

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

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

Força do clima: o papel do consenso intragrupo

Mestrado

Aline Fernandes Severino

Brasília, DF

Junho 2010

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

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

Força do clima: o papel do consenso intragrupo

Mestrado

Aline Fernandes Severino

Brasília, DF

Junho 2010

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

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

Força do clima: o papel do consenso intragrupo

Mestrado

Aline Fernandes Severino

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

Orientadora: Katia Elizabeth Puente-Palacios

Brasília, DF

Junho 2010

Força do clima: o papel do consenso intragrupo

Dissertação defendida diante e aprovada pela banca examinadora constituída por:

---

Prof<sup>a</sup> Katia Elizabeth Puente-Palacios (Presidente)

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

---

Prof. Jairo Eduardo Borges Andrade (Membro Titular)

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

---

Prof<sup>a</sup>. Isa Aparecida de Freitas (Membro Titular)

Banco do Brasil S.A.

---

Prof<sup>a</sup>. Juliana Barreiros Porto (Membro Suplente)

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

Aos meus pais, por vibrarem pelo meu  
sucesso com tanta intensidade como se as  
minhas conquistas fossem deles próprios.

## Agradecimentos

A Deus, por orientar meus passos, por fazer da minha vida uma perfeita sincronia e por me ensinar a enfrentar os desafios com esperança e alegria.

Aos meus pais, Cristina e Cristóvão, por me apoiarem nesta jornada com amor, liberdade e confiança, impulsionando o meu desenvolvimento a cada dia e compreendendo minhas ausências nos almoços da família.

A minha querida irmã, Mazinha, por me ouvir pacientemente nos momentos de empolgação, ansiedade, desespero e por compartilhar comigo sua tranquilidade, oferecendo conselhos sábios e ponderados para todas as situações.

A Tia Teca, Carol, Fabinho e Vovó, por acreditarem tanto em mim, por me defenderem com todo o coração e por me desejarem sinceramente todo o sucesso.

Ao Lu, por simplesmente fazer parte da minha vida e por caminhar ao meu lado em uma aliança que abarca desde a cumplicidade para a realização dos meus sonhos até a sutileza da construção dos nossos sonhos.

A minha orientadora, Katia, por me ensinar como ser Mestre, me inspirando com sua dedicação e confiança, e por me orientar com paciência e respeito. Obrigada, principalmente, pela gentileza de compartilhar comigo sua sabedoria.

A minha “amiuga”, Ju, por dividir comigo os momentos de estresse, as noites em claro, por compartilhar mais esta etapa da vida e por me oferecer, mais uma vez, ajuda tão concreta e importante na realização deste projeto, me mostrando a importância de balancear tudo na vida.

Ao amigo Diego, pela compreensão e apoio incondicional, manifestados, desta vez, no acompanhamento quase diário dos meus estudos, na atenção às minhas lamentações e inseguranças e ao me fazer acreditar que era possível chegar ao fim.

A Lily, Vivi e Marcinha Guedes, por apostarem em mim, por terem me apresentado esse tema que se tornou parte da minha vida e por confiarem a mim a continuidade de seus trabalhos.

Aos amigos Sandrinha, Yarinha, Isa, Eros, Cadu, Godinho, Claudinha, Mi, Lets, Lidinha, Adriano, Maikinha e Deb, por alegrarem minhas tardes, tornando leve a responsabilidade envolvida no trabalho.

A Auri, Salomão e Ana, por tornarem esse sonho possível, me permitindo vivenciar na prática o conhecimento adquirido e contribuir para a gestão do clima na nossa empresa.

Aos meus alunos de Psicologia Aplicada à Administração, pela alegria de compartilhar o aprendizado e por me mostrar a felicidade no exercício da docência.

Aos professores doutores Isa, Jairo e Juliana, pela delicadeza de aceitarem participar da banca examinadora.



## Sumário

	Página
Lista de Tabelas .....	x
Lista de Figuras .....	xi
Resumo .....	xii
Abstract .....	xiii
Introdução .....	1
CAPÍTULO 1 Clima Organizacional.....	4
1.1 Evolução histórica.....	5
1.2 Papel no cenário organizacional.....	14
1.3 Componentes do clima organizacional .....	23
CAPÍTULO 2 Antecedentes Envolvidos no Estudo.....	30
2.1 Força do clima .....	30
2.2 Suporte organizacional percebido.....	35
CAPÍTULO 3 Estresse Ocupacional.....	42
CAPÍTULO 4 Modelo de Pesquisa .....	48
CAPÍTULO 5 Método.....	55
5.1 Caracterização da amostra.....	55
5.2 Instrumentos utilizados .....	57
5.3 Procedimento de coleta de dados .....	57
5.4 Análise de dados .....	58
CAPÍTULO 6 Resultados.....	62
6.1 Propriedades psicométricas das escalas.....	62
6.1.1 Clima organizacional.....	63
6.1.2 Percepção de suporte material.....	66
6.1.3 Estresse ocupacional.....	67
6.2 Emergência dos construtos.....	67

6.3	Teste de hipóteses .....	68
CAPÍTULO 7	Discussão e Conclusões Finais.....	76
7.1	Validação das medidas.....	76
7.2	Teste do modelo preditivo.....	78
	Referências Bibliográficas .....	88
	Anexos.....	98

## Lista de Tabelas

	Página
Tabela 1. Perfil das amostras participantes .....	55
Tabela 2. Perfil dos participantes que compuseram os grupos de análise .....	56
Tabela 3. Características da matriz de dados .....	63
Tabela 4. Estrutura empírica da escala de clima organizacional .....	64
Tabela 5. Matriz de correlações dos fatores de clima organizacional .....	66
Tabela 6. Índices de concordância intragrupo e variabilidade entre grupos .....	67
Tabela 7. Matriz de correlações das variáveis do modelo preditivo .....	69
Tabela 8. Coeficientes de regressão hierárquica .....	70
Tabela 9. Estrutura empírica da escala de suporte material percebido.....	98
Tabela 10. Estrutura empírica da escala de estresse ocupacional .....	99

## Lista de Figuras

	Página
Figura 1. Modelo de pesquisa de estudos sobre força do clima.....	50
Figura 2. Modelo de pesquisa .....	53
Figura 3. Efeito moderador na força de clima de Relacionamento com a Chefia na relação entre suporte material e estresse ocupacional.....	72
Figura 4. Efeito moderador na força de clima de Carreira, Recompensa e Benefícios na relação entre suporte material e estresse ocupacional.....	73
Figura 5. Efeito moderador na força de clima de Relacionamento entre Pares na relação entre suporte material e estresse ocupacional.....	74

## Resumo

Estudos que investigam o contexto organizacional defendem que o clima é um importante preditor de estresse do trabalhador. Avanços da pesquisa nesse campo têm evidenciado a importância central exercida pela similaridade das percepções dos trabalhadores a respeito do clima em que desempenham as suas atividades. Essa interpretação similar que os trabalhadores fazem sobre o ambiente de trabalho recebe o nome de força do clima e estudos recentes sugerem que a clareza e consistência das práticas organizacionais favorecem essa similaridade de percepções. Considerando isso, este estudo atentou para a adequação metodológica da investigação do clima organizacional a partir de um delineamento de pesquisa que evidencia o caráter coletivo desse fenômeno. Da mesma forma, tanto o suporte material oferecido pela empresa como o estresse ocupacional podem manifestar-se enquanto fenômenos coletivos. Isto porque a convivência e compartilhamento de experiências favorecem o desenvolvimento de interpretações similares. Desta forma, a pesquisa realizada teve como nível de análise grupos de trabalho nos quais a força do clima, suporte material e estresse ocupacional foram investigados enquanto fenômenos coletivos que surgem a partir de processos de emersão. Considerando isso, o objetivo da pesquisa foi mensurar o papel moderador da força de clima na relação entre o suporte material percebido e estresse ocupacional. Os dados foram coletados em uma empresa pública brasileira. A amostra consistiu de 48.538 empregados, cujas respostas foram utilizadas na análise da confiabilidade das medidas utilizadas. Para o teste de hipóteses, foi utilizada uma amostra de 22.654 respondentes, cujos escores foram agregados no nível do grupo, totalizando 2.083 equipes de trabalho. Obedecendo as exigências teóricas para emersão de construtos, verificou-se previamente o grau de similaridade das percepções individuais dentro de cada unidade de trabalho, de modo a garantir a validade de construto. Para três dos quatro fatores de clima organizacional, a força do clima moderou a relação entre suporte material e estresse ocupacional. As influências moderadoras mostraram a direção esperada: quando a força do clima é alta, a influência da percepção de suporte no estresse é alta e, quando a força do clima é baixa, a relação descrita é mais fraca. Foram discutidos os avanços deste estudo para a compreensão do papel das cognições compartilhadas nos resultados de equipes de trabalho e as implicações práticas do consenso intragrupo no cenário organizacional.

Palavras-Chaves: clima organizacional, força de clima, suporte material, estresse ocupacional.

## Abstract

Under the perspective of studies about the impact of organizational context on workers' health and well being, organizational climate is considered an occupational stress source. Research advances in this field highlight the central role exerted by the similarity of the perceptions of workers about the climate in which they perform their activities. The consensual understanding that workers have about the work environment has been called climate strength and recent studies suggest that clarity and consistency of organizational practices promote the mentioned similarity of perceptions. Considering that, this study attempted to methodological adequacy of the organizational climate research by choosing a research design that highlights the collective nature of this phenomenon. Likewise, both the material support offered by the company and occupational stress can manifest themselves as collective phenomena. The development of similar interpretations happens through social interactions and exchange of experiences. Thus, the analysis level adopted in this research was the group level in which the climate strength, material support and occupational stress were investigated as collective phenomena. To do so, the lower-level properties were emerged to form collective phenomena considering the bottom-up emergence process. This having been stated, the purpose of this research was to test the moderating role of climate strength on the relation between perceived material support and occupational stress. The data were collected in a Brazilian public company. The study sample was composed of 48,538 workers, whose responses were used to analyze the measures' reliability. For hypothesis testing, the sample was composed of 22,654 participants, who were aggregated at 2,083 work units. Following theoretical assumptions for construct emergence and with the purpose of ensuring construct validity, it was previously verified the within-unit agreement. For three out of four factors of organizational climate, climate strength moderated the impact of material support on occupational stress. The moderator effects discovered here showed the expected direction: when climate strength is high, the influence of units' support on units' stress is high, and when climate strength is low, the aforementioned influence is weakened. Contributions of this study are discussed in the sense of understanding the role of shared cognitions on group work's outcomes as well as practical implications of within-group agreement in organizational context.

Key words: organizational climate, climate strength, material support, occupational stress

## Introdução

No contexto das organizações de trabalho, há um interesse crescente pela compreensão dos atributos coletivos que explicam o funcionamento e o sucesso empresarial. Hodgkinson e Healey (2008) revisaram os trabalhos desenvolvidos entre 2000 e 2007 sobre cognição nas organizações e destacaram o crescimento dramático do interesse pela compreensão das bases cognitivas do funcionamento de equipes, provavelmente, segundo os autores, pela noção de que cognição compartilhada beneficia o desempenho de equipes de trabalho e organizações. Em outras palavras, conhecer a forma como um grupo ou equipe interpreta o seu entorno permite conhecer com certa margem de segurança e de maneira antecipada, como será o seu desempenho.

De acordo com Cannon-Bowers e Salas (2001), desde a década de 90, os pesquisadores têm tentado descobrir a importância das cognições coletivas no cenário das organizações de trabalho usando, para tanto, diversos conceitos, métodos empíricos e estratégias de pesquisa. Contudo, apesar do grande progresso já alcançado, extrair uma conclusão clara dos achados evidenciados consiste em um desafio, considerando as diferenças teóricas e metodológicas entre os estudos, o que dificulta o avanço da pesquisa nessa área.

Na intenção de oferecer uma síntese abrangente da literatura relativa a cognições em equipes, DeChurch e Mesmer-Magnus (2010) conduziram um estudo meta-analítico sobre cognições aplicado ao nível do grupo. Os achados apóiam a premissa que tem se tornado consensual na literatura: construtos coletivos que emergem a partir de processos individuais são importantes preditores da efetividade de equipes. Particularmente, os estados cognitivos mostraram contribuição única à explicação do desempenho de equipes de trabalho, independentemente dos efeitos dos processos comportamentais e estados motivacionais, o que ratifica a crença intuitiva de que o desempenho das equipes de trabalho tem uma base cognitiva.

Ao compartilhar conhecimentos em uma equipe de trabalho, os membros estão aptos a fazer interpretações similares, tomar decisões compatíveis e escolher ações apropriadas a sua realidade (Cooke, Salas, Cannon-Bowers, & Stout, 2000; Mohammed & Dumville, 2001). Nesse sentido, o compartilhamento de cognições se figura como um mecanismo explicativo, uma vez que: (a) ajuda a compreender o desempenho do grupo, pois oferece subsídios sobre o modo como membros interagem entre si; (b) é uma importante variável preditora de comportamentos e atitudes em estudos que consideram a coletividade; (c) é uma ferramenta no diagnóstico de problemas de equipes, além de oferecer *insights* sobre como resolvê-los (Cannon-Bowers & Salas, 2001).

Dentro desse cenário, diversos temas centrais da psicologia cognitiva podem ser investigados sob a ótica social, inclusive a percepção. Apesar de ser frequentemente considerado um processo cognitivo estritamente individual, o processo de compreensão do mundo sofre influências do contexto social e cultural em que a pessoa está inserida. No âmbito organizacional, a percepção compartilhada pelos empregados a respeito das políticas e práticas da empresa é chamada de clima organizacional.

Especificamente sobre o clima organizacional, objeto de interesse principal deste manuscrito, a literatura aponta que a percepção dos empregados sobre seu ambiente de trabalho tem sido estudada em termos do impacto provocado nos resultados organizacionais e, mais recentemente, o grau de compartilhamento dessas percepções tem sido considerado um elemento crucial na compreensão dos fenômenos organizacionais.

Tendo em vista essa tendência, o presente trabalho investiga em que medida a intensidade do consenso entre os membros de grupos de trabalho a respeito do clima influencia a relação já bem estabelecida na literatura entre o suporte material oferecido pela empresa aos empregados para a execução de suas tarefas e a percepção de estresse advindo da carga de trabalho.



Para guiar o leitor ao longo do desenvolvimento teórico sobre tema, o texto foi estruturado em oito capítulos. O primeiro deles apresenta a evolução histórica do estudo do clima organizacional, em seguida, foca nas evidências empíricas do papel desempenhado pelo clima no cenário organizacional e finaliza com a discussão dos principais componentes do construto. O Capítulo 2 discute questões teórico-empíricas relativas às variáveis antecedentes pesquisadas neste estudo, quais sejam a força do clima e suporte material percebido. Para tanto, inicialmente são apresentados o conceito força do clima, sua origem e seu papel nas relações empíricas que envolvem o clima organizacional e, em seguida, são analisadas as discussões que subjazem a pesquisa de suporte organizacional e revisados os estudos empíricos publicados no Brasil nos últimos anos. O Capítulo 3 conceitua estresse ocupacional e apresenta uma breve revisão dos estudos relacionados. O Capítulo 4 apresenta os objetivos deste trabalho, as hipóteses levantadas e suas justificativas. No Capítulos 5, são descritos os aspectos metodológicos do estudo ora relatado e os resultados encontrados são apresentados no Capítulo 6. O Capítulo 7 tece discussões com base nos principais achados à luz da literatura e pontua as conclusões finais.

## CAPÍTULO 1

### Clima Organizacional

Investigar a percepção de empregados em relação ao seu ambiente de trabalho tem sido uma preocupação das organizações, com a finalidade de adotar medidas de intervenção para melhorá-lo. Esses estudos são particularmente úteis porque fornecem um diagnóstico deste atributo da organização, bem como indicações de áreas carentes de atenção especial. O acompanhamento e a gestão do clima permitem à organização monitorá-lo e tomar decisões para correção de problemas e fortalecimento de aspectos positivos existentes (Crespo, 2004).

Paralelamente, o estudo do clima organizacional é relevante para a compreensão do efeito que o contexto de trabalho pode exercer no comportamento e nas atitudes das pessoas, em sua qualidade de vida e, conseqüentemente, no desempenho das organizações como um todo (Martins, 2008). Para Griffin (2001), as atitudes e os comportamentos dos indivíduos no trabalho resultam de uma complexa relação entre os indivíduos – suas características pessoais – e suas percepções sobre o ambiente. Isso porque os indivíduos não respondem diretamente aos estímulos do ambiente: primeiro eles percebem e interpretam seu contexto e, a partir disso, emitem um comportamento (Carr, Schmidt, Ford, & DeShon, 2003).

Nesse cenário, o clima organizacional mostra-se como elemento preditor que favorece a compreensão dos resultados da experiência de trabalho em equipe e já é de longa data que resultados de pesquisas empíricas mostram o papel fundamental desempenhado pelo clima na explicação de comportamentos e desempenhos diversos (Puente-Palacios & Carneiro, 2005).

Apesar de ser consistentemente descrito como percepções dos empregados sobre as organizações onde desempenham suas atividades laborais, o construto clima organizacional passou, ao longo dos anos, por conflitos de definição, sobreposição conceitual com outros construtos e inconsistências quanto a sua operacionalização (Patterson et al, 2005). Este

Capítulo oferece ao leitor um panorama teórico e empírico do clima organizacional, delimitando sua evolução histórica até culminar em sua concepção atual.

## **1.1 Evolução histórica**

O conceito clima organizacional remonta da década de 60, a partir de estudos clássicos que buscavam incorporar variáveis situacionais às investigações sobre o comportamento humano no trabalho. Diante das diversas abordagens teóricas desenvolvidas ao longo desses anos, observa-se o esforço de alguns autores em organizar os principais conceitos, definições e medidas relacionadas, fato comprovado pela presença do tema em várias revisões de literatura (Forehand & Gilmer, 1964; L. R. James et al, 2008; L. R. James & Jones, 1974; Koys & DeCotiis, 1991; Moran & Volkwein, 1992; Puente-Palacios, 2002).

Inicialmente, clima organizacional era considerado um atributo da organização e, ao longo da evolução dessa perspectiva, sobressaíram duas formas de mensurá-lo: múltiplas medidas e medidas perceptuais.

A primeira perspectiva predominante na investigação sobre clima organizacional foi chamada por L. R. James e Jones (1974) de “abordagem de medidas múltiplas para um atributo organizacional”, ou seja, o clima era concebido como uma característica da organização e poderia ser medido com o uso de diversos métodos. Para Forehand e Gilmer (1964), autores representativos da abordagem mencionada, a então recente psicologia organizacional oferecia a oportunidade de estudar as variações ambientais. Nesse contexto, falava-se sobre diferenças de personalidade das organizações (ou clima), as quais poderiam ser caracterizadas por registros, sumários estatísticos, percepções dos participantes, gráficos organizacionais. A idéia predominante era que, se as personalidades dos indivíduos fossem aproximadas da personalidade de sua organização, seria maximizada a efetividade organizacional e a satisfação individual. Segundo a compreensão desses autores, o clima organizacional seria um conjunto de características relativamente duradouras que descreve uma organização e que a distingue de outras e que influencia o comportamento das pessoas.

Nessa perspectiva, os elementos constitutivos do clima seriam tamanho, estrutura, complexidade, padrão de liderança e orientação aos objetivos e essas dimensões poderiam ser medidas pelos seguintes procedimentos:

- observação sistemática: observação de conferências, entrevistas, diários de participantes, memórias departamentais, registros e correspondências, história da organização;
- percepção dos participantes: variáveis formais, tais como estrutura, objetivos, práticas, interagem com a personalidade dos indivíduos para produzir percepções, as quais oferecem subsídios para compreender a relação entre causas e resultado final (comportamento);
- índices objetivos: tamanho, grau de participação dos empregados em planos de incentivo e distribuição de lucros, suspensão sazonal de trabalho, organização hierárquica (Forehand & Gilmer, 1964).

A principal crítica feita a essa abordagem reside na sobreposição de conceitos como clima organizacional e componentes situacionais, sendo essa definição mais apropriada para estudos sobre modelos e taxonomias organizacionais, contexto e estrutura organizacional. Em um campo já repleto de definições amplas, complexas e frequentemente mal compreendidas, questionou-se a utilidade do construto sob essa perspectiva (L. R. James & Jones, 1974).

Ainda concebendo o clima como um atributo da organização, o estudo desse fenômeno passou a adotar uma segunda perspectiva, identificada por L. R. James e Jones (1974) como “abordagem de medidas perceptuais para um atributo organizacional”. Nessa concepção teórica, a percepção individual sobre a organização era considerada o elemento crítico do clima organizacional. Sob esse ponto de vista, clima organizacional ainda é visto como uma variável situacional, contudo o que governa o comportamento dos indivíduos são suas percepções acerca dos atributos concretos, percepções essas nada relacionadas com

variáveis atitudinais, avaliativas ou de satisfação, de tal sorte que o clima organizacional seria a medida perceptual para descrever a organização.

A operacionalização dessa definição levou Guion (1973 como citado em L. R. James & Jones, 1974, p. 1102) a concluir que a estipulação de medida perceptual para clima decorria de conveniência metodológica e não de intenção deliberada de criar um novo construto. Para ele, os pesquisadores de clima estariam confusos: clima é atributo organizacional ou individual? Sendo atributo da organização medido pela percepção individual, então a acurácia da percepção deveria ser considerada; deveria ser validada com medidas objetivas ou, pelo menos, validada pela similaridade de percepções. Soma-se a isso o fato de que a percepção é afetada por diferenças individuais, incluindo componentes afetivos de atitudes. Isso se torna confuso quando se busca empregar abordagem de clima como atributo organizacional, uma vez que o uso de medidas perceptuais introduz variância advinda de diferenças entre indivíduos e não apenas diferenças descritivas de organizações e situações (L. R. James & Jones, 1974).

Essas considerações levaram L. R. James e Jones (1974) a concluir que essa abordagem teórica incluía uma inconsistência lógica: de um lado, propunha medir um atributo organizacional e, de outro lado, considerava o clima um processo psicológico que opera em um nível de explicação individual.

A partir dessa crítica, os estudos de clima ganharam um novo foco: a percepção dos indivíduos. Schneider e Hall (1972) descreveram o clima como percepções das pessoas a respeito do ambiente organizacional. Para esses autores, ao formar uma percepção, o indivíduo atua como um processador de informações usando, como *inputs*, as características da organização e suas próprias, tais como valores e necessidades, e obtendo, como resultado, percepções construídas a partir de várias interações, reações e experiências diárias que o trabalhador tem com sua organização.

O clima passou a ser considerado, então, o processamento psicológico das condições ambientais no trabalho, ou seja, a percepção dos trabalhadores é o clima e não apenas a forma de medir um atributo que é organizacional, como acontecia nas perspectivas anteriores. Nesse sentido, a abordagem estrutural foi cedendo espaço à abordagem perceptual e o clima deixou de ser visto como um atributo da organização e passou a ser compreendido como um atributo individual, uma vez que a base da sua formação acontece dentro do indivíduo. Essa abordagem incorpora a compreensão de que as pessoas interpretam e respondem às variáveis situacionais de maneira psicologicamente significativa para elas e não baseada nas descrições objetivas da situação.

