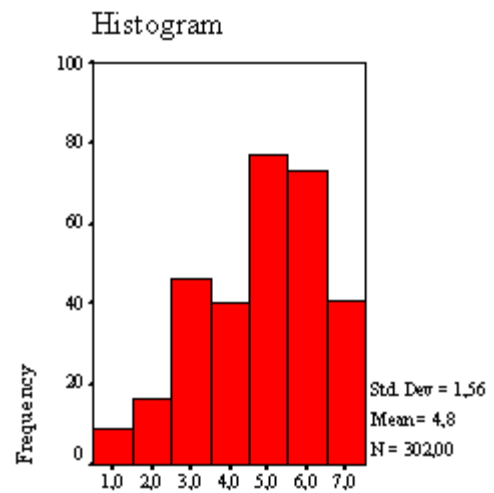
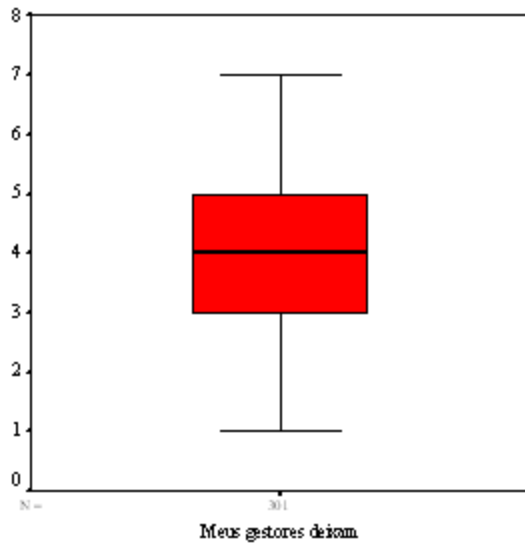
Não temos espaço físico suficiente para trabalharmos



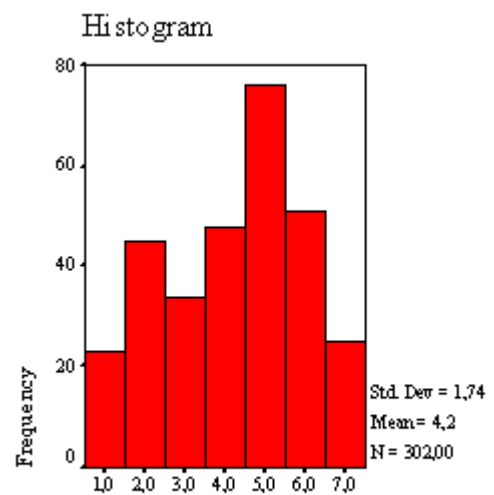
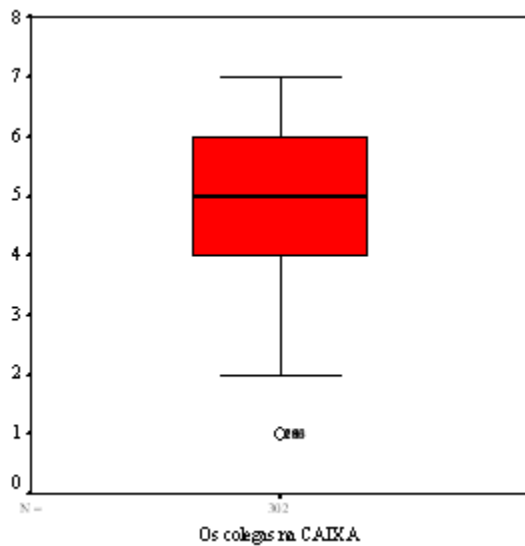
Considero satisfatórios os benefícios oferecidos pela



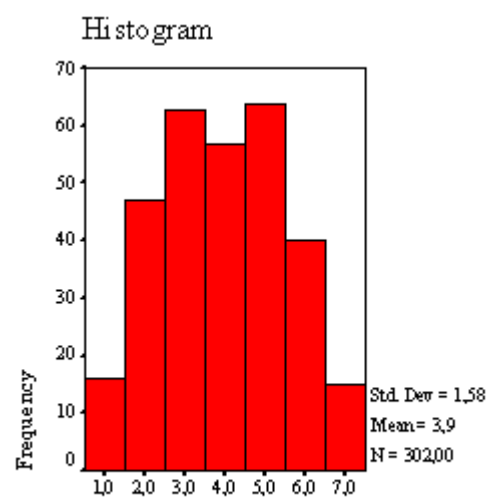
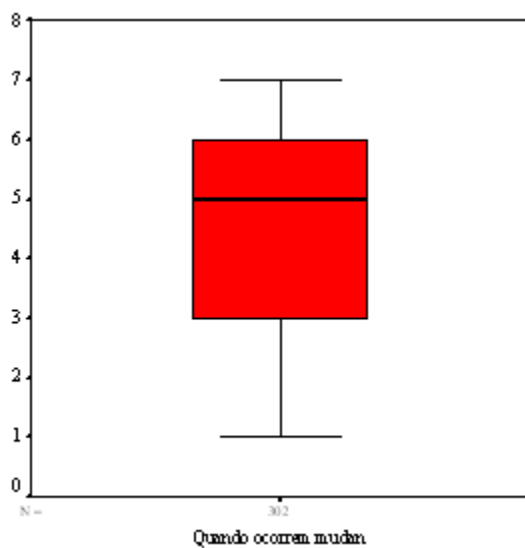