O problema associado a essa abordagem perceptual reside no fato de que ela assume implicitamente que o significado é algo que os indivíduos trazem e impõem aos eventos e processos organizacionais de tal forma que, sendo um atributo do indivíduo, não admite a emersão do construto a um nível superior de análise (Moran & Volkwein, 1992). Ora, sendo observada exclusivamente naquele nível de análise, a denominação mais apropriada para esse fenômeno seria clima psicológico, definido como representação cognitiva do ambiente de trabalho em função do seu significado e importância para o indivíduo (L. R. James, Hater, Gent, & Bruni, 1978).

Joyce e Slocum (1984) derivaram um construto que eles chamaram de “clima coletivo” a partir do agrupamento de percepções de indivíduos, tomando como base a concordância das percepções de clima psicológico e não uma base de agrupamento pré-definida (grupo de trabalho, unidade, região, divisão, departamento). Dessa forma, empregados com percepções semelhantes, independente de pertencerem a um mesmo contexto social, formariam perfis organizacionais, que eram constituídos por indivíduos para os quais a situação tem valor comum. Os autores propuseram que essa noção de “clima coletivo” constituiria uma teoria de composição para clima organizacional.

A esse respeito, Moran e Volkwein (1992) argumentam que, para se estabelecer uma teoria de composição, é necessário descrever o processo pelo qual as percepções individuais são transformadas em uma perspectiva relativamente homogênea, forte e durável de modo que possam ser consideradas um atributo organizacional. Sendo assim, esses autores não consideram o “clima coletivo”, construído sob a ótica da abordagem perceptual, como uma teoria de composição uma vez que não há explicação sobre o processo pelo qual ele surge. Negligenciar que as percepções, interpretações e atribuição de significado às situações de trabalho são produzidas pela interação dos membros da organização é o problema central da abordagem apresentada.

Face a esse cenário, surge a terceira abordagem, chamada interativa, trazendo a premissa de que a fonte do clima organizacional reside na interação dos indivíduos, a qual leva ao compartilhamento das percepções. Dessa forma, clima organizacional seria uma representação abstrata criada a partir da interação social (Ashforth, 1985). A principal contribuição da abordagem interativa é o reconhecimento de que os processos intersubjetivos de criação de significado requerem a interação entre as condições objetivas e subjetivas, oferecendo, assim, umnexo entre as abordagens estrutural e perceptual: o significado não está fixado na realidade objetiva e também não é um produto individual subjetivo; ao contrário, o significado se forma porque os atores sociais se engajam em um processo de construção de sentido (*sensemaking*), o que leva à constatação de que o significado é socialmente construído (Moran & Volkwein, 1992).

Por outro lado, uma limitação é apontada para a abordagem interativa: ela não considera a forma pela qual o contexto social, especificamente a cultura organizacional, molda a interação entre as pessoas. Em busca de preencher essa lacuna, Moran e Volkwein (1992) propuseram a abordagem cultural. Os autores extrapolaram o entendimento de cultura como um sistema de conhecimentos e padrões aprendidos de percepção, crença e avaliação e que permite que o indivíduo aja de forma aceitável pelo grupo. A cultura não existe nos processos

cognitivos dos indivíduos, mas na própria interação entre eles, constituindo-se então como o contexto no qual as interações acontecem. Ou seja, ela não deve ser procurada na mente das pessoas e sim nos significados e nas crenças compartilhadas por essas pessoas.

Nesse sentido, o clima organizacional ocupa uma porção específica da cultura organizacional e recebe influências dela e das características organizacionais. As características da organização abarcam elementos de contexto (tipo de controle, objetivo geral, domínio), de estrutura (tamanho, complexidade, formalização), de processos (comunicação, tomada de decisão, padrões de controle) e impacto do ambiente externo na indução de mudanças na organização. A percepção dessas características pelos indivíduos é moderada pelas suas estruturas cognitivas e personalidade e são, ainda, moldadas pela intersubjetividade, ou seja, pelos processos de interação social. Além de receber influências das características da organização e da percepção do empregado, esses processos de interação social também impactam diretamente o clima organizacional. O modelo prevê também a influência que o clima recebe da cultura organizacional (normas, ideologias, valores, linguagem, mitos, símbolos) a qual, por sua vez, também atua moderando as percepções individuais e influencia diretamente os processos intersubjetivos ora mencionados (Moran & Volkwein, 1992).

A especificação da relação entre clima e cultura organizacional e os avanços metodológicos no campo de estudo de fenômenos multiníveis impulsionaram a pesquisa sobre o clima organizacional. Com isso, mais recentemente, pesquisadores têm considerado o clima uma abstração do ambiente organizacional, a qual é baseada nas percepções dos empregados e que pode ser examinada em múltiplos níveis (Schulte, Ostroff, Shmulyian, & Kinicki, 2009). Assim, o clima pode ser entendido como a percepção de cada indivíduo sobre o seu ambiente de trabalho ou como o compartilhamento de percepções de um grupo de indivíduos sobre o contexto que os cerca, formando, dessa maneira, o clima da equipe ou do departamento ou da organização.



No nível do indivíduo, encontra-se o clima psicológico, que pode ser definido como uma representação do ambiente de trabalho em função do seu significado e importância para o indivíduo. A lógica subjacente a este conceito é a de que desejos psicológicos latentes sustentam a formação dos esquemas cognitivos e estes, por sua vez, são usados para imputar significado (ou valorar) aos atributos ambientais (L. A. James & L. R. James, 1989).

Dentro de um grupo de trabalho, a atividade cognitiva coordenada depende de intersubjetividade, que é a ligação supra-individual das perspectivas, interpretações, valores e crenças dos membros e que se forma a partir do relacionamento com outros com experiências parecidas (Levine & Resnick, 1993; Moran & Volkwein, 1992). Ao longo do tempo, como resultado dessa convivência e dos relacionamentos estabelecidos, as pessoas começam a partilhar a visão que têm do contexto que lhes cerca de tal sorte que começam a surgir atributos compartilhados gerados a partir de um processo de construção social (Puente-Palacios & Borba, 2009).

Assim, considerando que o clima psicológico está sujeito a influências sociais e contextuais, os indivíduos produzem um significado compartilhado sobre o contexto de trabalho e criam representações cognitivas consistentes a respeito da situação global, de tal forma que emergem crenças comuns e socialmente construídas (L. A. James, 1982; Kozlowski & Klein, 2000; Schulte et al, 2009). Em função disso, admite-se que as percepções compartilhadas que definem o clima de um grupo se desenvolvem a partir das trocas de significados, as quais acontecem nas interações sociais (González-Romá & Peiró, 1999). Nesse sentido, o clima de um grupo de trabalho, de um departamento ou de uma organização pode ser entendido como uma extensão lógica do clima psicológico, construído a partir do compartilhamento das percepções individuais dos trabalhadores que compõem cada um dos níveis mencionados (L. R. James et al, 2008; Parker et al, 2003).

Em suma, assume-se que os empregados interpretam o contexto e atribuem sentido ao ambiente de forma a revelar “como as coisas são por aqui” a partir de uma perspectiva

psicologicamente relevante. Diante disso, cumpre ressaltar que o clima organizacional surge, então, como um construto sociocognitivo que faz parte de um processo ativo de *sensemaking* organizacional e não uma mera observação passiva e individual de procedimentos formais e práticas isoladas da organização (Zohar & Luria, 2004).

Neste ponto da evolução teórica do clima, cabe resgatar a crítica de Moran e Volkwein (1992) aos “climas coletivos”, já apresentada neste relato (p. 19). Como visto, os “climas coletivos” surgiram como uma tentativa de se estabelecer uma teoria de composição para o clima organizacional. Essa teoria de composição deve descrever o processo pelo qual as percepções individuais são transformadas em uma perspectiva relativamente homogênea, forte e durável de modo que possam ser consideradas um atributo organizacional. Segundo Moran e Volkwein (1992), esses “climas coletivos”, construídos sob a ótica da abordagem perceptual, não se figurariam como uma teoria de composição, uma vez que não oferecem explicações sobre o processo pelo qual ele surge em diversos níveis.

Considerando os avanços teóricos trazidos pelas abordagens interativa e cultural, bem como a delimitação dos conceitos clima psicológico e clima organizacional, Chan (1998) concebeu, então, uma teoria de composição que pode ser aplicada ao clima. Este autor defende que a teoria de composição especifica as relações funcionais entre fenômenos ou construtos em diferentes níveis de análise que se baseiam essencialmente no mesmo conteúdo, mas são qualitativamente distintos em níveis diferentes.

Compreender o processo pelo qual o clima psicológico dá origem ao clima em esferas mais amplas (equipe, organização) é fundamental para o pesquisador que pretende investigar o impacto do ambiente de trabalho nos resultados individuais e organizacionais. Isso porque a percepção dos empregados é via pela qual essa relação acontece (Carr et al, 2003). E, lembrando de toda a discussão apresentada sobre a construção social de significados, a teoria de composição auxilia o pesquisador a compreender, como um construto concebido e operacionalizado em um nível de análise, como por exemplo, o clima psicológico, está

relacionado com outra forma daquele construto em um nível superior, por exemplo, clima organizacional. Conhecendo isso, pode-se lançar mão de delineamentos metodológicos mais adequados à natureza de cada construto em observação.

Chan (1998) defende que, para não violar o princípio científico da parcimônia, o desenvolvimento e a validação dos construtos propostos em pesquisa multinível, que é aquela que contém construtos que se manifestam em diferentes níveis, devem ser guiados por modelos que especificam a forma pela qual um construto do nível superior emerge a partir de construtos do nível inferior. Diante disso, o autor propôs uma tipologia de modelos de composição com o objetivo de apresentar estratégias teóricas para compreender o processo de emersão. Essa tipologia se refere a situações em que dados de um nível inferior são usados para emergir uma variável em nível superior e descreve cinco formas básicas que os modelos de composição podem assumir:

- modelo aditivo: o construto do nível superior resulta da soma das unidades do nível inferior independentemente da variância entre essas unidades. Nessa forma de modelo, o construto é operacionalizado pela soma ou média dos escores do nível mais baixo.
- modelo do consenso direto: construto no nível mais alto toma sentido a partir do consenso entre as unidades do nível baixo, ou seja, o consenso é condição necessária para evidenciar a validade do construto no nível maior.
- modelo de consenso com mudança de referente: semelhante ao modelo anterior, contudo, antes de agregar os dados no nível superior, o pesquisador deriva uma nova forma do construto ainda no nível mais baixo, ou seja, muda a referência da definição conceitual e da operacionalização antes de agregar os dados.
- modelo de dispersão: o construto no nível superior deriva seu significado a partir da variância das unidades do nível mais baixo de modo que o grau de concordância intragrupo pode ser conceitualizado como um construto focal, e não apenas como o pré-requisito para agregar os dados.

- modelo de processo: parâmetros de processos do nível superior são análogos a parâmetros de processos do nível mais baixo, usados quando o interesse reside em processos e não em atributos, estados ou respostas estáveis.

O modelo do consenso direto é de central importância para a discussão levantada anteriormente em que o compartilhamento das percepções individuais (clima psicológico) oferece sentido para a emergência do construto em um nível mais alto (clima da equipe ou da organização), o que é convergente com a definição de clima organizacional proposta por Koys e DeCottis (1991, p. 266) e usada no presente estudo: “fenômeno perceptual duradouro, construído com base na experiência e compartilhado entre os membros de uma organização, cuja função é orientar o comportamento dos indivíduos”. Diante disso, é pertinente concluir que a falta de compartilhamento de percepções individuais indica que a variável clima no nível do grupo não existe (L. R. James et al, 2008). Analogamente, González-Romá e Peiró (1999) apontam duas condições para se assumir a existência de clima em um nível superior: (a) as percepções a serem agregadas devem ser de indivíduos que pertencem a uma unidade identificável, como, por exemplo, equipes de trabalho, nível hierárquico, departamento, organização; (b) deve haver acordo entre as percepções dos membros da unidade, ou seja, essas percepções devem ser compartilhadas ou similares.

As informações trazidas até aqui oferecem ao leitor conhecimento sobre o percurso histórico do clima organizacional e as questões que subjazem a pesquisa de clima na atualidade. Na próxima seção, serão apresentadas evidências do papel que o clima organizacional desempenha no contexto das organizações de trabalho.

## **1.2 Papel no cenário organizacional**

O interesse pelo estudo do clima organizacional está associado à idéia de que as pessoas e as organizações são mais eficientes quando há congruência entre os valores e as crenças a respeito de como o trabalho deve ser feito e as expectativas e exigências da organização em relação ao sucesso (Arruda & Navran, 2000).

Na tentativa de compreender melhor este processo, Schneider (1972) investigou a congruência considerando a relação entre os novos empregados e a organização em que eles entram. O autor constatou que ela é maior entre as expectativas dos novos empregados e o clima organizacional percebido pelos colegas e menor entre a preferência de clima e a realidade encontrada.

Buscando a compreensão da relação entre as características organizacionais e a forma como os empregados percebem esses estímulos, o clima organizacional tem sido testado empiricamente em termos de seus antecedentes e conseqüentes, além do seu papel como variável interveniente (Hellriegel & Slocum, 1974).

Em uma revisão bibliográfica dos trabalhos realizados pela Unidade de Investigação de Psicologia das Organizações e do Trabalho, da Universidade de Valência, Espanha, no estudo do clima organizacional, González-Romá e Peiró (1999) apontaram tamanho da equipe, características do posto de trabalho e da liderança como antecedentes importantes do clima organizacional.

Kozlowski e Doherty (1989) mostraram o papel preditivo da qualidade do relacionamento entre líder e membro na percepção do clima. Adicionalmente, os autores observaram que, em grupos de trabalho caracterizados pelo bom relacionamento do líder com os membros, houve maior homogeneidade das percepções de clima dos membros do grupo entre si e maior similaridade das respostas dos membros e do líder em relação ao clima. Esses achados levaram os autores a concluir que o líder atua como um filtro interpretativo dos processos e eventos organizacionais, exercendo um papel de mediador entre as características organizacionais e as percepções dos empregados sobre o contexto.

No estudo de Dunegan, Tierney e Duchon (1992), afiliação funcional, qualidade das interações do grupo de trabalho e qualidade das relações de troca entre líder e subordinado se apresentaram como preditores de clima. Considerando o controle que o líder possui sobre as variáveis afiliação funcional e qualidade das interações do grupo de trabalho, os autores

controlaram seus efeitos e observaram que a qualidade das relações de troca entre líder e subordinado se manteve como preditor significativo de cinco dos seis fatores de clima medidos (Liberdade, Desinteresse, Reconhecimento, Encorajamento e Coação). A esse respeito e corroborando os achados reportados acima, os autores concluíram que essa relação entre líder e subordinado é extremamente importante para a formação da percepção dos empregados, uma vez que permaneceu como preditor robusto do clima mesmo após a remoção da variância que era explicada pela afiliação funcional (e todos os elementos advindos disso, tais como políticas corporativas de treinamento, seleção, educação, tradição/história) e pelas interações com o grupo, incluindo aqui seus poderosos efeitos sobre a construção social da realidade. Analisando ainda a natureza das interações entre as variáveis, os autores observaram que as condições mais desejáveis de clima foram percebidas pelos empregados que reportaram trocas positivas tanto com o grupo de trabalho quanto com o líder.

Em relação aos conseqüentes, a lógica que subjaz o estudo do impacto do clima em diversas variáveis é comum a diferentes modelos de pesquisa e pode ser resumida da seguinte forma: os indivíduos observam seu ambiente de trabalho, processam e avaliam os estímulos percebidos e respondem a eles em função do significado atribuído (González-Romá & Peiró, 1999).

Sabendo que características pessoais oferecem baixo poder preditivo de satisfação no trabalho em comparação ao poder das variáveis situacionais, Griffin (2001) testou a relação direta entre clima psicológico e satisfação no trabalho e observou que os fatores de clima têm maior impacto na satisfação no trabalho do que variáveis demográficas do nível individual (características pessoais). Adicionalmente, a autora mostrou que oficiais homens e mulheres são influenciados de maneira similar pelos fatores de clima organizacional, embora a magnitude dessas influências varie de acordo com o gênero, o que sugere a importância de se considerar o efeito condicionante do gênero na relação entre clima organizacional e satisfação

no trabalho em ambientes ocupacionais marcados pela predominância masculina como é o caso do sistema penitenciário.

Tsai e Huang (2008) mapearam quais dimensões de clima ético influenciam mais satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. Os autores concluíram que os hospitais podem aprimorar a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional de enfermeiras por meio de melhorias situacionais que reflitam no clima da organização. Analogamente, Leung (2008) mostrou influência do clima ético nos comportamentos de cidadania organizacional.

Carr et al (2003) utilizaram técnicas meta-analíticas para testar empiricamente o papel mediador de estados afetivos e cognitivos, operacionalizados como satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, na relação entre clima psicológico e as variáveis critério desempenho, bem-estar e comportamentos de afastamento. Os dados revelaram que os três fatores de segunda ordem (esferas afetiva, cognitiva e instrumental) de clima estão relacionados com os estados afetivos e cognitivos, sendo que o fator que descreve os relacionamentos sociais e interpessoais no trabalho (denominado de esfera afetiva) apresentou relação mais forte com comprometimento e este fator afetivo junto ao fator que acessa a percepção dos empregados sobre os processos de trabalho (esfera instrumental) possuem relação mais forte com satisfação. Satisfação no trabalho impactou desempenho, bem-estar psicológico e comportamentos de afastamento da organização, enquanto comprometimento organizacional revelou impacto somente sobre o último critério. Em suma, o trabalho dos autores sugere que a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional são as vias pelas quais o clima psicológico influencia respostas individuais no trabalho, como desempenho, bem-estar e comportamentos de afastamento, excetuando-se nessa mediação, a relação direta encontrada entre a esfera instrumental do clima psicológico sobre os comportamentos de afastamento.

Seguindo a mesma linha de argumentação, Parker et al (2003) conduziram outro estudo meta-analítico para testar o papel mediador das atitudes no trabalho (operacionalizado em termos de satisfação, envolvimento e comprometimento) na relação entre clima psicológico, motivação e desempenho. Clima apresentou relação mais forte com atitudes do que com motivação e desempenho, o que sugere efeito mediador por parte das atitudes. A relação entre clima e desempenho foi completamente mediada pelas atitudes do empregado no trabalho e pela motivação e a relação entre atitude e desempenho foi parcialmente mediada pela motivação, considerando que satisfação apresentou um efeito direto sobre o desempenho).

Brown e Leigh (1996) observaram que a relação entre clima psicológico e o dispêndio de esforço para realização da tarefa é completamente mediada pelo envolvimento com o trabalho e que a relação entre envolvimento e desempenho é completamente mediada pelo esforço. Isso permitiu aos autores concluir que, quando o indivíduo percebe incentivo por parte do corpo gerencial, percebe os papéis claros e bem definidos, se sente livre para se expressar, recebe reconhecimento apropriado e percebe o trabalho como desafiador, seu envolvimento com o trabalho é maior e, em função disso, ele imprime maior esforço (tempo e energia) no seu trabalho, o que, por sua vez, resulta em melhor desempenho.

Partindo da premissa de que características pessoais e contextuais determinam a forma como uma pessoa se comporta no trabalho e que esses comportamentos emitidos determinam os resultados desse indivíduo no trabalho, como, por exemplo, o seu desempenho, D'Amato e Zijlstra (2008) propuseram e testaram um modelo de mediação em que os comportamentos de cidadania organizacional são a via pela qual os fatores individuais (como auto-eficácia) e a percepção individual sobre o ambiente de trabalho (clima psicológico) impactam os resultados organizacionais do trabalho (qualidade do desempenho) e o bem-estar no trabalho (*burnout*). Adicionalmente, os dados mostraram que a relação entre clima e cidadania organizacional é mais forte do que a relação entre auto-eficácia e cidadania organizacional, o que fez os autores



presumirem que, analogamente, clima seria um preditor mais robusto dos resultados do comportamento no trabalho.

Como variável interveniente, o papel moderador do clima psicológico na relação entre a qualidade das relações de troca entre gerente e empregado no estresse advindo da sobrecarga de papéis foi evidenciado no estudo de Tordera, González-Romá e Peiró (2008). Os resultados desse trabalho mostraram que quanto mais qualidade na troca entre gerente e empregado, menor sobrecarga de papel percebida e, quanto maior o clima de inovação, orientação a objetivos e orientação a regras, mais crítico é o papel do líder junto aos empregados, logo, mais forte é a relação entre a qualidade das trocas e a percepção de sobrecarga de papel. O fator de clima que descreve o relacionamento interpessoal apresentou-se como mediador da relação à qualidade das relações de troca entre gerente e empregado e a percepção de estresse.

O leitor pode observar que todos os dados empíricos levantados até aqui analisaram o clima no nível dos indivíduos, o que torna pertinente assumir esta revisão como evidência do papel do clima psicológico no cenário organizacional. Apesar da longa história do clima organizacional, apenas recentemente seu estudo passou a incorporar as ferramentas metodológicas adequadas a sua investigação. Disso decorre a escassez, apontada por González-Romá e Peiró (1999), de evidências empíricas acerca dos efeitos do clima de grupos/equipes sobre seus resultados.

Os relatos que atentam para os rigores metodológicos associados ao estudo de atributos coletivos são encontrados em menor quantidade. Esses estudos são mais aderentes à concepção teórica atual que sustenta o clima organizacional, a qual demanda adoção de estratégias analíticas compatíveis com o nível teórico do construto.

Nesse sentido, estudos empíricos que agregaram as percepções de clima no nível do grupo observaram que a dimensão de relacionamentos interpessoais do clima organizacional apresentou influência positiva sobre o desempenho de médicos e enfermeiras e sobre a

satisfação no trabalho, bem como influência negativa sobre a taxa de absenteísmo da equipe, e que a dimensão de inovação apresentou efeitos negativos sobre o desempenho das enfermeiras (Subrats, González-Romá, Peiró, & Mañas (1997) e Subrats (1998), conforme citado por González-Romá & Peiró, 1999).

Burke, Chan-Serafin, Salvador, Smith e Sarpy (2008) agregaram os escores individuais de clima no nível macro e mostraram que o clima organizacional pode facilitar a transferência de aprendizagem advinda de treinamentos de segurança para o contexto de trabalho, observada tanto pelo incremento na emissão de comportamentos de segurança no trabalho como pela redução de acidentes de trabalho, evidenciando assim, o papel moderador do clima.

Também no nível macro de análise, Dawson, González-Romá, Davis e West (2008) encontraram o impacto de dois dos três fatores de clima organizacional no desempenho dos hospitais, de modo que quanto mais os empregados percebem empenho da organização em lhes proporcionar bem-estar e ênfase da organização na qualidade do cuidado oferecido aos pacientes, melhor o resultado institucional.

Ostroff (1993) investigou o papel do clima organizacional em escolas. As respostas dos professores foram agregadas de acordo com a escola da qual faziam parte e as análises preditivas foram conduzidas no nível organizacional. Os resultados evidenciaram o papel do clima organizacional na satisfação, comprometimento, envolvimento, ajuste no trabalho, desempenho, estresse, intenção de *turnover* e absenteísmo.

Schneider e Bowen (1985) investigaram a relação entre clima, percepção do cliente sobre qualidade do serviço prestado, atitudes dos empregados e clientes, intenções de *turnover* dos empregados e fidelização dos clientes. As respostas oferecidas pelos indivíduos foram agregadas de acordo com a agência bancária do empregado e do cliente e as análises foram conduzidas no nível do grupo. Os resultados sugerem que a percepção dos empregados quanto às práticas de recursos humanos e de atendimento ao cliente impactam significativamente na percepção do cliente sobre qualidade do serviço. Adicionalmente, os

dados revelaram que o *turnover* de empregados e a perda de clientes podem ser considerados resultados da incompatibilidade entre expectativas individuais sobre o atendimento ideal e a percepção do clima organizacional.

Zohar (2000) estudou, em uma empresa manufatureira, o impacto do clima na incidência de microacidentes de trabalho, que são pequenos ferimentos associados à falta de comportamentos de segurança no trabalho e que requerem cuidados. As respostas dos participantes à escala de clima foram agregadas conforme unidade de trabalho do respondente e as análises foram conduzidas no nível do grupo. Os resultados evidenciaram que, após controlado o efeito do nível de risco associado à natureza do trabalho do grupo, o clima prediz a taxa de microacidentes nos cinco meses subsequentes à aplicação da escala de clima.

González-Romá, Fortes-Ferreira e Peiró (2009) conduziram um estudo longitudinal e mostraram que, após controlados os efeitos do tamanho e da antiguidade da equipe, três de quatro fatores de clima – Suporte, Alcance de Objetivos e Formalização – apresentaram impacto no desempenho percebido pelos empregados de agências bancárias, que foi medido seis meses depois. Adicionalmente, os autores reportaram que dois fatores – Suporte e Formalização – apresentaram relação significativa com a percepção do gerente sobre o desempenho da equipe, também medido seis meses depois.

Gelade e Ivery (2003) agregaram os escores de clima no nível meso de análise e reportaram que a relação entre as práticas de gestão dos recursos humanos e o desempenho de agências bancárias é parcialmente mediada pelo clima de trabalho. Por sua vez, Lindell e Brandt (2000) investigaram os antecedentes do clima organizacional em comitês compostos por voluntários com responsabilidade de preparar planos de ação comunitários para atuar em emergências químicas e tóxicas. Os resultados evidenciaram que características da estrutura e dos processos organizacionais são fortes preditores do clima organizacional e, em menor grau, o contexto externo à organização também tem seu impacto. Dentre as variáveis do contexto externo, o suporte político recebido pelo comitê apresentou relação mais forte e mais

consistente com os fatores de clima do que experiência com emergências e recursos da comunidade. Dentre as variáveis de estrutura interna, a estrutura do comitê, quantidade de encontros dos membros e grau de formalização dos encontros mostraram-se fortes preditores do clima organizacional, enquanto o uso de tecnologia computacional apresentou pouco impacto e o tamanho do comitê não afetou a percepção de clima dos membros. Os resultados também mostraram que os fatores do clima são fortes preditores das respostas individuais dos membros (esforço, frequência, satisfação, cidadania, intenção de *turnover*) e apresentaram padrões diferenciados de relação com os resultados organizacionais: medidas sobre o líder estiveram mais relacionadas à frequência dos membros e desempenho do comitê; características da tarefa apresentou relações mais fortes com desempenho do comitê e características da equipe apresentou correlações com as três variáveis de resposta organizacional. Os autores também encontraram evidências consistentes do clima como mediador da relação entre os antecedentes e os resultados.

Em um estudo longitudinal, Schneider, White e Paul (1998) investigaram quais condições básicas de trabalho oferecidas pela organização favorecem a criação de um clima de serviço, e se este, por sua vez, influencia a percepção dos clientes quanto à qualidade do serviço prestado. Os dados obtidos dos indivíduos foram agregados no nível do grupo (agências bancárias) e os resultados mostraram que a qualidade do serviço praticado internamente na relação entre departamentos e condições facilitadoras gerais, tais como características da liderança, participação, suporte tecnológico e treinamento, são antecedentes significativos do clima nas agências bancárias. O clima, por sua vez, se mostrou preditor da percepção do cliente quanto à qualidade do atendimento três anos depois. Buscando identificar indícios de causalidade entre clima e percepção do cliente, ambos medidos duas vezes em um espaço temporal de dois anos, os autores encontraram evidências de que a relação entre essas duas variáveis é recíproca, o que permitiu concluir que o clima e as percepções dos clientes se afetam reciprocamente ao longo do tempo.

Como pode ser visto, os resultados de pesquisas apresentados confirmam que o clima dos grupos de trabalho é um fator que incide sobre os resultados dos grupos e as experiências dos membros. Os relatos apresentados oferecem indícios de que o clima de trabalho atua, no cenário organizacional, como importante preditor de satisfação de clientes e empregados, comprometimento e cidadania organizacional, envolvimento com o trabalho, motivação, bem-estar, intenção de *turnover*, desempenho percebido e desempenho financeiro.

Entretanto, cabe ponderar que Carr et al (2003) constataram que, apesar da vasta literatura, ainda não é possível apontar conclusões claras sobre o papel do clima no cenário organizacional. Na opinião desses autores, as diversas pesquisas empíricas já realizadas apresentam resultados inconsistentes, o que não permite estabelecer conclusões definitivas sobre os efeitos do clima nas organizações. Eles atribuem essa dificuldade à variedade de dimensões de clima que são encontradas na literatura e argumentam que essa condição dificulta as comparações entre estudos. Na tentativa de organizar e integrar as dimensões que compõem o clima organizacional, a próxima seção apresentará taxonomias encontradas na literatura para delimitação do construto e seus componentes.

### **1.3 Componentes do clima organizacional**

Considerando que as descrições do contexto de trabalho podem se referir a diversos aspectos do ambiente e do dia-a-dia de trabalho, o clima organizacional pode ter diferentes dimensões, o que o torna um construto multidimensional. Existe consenso na literatura sobre a multidimensionalidade do clima, mas, por outro lado, a proliferação de componentes evidenciados entre os estudos da área mostra que há pouca concordância no que tange aos elementos que estruturam o clima organizacional e qual a extensão do construto.

L. A. James e L. R. James (1989) assumem que clima não se refere somente à atribuição de significado ao ambiente de trabalho, mas abarca também a valoração desse ambiente. Valoração foi definida pelos autores como uma estimativa cognitiva dos atributos

ambientais em função de esquemas derivados de valores relevantes para o indivíduo, tais como equidade, liberdade e oportunidades de ganho.

Sob essa perspectiva, Jones e L. R. James (1979, conforme citado por L. A. James & L. R. James, 1989) desenvolveram 17 indicadores empíricos de clima psicológico (cada indicador foi medido por 3 a 11 itens), que se dividiram em quatro fatores. O primeiro, Estresse do Papel e Falta de Harmonia, engloba o estresse decorrente da ambigüidade ou falta de clareza na definição de responsabilidades associadas à atividade, bem como a falta de harmonia entre os interesses pessoais e organizacionais. O segundo fator, Desafio da Tarefa e Autonomia, aborda características da tarefa e do trabalho em relação ao grau de autonomia, variedade e desafio. O terceiro, Liderança e Suporte, diz respeito a questões relativas ao papel e à atuação do líder. O quarto, Cooperação, Amizade e Receptividade do Grupo de Trabalho, se refere à percepção do empregado sobre o relacionamento interpessoal em seu grupo de trabalho.

Em referência aos fatores reportados anteriormente, Puente-Palacios (2002) pondera que os fatores propostos são extremamente amplos e, por isso, permitem a inclusão de conceitos adjacentes ao rótulo de clima organizacional e aponta essa como sendo a maior fragilidade da estrutura proposta pelos autores.

Em um esforço conjunto, a equipe internacional de pesquisadores chamada *First Organizational Climate/Culture Unified Search*, composta por pesquisadores de onze países da Europa e dos Estados Unidos, elaborou uma escala de clima organizacional contendo quatro dimensões (González-Romá & Peiró, 1999):

- Suporte: grau em que as relações entre os membros da organização são amistosas e de colaboração mútua.
- Orientação às regras: grau em que a conduta dos empregados está regulada por normas e regras formais.
- Orientação a metas: grau em que as atividades e condutas são orientadas ao alcance de objetivos previamente estabelecidos.

- Inovação: grau em que as novas idéias e projetos são bem aceitos e estimulados.

Acreditando na necessidade de delimitar o universo de componentes do clima, Koys e DeCotiis (1991) revisaram a literatura da área de modo a organizar as dimensões reportadas nos estudos e, a partir disso, desenvolver uma escala que englobasse todos os componentes possíveis de clima. Em um primeiro levantamento, foram encontradas 80 dimensões. Para reduzir esse número os autores aplicaram um primeiro critério de eliminação: aderência ao conceito. Com isso, foram eliminadas escalas que continham (a) medidas objetivas, tais como absenteísmo, *turnover*, atrasos, acidentes, produtividade; (b) medidas avaliativas ou com conteúdo afetivo e não descritivo, tais como satisfação, afeto aos colegas de trabalho ou supervisores; (c) medidas de estrutura organizacional ou de tarefas, tais como centralização, tamanho da organização, estrutura da organização, elementos de suporte, estrutura da tarefa, procedimentos administrativos.

As 61 medidas restantes foram submetidas ao segundo critério de eliminação: mesclagem de dimensões ambíguas e eliminação das dimensões encontradas em apenas um estudo. Por esse critério, foram eliminadas as dimensões fluxo de comunicação, abertura à comunicação, tomada de decisão, competência organizacional, identificação organizacional, condições motivacionais, influência psicológica, praticidade, ênfase nos objetivos do líder, facilidade de interação com o líder, estilo de supervisão, controle emocional, interação intelectual e convencionalidade.

Restaram 45 dimensões, que foram categorizadas em oito conceitos tidos como universo do clima. Os autores elaboraram e testaram sete itens para cada conceito, dos quais foram escolhidos os cinco que apresentaram melhores cargas na análise fatorial. Esses fatores são:

- Autonomia: percepção de autodeterminação em relação aos procedimentos de trabalho, objetivos e prioridades;
- Coesão: percepção de proximidade entre os membros da organização;

- Confiança: percepção de liberdade e abertura na comunicação com os membros dos níveis mais altos da organização;
- Pressão: abordagem de questões relativas à percepção das demandas de tempo para a finalização das tarefas e para a manutenção de padrões de desempenho;
- Suporte: percepção da tolerância dos supervisores e chefias em relação ao comportamento dos funcionários, incluindo aspectos referentes à possibilidade de aprender com os erros;
- Reconhecimento: valorização das contribuições do funcionário;
- Justiça: percepção da equidade com que a organização trata seus membros;
- Inovação: percepção sobre o encorajamento recebido para a implementação de práticas e comportamentos criativos e inovadores.

Em um levantamento de literatura semelhante, Martins, Oliveira, Silva, Pereira e Sousa (2004) apontaram a existência de dimensões comuns às diversas escalas de clima analisadas: Recompensa, Segurança e Riscos, Inovação, Reconhecimento e *Feedback*, Flexibilidade, Coesão, Relacionamento entre Superior e Empregado, Controle, Suporte do Chefe, Liderança, Clareza e Promoções, Pressões no Trabalho, Apoio e Autonomia. Para a construção de uma escala brasileira de clima organizacional, as autoras elaboraram de oito a doze itens para cada uma das doze dimensões mais citadas na literatura. Após análise de juízes e validação estatística, foram retidos 63 itens, que se agruparam em cinco fatores, sendo eles:

- Apoio da Chefia e Organização: existência de comportamento de suporte afetivo, estrutural, operacional da chefia e da organização para com os empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.
- Recompensa: formas de recompensa usadas empresa para premiar a qualidade, produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.
- Conforto Físico: ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos funcionários.



- Controle/Pressão: controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e o desempenho dos funcionários.
- Coesão entre Colegas: trabalho em equipe e vínculo entre os colegas de trabalho.

Após o abrangente trabalho de classificar dimensões de clima encontradas na literatura, tanto Koys e DeCotiis (1991) como Martins et al (2004) concluíram que a falta de consenso sobre os componentes do clima é mais aparente do que real, uma vez que ambos conseguiram extrair estruturas consistentes a partir da literatura. Em função disso, tem sido comum encontrar, ao longo da história dos estudos de clima, esforços de autores em criar taxonomias que permitam organizar as diversas dimensões encontradas na literatura de modo a permitir a comparação entre os estudos empíricos realizados.

Com o objetivo de organizar e integrar a pesquisa empírica sobre clima, Carr et al (2003) utilizaram uma taxonomia abrangente e sistematicamente desenvolvida composta por 15 dimensões de clima e três fatores de segunda-ordem. O fator chamado Afetivo se refere ao envolvimento pessoal e às relações sociais e interpessoais entre trabalhadores e engloba as dimensões:

- Participação: percepção de influência no processo de tomada de decisão; participação na definição de políticas e objetivos.
- Cooperação: percepção de ajuda de supervisores e colegas; ênfase no suporte mútuo.
- Receptividade: percepção de sentimentos de boas amizades no grupo; prevalência da amizade e de grupos sociais informais.
- Recompensas Sociais: uso de elogios como forma de recompensa pelo trabalho baseadas no esforço e no tempo gasto no trabalho.
- Comunicação (os autores não apresentaram definição para essa dimensão).

O fator chamado Cognitivo representa as dimensões primariamente relacionadas com o envolvimento psicológico dos indivíduos nas atividades de trabalho, autoconhecimento e desenvolvimento e engloba as seguintes dimensões:

- Crescimento: percepção de ênfase no crescimento e desenvolvimento pessoal no trabalho; ênfase no aprimoramento de habilidades.
- Inovação: percepção de ênfase em inovação e criatividade no trabalho.
- Autonomia: percepção de liberdade para ser o próprio chefe; planejamento e controle do trabalho.
- Recompensas Intrínsecas: reconhecimento formal e premiações baseadas na habilidade e no esforço.

O fator chamado Instrumental representa as dimensões primariamente relacionadas com o envolvimento com a tarefa e com os processos de trabalho dos indivíduos nas atividades de trabalho e engloba as seguintes dimensões:

- Hierarquia: percepção de ênfase nos caminhos a serem percorridos; autoridade dos supervisores.
- Estrutura: percepção de formalização na organização; ambiente baseado na ordem; ênfase em regras, regulamento e procedimentos.
- Recompensas Extrínsecas: pagamento, indicação e promoção baseados na habilidade e tempo gasto no trabalho.
- Realização: percepção de desafio, demandas de trabalho e melhoria contínua do desempenho.
- Variedade do trabalho (os autores não apresentaram definição para essa dimensão).
- Facilitação (os autores não apresentaram definição para essa dimensão).

Parker et al (2003) realizaram um trabalho semelhante, porém tiveram dificuldade em categorizar as dimensões de clima aos fatores definidos por Carr et al (2003) sem pressupor se seus efeitos seriam de natureza afetiva, cognitiva ou instrumental. Em função disso, os autores usaram uma taxonomia que considera as dimensões de clima a partir dos referenciais das características do trabalho (L. R. James & Sells, 1981 e Jones & L. R. James, 1979; ambos conforme citado por Parker et al, 2003). Essa perspectiva considera cinco dimensões de clima

organizacional: características do trabalho, tais como autonomia, desafios e importância; características do papel, tais como ambiguidade, conflito e sobreposição; características da liderança, tais como ênfase nos objetivos, suporte e influência superior; características do ambiente social e do grupo de trabalho, tais como cooperação, orgulho, receptividade; e atributos da organização/subsistema, tais como inovação, atenção ao gerenciamento e abertura à informação.

Considerando os dados levantados até aqui, constata-se que, apesar de haver certa discordância entre os pesquisadores, alguns componentes do clima são reiteradamente abordados, entre eles as relações interpessoais no trabalho (relações superior-subordinado e dos colegas entre si), as características associadas à tarefa, como autonomia e variedade e desafio do trabalho, e também percepções gerais dos empregados sobre práticas organizacionais de reconhecimento e recompensa do trabalho. Sendo assim, pode-se considerar que as dimensões usadas na presente pesquisa, que serão descritas no Capítulo 5, estão teórica e empiricamente amparadas pela literatura.

Cumprida a etapa de definir teoricamente as características e a natureza do construto investigado e evidenciar empiricamente o nível que representa, o leitor conhecerá, nos próximos capítulos, as variáveis incluídas do presente estudo.

## CAPÍTULO 2

### Antecedentes Envolvidos no Estudo

Neste capítulo, serão apresentadas questões teórico-empíricas relativas às variáveis antecedentes incluídas no modelo de pesquisa testado, considerando o estresse ocupacional como critério. Na primeira seção, o conceito força do clima será apresentado, bem como sua origem e estudos empíricos sobre seu papel nas relações que envolvem o clima organizacional. Na segunda seção, serão analisadas as discussões que subjazem a pesquisa de suporte organizacional e revisados estudos empíricos publicados nos últimos anos e que evidenciam seu papel nas organizações.

#### 2.1 Força do clima

As questões abordadas no capítulo anterior a respeito dos modelos multinível de pesquisa do clima organizacional deixam espaço para mais uma discussão. Pesquisas recentes mostram que não apenas o clima deve ser estudado. Teóricos da área defendem que se faz necessário analisar, de maneira concomitante, a magnitude ou intensidade desse compartilhamento não somente como requisito para a emergência do clima organizacional a partir das percepções individuais, mas também como uma variável a ser considerada nos modelos de pesquisa. Essa variável é chamada força do clima e, a respeito dela, achados empíricos recentes têm mostrado que, embora seja importante conhecer a percepção do clima, também é importante conhecer em que medida as percepções dos membros da equipe ou da organização são similares.

O conceito de força de clima foi proposto por Schneider, Salvaggio e Subrats (2002), que tiveram como inspiração discussões reportadas na literatura de cultura organizacional. Os autores relatam que havia um debate considerável entre os teóricos sobre se uma organização com muita variabilidade teria uma cultura, uma cultura fragmentada ou não teria cultura (Martin, 1992 como citado em Schneider et al, 2002).

A idéia de força da cultura foi transportada para a pesquisa de clima, mas o apelo conceitual mais considerável veio do conceito “força situacional”. Uma situação forte é aquela em que os eventos são percebidos pelas pessoas da mesma maneira, induzindo expectativas uniformes sobre o comportamento apropriado à situação; em contraste, as pessoas em uma situação fraca não percebem os eventos da mesma maneira e as diferenças individuais acabam por determinar o comportamento a ser emitido (Mischel, 1976 como citado em Schneider et al, 2002). A partir dessa concepção, Schneider et al (2002) propuseram que uma organização com clima forte deveria induzir comportamentos uniformes em seus colaboradores.

Cabe ponderar que apesar de ter sido oficialmente proposto por Schneider et al (2002), o conceito força do clima foi criando raízes nas discussões existentes desde a década de 80 sobre o nível de análise apropriado para estudo do clima organizacional. Isso explica a existência de publicações anteriores a 2002 (Bliese & Britt, 2001; Bliese & Halverson, 1998; Lindell & Brandt, 2000) em que, mesmo sem uso do rótulo “força do clima”, pode-se observar o surgimento da idéia de que o consenso intragrupo é variável importante a ser considerada nas pesquisas empíricas em organizações de trabalho.

A tipologia de modelos de composição de Chan (1998), apresentada no Capítulo anterior, ampara a operacionalização do construto força do clima dentro do que foi chamado pelo autor de modelo de dispersão, que trata basicamente da emergência de fenômenos em níveis mais elevados a partir da dispersão ou falta de concordância entre as unidades do nível inferior. O modelo de dispersão permite a derivação do construto força do clima na medida em que a discrepância entre as respostas dos colaboradores oferece indício sobre o grau de consenso dentro do grupo.

Os modelos de consenso direto ou de consenso com mudança de referente são usados para emergir o construto clima organizacional a partir dos escores de clima psicológico. Nesses casos, o consenso entre as unidades do nível mais baixo é uma condição, um requisito necessário para assumir a validade do construto no nível mais alto e para legitimar o processo

de emersão daquele do clima no nível superior. Sendo assim, nestes modelos o consenso justifica a agregação, mas ele próprio não se constitui em objeto de interesse do pesquisador.

Por outro lado, no modelo de dispersão, os escores de concordância intragrupo podem ser conceitualizados como um construto focal, em oposição a um mero pré-requisito estatístico para agregação. Ou seja, ao invés de tratar a variância intragrupo como variância do erro, que é o que o modelo do consenso faz, ela passa a ser vista como a operacionalização de um construto de interesse central. Diante do exposto, é pertinente concluir que a força do clima, que mede o grau de concordância entre os empregados sobre o clima do grupo ou da organização, é um construto primordial operacionalizado pelo modelo de dispersão.

Como pode ser observado, força de clima é um tópico de pesquisa extremamente novo e, por isso, ainda não está claro qual o papel desempenhado por ele. Basicamente, três tipos de papéis foram hipotetizados e testados para força de clima: (a) efeito linear direto sobre desempenho e respostas afetivas, (b) efeito curvilíneo direto sobre respostas afetivas e desempenho e (c) efeito moderador na relação entre clima e respostas comportamentais (Dawson et al, 2008). A seguir, serão apresentadas as evidências empíricas sobre cada um desses papéis.

O efeito linear direto foi testado por Bliese e Halverson (1998) e Lindell e Brandt (2000). Baseados na idéia de que um ambiente social estressante se desenvolve quando há falta de consenso entre os membros sobre questões relevantes para o grupo, Bliese e Halverson (1998) testaram a relação entre consenso e bem-estar e encontraram um impacto positivo direto do consenso dos membros sobre a consideração e competência de seus líderes e sobre o relacionamento entre os pares no bem-estar psicológico agregado de grupos militares, após controlados os efeitos do tipo e tamanho dos grupos e os efeitos absolutos dos fatores de clima estudados. Lindell e Brandt (2000) observaram que maior consenso intragrupo a respeito das percepções dos membros sobre três fatores de clima (características do líder, da tarefa e da equipe) está associado a resultados individuais mais positivos em apenas 35% das

correlações testadas e, em menor escala, a resultados organizacionais mais positivos (apenas 3% das correlações testadas). Sowinski, Fortmann e Lezotti (2008) reportaram efeito direto da força do clima sobre a lucratividade de lojas de serviços automotivos, após controlados os efeitos do clima.

O efeito curvilíneo direto é hipotetizado apenas para algumas dimensões de clima, como no caso de fatores que abordam as temáticas inovação e participação. A lógica que está por trás dessas hipóteses é de que existe um patamar ótimo de consenso que favorece os resultados e que valores muito acima ou muito abaixo desse patamar seriam prejudiciais, segundo defendido por Dawson et al (2008). Esses autores investigaram o papel da força do clima no desempenho de organizações hospitalares e mostraram que, dos três fatores de clima medidos, o consenso entre os membros sobre o fator Integração apresentou impacto significativo no desempenho organizacional. Os autores compararam cada modelo de efeito direto testado e observaram que o modelo curvilíneo ofereceu maior poder preditivo do que o modelo linear, considerando a variância explicada pelos modelos ( $R^2 = 0,14$  e  $R^2 = 0,20$ , respectivamente). Isso sugere que escores muito baixos ou muito elevados de consenso entre os respondentes sobre os aspectos integrativos da organização estão associados a menores índices de desempenho, enquanto níveis moderados estão associados a maiores taxas de desempenho. Segundo os autores, as situações de alto consenso estão associadas a efeitos mais negativos do que as situações de baixo consenso, o que justificaria o aparente efeito linear também encontrado no estudo.

O efeito moderador tem sido mais amplamente testado, porém os resultados se mostraram inconsistentes. Dawson et al (2008) não encontraram efeito moderador da força do clima na relação entre clima e desempenho organizacional. Bliese e Halverson (1998) também não encontraram efeito interativo significativo influenciando a relação entre clima e bem-estar. Analogamente, Sowinski et al (2008) não encontraram interação significativa na investigação

da força do clima como variável moderadora da relação entre clima de serviço e satisfação do cliente, *turnover* e lucratividade.