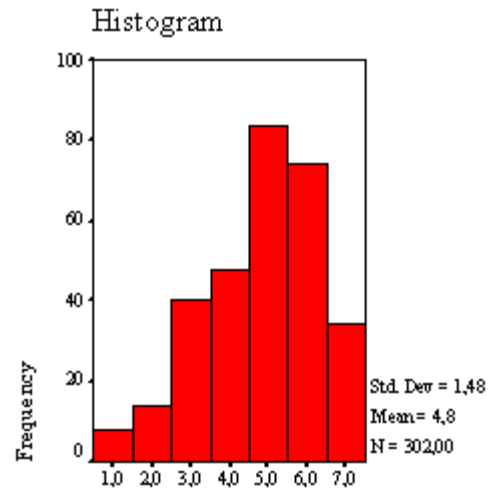
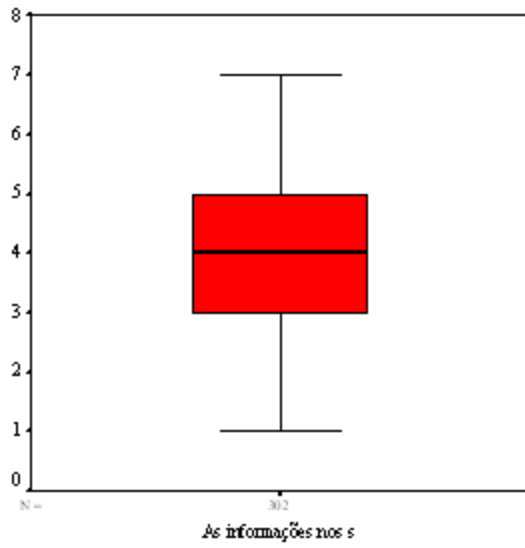
Os colegas na CAIXA têm sempre boa vontade em



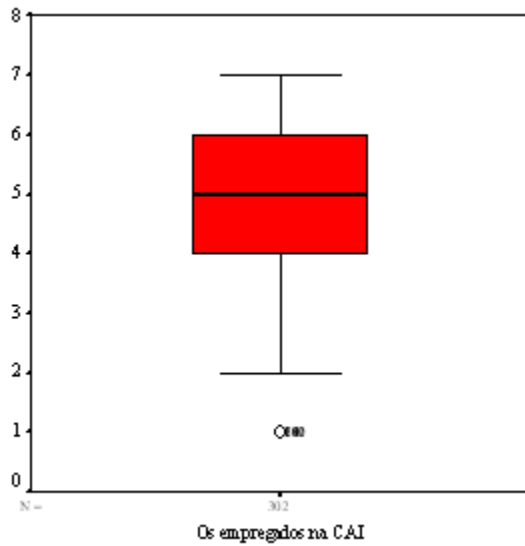
Quando ocorrem mudanças relacionadas ao nosso tra