Por outro lado, Lindell e Brandt (2000) encontraram evidências de moderação da força do clima na relação entre clima organizacional e resultados individuais (em 19% das relações testadas) e na relação entre o clima e resultados organizacionais (em 5% das relações testadas). Bliese e Britt (2001) observaram que o impacto de eventos estressores na moral dos soldados se mostrou mais fraca quando os indivíduos eram membros de grupos com alto consenso sobre seus líderes, evidenciando efeito moderador da força do clima. Contudo, os autores não encontraram evidências do papel moderador do consenso na relação entre eventos estressores e depressão. Schneider et al (2002) confirmaram apenas uma das quatro hipóteses – envolvendo concordância sobre práticas gerenciais – sobre o papel moderador da força do clima na relação entre clima e satisfação de clientes de instituições bancárias. González-Romá, Peiró e Tordera (2002) encontraram apoio para três de seis efeitos moderadores hipotetizados: a força do clima, na faceta Inovação, moderou a relação entre clima e satisfação e comprometimento dos empregados e, na faceta Orientação a Resultados, moderou a relação entre clima e comprometimento. González-Romá et al (2009) encontraram apoio para sete dos doze efeitos moderadores hipotetizados: a força do clima, nos fatores Suporte, Inovação e Alcance dos Objetivos, moderou a relação entre clima e desempenho percebido da equipe, medido seis meses depois; nos fatores Inovação e Alcance dos Objetivos, a força do clima moderou a relação entre clima e percepção do gerente sobre o desempenho da equipe, também medido seis meses depois; nos fatores Suporte e Inovação, a força do clima moderou a relação entre clima e desempenho financeiro da equipe alcançado seis meses depois.

Por fim, Sanders, Dorenbosch e Reuver (2008) investigaram em que medida as percepções individuais sobre a Gestão de RH e as percepções compartilhadas sobre o comprometimento na Gestão de RH contribuem para o comprometimento afetivo dos empregados de uma organização. Os autores hipotetizaram que as cognições compartilhadas



mediariam a relação entre as percepções individuais e o critério, contudo o efeito encontrado foi moderador.

A revisão de bibliografia realizada mostra que a literatura internacional ainda está iniciando a investigação sobre força de clima, poucos testes empíricos têm considerado esse construto em seus modelos de predição (L. R. James et al, 2008) e há pouco consenso sobre o papel que ele desempenha no contexto organizacional (Dawson et al, 2008). Com relação à literatura nacional, nenhum estudo publicado considera esses avanços recentes na pesquisa do clima organizacional, o que indica a necessidade de investigações brasileiras nesse campo. O presente estudo almeja contribuir para a redução dessa lacuna, incorporando a força do clima em um modelo que contempla múltiplos níveis para estudo do clima.

## **2.2 Suporte organizacional percebido**

Outro tipo de cognição no trabalho frequentemente considerada nos estudos sobre o impacto das variáveis situacionais nos resultados individuais e organizacionais é a percepção de suporte organizacional. O campo de estudo sobre os vínculos que os trabalhadores estabelecem com sua organização discute as relações de troca entre as empresas e seus colaboradores buscando compreender a rede de cognições dos empregados acerca do papel que as organizações têm nas contrapartidas estabelecidas nas relações de trabalho.

Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986) observaram que as interações do trabalhador com sua organização se baseiam em relações de troca marcadas por expectativas de reciprocidade, que fundamentam o estabelecimento de um contrato psicológico. Aplicando o leque de conhecimentos sobre trocas sociais aos estudos em organizações, os autores derivaram o conceito de percepção de suporte organizacional, definido como “crenças globais que os trabalhadores desenvolvem acerca do grau em que a empresa valoriza suas contribuições e cuida do seu bem-estar” (p. 501). A idéia básica extraída da perspectiva das trocas sociais refere-se ao posicionamento da organização como fornecedora de ajuda aos seus

empregados, por meio de atos gerenciais que concretizam a política de gestão de pessoas no dia-a-dia da dinâmica organizacional (Siqueira, 2005).

Os empregados, por sua vez, aspiram manter uma relação de troca justa com a organização, de modo a obter da sua empresa apoio para superar as dificuldades e reciprocidade em relação às suas ofertas. Em função dessas expectativas, o empregado mantém um complexo conjunto de cognições sobre o comportamento da sua organização a respeito desse intercâmbio de ofertas e retornos. Essas crenças nutridas pelos empregados a respeito das doações feitas pela organização por meio de suas políticas de gestão de pessoas integram a percepção de suporte organizacional (Siqueira & Gomide, 2004).

Por se basear em processos de trocas sociais, a teoria do suporte organizacional, proposta por Eisenberger et al (1986), apresenta diversos pontos convergentes com a teoria dos contratos psicológicos. Considerando essas convergências, Aselage e Eisenberger (2003) propuseram um modelo teórico integrativo que oferece um entendimento mais completo do estabelecimento e da manutenção das relações entre empregado e empregador. Esse modelo integrativo propõe que não apenas o tratamento favorável por parte da organização leva à percepção de suporte organizacional: antes disso, a promessa de um tratamento favorável já se figura como fonte dessa percepção. Em contrapartida, os sentimentos de traição, eliciados quando um tratamento desfavorável conflita com uma promessa prévia de tratamento favorável, intensificam os efeitos negativos da violação da promessa.

Eisenberger et al (1986) conduziram um estudo para examinar os processos envolvidos nas reações do empregado ao tratamento que recebe da organização e observaram que percepção favorável de suporte reduz o absenteísmo e encontraram apoio para a perspectiva das trocas sociais: empregados comprometidos com sua organização são fortemente influenciados pela percepção sobre o comprometimento da organização para com eles.

Eisenberger, Fasolo e Davis-LaMatro (1990) reportaram relação positiva entre percepção de suporte organizacional e assiduidade, desempenho e envolvimento afetivo com a empresa. De maneira complementar, Armeli, Eisenberger, Fasolo e Lynch (1998) observaram que, entre oficiais de patrulha, apenas aqueles que possuem fortes necessidades socioemocionais (estima, afiliação, suporte emocional e aprovação social) evidenciaram uma relação positiva entre percepção de suporte organizacional e desempenho. Esses resultados levaram os autores a concluir que o esforço no trabalho é influenciado pelo recebimento de recursos socioemocionais, que a percepção de suporte organizacional satisfaz uma série de necessidades dessa natureza e que o valor do suporte recebido e a obrigação de retribuir com alto desempenho aumentam em função da força dessas necessidades nos indivíduos.

Schneider et al (1998) mostraram que, quando o trabalho do empregado é facilitado via mecanismos de suporte tais como recursos adequados e supervisão suportiva, eles se dedicam ao atendimento às demandas dos clientes. Ainda analisando o papel desta variável, Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch e Rhoades (2001) evidenciaram que a percepção de suporte organizacional está positivamente relacionada ao sentimento de obrigação por parte do empregado em cuidar do bem-estar da organização e ajudá-la no alcance de seus objetivos. Segundo os autores, esse sentimento de obrigação é a via pela qual o comprometimento afetivo impacta na espontaneidade e no desempenho.

Em um estudo meta-analítico, Rhoades e Eisenberger (2002) apontaram possíveis preditores e consequentes do suporte organizacional percebido. Dentre os possíveis antecedentes investigados, equidade na distribuição de recompensas, suporte oferecido pelo supervisor, recompensas organizacionais e condições de trabalho favoráveis apresentaram as relações mais fortes com suporte organizacional percebido. Na análise dos possíveis consequentes, comprometimento organizacional, afetos relacionados ao trabalho, envolvimento com a tarefa, desempenho, tensão, desejo de sair da organização e afastamentos apresentaram relações significativas com suporte organizacional percebido.

Siqueira (2005) mostrou que a percepção de suporte organizacional, de reciprocidade organizacional e o comprometimento normativo integram um esquema mental de reciprocidade, o qual é capaz de explicar porções significativas da variância de satisfação no trabalho e comprometimento afetivo, sendo que a percepção de suporte organizacional se revelou o componente cognitivo com maior poder de influência sobre esses critérios.

Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski e Rhoades (2002) apresentaram evidências do papel do suporte organizacional na retenção de empregados. A partir dos resultados encontrados no estudo, os autores relatam que perceber que o supervisor oferece suporte leva à percepção de suporte organizacional e, ainda, que a relação negativa entre o suporte recebido do supervisor e o *turnover* é completamente mediada pela percepção de suporte organizacional. De forma complementar, Shanock e Eisenberger (2006) mostraram que o impacto positivo do suporte recebido pelo supervisor no desempenho e no suporte reportado pelo subordinado é mediado pela percepção do empregado quanto ao suporte que seu chefe lhe oferece, sugerindo, então, que, quando os gestores se sentem apoiados pela organização, eles oferecem mais suporte aos seus subordinados.

Eder e Eisenberger (2008) testaram a hipótese de que, quando os colegas exibem altos índices de afastamentos do trabalho, os empregados ficam mais propensos a se afastar também. Os autores observaram que essa hipótese não se sustenta quando os empregados de uma organização manufatureira reportam alto suporte organizacional. Analogamente, a percepção de suporte organizacional reduziu a relação entre afastamentos individuais e do grupo em organizações de vendas.

Buscando identificar pistas de causalidade na relação entre suporte organizacional percebido e desempenho, Chen, Eisenberger, Johnson, Sucharski e Aselage (in press) acessaram essas variáveis duas vezes em um intervalo de três anos e observaram que suporte organizacional percebido está significativamente associado às mudanças temporais no

desempenho, ao passo que a relação inversa não apresenta índices estatisticamente significativos.

A influência da percepção de suporte organizacional no bem-estar dos empregados também tem sido analisada. Segundo Siqueira e Gomide (2008), os estudos acerca dos impactos provenientes do suporte envolvem basicamente a investigação (a) sobre a influência do apoio recebido da família, dos colegas de trabalho e dos supervisores na saúde e na produtividade do trabalhador ou (b) a relação entre o suporte e o estresse no trabalho.

Pinheiro, Tróccoli e Paz (2006) apontaram estilo de gestão e suporte social como preditores significativos de morbidade osteomuscular. Tamayo e Tróccoli (2002) evidenciaram o papel da percepção de suporte organizacional na exaustão emocional, componente central do *burnout*.

Ganster, Fusilier e Mayes (1986) conduziram um estudo amplo para examinar a relação entre suporte social e bem-estar de empregados e observaram que a falta de suporte no trabalho, em especial do supervisor, está fortemente relacionada com insatisfação com o trabalho, mas também está relacionado a tensões não específicas do trabalho, tais como insatisfação com a vida, depressão e sintomas somáticos. O papel moderador do suporte também foi testado, mas não foram encontradas evidências que apoiassem essa hipótese.

Pinheiro e Günther (2002) mostraram que participação no processo de tomada de decisão, situações que podem acarretar riscos e custos, falta de autonomia, apoio social do grupo e identificação com valores organizacionais foram identificados como preditores de reações observadas na saúde de gerentes. Especificamente em relação ao suporte material, as autoras investigaram também a influência de variáveis psicossociais antecedentes de estresse ocupacional sobre a saúde de gerentes de uma instituição bancária. As pesquisadoras afirmaram que os maiores estressores percebidos por esse grupo de trabalhadores dizem respeito a aspectos relacionados à organização, tais como falta de pessoal e material, desenvolvimento tecnológico e políticas de ascensão que promovam equidade.

A partir da revisão de literatura apresentada e retomando a perspectiva de trocas sociais que embasou a criação do conceito percepção de suporte organizacional, o leitor deve observar que diversas são as formas que uma organização encontra para apoiar o trabalho de seus empregados, valorizar suas contribuições e cuidar de seu bem-estar. A esse respeito, Wayne, Shore e Liden (1997) pontuam que os empregados desenvolvem relações de troca tanto com a organização quanto com o supervisor imediato. Apesar de esses dois focos possuírem percursos teóricos e tradições de pesquisa distintos, a similaridade conceitual foi objeto de estudo dos autores. Eles testaram um modelo integrativo e encontraram evidências de que, apesar de relacionados entre si, o suporte do supervisor e o suporte organizacional são construtos distintos. Os resultados também sugeriram antecedentes e conseqüentes distintos para cada construto. Enquanto a percepção de suporte organizacional é influenciada pelas experiências dos empregados com treinamento e desenvolvimento e pelas oportunidades de promoção, a percepção dos empregados sobre o suporte oferecido pelo supervisor tem como antecedentes a percepção do líder sobre a ligação com o trabalhador e as expectativas do líder em relação aos subordinados. A percepção de suporte advindo do supervisor apresentou impactos em variáveis que, na opinião dos autores, afetam diretamente o líder, tais como desempenho, comportamento de cidadania organizacional e oferta de favores por parte dos empregados. A percepção de suporte organizacional, por sua vez, esteve associada a questões identificadas como organizacionais, tais como comprometimento afetivo e intenções de saída.

Com base na revisão de literatura apresentada neste capítulo, este estudo se propõe a investigar o impacto da percepção de suporte organizacional no estresse ocupacional e, especialmente, se o consenso dos empregados acerca do clima da equipe se constitui um catalisador nesse processo. Como visto, força do clima é um construto que pertence ao nível coletivo e, por esta razão, o modelo de investigação proposto neste trabalho será analisado no nível da equipes de trabalho.

Para isso, as informações dos indivíduos sobre o suporte organizacional serão agregadas a partir de um processo de composição, que tem como suposição central o isomorfismo entre as manifestações do construto em diferentes níveis (Kozlowski & Klein, 2000). A lógica subjacente a essa emersão reside na compreensão de que percepções compartilhadas sobre atributos organizacionais compõem um atributo da equipe ou da própria organização. Dentre os tipos de emersão por composição definidos por Chan (1998), esse construto se encaixa no modelo do consenso direto, no qual a concordância intragrupo e a variabilidade entre grupos figuram-se como requisitos para agregar os dados. Cumprida a tarefa de delimitar teórica e empiricamente as variáveis antecedentes da pesquisa, o próximo capítulo versará sobre o critério deste estudo: estresse ocupacional.

## CAPÍTULO 3

### Estresse Ocupacional

O estresse ocupacional tem sido conceituado nos estudos da área a partir do enfoque (a) nos estressores organizacionais, (b) nas respostas a esses eventos estressores ou (c) no processo geral em que as demandas do trabalho têm impacto nos empregados (Paschoal & Tamayo, 2004). Sob o primeiro enfoque, o estresse é entendido como um estímulo e, por aproximação ao termo da física, é considerado uma pressão que se aplica a determinados materiais e que produz uma alteração temporal ou permanente (*strain*) nos mesmos. Sob o segundo enfoque, é considerado uma resposta e, por aproximação aos termos da biologia e fisiologia, é visto como uma reação psicológica, fisiológica e comportamental a determinados fatores do trabalho. Sob o terceiro enfoque, é entendido como um processo entre estressores e respostas, ou seja, o que caracteriza o estresse são a experiência subjetiva e a forma individual de compreensão da sua situação (Peiró, 2009).

Tendo em vista a atual tendência dos pesquisadores em oferecer definições mais abrangentes, o terceiro enfoque tem sido mais adotado (Paschoal & Tamayo, 2004) e, por esta razão, será a concepção considerada no presente estudo. Nessa perspectiva, estresse é o processo por meio do qual os estímulos ambientais (chamados de estressores ou fontes de estresse) desencadeiam reações mais ou menos permanentes nos indivíduos (denominadas efeitos do estresse). As respostas dos sujeitos que tentam, de alguma forma, controlar, eliminar ou amenizar os efeitos desse processo são chamadas de estratégias de enfrentamento para o estresse ou *coping* (Peiró, 2009).

Na tentativa de descrever o fenômeno, Junior e Lipp (2008) investigaram a sintomatologia e as fases do estresse junto a professores da rede pública de ensino fundamental. Os principais sintomas físicos de estresse relatados foram sensação de desgaste físico constante, cansaço constante, tensão muscular e perda de memória. Entre os sintomas



psicológicos, encontra-se irritabilidade excessiva, cansaço excessivo, angústia/ansiedade diária, pensar constantemente em um só assunto e irritabilidade sem causa aparente. Os autores compararam a ocorrência dos sintomas psicológicos nas fases de resistência e quase-exaustão e observaram que os sintomas manifestados em cada fase são, predominantemente, os mesmos, contudo o número de ocorrência dos sintomas foi mais elevado no grupo de professores na fase de quase-exaustão.

As consequências associadas ao estresse ocupacional não se restringem aos indivíduos e têm repercussões negativas também para as empresas e seus resultados tais como o aumento do absenteísmo e a redução de produtividade (Peiró, 2009). Contudo, a grande maioria dos estudos presentes na literatura de estresse investiga os aspectos que antecedem esse fenômeno na tentativa de encontrar formas de manejo ou amortecimento dos efeitos dos estressores organizacionais.

Seguindo essa lógica, Paiva e Saraiva (2005) pesquisaram o estresse ocupacional junto a docentes do ensino superior, mas não encontraram correlações estatisticamente significativas entre o tipo de dedicação à carreira acadêmica (parcial ou exclusiva) e o nível de estresse reportado. Tamayo (2001), por sua vez, estudou a relação entre as prioridades axiológicas de empregados de uma instituição pública de grande porte e os níveis de estresse no trabalho, de acordo com os 10 tipos motivacionais de valores. As prioridades axiológicas Realização e Hedonismo impactaram significativamente o nível estresse percebido. O autor concluiu que o ajustamento ao ambiente de trabalho pode ser mais difícil para aqueles indivíduos cuja vida está mais orientada por valores e metas que visam ao prazer e à realização.

Paschoal e Tamayo (2005) evidenciaram que, quanto mais interferência dos acontecimentos familiares no trabalho, maior é a percepção de estresse do trabalhador. Os autores concluíram que essa interferência pode potencializar percepções e afetos que orientam a avaliação de eventos laborais como estressores.

O estudo de Chamon (2006) sobre as estratégias de enfrentamento mais adotadas por trabalhadores do setor bancário revelou que fuga e negação do problema estão entre as principais estratégias, seguidas do isolamento (o que pode levar a pessoa à ingestão de medicamentos), refúgio em sonhos e fantasias, mudanças na maneira de ser, sentimento de culpa pela situação e aceitação dos problemas.

Murta (2007) relatou a implementação de dois tipos de intervenção que compuseram um Programa de Manejo de Estresse Ocupacional. Foram adotadas ações multimodais de manejo de estresse e treinamento em habilidades sociais. Os achados dessa pesquisadora evidenciaram que os principais resultados da intervenção referem-se a mudanças cognitivas e comportamentais, experiências relativas à interação com o grupo ou circunscritas ao departamento e apreciação positiva da intervenção com foco inespecífico.

A partir do exposto, cumpre apontar que a corrente dominante do estudo do estresse ocupacional tem se baseado em suposições cujas limitações estão sendo identificadas recentemente. Uma dessas suposições se refere ao estudo do estresse como um fenômeno individual e, como o leitor pode observar, os estudos relatados até aqui enfatizam as diferenças individuais no que tange à resistência ou vulnerabilidade ao estresse e as estratégias de enfrentamento adotadas pelos indivíduos. O risco associado à análise predominante das experiências individuais de estresse consiste na suposição de que o indivíduo é o único responsável pelo seu manejo quando, em muitos casos, o controle das fontes de estresse se encontra imerso em estruturas e processos gerenciados pela organização e, conseqüentemente, fora do alcance do trabalhador.

Mais recentemente, a atenção dos pesquisadores da área tem se voltado para o caráter coletivo do estresse e a lógica que subjaz essa ótica de estudo é a seguinte: quando um grupo de pessoas está exposto a fatores ambientais semelhantes, os indivíduos frequentemente mostram padrões aproximados na forma de perceber e reagir ao ambiente. Autores como Bliese e Jex, em estudo publicado em 1999, entretanto, já teorizavam sobre esse

compartilhamento de percepções e apontavam a necessidade de atentar a considerações metodológicas como a não-independência das observações, a qual pode ser medida, analisada, interpretada e mesmo controlada, caso seja necessário.

Tendo em vista essas considerações, os avanços metodológicos em análises multinível e entre níveis têm ampliado a análise do estresse ocupacional incluindo, em sua investigação, o sistema de trabalho, as políticas e práticas de recursos humanos e a própria estrutura organizacional e permitindo a análise do estresse de agrupamentos de indivíduos e inclusive a relação entre fenômenos de diferentes níveis (Peiró, 2009). Diante disso, novas perspectivas têm se apresentado no estudo do estresse ocupacional, entre elas, a consideração dos aspectos sociais do trabalho como fontes de estresse ou mesmo fatores amortizadores na relação entre essas fontes e suas conseqüências, assim como, a própria emergência desse construto enquanto um fenômeno socialmente construído (Bliese & Britt, 2001; Bliese & Halverson, 1998; Bliese & Jex, 1999).

Seguindo essa nova tendência, Bliese e Castro (2000) conduziram um estudo multinível sobre estresse ocupacional e observaram que a clareza do papel ameniza os efeitos negativos da sobrecarga de trabalho, mas somente em grupos com liderança apoiadora. Esse achado permitiu aos autores concluir que variáveis de contexto, tal como a característica da liderança, a qual fora operacionalizada a partir do compartilhamento pelos membros do grupo, desempenham um papel importante, porém pouco estudado, nessa literatura. Diante disso, os autores argumentam que os resultados encontrados ajudam a mostrar que o efeito moderador da clareza do papel se apresenta relativamente pouco importante face ao efeito contextual medido.

Ferreira e De Martino (2009) estudaram o estresse no cotidiano de uma equipe de enfermagem e sua relação com a adaptação temporal dos ritmos biológicos individuais. Os resultados apontam que os turnos de trabalho apresentaram diferenças significativas na proporção de profissionais com sintomas de estresse, sendo que o trabalho noturno realizado

em escala (12 horas de trabalho seguido de 36 horas de descanso) mostrou-se mais estressante do que a jornada diária de seis horas de trabalho com um repouso semanal.

Também em relação aos turnos de trabalho, Almondes e Araújo (2009) estudaram o impacto de diferentes formatos estabelecidos para turnos de trabalho nos níveis de ansiedade e de estresse em trabalhadores de uma empresa petroquímica. Os resultados evidenciam altos níveis de ansiedade nos indivíduos que trabalhavam em sistema de escala, porém não foram identificadas diferenças entre os tipos de escalas em termos da percepção de estresse.

Murta e Tróccoli (2007) relataram a experiência de uma intervenção para o manejo de estresse junto a bombeiros a partir da identificação de fontes de estresse, das estratégias de enfrentamento e impacto dos estressores sobre a saúde desses trabalhadores. A avaliação de necessidades indicou a existência de estressores ocupacionais ligados principalmente à organização e condições de trabalho, um repertório restrito de *coping* focado no problema e a presença de comportamentos aditivos como estratégias de *coping* focadas na emoção, além de queixas de saúde relativas principalmente a depressão e a falta de motivação para o trabalho, alterações nos ritmos biológicos e problemas no aparelho digestivo. A partir da constatação de que as relações sociais, as condições e a organização do trabalho figuravam-se como as principais fontes de estresse no trabalho, os autores elaboraram um programa de manejo de estresse ocupacional focado em mudanças ambientais.

Analogamente, Dela Coleta e Dela Coleta (2008) desenvolveram um estudo que identificou fontes de estresse ocupacional no trabalho de policiais civis. Os autores notaram que a maior parte das categorias presentes no relato dos policiais se refere às condições do exercício da atividade. Em função disso, os autores concluem que os fatores percebidos como causadores de estresse nesse estudo sugerem a necessidade de uma atuação profilática na instituição, em seu sistema e métodos de trabalho, estrutura, ambiente e equipamentos e treinamento de pessoal.

Considerando que o objetivo da pesquisa sobre estresse ocupacional é identificar formas de reduzir a tensão e melhorar o desempenho dos trabalhadores (Bliese & Britt, 2001), o leitor deve notar que o incremento da perspectiva coletiva nos estudos de estresse traz implicações até mesmo para o planejamento de intervenções junto aos empregados. Assumindo que as variáveis organizacionais são importantes fontes de estresse no trabalho, os programas de manejo das instituições devem prever aprimoramento dos processos, das condições de trabalho e das relações sociais estabelecidas no ambiente corporativo.

Diante disso, o presente estudo incorpora essa perspectiva coletiva do estresse ocupacional de duas maneiras. A primeira delas diz respeito à escolha pela investigação de fatores sociais como preditores do estresse no trabalho. Nesse sentido, este estudo destaca o efeito estressor das cognições que os membros de uma equipe compartilham acerca de duas variáveis sócio-organizacionais: suporte e clima.

A segunda forma se refere à escolha do grupo como nível de análise dos dados. Assim, informações individuais sobre estresse ocupacional serão agregadas ao segundo nível de acordo com o modelo de composição do consenso direto (Chan, 1998) e, para tanto, serão avaliados os requisitos de concordância intragrupo e a variabilidade entre grupos. A seguir, o leitor encontrará mais detalhes a respeito do modelo de pesquisa, dos objetivos do estudo, das hipóteses levantadas e das estratégias metodológicas adotadas.

## CAPÍTULO 4

### Delimitação do Problema e Objetivos da Pesquisa

Existe um interesse atual das empresas na compreensão do funcionamento de grupos e equipes de trabalho e dos resultados que esse tipo de experiência pode trazer para a organização. Para auxiliar os gestores em suas práticas diárias de trabalho, é necessário mapear as variáveis que interferem nos resultados organizacionais, amenizando as conseqüências negativas, como o estresse, e potencializando as conseqüências positivas, como o desempenho.

Isso posto, não é surpreendente notar que existe um esforço considerável dos pesquisadores na identificação de fatores individuais e sociais/contextuais que reduzem o impacto negativo de estressores no bem-estar dos trabalhadores. Na opinião de Bliese e Britt (2001), por demandar menos esforço metodológico, os fatores individuais têm sido objeto da maior parte das pesquisas na área, se comparado aos fatores sociais, uma vez que todas as variáveis envolvidas podem ser conceitualizadas, medidas e modeladas no mesmo nível de análise. Em contraste, investigar os efeitos moderadores dos fatores sociais e contextuais requer a mistura de construtos pertencentes a diferentes níveis, visto que estressores e estresse são tipicamente medidos no nível individual enquanto os fatores sociais e contextuais são construtos pertencentes ao coletivo. Isso pode levar a uma combinação inadequada entre os níveis de medida e, para evitar isso, os pesquisadores devem estar atentos à forma que os modelos de pesquisa são especificados e testados (Bliese & Britt, 2001).

A falta de alinhamento entre o nível teórico do construto, sua mensuração e sua análise não é um problema apenas para desenhos de pesquisa que incorporam múltiplos níveis, mas também de pesquisas que incorporam construtos emergentes, que muito frequentemente incorrem no erro de agregar medidas do nível individual para representar construtos do nível do grupo sem avaliar a pertinência dessa emersão (Kozlowski & Klein, 2000).

Infelizmente, esse problema é muito comum e a história de pesquisa do clima organizacional exemplifica essa questão. Desde a abordagem interativa, *insights* convergentes com a perspectiva multinível têm sido propostos, visto que essa abordagem compreende o comportamento como um resultado combinado dos efeitos contextuais e individuais. Contudo, poucos cuidados foram tomados quando da operacionalização de medidas de clima organizacional a partir de opiniões de indivíduos. A transposição do nível individual para o nível do grupo ou da organização, há muito tempo, é prevista nas definições e teorias sobre clima organizacional, mas não na prática, o que resulta na especificação de um método para testar as hipóteses e analisar dados que não é coerente com a definição e a natureza do construto.

Kozlowski e Klein (2000) alertam que fenômenos organizacionais com base teórica em cognição podem ter propriedades emergentes que se manifestam em níveis superiores. Isso porque algum grau de consenso cognitivo é esperado de pessoas que trabalham em grupos ou subunidades, uma vez que essas pessoas estão expostas a características, eventos e processos comuns de tal sorte que elas interagem e compartilham interpretações que, ao longo do tempo, podem convergir em visões consensuais por parte do grupo. Além disso, processos de atração, socialização e liderança contribuem sobremaneira na redução da variabilidade das diferenças individuais.

Considerando o exposto, o objetivo deste trabalho é estudar as relações estabelecidas entre a percepção compartilhada dos empregados sobre o suporte oferecido pela organização, o consenso dos empregados sobre o clima vivido no grupo de trabalho e o estresse ocupacional relatado pelo grupo.

A pesquisa em clima organizacional é um exemplo do esforço que os psicólogos aplicados têm investido para articular os componentes de variação ambiental e demonstrar as formas pelas quais essa variação influencia as respostas individuais, de modo que o impacto

das características objetivas do ambiente de trabalho nos resultados individuais é mediado pela forma como essas características são percebidas pelos indivíduos (Carr et al, 2003).

Mais recentemente, os estudos sobre a força do clima têm oferecido evidências de que, em grupos de trabalho em que os membros percebem o seu contexto de maneira similar, o impacto das características ambientais nos resultados, entre eles o bem-estar no trabalho, é potencializado (Bliese & Britt, 2001; González-Romá et al, 2002; González-Romá et al, 2009; Lindell & Brandt, 2000; Schneider et al, 2002).

Essa suposição de influência na relação estabelecida entre variáveis remete à definição de moderação. O teste de moderação envolve a participação de, pelo menos, três variáveis (A, B e C). Para testar a moderação, o pesquisador observa se A é um bom preditor de C. Se sim, verifica se A e B predizem C e se a interação entre elas (A x B) também prediz C. Caso a interação seja uma preditora estatisticamente significativa de C, diz-se que B é uma variável moderadora (Abbad & Torres, 2002).

Os estudos sobre o papel moderador da força do clima investigam seu efeito nas relações entre clima e outras variáveis agregadas no nível do grupo, conforme exemplificado na Figura 1.



Figura 1: Modelo de pesquisa de estudos sobre força do clima



Uma limitação de estudos desse tipo foi apontada recentemente (González-Romá et al, 2002; Lindell & Brandt, 2000). Modelos como o exemplificado na Figura 1 assumem como hipótese que o clima de um grupo impacta nos resultados desse grupo. Para agregar as percepções individuais sobre o clima tem de haver concordância intragrupo que justifique a emersão dos dados, conforme modelo do consenso direto (Chan, 1998). Sendo assim, o consenso intragrupo é o pré-requisito para agregar a variável antecedente (clima) e é também a operacionalização da variável moderadora (força de clima). Essa duplicidade de medida resulta em restrições de amplitude na variável moderadora, uma vez que só participam da análise de dados os grupos que mostraram certo grau de consenso sobre a variável antecedente. Na opinião dos autores mencionados, essa restrição de amplitude pode estar enfraquecendo os testes de hipótese para moderação. Isto porque a variância, componente central de qualquer modelo preditivo, seria reduzida ao manter, na amostra, apenas os grupos com elevada similaridade (resultando em escassa variância).

L. R. James, Demaree e Wolf (1984) apontaram a possibilidade de conceber o consenso como um atributo do grupo e mensurar seu efeito sobre variáveis diversas ao clima, o que permite construir o modelo de pesquisa adotado neste estudo e que será apresentado a seguir.

O impacto do suporte organizacional na percepção de estresse dos empregados tem sido reiteradamente demonstrado em pesquisas empíricas (Pinheiro & Günther, 2002; Pinheiro et al, 2006; Siqueira & Gomide, 2008; Souza & Silva, 2002). São diversos os tipos de apoio que um trabalhador pode receber de sua empresa, mas os três mais amplamente estudados são: suporte emocional, instrumental ou material e informacional. O suporte emocional engloba ações ou pronunciamentos da instituição que são percebidos como expressões de carinho, cuidado e preocupação. O suporte instrumental ou material se refere a ajudas tangíveis ou práticas que outros podem prover a alguém. Já o suporte informacional se apresenta quando o indivíduo recebe noções indispensáveis para guiar e orientar suas ações na

solução de problemas diários ou na tomada de decisão (Rodríguez e Cohen, 1998 conforme citado em Siqueira & Gomide, 2008).

Considerando a complexidade conceitual das variáveis e que a construção social do clima organizacional é, por vezes, confundida com o caráter social do suporte organizacional, optou-se por fazer um recorte nesta última variável de modo a compor um modelo hipotético livre de sobreposição conceitual. Assim, o suporte organizacional será investigado sob o enfoque da dimensão material do suporte percebido no trabalho. Considerando a revisão de literatura apresentada nos capítulos anteriores, é pertinente defender que a escassez ou precariedade de recursos como treinamento para tarefa, sistemas informatizados, ambiente físico, segurança na execução do trabalho estão associados a maiores índices de estresse ocupacional. Diante disso, é hipotetizado o seguinte:

Hipótese 1: suporte material percebido está negativamente correlacionado com estresse ocupacional.

Retomando a idéia de força situacional, que se refere ao grau de ambiguidade presente no contexto, situações fortes levam as pessoas a interpretar os eventos de forma muito similar, o que induz expectativas uniformes sobre o comportamento mais apropriado e oferece incentivos para a emissão desse comportamento. Por outro lado, situações fracas não são uniformemente interpretadas, não produzem expectativas consistentes sobre o comportamento desejado e, em função disso, as diferenças individuais acabam por direcionar o comportamento de cada indivíduo, o que resulta em maior variabilidade comportamental do que aquela observada em situações fortes (Mischel, 1973 conforme citado em González-Romá et al, 2009).

De maneira análoga, é pertinente supor que grupos de trabalho em que o clima é percebido de maneira semelhante pelos membros (clima forte) resultarão em comportamentos mais uniformes e respostas mais consistentes. Enquanto isso, membros que divergem mais em

suas percepções sobre o ambiente de trabalho (clima fraco) emitirão comportamentos mais diversificados, o que resultará em respostas menos consistentes do grupo.

Considerando isso, é pertinente supor que, nas situações de maior compartilhamento sobre o clima, os membros da equipe vivenciam conjuntamente as situações de adversidade no trabalho e isso pode resultar na adoção de estratégias coletivas de enfrentamento ao estresse. Assim, ainda que se perceba pouco suporte advindo da organização, o compartilhamento de um bom clima entre colegas, líder e recompensas poderia amortecer os impactos negativos da falta de suporte material no estresse ocupacional. Isso afetaria a predição do estresse, de forma que a relação apresentada na Hipótese 1 se tornaria mais fraca em situações de baixo consenso intragrupo sobre o clima do que em situações de alto consenso. Nesse sentido, hipotetiza-se o que segue:

Hipótese 2: Força do clima modera a relação entre suporte material percebido e estresse ocupacional, de forma que, na presença de elevada força do clima, a relação é mais intensa e, quando o clima é fraco, a relação é mais amena.

Considerando o objetivo definido para este estudo e as hipóteses que serão testadas, é possível representar o modelo de pesquisa investigado neste relato conforme Figura 2.

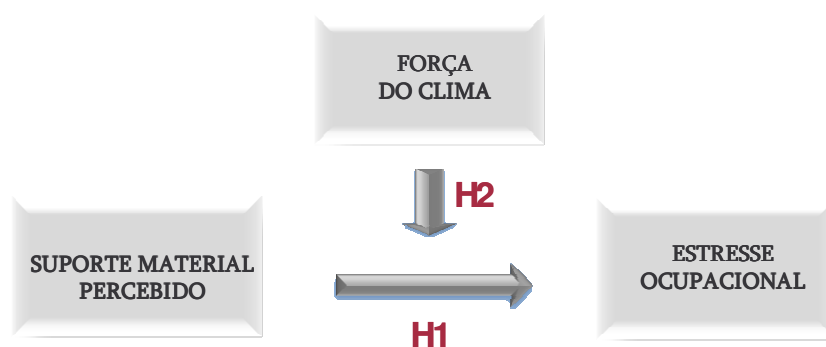


Figura 2: Modelo de pesquisa

Após definição do objetivo deste estudo e das hipóteses que serão testadas, ainda resta uma consideração importante a ser feita em relação ao modelo de pesquisa (Figura 2). O leitor pode observar que suporte material percebido e estresse ocupacional são variáveis que se

manifestam no nível dos indivíduos. A força do clima, construto-chave desta investigação, tem sua origem teórica na cognição individual (percepção sobre o ambiente de trabalho), mas se manifesta em um nível superior, tornando o consenso intragrupo sobre o clima um atributo do grupo.

Considerando que o interesse central deste trabalho reside no estudo do papel da força do clima nos resultados de grupos ou equipes de trabalho, bem como a pertinência teórica em assumir a percepção de suporte e de estresse como atributo da equipe a partir do compartilhamento das percepções dos indivíduos, o nível de análise adotado para o estudo do modelo proposto será o nível do grupo. O próximo capítulo especificará com mais detalhes a amostra, os instrumentos e as análises realizadas.

## CAPÍTULO 5

### Método

#### 5.1 Caracterização da amostra

Para o presente estudo, foi realizada uma pesquisa junto a uma empresa pública com sede em Brasília/DF. Todos os colaboradores da organização foram convidados para a coleta de dados, contudo, a participação era voluntária. Visando atender às necessidades da Empresa em disponibilizar uma pesquisa breve aos seus colaboradores, os empregados poderiam responder a todas as escalas ou apenas às escalas de clima e suporte material, de tal sorte que foram compostas duas amostras de participantes.

À primeira vista, esse fato poderia resultar em viés na amostra de estresse ocupacional, considerando a possibilidade de que apenas os colaboradores mais sobrecarregados optassem responder essa escala. Contudo, a diferença de participantes nas duas amostras é de 650 colaboradores, o que representa apenas 1,32% da amostra total. Esse índice é baixo comparado à amostra e, portanto, não possui poder para influenciar os resultados, de modo que pode ser descartada a possibilidade de viés na amostra de estresse.

A Tabela 1 apresenta o perfil dessas amostras, utilizadas na validação das medidas. O leitor pode observar que houve semelhança na proporção de homens e mulheres e que, em ambas, a participação masculina foi maior. Nas duas amostras, a média de idade esteve em torno dos 38 anos e aproximadamente 12 anos de serviço na Empresa. Em ambos os casos, a amostra contemplou a participação de mais de 60% da população pesquisada.

Tabela 1: Perfil das amostras participantes

	Escalas de clima e suporte material	Escalas de clima, suporte e estresse
Gênero	Homens=53,3% Mulheres=46,7%	Homens=53,3% Mulheres=46,7%
Idade	Média=38,89 DP=9,52	Média=38,92 DP=9,51

Tempo de serviço na Empresa (em anos)	Média=12,57 DP=10,16	Média=12,59 DP=10,16
Total de participantes	49.188	48.538
% participantes	62,29%	61,47%

Para testar as relações hipotetizadas no modelo de pesquisa, os dados dos indivíduos foram agregados no nível do grupo considerando-se, para isso, as unidades funcionais da Empresa ligadas à atividade-fim da organização. Isso se deve ao fato de que tais unidades possuem um funcionamento mais característico de equipe do que as unidades de matriz e área-meio, ou seja, possuem maior interdependência de tarefas e resultados, metas coletivas, claras e bem definidas, o que promove maior interação entre os empregados e, conseqüentemente, favorece o compartilhamento de percepções. Essa escolha também considerou o apontamento de Lindell e Brandt (2000) de que pesquisadores interessados em investigar força do clima devem examinar essa variável em grupos em que a interdependência entre os membros seja claramente essencial para o sucesso na execução das atividades.

Além disso, tendo em vista que o clima organizacional é, por definição, um fenômeno que emerge com base na experiência dos indivíduos na organização, para as análises, foram considerados os empregados que possuíam mais de 90 dias de trabalho na Empresa e mais de 30 dias de trabalho na unidade.

Após análise dos pressupostos para agregação de dados e testes de hipóteses, descritos adiante, a amostra ficou composta por 2.083 grupos, cujos tamanhos variaram de 2 a 68 respondentes (média=10,88; DP=7,84) e distribuídos em todo o país. O perfil dos empregados que compuseram esses grupos se assemelha ao perfil da amostra inicial, como pode ser visto na Tabela 2.

Tabela 2: Perfil dos participantes que compuseram os grupos de análise

Perfil da amostra utilizada para teste de hipóteses	
Gênero	Homens=53,8% Mulheres=46,2%

Idade	Média=38,68 DP=9,57
Tempo de serviço na Empresa (em anos)	Média=12,37 DP=10,23
Total de participantes	22.654
% participantes	46,06%

## 5.2 Instrumentos utilizados

Os instrumentos utilizados foram construídos pela Empresa, com apoio de consultor externo, respeitando as diretrizes preconizadas pela Psicometria no que tange à construção de medidas em Psicologia. Visando aliar os objetivos do presente estudo às necessidades da organização, as escalas foram revisadas e submetidas a pesquisa piloto, que confirmou sua validade psicométrica.

A Escala de Clima Organizacional era composta por 32 itens, agrupados em fatores cujos índices de confiabilidade Alpha de Cronbach variaram entre 0,73 a 0,94 na pesquisa piloto. As escalas de Suporte Material Percebido e Estresse Ocupacional apresentaram estrutura unifatorial, contendo, respectivamente, seis e dez itens e confiabilidade interna de 0,83 e 0,87. Em todos os casos, cada item estava associado a uma escala de resposta tipo *likert* de cinco pontos, na qual 1 indicava “discordo totalmente” e 5, “concordo totalmente”.

Por solicitação da Empresa, os participantes foram indagados também a respeito de sua identificação com os valores, papel social e a missão da organização por meio de um conjunto de nove itens, que foram analisados quando da devolutiva à organização, contudo, por fugir ao escopo do presente estudo, não compõem as análises ora relatadas.

## 5.3 Procedimento de coleta de dados

Na coleta de dados, os colaboradores da Empresa receberam comunicação oficial informando os objetivos da pesquisa, bem como o caráter voluntário da participação e o sigilo das informações prestadas. O questionário foi disponibilizado aos empregados na intranet por meio de aplicação informatizada desenvolvida para tal fim.

#### 5.4 Análise de dados

Os dados coletados foram registrados em banco de dados do *software Microsoft SQL Server* e transpostos para o *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 15.0. Inicialmente foram realizadas análises fatoriais para verificar a validade das medidas utilizadas.

Após isso, os escores dos indivíduos nas escalas de suporte material e estresse ocupacional foram agregados no nível do grupo, considerando-se, para tanto, a unidade de trabalho de cada participante e os requisitos de concordância intragrupo e variabilidade entre grupos. Foram retiradas das análises as unidades com apenas um respondente, face à impossibilidade de extrair o compartilhamento de percepções a partir de apenas um registro.

O primeiro requisito para agregar os dados – concordância intragrupo – foi analisado a partir de duas abordagens complementares (Koslowski & Klein, 2000): uma delas baseada na consistência (cálculo do coeficiente de correlação intraclasse - ICC) e a outra baseada no consenso (cálculo do índice de desvios médios - AD).

Existem dois coeficientes de correlação intraclasse. De acordo com L. R. James (1982), o ICC (1) compara a variância entre as unidades de análise com a variância dentro das unidades, usando as respostas individuais de cada participante, de modo a estimar a proporção da variância total nas respostas individuais que pode ser explicada por propriedades do nível do grupo. Derivado a partir do ICC (1), o ICC (2) acessa o status relativo das variabilidades entre e intragrupos, oferecendo, assim, a medida de confiabilidade na diferenciação entre grupos. O autor conclui que, apesar de estarem funcionalmente relacionados, ICC (1) e ICC (2) respondem a diferentes questões e que o ICC (1) deve ser usado como base primária na decisão sobre a pertinência de se agregar as percepções individuais de clima com vistas a obter informações sobre o clima organizacional. Por esta razão, a medida de consistência usada neste estudo será o ICC (1). Em uma revisão de literatura, L. R. James (1982) observou que a amplitude de estimativas de ICC (1) aceitos do estudo de clima variou entre 0,00 e 0,50, com mediana 0,12.



Em relação à medida de consenso, o AD foi proposto por Burke, Finkelstein e Dusig (1999), que apontaram vantagens deste índice em relação ao já conhecido  $r_{wg}$ , (L. R. James et al, 1984) uma vez que dispensa a especificação de uma distribuição esperada de respostas, ou seja, para o cálculo do AD, o pesquisador não precisa indicar a proporção de participantes que escolheria cada opção de resposta por acaso ou guiado por um tipo particular de viés como tendência central, efeito halo, leniência, entre outros. Os autores referem que especificar essa distribuição hipotética é uma tarefa difícil e requer muito conhecimento a respeito dos possíveis tipos de viés de respostas e muita confiança na habilidade de modelar variabilidade randômica de respostas. Outra vantagem dessa medida de dispersão consiste no fato ser mais rapidamente interpretada em termo da escala original de respostas quando comparada com o índice  $r_{wg}$  (Burke & Dunlap, 2002).

A matemática do índice consiste no cálculo da distância média dos escores individuais em relação à média ( $AD_M$ ) ou em relação à mediana ( $AD_{Md}$ ) do grupo para cada item da escala (média das razões em termos absolutos), seguido do cálculo da média dos desvios médios, ou seja, a razão entre a soma dos desvios dos itens e o número de itens da escala. Ao comparar o uso desses dois índices, Burke et al (1999) indicaram que o  $AD_{Md}$  é mais sensível para detectar concordância intragrupo do que o  $AD_M$ , uma vez que a mediana reflete melhor a tendência central do grupo e não sofre tanta influência dos dados quando há presença de elevada variabilidade como a média. Por estas razões, optou-se pelo uso do  $AD_{Md}$  para avaliar se o consenso intragrupo permitia que os dados individuais fossem agregados no nível do grupo.

A cálculo do  $AD_{Md}$  está disponível no *software* SPSS, a partir da versão 11.0, no menu Estatísticas Descritivas, no submenu Razão, opção Estatísticas de Dispersão – AAD. O recurso estatístico oferecido pelo SPSS (AAD) deve ser usado para cálculo de razões ou quocientes entre variáveis e não para uma variável existente no arquivo. Por esta razão, foi criada uma variável constante ( $k=1$ ) no banco de dados, a qual foi utilizada como denominador da razão entre as variáveis.

Cumprida esta etapa, a estatística AAD é calculada a partir da definição do numerador (item), denominador (constante) e variável de agrupamento (variável que identifica as equipes de trabalho). Cabe destacar que o cálculo do AAD se refere à comparação dos escores individuais com a mediana do grupo para cada item do questionário e esse resultado gera um novo banco de dados com o AAD do item para cada equipe. Em função disso, o pesquisador deve conduzir um cálculo para cada item da escala, de modo que, ao final, são gerados tantos bancos de dados quanto números de itens na escala. O pesquisador deve, então, unir todos os bancos resultantes e calcular o  $AD_{Md}$  de cada fator a partir da média dos AAD dos itens que o compõe.