As informações nos são repassadas de maneira clara



Os empregados na CAIXA sabem dar informações



Os empregados na CAI

## ANEXO F - INDICADORES, QUESTÕES E PESOS DOS INDICADORES PARA AS VARIÁVEIS DE CLIMA

IND	QUESTÃO	Variáveis	PESO
i01_et1	As atividades na CAIXA têm sempre que ser resolvidas com urgência.	Estado de tensão	0,13
i02_et2	O bom relacionamento entre os empregados é dificultado em função do acúmulo de tarefas.	Estado de tensão	0,31
i03_et3	O excesso de trabalho tem me causado estresse e prejudicado minha vida pessoal e familiar.	Estado de tensão	0,30
i04_et4	A CAIXA exige de seus empregados mais do que eles são capazes de produzir, determinando prazos irreais para a execução das tarefas.	Estado de tensão	0,26
i05_ce1	A liderança deixa claro como ela espera que as regras sejam cumpridas.		Excl.
i06_ce2	A CAIXA proporciona flexibilidade para o cumprimento das normas e regras definidas.		Excl.
i07_ce3	Meus gestores não permitem nenhum tipo de alteração nas normas e padrões estabelecidos.	Rigidez das normas	0,55
i08_ce4	O sistema disciplinar da CAIXA é rígido.	Rigidez das normas	0,45
i09_ep1	Sinto-me satisfeito (a) com o grau de participação que tenho nas decisões tomadas na minha área, que estão relacionadas ao meu trabalho.	Ênfase na participação	0,34
i10_ep2	Os gestores levam em conta as sugestões e opiniões dos empregados para manter, inovar e melhorar os serviços prestados.	Ênfase na participação	0,33
i11_ep3	Os gestores nos informam e esclarecem a respeito dos assuntos e mudanças que ocorrem na CAIXA que nos dizem respeito.	Ênfase na participação	0,33
i12_ep4	Não me sinto à vontade para discutir com meu chefe as decisões tomadas por ele.		Excl.
i13_ap1	Sei exatamente quais são minhas atribuições e tenho liberdade para realizá-las da maneira que eu julgar ser a melhor.	Autonomia presente	0,60
i14_ap2	Sou autônomo nas decisões que estão relacionadas diretamente ao meu trabalho.	Autonomia presente	0,40
i15_ap3	Meus gestores confiam no meu bom desempenho sem precisar me vigiar constantemente.		Excl.
i16_ch1	Meus gestores mostram interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado.	Tratamento recebido	0,57
i17_ch2i	O bom tratamento na Caixa depende da posição que ocupo. (INVERTIDO)	Tratamento recebido	0,43
i18_ch3	As dificuldades no trabalho se tornam mais leve em função da boa convivência entre as pessoas.	Relacionamento	0,49
i19_ch4	Construí relacionamentos sólidos entre meus colegas da CAIXA.	Relacionamento	0,51
i20_rp1	Todos na CAIXA têm a oportunidade de receber reconhecimento.		Excl.
i21_rp2	Nossos gestores não demonstram agradecimento pelo nosso bom trabalho e esforço extra.		Excl.
i22_rp3	Na CAIXA temos benefícios especiais e personalizados.	Recompensas	0,50
i23_rp4	A CAIXA promove premiações como incentivo ao nosso bom desempenho.	Recompensas	0,50
i24_po1	É motivo de orgulho e prestígio ser empregado da CAIXA.	Prestígio obtido	0,26
i25_po2	Ser empregado da CAIXA me proporciona estabilidade.	Prestígio obtido	0,33

i26_po3	Na execução do meu trabalho, não me sinto responsável pela realização de mudanças sociais.		Excl.
i27_po4	Sinto-me seguro por trabalhar na Caixa.	Prestígio obtido	0,41
i28_ce1	Existe respeito no relacionamento entre chefes e subordinados.	Cooperação	0,27
i29_ce2	Na minha área não existe comprometimento dos empregados com o alcance dos resultados esperados.		Excl.
i30_ce3	Em minha área trabalhamos com espírito de colaboração, buscando a melhoria contínua do desempenho de nossas atividades.	Cooperação	0,39
i31_ce4	Quando mudamos de área ou de função, os colegas fazem com que nos sintamos em casa.	Cooperação	0,35
i32_pe1	Em nossa unidade não temos metas bem definidas a serem atingidas.		Excl.
i33_pe2	Eu percebo a relação entre as metas e o resultado final da organização.	Padrões enfatizados	0,27
i34_pe3	A CAIXA é capaz de responder aos desafios impostos pelo Governo Federal.	Padrões enfatizados	0,39
i35_pe4	O compromisso de servir bem à comunidade é a principal meta desta organização.	Padrões enfatizados	0,33
i36_af1	Sei compreender quando e por que meu trabalho é criticado.	Atitude frente a conflitos	0,20
i37_af2	Meus gestores sabem lidar bem com as divergências de opiniões no trabalho.	Atitude frente a conflitos	0,34
i38_af3i	Os gestores não se preocupam em solucionar conflitos que afetam o desempenho da equipe. (INVERTIDO)	Atitude frente a conflitos	0,30
i39_af4	Sei receber uma crítica sem levar isso para o lado pessoal.	Atitude frente a conflitos	0,16
i40_si1	Os empregados identificam-se com o papel social da CAIXA.	Sentimento de identidade	0,32
i41_si2	Considero a CAIXA uma empresa séria e idônea.	Sentimento de identidade	0,16
i42_si3	Eu me sinto bem pela forma com a qual a CAIXA contribui para a comunidade.	Sentimento de identidade	0,23
i43_si4	A missão de servir bem à comunidade tem o apoio dos empregados da CAIXA.	Sentimento de identidade	0,29
i44_te1	A liderança reconhece erros não intencionais como necessários para se tocar o negócio.	Tolerância existente	0,19
i45_te2	Se eu for tratado injustamente e me posicionar a respeito, serei ouvido e acabarei obtendo justiça.	Tolerância existente	0,28
i46_te3	Meu gerente converso comigo sobre meus pontos fortes e sobre os pontos que necessito desenvolver.	Tolerância existente	0,29
i47_te4i	Diante dos erros cometidos, meus gestores não procuram encontrar uma solução com justiça e imparcialidade. (INVERTIDO)	Tolerância existente	0,24
i48_cp1i	Não entendo o que significa a missão e a visão de futuro da empresa. (INVERTIDO)	Clareza percebida	0,22
i49_cp2	Percebo as mudanças que estão ocorrendo na empresa e as melhorias que elas trarão para o país.	Clareza percebida	0,32
i50_cp3	Tenho uma visão clara para onde estamos indo e sei como fazer para chegar lá.	Clareza percebida	0,31
i51_cp4	Conheço as atividades realizadas na CAIXA, mesmo aquelas que não fazem parte da minha unidade.	Clareza percebida	0,15
i52_jp1	O salário que recebo não faz jus às minhas qualificações.		Excl.
i53_jp2	Existe justiça no tratamento entre os empregados da CAIXA.	Justiça predominante	0,35
i54_jp3	São obedecidos critérios e parâmetros justos na escolha para cargos comissionados.	Justiça predominante	0,38
i55_jp4	A participação nos lucros e resultados é baseada em critérios justos.	Justiça predominante	0,27