Feito isso, tomou-se a decisão sobre os grupos que seriam eliminados devido à falta de consenso intragrupo. Considerando que a escala de resposta era do tipo *likert* de cinco pontos, a concordância intragrupo foi estabelecida quando a discrepância era menor ou igual a 1 ponto de distância da mediana, ou seja, quando o valor  $AD_{Md}$  era menor ou igual a 1. Este limite é oferecido por Burke et al (1999) como valor máximo de discordância tolerada entre as respostas dadas por um conjunto de pessoas, em uma escala de 5 pontos, para concluir que ainda existe convergência suficiente entre as respostas deles, de sorte que é pertinente defender semelhança entre elas. Assim, o máximo de discrepância tolerada entre os membros de um mesmo grupo é de 20%.

O segundo requisito – variabilidade entre grupos –, o qual oferece a validade de construto das medidas agregadas (Chan, 1998), foi investigado por meio de análise de variância (Anova one-way), buscando verificar a existência de discriminação estatisticamente significativa entre grupos. Findo este trabalho, os dados foram agregados no nível do grupo seguindo o modelo de composição do consenso direto (Chan, 1998).

A variável moderadora, força do clima, foi operacionalizada pelo grau de concordância intragrupo nas percepções de clima organizacional, medida por meio do índice  $AD_{Md}$ . Visto que esse índice é uma medida direta da variabilidade intragrupo, os valores foram

multiplicados por -1, de modo que escores altos indicassem alta concordância intragrupo, logo, clima forte, conforme procedimento adotado por González-Romá et al (2002).

Uma vez realizadas as análises estatísticas pertinentes (médias fatoriais de suporte material e estresse ocupacional e escores de operacionalização de força do clima), foram realizadas as análises de regressão múltipla sequencial, que são um conjunto de técnicas estatísticas em que as variáveis antecedentes entram na equação de regressão na ordem especificada pelo pesquisador, de modo que cada variável ou conjunto de variáveis antecedentes é acessado em termos da sua contribuição à equação a partir de sua entrada (Tabachnick & Fidell, 2001). Os resultados de todas as análises descritas serão apresentados no próximo capítulo.

## CAPÍTULO 6

### Resultados

Neste capítulo, serão apresentados os resultados encontrados nesta pesquisa. O texto está dividido em três seções: inicialmente serão apresentadas as propriedades psicométricas das escalas utilizadas, em seguida, serão mostrados os índices que viabilizam a emersão das variáveis e, ao final, os resultados encontrados no teste do modelo preditivo serão relatados.

#### 6.1 Propriedades psicométricas das escalas

Para a validação das medidas, foram verificados, inicialmente, os pressupostos necessários para esta análise. Em relação aos casos omissos, o sistema eletrônico de coleta de dados não permitia ao participante avançar para a seguinte pergunta sem ter respondido ao item em tela. Sendo assim, não há casos ausentes em uma ou outra questão: o indivíduo se torna caso omissos de um item em diante. Considerando isso, optou-se pela eliminação dos questionários que apresentassem qualquer caso omissos (*listwise deletion*).

Em relação do tamanho da amostra, Hair, Anderson, Tatham e Black (2005) apontam que a proporção mais aceitável para a análise fatorial deve obedecer a um critério de 10 sujeitos para cada item. Tabachnick e Fidell (1996) indicam, além deste critério, a necessidade de uma amostra superior a 300 sujeitos para a realização de uma análise fatorial satisfatória. Pasquali (2005) aconselha o uso de 100 casos por fator contido na matriz. Considerando que o total de respondentes válidos foi de 49.188 para as escalas de clima e suporte material e 48.538 para a escala de estresse ocupacional, considerou-se adequado o tamanho da amostra para a validação das medidas.

Em seguida foram verificados quatro critérios de fatorabilidade das matrizes de dados: inspeção da matriz de correlações, o teste de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), o determinante da matriz e o teste de Esfericidade de Bartlett.

Com o objetivo de identificar o número adequado de componentes a serem extraídos de cada matriz, foram observadas a magnitude dos autovalores conforme critério de Guttman-Kaiser, ou seja, valores maior ou igual a 1 (critério K1) que mostra o número máximo de fatores tolerados pela matriz; a importância dos componentes (variância explicada maior que 3%) e o teste *scree*, a partir do qual observou-se o ponto em que a inclinação da reta passou de acentuada para praticamente horizontal.

O processo de análise propriamente dito incluiu análise dos eixos principais (PAF) com rotação oblíqua Direct Oblimin, análise de consistência interna dos fatores e critérios subjetivos de pertinência teórica e interpretabilidade dos fatores à luz da teoria de cada construto em estudo. A seguir, os resultados encontrados para cada escala.

### 6.1.1 Clima organizacional

A matriz de correlações composta pelas respostas dadas a 32 itens apresentou 100% de correlações significativas e mais de 50% delas com valores superiores a 0,30, conforme Tabela 3, o que significa que os itens possuem relação entre si, primeiro indício à adequação de reduzir a matriz de dados.

Tabela 3 – Características da matriz de dados

Tipo de correlação	Quantidade
Correlações fracas ( $r \leq 0,30$ )	127
Correlações moderadas ( $0,30 < r < 0,70$ )	358
Correlações fortes ( $r \geq 0,70$ )	11
<b>TOTAL</b>	<b>496</b>

O determinante da matriz de baixa magnitude e diferente de zero (1,97E-009), o valor significativo encontrado no teste de esfericidade de Bartlett e o KMO (0,97) considerado maravilhoso, conforme a classificação sugerida por Pasquali (2005) ratificaram a pertinência da redução fatorial.

Na identificação do número de fatores, o critério K1 indicou a possibilidade de extrair, no máximo, quatro fatores, enquanto o critério de importância dos componentes apontou

para a pertinência de extrair até um fator. O Teste Scree mostrou uma mudança abrupta na inclinação da reta no segundo fator e inclinações até o quinto fator, a partir do qual se observou maior linearidade na reta.

Diante disso e, a fim de determinar o número satisfatório de fatores a serem retidos, foi testada a extração de diversos modelos fatoriais (PAF com rotação oblíqua) na busca da solução mais adequada, considerando a matriz residual de correlações, que é a diferença entre as correlações originais das variáveis e as correlações produzidas a partir da matriz fatorial em cada solução, critérios subjetivos de pertinência teórica e interpretabilidade, bem como a consistência dos fatores.

A solução encontrada com quatro fatores, as cargas fatoriais, autovalores, percentuais de variância explicada e índices de confiabilidade são apresentados da Tabela 4.

Tabela 4 – Estrutura empírica da escala de clima organizacional

Itens	Fatores			
	1	2	3	4
<b>Variância total = 62,59%</b>	<b>Cargas Fatoriais</b>			
20. Na minha unidade, há boa comunicação entre o gestor imediato e sua equipe	0,86			
22. O meu gestor imediato está atento às necessidades da equipe	0,86			
29. O gestor imediato faz parte da equipe	0,85			
09. O meu gestor imediato reconhece o bom desempenho dos empregados	0,84			
17. O meu gestor imediato promove uma gestão participativa	0,83			
2. O relacionamento entre o gestor imediato e a equipe é bom	0,83			
39. Tenho facilidade para conversar com o meu gestor imediato	0,81			
33. O gestor imediato dá feedback aos empregados	0,70			
21. Os gestores da minha unidade estão bem preparados para realizar a gestão de pessoas	0,53			
40. Na minha equipe, o desenvolvimento profissional é valorizado	0,41			
27. Minha unidade estimula ações de valorização dos seus empregados	0,34			
25. As necessidades dos empregados são contempladas pelas políticas de Gestão de Pessoas		0,73		
23. Na Empresa, a política de distribuição de lucros é justa		0,71		
28. A remuneração é compatível com a responsabilidade envolvida no trabalho realizado		0,69		
10. A Empresa tem um plano de carreira claro para todos os empregados		0,66		
30. Na minha unidade, as oportunidades de ascensão profissional são atraentes		0,51		
19. Eu percebo perspectivas de melhoria na minha carreira		0,49		
26. Em minha unidade, há transparência nos processos seletivos		0,33		

31. As relações entre os colegas da minha unidade amenizam as situações de dificuldade no trabalho			0,88	
13. Na minha unidade, há um bom relacionamento entre as pessoas			0,80	
18. As pessoas, na minha unidade, formam uma equipe eficaz			0,62	
37. Entre os colegas da minha unidade eu tenho verdadeiros amigos			0,50	
11. As pessoas gostam de trabalhar na minha unidade			0,48	
36. Na minha unidade, os momentos de celebração são respeitados			0,37	
3. Considero as minhas atividades desafiadoras				0,81
8. O meu trabalho é dinâmico				0,70
6. Participo da definição das estratégias para alcance das metas da minha unidade				0,41
32. Eu tenho conhecimento dos resultados que a Empresa deseja atingir				0,34
<b>Número de itens</b>	11	7	6	4
<b>Autovalor</b>	10,43	6,87	7,82	6,28
<b>Percentual de variância</b>	37,25	24,54	27,93	22,43
<b>Alpha de Cronbach</b>	0,95	0,86	0,84	0,74
<b>Média r item-total</b>	0,78	0,63	0,61	0,54

Para chegar a esta solução, foram retirados quatro itens. O item 15 (As conquistas profissionais são comemoradas na minha unidade) foi excluído porque nada acrescentou à composição inicial, tendo apresentado carga fatorial menor que 0,30. O item 4 (A ascensão profissional, na minha unidade, se dá com base em critérios claros para todos) se agrupou ao Fator 4 e, apesar de contribuir para sua consistência interna, foi retirado da solução por falta de pertinência teórica. Os itens 7 (Tenho autonomia para decidir como fazer o meu trabalho) e 24 (Trabalhar na Empresa me dá estabilidade) apresentaram baixa correlação item-total com seus fatores, de tal sorte que a exclusão desses itens culminou em incremento no Alpha de Cronbach dos Fatores 1 e 2.

As definições operacionais dos fatores encontrados são apresentadas abaixo, juntamente com a descrição do item mais representativo de cada fator:

Fator 1: **Relacionamento com a Chefia** - percepção quanto à forma de gerenciar e ao relacionamento entre o gestor e os subordinados (exemplo: Na minha unidade, há boa comunicação entre o gestor imediato e sua equipe).

Fator 2: **Promoção, Reconhecimento e Benefícios** - percepção sobre políticas e práticas de encareiramento, recompensas e benefícios institucionais oferecidos aos

colaboradores (exemplo: As necessidades dos empregados são contempladas pelas políticas de Gestão de Pessoas).

Fator 3: **Relacionamento entre Pares** - Percepção sobre as relações sociais estabelecidas entre os colegas de trabalho (exemplo: As relações entre os colegas da minha unidade amenizam as situações de dificuldade no trabalho).

Fator 4: **Características da Tarefa** - Riqueza da tarefa e percepção quanto ao grau de participação do papel profissional (exemplo: Considero as minhas atividades desafiadoras).

A matriz de correlações entre os fatores encontrados é apresentada na Tabela 5. Observa-se que todos os fatores mantêm correlações moderadas entre si, não havendo indícios de existência de fatores de segunda ordem. Os fatores que abordam o caráter social do clima organizacional – Relacionamento com a Chefia e Relacionamento entre Pares – apresentaram a correlação mais forte, contudo os valores são próximos aos dos demais fatores.

Tabela 5 – Matriz de correlações dos fatores de clima organizacional

	F1	F2	F3	F4
<b>F1 Relacionamento com a Chefia</b>		,62**	,69**	,57**
<b>F2 Promoção, Recompensa e Benefícios</b>			,53**	,59**
<b>F3 Relacionamento entre Pares</b>				,50**
<b>F4 Características da Tarefa</b>				

\*\* Correlação significativa  $p < 0,01$ .

### 6.1.2 Percepção de suporte material

O KMO de 0,83, o determinante de matriz de 0,12 e valores significativos no teste de esfericidade de Bartlett indicaram a fatorabilidade da matriz, sendo que os critérios de definição do número de componentes apontaram a estrutura unifatorial como a mais indicada.

A extração do fator a partir do método dos eixos principais (PAF) revelou ser adequada a retenção dos seis itens, pois suas cargas fatoriais oscilaram entre 0,57 e 0,85 (Anexo I). A confiabilidade interna do fator também se mostrou satisfatória, com valores de



0,83 para o Alpha de Cronbach, média das correlações item-total de 0,60 e variância explicada de 45,70%.

### 6.1.3 Estresse ocupacional

O KMO de 0,91, o determinante de matriz de 0,02 e valores significativos no teste de esfericidade de Bartlett indicaram a fatorabilidade da matriz, sendo que os critérios de definição do número de componentes apontaram a estrutura unifatorial como a mais indicada.

A extração do fator a partir do método dos eixos principais (PAF) revelou ser adequada a retenção dos dez itens, pois suas cargas fatoriais oscilaram entre 0,53 e 0,79 (Anexo II). A confiabilidade interna do fator também se mostrou satisfatória com valores de 0,87 para o Alpha de Cronbach, média das correlações item-total de 0,59 e variância explicada de 41,49%.

## 6.2 Emersão dos construtos

A emersão dos construtos suporte material e estresse ocupacional obedeceu ao modelo do consenso direto (Chan, 1998), o que significa dizer que essas variáveis tomaram sentido no nível superior partir do consenso entre as unidades do nível mais baixo. Dessa forma, a operacionalização dessas variáveis a partir da média aritmética das respostas dadas pelos membros dos grupos obedeceu aos critérios de concordância intragrupo. Além disso, observou-se a variabilidade entre grupos, critério que confere validade para os construtos emergentes. As estatísticas obtidas, apresentadas na Tabela 6, demonstraram a pertinência de agregar as respostas individuais com o objetivo de compor escores que representam os grupos.

Tabela 6: Índices de concordância intragrupo e variabilidade entre grupos

	Suporte material	Estresse ocupacional
ICC (1)	0,16; $p < 0,01$	0,12; $p < 0,01$
AD <sub>Md</sub>	Média=0,72 (DP=0,17)	Média=0,72 (DP=0,16)
ANOVA	F=2,95; $p < 0,01$	F=2,47; $p < 0,01$

Os valores baixos e significativos do índice ICC1, bem como os valores médios abaixo de 1,00 para o AD<sub>Md</sub> indicam que os membros dos grupos compartilham suficientemente suas

percepções sobre o suporte material e o estresse ocupacional, permitindo concluir que a média das opiniões representam a percepção do grupo. Além disso, o resultado significativo na análise de variância (Anova) aponta que existem diferenças entre os diversos grupos pesquisados, atestando assim a capacidade dos construtos emergentes em diferenciar a opinião das equipes.

### 6.3 Teste de hipóteses

A preparação para as análises de regressão incluiu a análise dos pressupostos da regressão múltipla: análise dos *outliers* univariados, multivariados, normalidade da distribuição de respostas e inspeção das variáveis independentes quanto à existência de multicolinearidade.

Por meio do cálculo da distância Mahalanobis, 53 unidades foram identificadas como *outliers* multivariados. Esse conjunto de unidades se diferencia das demais no tocante à percepção de seus empregados quanto à força do clima nos Fatores Relacionamento com a Chefia, Relacionamento entre Pares e Características da Tarefa e na percepção de estresse ocupacional. Análises descritivas mostraram que o conjunto de casos *outliers* apresenta médias mais altas de força do clima nos fatores elencados, ou seja, maior coesão intragrupo e considera o estresse ocupacional menos severo do que os demais grupos. Além das diferenças de médias, as análises descritivas apontaram também valores mais altos de desvio-padrão, que se traduz em maior variabilidade entre grupos no conjunto de *outliers* no que tange às dimensões apontadas. Os grupos identificados foram excluídos das análises, resultando na amostra final, composta por 2.083 equipes.

Em relação à normalidade das distribuições, todas as variáveis apresentaram pequenos desvios observados pelos valores de *skewness* menores do que 1. A partir da idéia de que a distribuição normal possui simetria perfeita, ou seja, o índice de *skewness* é igual a zero, Miles e Shevelin (2001) indicam que, quando esse valor é igual a 1, a assimetria é leve e não precisa ser considerada problemática, de modo que os dados foram considerados adequados. Além disso, o tamanho da amostra (2.083 unidades de análise), fator importante para minimizar o impacto

da falta de normalidade (Abbad & Torres, 2002), oferece segurança quanto à adequação do pressuposto de normalidade das distribuições. A aplicação deste critério (observação da magnitude assimetria), também contribui na identificação de casos *outlier* univariados, cuja presença pode gerar falta de normalidade na distribuição dos dados.

A colinearidade foi analisada inicialmente a partir do exame da matriz de correlações entre as variáveis do modelo, apresentada na Tabela 7, cuja análise permite identificar a existência de correlações significativas entre todas as variáveis, sendo que o valor mais expressivo entre variáveis antecedentes e a variável critério foi observado entre suporte material e estresse ocupacional; na relação entre força do clima e o estresse, são observadas magnitudes mais modestas. Entre as variáveis antecedentes, observa-se ausência de correlações fortes (acima de 0,90), sendo a maior delas ( $r=0,70$ ) entre relacionamento com a chefia e relacionamento entre pares, ambas abordando aspectos sociais do clima organizacional.

Tabela 7 – Matriz de correlações das variáveis do modelo preditivo

	Média	DP	2	3	4	5	6
1. FC*_Relacionamento com a Chefia	-0,68	0,23	,54**	,66**	,54**	,32**	-,29**
2. FC*_ Promoção, Recompensa e Benefícios	-0,79	0,17		,48**	,49**	,22**	-,18**
3. FC*_Relacionamento entre Pares	-0,60	0,19			,49**	,40**	-,34**
4. FC*_Características da Tarefa	-0,69	0,21				,36**	-,24**
5. Suporte material percebido	3,04	0,48					-,54**
6. Estresse ocupacional	3,79	0,40					

\* FC: Força do clima

\*\* Correlação significativa  $p<0,01$ .

Uma vez que a colinearidade pode ocorrer devido ao efeito combinado de duas ou mais variáveis independentes, esse diagnóstico foi complementado pela investigação do grau em que cada VI é explicada pelas demais VI. Este procedimento considerou os critérios indicados por Hair et al (2005) a partir dos quais constata-se a existência de multicolinearidade: valores acima de 10 para o fator de inflação de variância (VIF), valores inferiores a 0,10 para tolerância, valores acima de 30,0 para os índices de condição e proporções de variância acima

de 90% em dois ou mais coeficientes. Os resultados permitem considerar que as variáveis antecedentes da pesquisa não possuem colinearidade ou multicolinearidade.

O teste da Hipótese 1, que supõe que o suporte material percebido se correlaciona negativamente com estresse ocupacional, foi realizado por meio do cálculo da correlação bivariada entre suporte material e estresse. O resultado (Tabela 7) mostra que existe uma correlação significativa entre os construtos e essa relação apresentou a direção esperada, ou seja, quando a empresa oferece, na percepção do colaborador, pouco suporte material para a realização das atividades, este fato está associado a um maior grau de estresse.

Dando continuidade às análises, foram realizadas quatro regressões para testar a Hipótese 2, em que a força do clima, em cada fator extraído, modera a relação entre suporte e estresse. Os coeficientes de regressão são apresentados na Tabela 8.

Tabela 8: Coeficientes de regressão hierárquica

Variável antecedente	Passo 1	Passo 2
Suporte material	-0,53**	-0,52**
FC em Relacionamento com a chefia	-0,11**	-0,11**
Interação		-0,05*
R <sup>2</sup>	0,331	0,333
$\Delta R^2$		0,002*
Suporte material	-0,55**	-0,54**
FC em Promoção, Recompensa e Benefícios	-0,06**	-0,05**
Interação		-0,04*
R <sup>2</sup>	0,324	0,326
$\Delta R^2$		0,002*
Suporte material	-0,51**	-0,51**
FC em Relacionamento entre Pares	-0,128**	-0,127**
Interação		-0,04**
R <sup>2</sup>	0,335	0,336
$\Delta R^2$		0,002*
Suporte material	-0,546**	-0,543**
FC em Características da Tarefa	-0,052*	-0,049*
Interação		-0,029
R <sup>2</sup>	0,323	0,324
$\Delta R^2$		0,001

Para analisar esses dados, cabe lembrar que a matriz de correlações (Tabela 7) revelou que suporte material compartilha 32,49% ( $r=-0,57$ ;  $p<0,01$ ) da variância com o estresse ocupacional. No Passo 1 da primeira regressão (Tabela 8), entraram no modelo as variáveis suporte e força do clima para Relacionamento com a Chefia e ambas explicaram 33,1% da variância ( $R^2=0,33$ ;  $R^2$  ajustado= $0,33$ ). Logo, observa-se um acréscimo no total de explicação da variável critério a partir do conjunto de preditores inseridos neste primeiro passo, se comparados aos resultados da correlação bivariada. No Passo 2, foi adicionado ao modelo de predição o termo de interação, composto a partir dos escores das variáveis suporte e força do clima. Este conjunto explicou 33,3% da variância ( $R^2=0,33$ ;  $R^2$  ajustado= $0,33$ ). A adição das variáveis ao modelo provocou mudanças estatisticamente significantes no  $R^2$ , ainda que de baixa magnitude. Suporte material se mostrou a variável de maior contribuição na explicação da variância do critério, o que foi revelado pelo maior peso beta ( $\beta=-0,52$ ;  $p<0,01$ ).

Os resultados evidenciam que o compartilhamento de percepções dos membros de uma equipe acerca da qualidade da relação estabelecida com os líderes pode amenizar ou potencializar os efeitos negativos que a falta de suporte material provoca na percepção de estresse. Para exemplificar o efeito de interação encontrado, os resultados foram plotados na Figura 3. O leitor pode perceber que a reta contínua, que representa os grupos que possuem alto consenso a respeito do clima, apresentou maior inclinação. Isso indica que a relação entre suporte material e estresse ocupacional é mais forte para unidades com força do clima mais elevada do que para as unidades com clima fraco, as quais estão representadas no gráfico pela linha pontilhada.

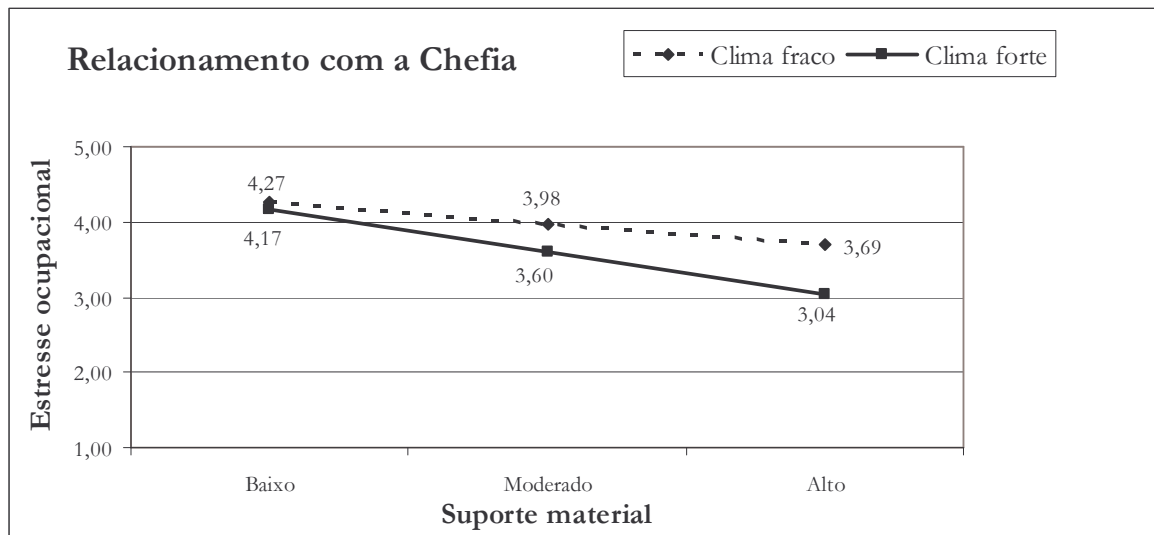


Figura 3: Efeito moderador da força de clima de Relacionamento com a Chefia na relação entre suporte material e estresse ocupacional.