i56_cp1	A CAIXA oferece oportunidades e estimula o crescimento profissional de seus empregados através de cursos e treinamentos.	Condições de progresso	0,56
i57_cp2	Temos possibilidades de ascensão profissional na CAIXA.	Condições de progresso	0,44
i58_cp3	O trabalho que executo não oferece possibilidade de crescimento profissional.		Excl.
i59_cp4	Na CAIXA, as possibilidades de ascensão são compatíveis com minhas aspirações.		Excl.
i60_alp1	Temos disponíveis a tempo, os recursos, instrumentos e ferramentas adequadas à execução do nosso trabalho.	Apoio logístico	0,38
i61_alp2	A CAIXA se preocupa em oferecer os seus empregados condições satisfatórias de higiene e limpeza.	Apoio logístico	0,21
i62_alp3	Temos disponíveis à realização de nossas atividades as informações do sistema informatizado.	Apoio logístico	0,40
i63_alp4	Não temos espaço físico suficiente para trabalharmos com conforto na Caixa.		Excl.
i64_rp1	Considero satisfatórios os benefícios oferecidos pela empresa.		Excl.
i65_rp2	Somos reconhecidos e valorizados na CAIXA pelo nosso mérito.	Reconhecimento proporcionado	0,32
i66_rp3	Quando realizamos um trabalho de qualidade somos prontamente reconhecidos.	Reconhecimento proporcionado	0,37
i67_rp4	Meus gestores deixam claro meu valor profissional e não permitem que eu me sinta apenas “mais um” na empresa.	Reconhecimento proporcionado	0,32
i68_c1	Os colegas na CAIXA têm sempre boa vontade em repassar informações concernentes ao trabalho.	Comunicação	0,33
i69_c2	Quando ocorrem mudanças relacionadas ao nosso trabalho, nem sempre somos informados.		Excl.
i70_c3	As informações nos são repassadas de maneira clara e objetiva, evitando-se assim a dupla interpretação.	Comunicação	0,33
i71_c4	Os empregados na CAIXA sabem dar informações aos clientes numa linguagem que eles possam compreender.	Comunicação	0,33

FONTE - Dados da pesquisa, 2006.

OBS: IND corresponde ao código do indicador do estudo; QUESTÃO remete a pergunta efetuada no questionário. SUB-DIMENSÃO indica qual sub-dimensão do clima é medida pelo indicador e; PESO é o peso linear que deve ser multiplicado pela nota obtida pelo indicador para se estimar a média de um indivíduo para aquela sub-dimensão. INVERTIDO significa que o indicador tem peso contrário e deve ser invertido (8-x) antes de entrar na ponderação. Exlc. demonstra que o indicador foi excluído da análise devido a problemas de validade.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)