Para a segunda regressão, foram inseridas, no Passo 1, as variáveis suporte material e força do clima para Promoção, Recompensa e Benefícios e ambas explicaram 32,4% da variância ( $R^2=0,32$ ;  $R^2$  ajustado= 0,32). Mais uma vez, observa-se um acréscimo no total de explicação da variável critério a partir do conjunto de preditores inseridos no primeiro passo, se comparados aos resultados da correlação bivariada. No Passo 2, foi adicionado ao modelo de predição o termo de interação, que juntamente com as variáveis suporte e força do clima explicou 32,6% da variância ( $R^2=0,32$ ;  $R^2$  ajustado=0,32) observada no critério. A inclusão dessas variáveis ao modelo resultou em pequenas mudanças no  $R^2$ , porém estatisticamente significantes. Nesta regressão, o suporte material também contribui com maior peso ( $\beta=-0,54$ ;  $p<0,01$ ) na explicação do estresse reportado pelas equipes.

Os resultados sugerem que o compartilhamento de percepções dos membros de uma equipe acerca das práticas de recompensa da organização pode amenizar ou potencializar os efeitos negativos que a falta de suporte material provoca no estresse dos trabalhadores. Para exemplificar o efeito de interação encontrado, os resultados foram plotados na Figura 4. O leitor pode notar que a reta que representa os grupos que possuem alto consenso (clima forte) a respeito do clima apresentou maior inclinação, indicando que a relação entre suporte

material e estresse ocupacional é mais forte para unidades com maior força do clima do que para as unidades com clima fraco.

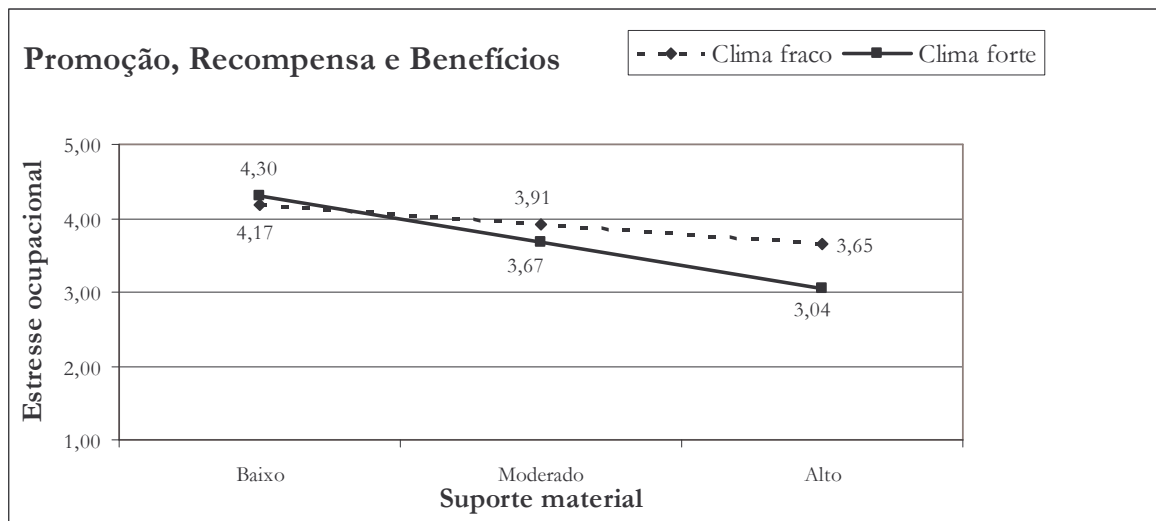


Figura 4: Efeito moderador da força de clima de Promoção, Recompensa e Benefícios na relação entre suporte material e estresse ocupacional.

A terceira regressão contemplou o fator Relacionamento entre Pares. No primeiro passo, o suporte material e a força do clima explicaram 33,5% da variância ( $R^2=0,33$ ;  $R^2$  ajustado= 0,33). Comparando essa informação à correlação bivariada apresentada na Tabela 7, observa-se um acréscimo no total de explicação da variável critério a partir do conjunto de preditores ora inseridos. Em seguida, o termo de interação foi adicionado à equação de regressão. Esse conjunto de variáveis, composto por suporte, força e interação, explicou 33,6% da variância ( $R^2=0,33$ ;  $R^2$  ajustado=0,33) do estresse apontado pelas equipes. Analogamente às regressões anteriores, a adição do termo de interação ao modelo provocou mudanças estatisticamente significantes no  $R^2$ , oferecendo, mais uma vez, subsídios para a ratificação da hipótese de moderação. O suporte material, mais uma vez, contribuiu mais na explicação da variância da variável critério ( $\beta=-0,51$ ;  $p<0,01$ ).

Os resultados indicam que o compartilhamento de percepções dos membros de uma equipe em relação à qualidade do relacionamento estabelecido entre os colegas de trabalho pode impactar na relação inversa entre suporte material e estresse ocupacional. A representação gráfica do efeito de interação encontrado (Figura 5) mostra que as equipes que

possuem alto consenso a respeito do clima estão representadas por uma reta que possui maior inclinação, indicando que a relação entre suporte material e estresse ocupacional é mais forte para unidades de trabalho em que a força do clima é mais elevada do que para as unidades com clima fraco.

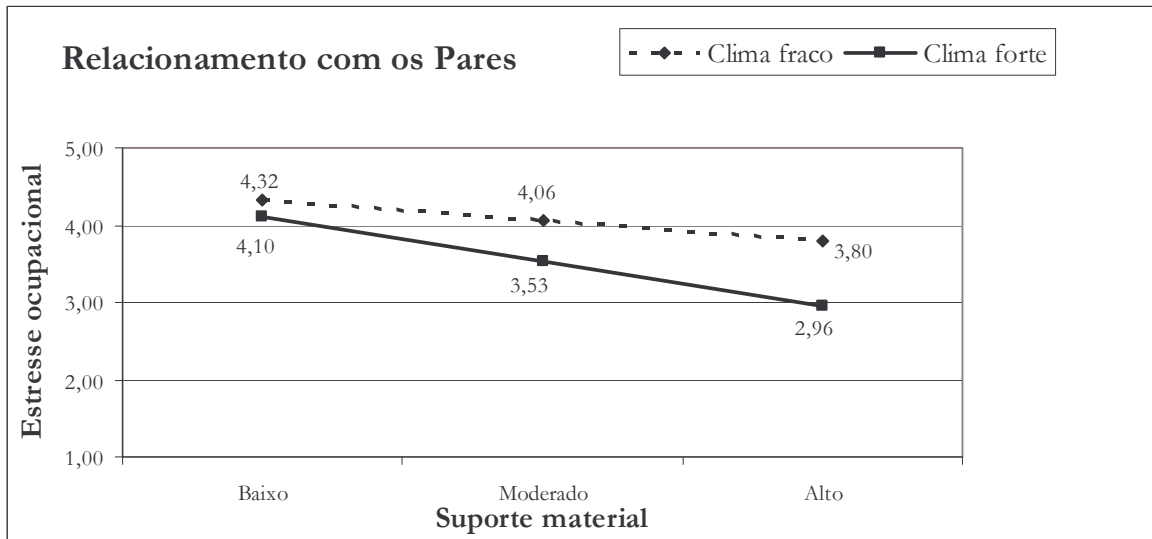


Figura 5: Efeito moderador na força de clima de Relacionamento entre Pares na relação entre suporte material e estresse ocupacional.

Por fim, a quarta regressão foi dedicada ao fator Características da Tarefa. Como nas anteriores, suporte material e força do clima foram inseridas no Passo 1 e ambas explicaram 32,3% da variância ( $R^2=0,32$ ;  $R^2$  ajustado= 0,32), o que representou um incremento no total de explicação da variável critério a partir do conjunto de preditores inseridos neste primeiro passo. No Passo 2, o termo de interação foi incluído na regressão, contudo o modelo não se mostrou estatisticamente significativo ( $p=0,12$ ). A adição do termo de interação ao modelo não provocou mudanças estatisticamente significantes no  $R^2$ , o que sugere a ausência de efeito moderador por parte da força de clima neste caso. Com base nesses achados, não foi possível comprovar o papel moderador que o compartilhamento de percepções dos membros de uma equipe em relação às características das tarefas executadas desempenharia na relação entre suporte material e estresse ocupacional. Tendo em vista a complexidade de achados identificados a partir das análises realizadas, o capítulo que segue aborda as suas implicações,



confrontando os dados com as evidências da literatura da área, assim como com as teorizações dos estudiosos desse campo do conhecimento. Também serão analisadas algumas implicações práticas decorrentes dos resultados encontrados, buscando tornar esta pesquisa de utilidade prática para os gestores organizacionais.

## CAPÍTULO 7

### Discussão e Conclusões Finais

#### 7.1 Validação das medidas

Uma das características marcantes da história da pesquisa de clima diz respeito ao longo caminho percorrido pelos pesquisadores até ser encontrada uma definição consensual para o construto e que pudesse ser operacionalizada a contento. Refletindo sobre essa questão, Souza (1983) afirma que, embora a palavra clima seja de entendimento comum, sua investigação e análise científica não são tão fáceis assim. Isso culmina na falta de concordância entre os pesquisadores a respeito das dimensões que se desdobram a partir da definição.

Como visto anteriormente, no que tange às dimensões que compõem esse construto, a literatura de clima organizacional é muito fragmentada. Contudo, os esforços em reunir as escalas existentes de modo a derivar uma teoria consistente sobre esses componentes (Carr et al, 2003; González-Romá & Peiró, 1999; Koys & DeCottis, 1991; Martins et al, 2004; Parker et al, 2003; Puente-Palacios, 2002) apontaram a presença reiterada de fatores cuja definição operacional assemelha-se à estrutura encontrada neste estudo.

Quanto aos fatores Relacionamento com a Chefia e Relacionamento entre Pares, Puente-Palacios (2002) destaca que uma característica fundamental do clima organizacional se refere à importância outorgada ao papel do líder e dos pares na atribuição de significados organizacionais. Fatores que abordam a qualidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho foram encontrados em todos os estudos de clima organizacional utilizados como referência neste trabalho.

O fator Promoção, Reconhecimento e Benefícios possui definição operacional semelhante aos fatores Reconhecimento (Koys & DeCotiis, 1991), Recompensa (Martins et al, 2004) e Recompensas Intrínsecas e Recompensas Extrínsecas (Carr et al, 2003). Conteúdo semelhante ao fator Características da Tarefa pode ser encontrado em fatores como

Autonomia (Koyos & DeCotiis, 1991), Desafio e Autonomia (James & James, 1989), Variedade do Trabalho (Carr et al, 2003) e Características do Trabalho (Parker et al, 2003). Diante do exposto, pode-se considerar que a estrutura empírica da escala adotada é coerente com a teoria que subjaz as pesquisas de clima organizacional.

Em relação à solução fatorial final, os índices de fidedignidade encontrados evidenciam adequação psicométrica da escala. A grande maioria das cargas fatoriais, por sua vez, possui valores importantes e de significância prática (Hair et al, 2005). Vale ponderar que os itens 26 (“Em minha unidade, há transparência nos processos seletivos”) e 27 (“Minha unidade estimula ações de valorização dos seus empregados”) apresentaram evidências de certa complexidade que, apesar de desprezível (carga fatorial menor que 0,30 em outros fatores), sugere a necessidade de reaplicação da escala em outros contextos ou momentos para que esta validação possa ser ratificada encontrando, desta forma, evidências de estabilidade da estrutura fatorial.

Em relação à medida de percepção de suporte material, Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999) desenvolveram e validaram um questionário de percepção de suporte organizacional baseado na teoria de Eisenberger et al (1986). As categorias de indicadores de suporte obtidas a partir dos relatos de trabalhadores de empresas públicas e privadas foram comparadas a instrumentos de medidas correlatos de modo que a escala em desenvolvimento não apresentasse redundância em relação a outros construtos. Ao final do trabalho, um dos fatores encontrados, Suporte Material, foi definido pelos autores como a opinião dos trabalhadores sobre a disponibilidade, adequação, suficiência e qualidade dos recursos materiais e financeiros fornecidos pela organização para apoiar a realização das tarefas. Observando a semelhança existente em relação ao conteúdo dos itens desse fator e da escala adotada no presente estudo, conclui-se que o instrumento usado está amparado pela literatura.

Em relação à medida de estresse ocupacional, Paschoal e Tamayo (2004) construíram e validaram uma escala que respeita a concepção de estresse como um processo. Para isso, o

instrumento aborda tanto estressores quanto a reação dos indivíduos a eles, o que valoriza o papel central da percepção como mediadora do impacto do ambiente de trabalho. Analogamente, a escala adotada neste trabalho também leva em consideração essa questão, sendo composta por itens que abordam estressores e/ou reações associadas. Conclui-se que a escala é adequada aos objetivos da pesquisa e está alinhada aos preceitos da literatura.

## **7.2 Teste do modelo preditivo**

Em relação à Hipótese 1, foi investigado se havia relação negativa entre o suporte material percebido e o estresse. Os resultados obtidos apoiaram a hipótese e mostraram que grupos de trabalho reportam 32,49% ( $r=-0,57$ ,  $p<0,01$ ) menos estresse quando os membros percebem apoio da organização no que tange ao ambiente físico de trabalho, treinamento para a tarefa, sistemas informatizados, entre outros. Esses dados apontam que as empresas devem estar atentas às condições de trabalho a que submetem seus empregados durante a atividade laboral. Mais do que isso, as organizações devem investigar a forma como as condições oferecidas são percebidas pelos colaboradores e pelas equipes de trabalho.

O impacto da percepção de suporte material no estresse ocupacional está bem estabelecido na literatura (Siqueira & Gomide, 2008). Pinheiro e Günther (2002) apontam falta de pessoal e material e aspectos do desenvolvimento tecnológico como os maiores estressores percebidos por bancários que desempenham atividade gerencial. Tamayo e Tróccoli (2002) destacaram o papel da percepção de suporte na exaustão emocional. Os achados da literatura estão alinhados com resultados encontrados neste estudo: a percepção dos trabalhadores em relação ao suporte material oferecido pela organização explicou mais de 30% da variância no estresse do grupo. Considerando isso, esta pesquisa contribui para a compreensão do impacto de um estressor organizacional importante: a falta de suporte material para execução das atividades.

A esse respeito, ainda vale destacar a importância de considerar o impacto dos fatores contextuais no estresse dos trabalhadores. Nesse sentido, sugere-se que pesquisas futuras

dêem continuidade à investigação dos preditores sócio-organizacionais na saúde e no bem-estar ocupacional, de modo a evidenciar a impertinência da frequente responsabilização exclusiva do indivíduo pelo manejo das suas reações adversas no ambiente de trabalho.

Este estudo também investigou o papel da força do clima na predição do estresse ocupacional. Os resultados mostraram que os escores médios das unidades de trabalho no que tange ao consenso intragrupo sobre as percepções de clima predizem a variável critério nas quatro regressões realizadas. Os dados mostram que a força do clima estabelece correlações significativas com o estresse ocupacional. O consenso dos trabalhadores a respeito do relacionamento com o líder apresentou mais de 8% de variância compartilhada com o critério ( $r=-0,29$ ;  $p<0,01$ ) e, após sua entrada na equação de regressão, contribuiu com um incremento de 0,6% no  $R^2$ . Bliese e Halverson (1998) também encontraram magnitude moderada na correlação bivariada entre clima de liderança e bem-estar psicológico ( $r=0,44$ ;  $p<0,01$ ) e uma variância adicional de 3,4% no modelo preditivo estudado decorrente da inclusão do consenso de militares a respeito do relacionamento com o superior.

Em relação às interações entre os colegas de trabalho, o consenso entre os membros do grupo compartilhou 12,25% de variância com estresse dos colaboradores ( $r=-0,35$ ;  $p<0,01$ ) e contribuiu com um incremento de 1,01% no modelo de explicação do critério. No estudo de Bliese e Halverson (1998), relação muito semelhante foi encontrada entre o relacionamento entre pares e bem-estar ( $r=0,32$ ;  $p<0,01$ ), com  $R^2$  variando em 2,5 pontos percentuais. Esses resultados indicam que o compartilhamento de cognições sobre a qualidade do relacionamento interpessoal da equipe ajuda os indivíduos a lidarem com os efeitos negativos dos estressores, provavelmente porque ambientes sociais positivos oferecem confirmação da identidade social e auxílio instrumental aos membros do grupo.

Nos demais fatores, Promoção, Recompensa e Benefícios e Características da Tarefa, o consenso intragrupo apresentou correlação moderada com o estresse ocupacional e

contribuição no modelo preditivo, no entanto não foram encontrados artigos na literatura que corroborassem esses resultados.

Em suma, pode-se exaltar, a partir dos achados reportados, a importância das cognições compartilhadas para os resultados organizacionais. A literatura de cognição social aponta que compartilhar conhecimentos em uma equipe de trabalho permite que os membros façam interpretações similares, tomem decisões compatíveis e escolham ações apropriadas (Cooke et al, 2000; Mohammed & Dumville, 2001). Neste estudo, o compartilhamento de percepções sobre o ambiente de trabalho moderou o impacto do suporte material no estresse dos trabalhadores, além de ter contribuído com variância única na explicação desse critério.

Diante disso, é pertinente apontar a relevância que a clareza das diretrizes, dos papéis, bem como a consistência dos comportamentos dos líderes, possuem na consolidação da similaridade das percepções dos empregados e, conseqüentemente, em seus resultados. Assim, as empresas devem atentar também a esse fato, na busca pela maximização do desempenho organizacional.

Observando os resultados apresentados, especificamente no que tange à relação que o suporte material estabelece com estresse ocupacional, percebe-se os pesos  $\beta$  de cada preditor são menores do que a correlação bivariada entre cada um desses preditores e o critério, evidenciando a presença, no modelo de pesquisa, de um fenômeno chamado redundância. De acordo com Abbad e Torres (2002), esse fenômeno é muito comum em modelos de regressão linear em Psicologia Organizacional e sinaliza que cada antecedente explica parte da variância do critério que já foi explicada por outro preditor. De acordo com esses autores, nos casos de estudos exploratórios, certo nível de redundância pode ser considerado desejável, haja vista a tentativa de levar em consideração todas as variáveis que podem explicar o construto latente associado ao critério estudado e, nesses casos, eliminar a variável redundante poderia gerar um efeito indesejável de perda de explicação da variável latente.

A esse respeito, vale ponderar que o presente estudo optou pelo recorte da variável percepção de suporte organizacional com o objetivo de evitar possível sobreposição conceitual advinda da natureza social do clima organizacional. Contudo, é pertinente observar que além de exercer grande influência no clima de sua unidade de trabalho (Dunegan et al, 1992; González-Romá et al, 2002), o líder é a fonte de suporte e das recompensas discricionárias oferecidas pela organização, tais como aumentos de salário, bônus, aconselhamento de carreira, oportunidades de treinamento, suporte emocional e informacional (Wayne et al, 1997). Como visto, apesar de conceitual e operacionalmente distintos, o clima e o suporte material são afetados pelas relações de troca estabelecidas entre os líderes e os membros e esse fato pode explicar o efeito de redundância encontrado. Considerado isso, é importante destacar que, em casos como este, o estudo desses fenômenos deve reconhecer, além das exigências matemáticas, em que medida os preditores incluídos no modelo são efetivamente correlacionados entre si e o pesquisador deve avaliar que, embora a retirada de um deles resulte em melhor adequação matemática, compromete a compreensão real do fenômeno.

Aprofundando um pouco mais a discussão em relação à Hipótese 2, em que a força do clima moderou a relação entre suporte material e estresse em três dos quatro fatores de clima investigados, aponta-se que os efeitos moderadores encontrados mostraram a direção esperada, ou seja, quanto maior o consenso intragrupo sobre o clima, mais forte é a relação entre suporte material e estresse ocupacional. Considerando que não existem estudos na literatura que apontem o efeito interativo entre força do clima e suporte material percebido, este achado será discutido a seguir em termos de seus efeitos práticos para as organizações.

Os resultados encontrados sugerem que os efeitos negativos da falta de suporte material no estresse dos empregados podem ser amenizados caso a equipe tenha uma percepção consistente e favorável do clima organizacional. Por outro lado, esses efeitos negativos podem ser potencializados em equipes que possuem percepção consistente e

desfavorável sobre o clima de trabalho. A partir dessa constatação, é importante notar que, além de oferecer apoio material necessário para que o trabalhador desempenhe suas atividades e um clima de trabalho agradável, as organizações devem estar atentas à clareza e consistência de suas práticas. Isso porque o efeito combinado da falta de suporte e do compartilhamento de percepções negativas do clima de trabalho seria prejudicial para a saúde e o bem-estar dos colaboradores, uma vez que estas percepções compartilhadas mostraram-se verdadeiros potencializadores dos efeitos negativos.

Uma inspeção mais criteriosa das Figuras 3, 4 e 5 revela implicações práticas decorrentes da investigação realizada. O leitor pode perceber que a força do clima para os fatores Relacionamento com a Chefia e Relacionamento entre os Pares está associada a níveis mais baixos de estresse ocupacional. Em situações de maior suporte, a diferença entre médias fica mais acentuada e as equipes que possuem maior consenso sobre Relacionamento com a Chefia reportam 13% menos estresse e equipes que possuem maior consenso sobre Relacionamento com os Pares reportam 16,8%. Em situações de suporte mais baixo, a diferença entre médias é menor, porém mantém a mesma lógica, ou seja, equipes com pouco suporte e baixo consenso intragrupo sobre o clima reportam os mais altos índices de estresse. Esse dado demanda atenção das organizações em relação à desfavorável combinação de condições precárias de trabalho e inconsistências nas interações sociais. Além disso, comparando as equipes em situações extremas, observa-se que os grupos que perceber mais suporte material e possuem clima forte no que tange ao relacionamento com o líder reportam 24,6% menos estresse do que aqueles com pouco suporte e clima fraco. Para o fator Relacionamento entre os Pares, a diferença é de 27,2%. Essas análises ratificam a importância das percepções compartilhadas e sugerem que, apesar da importância do suporte material, revelada matematicamente por pesos betas ( $\beta$ ) de valores mais elevados, a força do clima desempenha papel relevante na acentuação dos efeitos da percepção de falta de suporte material.



Para o fator Promoção, Recompensa e Benefícios, conforme o leitor pode observar, também evidencia-se o papel positivo do consenso. Neste caso, grupos que perceberam elevado suporte, porém com escassa força do clima (no fator mencionado), relataram 12,2% mais estresse que aqueles grupos com elevada convergência. Também cabe uma análise mais apurada destes dados, pois, conforme mostra a Figura 4, a diferença entre aqueles que percebem elevado e baixo suporte é de magnitude considerável. Os grupos nos quais os membros coletivamente consideram que a organização lhes oferece pouco suporte relatam 25,2% mais estresse do que aqueles que afirmam possuir elevado suporte. Isso demanda extrema atenção dos gestores tanto ao suporte oferecido, como à clareza com que informam os membros sobre o apoio que dispensam a eles para a realização das suas atribuições. Esse conjunto de dados revela que o consenso do grupo a respeito das regras organizacionais relativas à promoção, benefícios e recompensas possui o poder de mitigar parte dos efeitos nocivos resultantes da falta de suporte material.

González-Romá et al (2002) mostraram que o compartilhamento de percepções sobre o ambiente de trabalho (força do clima) tem como antecedentes as interações sociais que ocorrem no ambiente de trabalho e o comportamento informativo do líder. De acordo com os autores, a interação entre os membros de equipes favorece a similaridade em seus climas psicológicos e promove a emersão do clima da unidade como um construto coletivo. Especificamente em relação ao estresse ocupacional, é importante considerar que a apreciação da situação é a primeira fase da vivência de estresse e esse processo, em muitos casos, não é apenas uma questão individual. O compartilhamento de percepções é resultado não só da exposição de todos os membros a uma mesma fonte de estresse, mas é influenciada também pelo grau em que seus membros compartilham as chaves interpretativas que utilizam. Isso depende de interações, por meio das quais uns influenciam os outros a fim de aumentar o consenso e a coesão grupal.

Em relação ao comportamento do líder, González-Romá et al (2002) apontam que os líderes executam um importante papel de filtro interpretativo dos eventos, características e processos relevantes para a equipe. Por meio do comportamento informativo, os líderes podem moldar as percepções dos membros sobre o clima e, assim, consolidar opiniões semelhantes entre os membros. Integrando essa reflexão aos resultados encontrados neste estudo, fica clara a importância do líder como porta-voz da empresa para os seus colaboradores. A atuação gerencial pautada em critérios claros e comportamentos consistentes pode favorecer o compartilhamento de percepções por parte dos membros do grupo que, por sua vez, influenciará a relação entre suporte percebido e estresse ocupacional.

Tordera et al (2008) destacam o papel da liderança especificamente na saúde ocupacional dos trabalhadores, uma vez que os líderes podem impactar consideravelmente as fontes de estresse. Eles podem, por exemplo, aumentar as condições organizacionais estressantes ao gerar demandas de trabalho excessivas ou estimular a percepção de injustiça associada as suas decisões. Diante disso, ratifica-se, diante da discussão realizada, o papel-chave do líder na distribuição de muitas das fontes de suporte disponibilizadas pela organização.

Em suma, este estudo se mostra relevante para a Psicologia Organizacional uma vez que mostra o efeito combinado do suporte material e da força do clima na percepção de estresse de equipes de trabalho. Para as organizações de trabalho, fica evidenciado o papel das variáveis sociais e contextuais em respostas coletivas.

Por investigar os aspectos sociais do estresse ocupacional, este estudo também oferece implicações práticas no que tange às possibilidades de intervenção. No caso dos resultados encontrados, o consenso do grupo a respeito da relação dos membros entre si, com o supervisor e em relação às práticas de promoção e recompensas mostrou efeitos moderadores na relação entre suporte material e estresse. Como consequência, ações de manejo do estresse nas organizações devem ir além do apoio para que o indivíduo enfrente os estressores e deve

incluir aspectos como suporte e clima organizacional, estudados neste trabalho, e outros aspectos macro organizacionais, tais como políticas e práticas de gestão de recursos humanos, as relações de trabalho e o contrato psicológico estabelecido entre empresa e empregado. Também devem ser consideradas mudanças na estrutura e propriedade da empresa, os deslocamentos, a situação do mercado de trabalho, a flexibilidade do trabalho, as políticas de desenvolvimento de carreira, os jogos de política e poder nas organizações (Peiró, 2009).

Considerando que todos esses fenômenos podem ser fontes importantes de estresse e sua análise requer novos modelos teóricos que levem em consideração as relações sociais em distintos níveis, este estudo também oferece uma contribuição metodológica para a pesquisa nacional sobre o estresse ocupacional. Ao se considerar as influências que variáveis de níveis mais elevados exercem nos níveis mais básicos, pode-se compreender as influências do contexto sobre os comportamentos das pessoas e suas características individuais. Muitos fenômenos coletivos têm origem na cognição, nos afetos, nas condutas individuais que, devido à interação social, se convertem em fenômenos do nível superior.

Quando se analisa o estresse do trabalho de uma perspectiva individual, ganham relevância fenômenos como o desajuste entre demandas e recursos, a avaliação da situação por parte do trabalhador, as emoções experimentadas e as estratégias de enfrentamento utilizadas. Outros fenômenos como o contágio do estresse ou estratégias de enfrentamento coletivas escapam. Com frequência, o estresse é vivenciado conjuntamente por membros de uma mesma unidade de trabalho e isso leva a respostas afetivas compartilhadas e atuações coletivas para enfrentá-lo (Peiró, 2009).

O trabalho em equipe é cada vez mais frequente nas organizações e requer novas competências tais como cooperação, coordenação e gestão de conflitos devido à maior interdependência das tarefas. A esse respeito, este estudo oferece sua maior contribuição ao mostrar a importância de se atentar para a adequação metodológica no estudo de fenômenos coletivos. Ao assumir que o clima organizacional diz respeito às percepções compartilhadas

pelos membros de um grupo, é importante então verificar se existe, de fato, compartilhamento que justifique agregar as percepções individuais e assumi-las como uma opinião do grupo.

Essa lógica foi extrapolada para as demais variáveis do modelo de investigação, considerando a proposta de análise dos dados no nível do grupo. Para isso, este estudo assumiu que os modelos de composição definidos por Chan (1998) são justificativas teóricas relevantes na derivação de um construto do nível da equipe ou da organização a partir das percepções individuais dos membros dos grupos. Adicionalmente, este trabalho também utilizou a estatística AD (Burke et al, 1999) como ferramenta para operacionalizar o requisito do consenso para emergência dos construtos.

Por fim, o presente relato se apoiou especificamente no modelo de dispersão para apresentar um novo construto – a força do clima – e mostrou o papel relevante que o compartilhamento de percepções exerce nos contextos sociais, como é o caso das organizações de trabalho. Com isso, espera-se que este relato contribua no avanço do uso de técnicas multiníveis para a compreensão dos fenômenos sociais que fundamentam as relações interpessoais no trabalho

Diante do exposto ao longo deste relato, pode-se concluir que os objetivos propostos para este trabalho foram alcançados e que os resultados encontrados podem contribuir para a construção do conhecimento científico sobre o clima organizacional. Este trabalho oferece evidências de que a ciência organizacional está avançando no desenvolvimento de paradigmas conceitual e metodologicamente integrados. Nesse sentido, espera-se ter contribuído na redução teórica e empírica da lacuna existente entre processos micro e macro-organizacionais.

O presente estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas quando da interpretação dos achados. Em primeiro lugar, por ter sido usado um desenho transversal, não podem ser realizadas inferências causais sobre a relação entre as variáveis estudadas. Sendo possível hipotetizar causalidade entre as variáveis, investigações futuras deverão adotar desenho longitudinal para clarificar a direção das relações. Em segundo, a composição da

amostra limitou-se a empregados de uma única organização. Em função disso, as conclusões não podem ser generalizadas para amostras com atividades de natureza diversa e outros contextos organizacionais. A terceira limitação diz respeito ao uso exclusivo de medidas de auto-relato e, em função disso, as relações encontradas podem estar afetadas por certo grau de variância comum devido ao método. Contudo, vale ponderar que, após analisar evidências empíricas disponíveis, Spector (2006) questiona essa idéia de que o método *per se* produz variância sistemática nas observações e infla as correlações entre as variáveis em níveis significativos. Ainda assim, pesquisas futuras podem coletar informações por diferentes métodos de modo a reduzir essa limitação potencial.

Para finalizar, observa-se que a pesquisa do clima organizacional está em fase de consolidação teórica, representada pelas inúmeras pesquisas empíricas e propostas teóricas publicadas ao longo de sua história. Em termos metodológicos, a pesquisa sobre esse fenômeno encontra campo fértil, principalmente com o uso de técnicas multiníveis para a operacionalização do construto. Nesse sentido, este estudo constitui-se um trabalho inicial, que incorpora o construto da força do clima à literatura brasileira e aponta delimitações metodológicas importantes para pesquisadores interessados em estudar o papel da cognição social nos resultados organizacionais.

Diante da escassez de estudos sobre o compartilhamento de cognições e considerando sua relevância para a compreensão da dinâmica das equipes de trabalho e seus resultados, conforme apontado neste estudo e em recente revisão de literatura sobre memória transacional (Severino & Puente-Palacios, 2010) sugere-se uma agenda de pesquisa que aprofunde a investigação sobre o papel que a magnitude do compartilhamento exerce na compreensão dos fenômenos organizacionais.

## Referências Bibliográficas

- Abbad, G., & Torres, C. V. (2002). Regressão múltipla stepwise e hierárquica em psicologia organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 7(ed. especial), 19-29.
- Almondes, K. M., & Araújo, J. F. (2009). The impact of different shift work schedules on the levels of anxiety and stress in workers in a petrochemicals company. *Estudos de Psicologia (PUC Campinas)*, 26(1), 15-23.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: the moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288-297.
- Arruda, M. C. C., & Navran, F. (2000). Indicadores de clima ético nas empresas. *RAE*, 40(3), 26-35.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491-509.
- Ashforth, B. E. (1985). Climate formation: issues and extensions. *Academy of Management Review*, 10(4), 837-847.
- Bliese, P. D., & Britt, T. W. (2001). Social Support, Group Consensus and Stressor-Strain Relationships: Social Context Matters. *Journal of Organizational Behavior*, 22(4), 425-436.
- Bliese, P. D., & Castro, C. A. (2000). Role clarity, work overload and organizational support: multilevel evidence of the importance of support. *Work and Stress*, 14(1), 65-73.
- Bliese, P. D., & Halverson, R. R. (1998). Group consensus and psychological well-being: a large field study. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(7), 563-580.
- Bliese, P. D., & Jex, S. M. (1999). Incorporating multiple levels of analysis into occupational stress research. *Work and Stress*, 13(1), 1-6.

- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology, 81*(4), 358-368.
- Burke, M. J., Chan-Serafin, S., Salvador, R., Smith, A., & Sarpy, S. A. (2008). The role of national culture and organizational climate in safety training effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*(1), 133-152.
- Burke, M. J., & Dunlap, W. P. (2002). Estimating interrater agreement with the average deviation index: a user's guide. *Organizational Research Methods, 5*(2), 159-172.
- Burke, M. J., Finkelstein, L. M., & Dusig, M. S. (1999). On average deviation indices for estimating interrater agreement. *Organizational Research Methods, 2*(1), 49-68.
- Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (2001). Reflections on shared cognition. *Journal of Organizational Behavior, 22*, 195-202.
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., & DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: a meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 605-619.
- Chamon, E. M. Q. O. (2006). Estresse e estratégias de enfrentamento: o uso da Escala Toulousaine no Brasil. *RPOT, 6*(2), 43-64.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: a typology of composition models. *Journal of Applied Psychology, 83*(2), 234-246.
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L., & Aselage, J. (In press). Perceived organizational support and extra-role performance: which leads to which? *Journal of Social Psychology*.
- Cooke, N. J., Salas, E., Cannon-Bowers, J. A., & Stout, R. J. (2000). Measuring team knowledge. *Human Factors, 42*(1), 151-173.
- Crespo, M. L. F. (2004). Construção de uma medida de clima criativo em organizações. *Estudos de Psicologia (PUC Campinas), 21*(2), 91-99.

- D'Amato, A., & Zijlstra, F. R. H. (2008). Psychological climate and individual factors as antecedents of work outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*(1), 33-54.
- Dawson, J. F., González-Romá, V., Davis, A., & West, M. A. (2008). Organizational climate and climate strength in UK hospitals. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*(1), 89-111.
- DeChurch, L. A., & Mesmer-Magnus, J. R. (2010). The cognitive underpinnings of effective teamwork: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 95*(1), 32-53.
- Dela Coleta, A. S. M., & Dela Coleta, M. F. (2008). Fatores de estresse ocupacional e coping entre policiais civis. *Psico-USF, 13*(1), 59-68.
- Dunegan, K. J., Tierney, P., & Duchon, D. (1992). Perceptions of innovative climate: examining the role of divisional affiliation, work group interaction, and leader/subordinate exchange. *IEEE Transactions on Engineering Management, 39*(3), 227-235.
- Eder, P., & Eisenberger, R. (2008). Perceived organizational support: Reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior. *Journal of Management, 34*, 55-68.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology, 75*(1), 51-59.
- Eisenberger, R., Hungtington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 565-573.



- Ferreira, L. R. C., & De Martino, M. M. F. (2009). Stress no cotidiano da equipe de enfermagem e sua correlação com o cronótipo. *Estudos de Psicologia (PUC Campinas)*, 26(1), 65-72.
- Forehand, G. A., & Gilmer, D. von H. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361-382.
- Ganster, D. C., Fusilier, M. R., & Mayes, B. T. (1986). Role of social support in the experience of stress at work. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 102-110.
- Gelade, G. A., & Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, 56, 383-404.
- González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L., & Peiró, J. M. (2009). Team climate, climate strength and team performance. A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 511-536.
- González-Romá, V., & Peiró, J. M. (1999). Clima em las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo. *Rev. de Psicol. Gral y Aplic.*, 52(2-3), 269-285.
- González-Romá, V., Peiró, J. M., & Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 464-473.
- Griffin, M. L. (2001). Job satisfaction among detention officers assessing the relative contribution of organizational climate variables. *Journal of Criminal Justice*, 29, 219-232.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). Análise multivariada de dados (A. S. Sant'Anna, Trad. 5 ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1974). Organizational climate: measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, 17, 255-280.
- Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2008). Cognition in organizations. *Annual Review of Psychology*, 59, 387-417.
- James, L. A., & James L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 739-751.

- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology, 67*(2), 219–229.
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K. (2008). Organizational of psychological climate: a review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*(1), 5-32.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology, 69*(1), 85-98.
- James, L. R., Hater, J. J., Gent, M. J., & Bruni, J. R. (1978). Psychological climate: implications from cognitive social learning theory e interactional psychology. *Personnel Psychology, 31*, 781-813.
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: a review of theory and research. *Psychological Bulletin, 81*(12), 1096-1112.
- Joyce, W. F., & Slocum, J. W. (1984). Collective climate: agreement as a basis for defining aggregate climates in organization. *Academy of Management Journal, 27*(4), 721-742.
- Junior, E. G., & Lipp, M. E. N. (2008). Estresse entre professoras do ensino fundamental de escolas públicas estaduais. *Psicologia em Estudo, 13*(4), 847-857.
- Koys, D. J., & DeCotiis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations, 44*(3), 265-285.
- Kozlowski, S. W. J., & Doherty, M. L. (1989). Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology, 74*(4), 546-553.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 3-90). San Francisco: Jossey–Bass.
- Leung, A. S. M. (2008). Matching ethical work climate to in-role and extra-role behaviors in a collectivist work setting. *Journal of Business Ethics, 79*, 43-55.

- Levine, J. M., & Resnick, L. B. (1993). Social foundations of cognition. *Annual Review of Psychology*, 44, 585-612.
- Lindell, M. K., & Brandt, C. J. (2000). Climate quality and climate consensus as mediator of the relationship between organizational antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 331-348.
- Martins, M. C. F. (2008). Clima Organizacional. Em M. M. M. Siqueira (Ed.), *Medidas do Comportamento Organizacional, Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão* (pp 29-40). São Paulo: Artmed.
- Martins, M. C. F., Oliveira, B., Silva, C. F., Pereira, K. C., & Sousa, M. R. (2004). Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. *RPOT*, 4(1), 37-60.
- Miles, J., & Shevlin, M. (2001). *Applying regression and correlation*. London: Sage.
- Mohammed, S., & Dumville, B. C. (2001). Team mental models in a team knowledge framework: expanding theory and measurement across disciplinary boundaries. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 89-106.
- Moran, E. T., & Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45(1), 19-47.
- Murta, S. G. (2007). Avaliação de processo de um programa de manejo de estresse ocupacional. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 20(2), 296-302.
- Murta, S. G., & Tróccoli, B. T. (2007). Stress ocupacional em bombeiros: efeitos de intervenção baseada em avaliação de necessidades. *Estudos de Psicologia (PUC Campinas)*, 24(1), 41-51.
- Oliveira-Castro, G. A., Pilati, R., & Borges-Andrade, J. E. (1999). Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. *RAC*, 3(2), 29-51.
- Ostroff, C. (1993). The effects of climate na personal influences on individual behavior and attitudes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, 56-90.

- Paiva, K. C. M., & Saraiva, L. A. S. (2005). Estresse ocupacional de docentes do ensino superior. *RAUSP*, 40(2), 145-158.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389-416.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2004). Validação da escala de estresse no trabalho. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 9(1), 45-52.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2005). Impacto dos valores laborais e da interferência família: trabalho no estresse ocupacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 21(2), 173-180.
- Pasquali, L. (2005). *Análise Fatorial Para Pesquisadores*. Brasília: LabPAM.
- Patterson, M.G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379-408.
- Peiró, J. M. (2009). *Estrés laboral y riesgos psicosociales: investigaciones recientes para su análisis y prevención*. Lección magistral leída en el solemne acto de apertura del curso 2209-2010, Universitat de València, España.
- Pinheiro, F. A., & Günther, I. A. (2002). Estresse ocupacional e indicadores de saúde em gerentes de um banco estatal. *RPOT*, 2(2), 65-84.
- Pinheiro, F. A., Tróccoli, B. T., & Paz, M. G. T. (2006). Preditores psicossociais de sintomas osteomusculares: a importância das relações de mediação e moderação. *Psicologia Reflexão e Crítica*, 19(1), 142-150.
- Puente-Palacios, K. E. (2002). Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito clima organizacional. *RAUSP*, 37(3), 96-104.
- Puente-Palacios, K. E., & Borba, A. C. P. (2009). Equipes de trabalho: fundamentos teóricos e metodológicos da mensuração de seus atributos. *Avaliação Psicológica*, 8(3), 369-379.

- Puente-Palacios, K. E., & Carneiro, B. P. (2005). Adaptação de uma escala de avaliação do clima social ao contexto de equipes de trabalho. *RPOT*, 5(1), 45-70.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Sanders, K., Dorenbosch, L., & Reuver, R. (2008). The impact and individual shared employee perceptions of HRM on affective commitment. *Personnel Review*, 37(4), 412-425.
- Shanock, S., & Eisenberger, R. (2006). When Supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689-695.
- Schneider, B. (1972). Organizational climate: individual preferences and organizational realities. *Journal of Applied Psychology*, 56(3), 211-217.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 423-433.
- Schneider, B., & Hall, D. (1972). Toward specifying the concept of work climate: a study of roman catholic diocesan priests. *Journal of Applied Psychology*, 56(6), 447-455.
- Schneider, B., Salvaggio, A. N., & Subrats, M. (2002). Climate strength: a new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 220-229.
- Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 150-163.
- Schulte, M., Ostroff, C., Shmulyian, S., & Kinicki, A. (2009). Organizational climate configurations: relationships to collective attitudes, customer satisfaction, and financial performance. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 618-634.
- Severino, A. F., & Puente-Palacios, K. E. (2010). Cogniciones compartidas: una revisión sobre memoria transaccional. *Alteridad*, 8, 61-71.

- Siqueira, M. M. M. (2005). Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 10(1), 83-93.
- Siqueira, M. M. M., & Gomide, S. Jr. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. Em J. C. Zanelli; J. E. Borges-Andrade e A. V.B. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 300-328). Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, M. M. M., & Gomide, S. Jr. (2008). Suporte no trabalho. Em M. M. M. Siqueira (Ed.), *Medidas do comportamento organizacional, ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 283-294). São Paulo: Artmed.
- Souza, E. L. P. (1983). Clima e estrutura de trabalho. *Revista de Administração*, 18(3), 14-18.
- Souza, W. C., & Silva, A. M. M. (2002). A influência de fatores de personalidade e de organização do trabalho no burnout em profissionais de saúde. *Estudos de Psicologia (PUC Campinas)*, 19(1), 37-48.
- Sowinski, D. R., Fortmann, K. A., & Lezotti, D. V. (2008). Climate of service and the moderating effects of climate strength on customer satisfaction, voluntary turnover, and profitability. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 73-88.
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research: truth or urban legend? *Organizational Research Methods*, 9(2), 221-232.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. S. (1996). *Using multivariate statistics* (3<sup>a</sup> ed.). New York: Harper Collins.
- Tamayo, A. (2001). Prioridades axiológicas, atividade física e estresse ocupacional. *RAC*, 5(3), 127-147.
- Tamayo, M. R., & Troccoli, B. T. (2002). Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de *coping* no trabalho. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 7(1), 37-49.

- Tordera, N., González-Romá, V., & Peiró, M. (2008). The moderator effect of psychological climate on the relationship between leader-member exchange (LMX) quality and role overload. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*(1), 55-72.
- Tsai, M.-T., & Huang, C.-C. (2008). The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction, and the three components of organizational commitment: a study of nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics, 80*, 565-581.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal, 40*(1), 82-111.
- Zohar, D. (2000). A group-level model of safety climate: testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs. *Journal of Applied Psychology, 85*(4), 587-596.
- Zohar, D., & Luria, G. (2004). Climate as social-cognitive construction of supervisory safety practices: scripts as proxy of behavior patterns. *Journal of Applied Psychology, 89*(2), 322-333.

## ANEXO I

### Estrutura empírica da escala de suporte material percebido

Tabela 9 – Estrutura empírica da escala de suporte material percebido

Itens	Cargas Fatoriais
<b>Variância total = 47,01%</b>	
46. Na minha unidade, há condições adequadas à realização do trabalho com qualidade	0,85
43. O ambiente físico da minha unidade contribui para que se trabalhe tranqüilo	0,69
44. Os empregados da minha unidade recebem treinamento adequado à realização de suas tarefas	0,67
47. Na minha unidade, o ambiente de trabalho é seguro	0,65
42. As informações necessárias ao desempenho das tarefas estão disponíveis aos empregados da minha unidade em tempo hábil	0,60
45. Os sistemas informatizados da Empresa são adequados à realização das tarefas	0,57
<b>Alpha de Cronbach</b>	0,83
<b>Média r item-total</b>	0,60



## ANEXO II

### Estrutura empírica da escala de estresse ocupacional

Tabela 10 – Estrutura empírica da escala de estresse ocupacional

Itens	Cargas Fatoriais
<b>Variância total = 47,05%</b>	
55. A quantidade de serviço da minha unidade gera estresse nas pessoas	0,79
52. O volume de tarefas é maior do que a minha capacidade de executá-las	0,78
56. Eu me sinto pressionado para cumprir as metas	0,68
53. O volume de informações recebidas é maior do que a capacidade de dar conta dele	0,66
51. A jornada de trabalho rouba o tempo da família ou interesses pessoais	0,64
50. Na minha unidade, há menos gente para trabalhar do que o mínimo necessário	0,63
48. Na minha unidade, a gente corre para apagar incêndios	0,57
57. Tenho tido problemas de saúde que atribuo ao trabalho	0,56
54. A jornada de trabalho é respeitada (invertido)	0,55
49. Na minha unidade, há urgência para a realização das tarefas	0,53
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>0,87</b>
<b>Média r item-total</b>	<b>0,59</b>

# 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](#)