

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

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

Clima Organizacional e Sua Relação Com Configurações de  
Poder e Estilos de Funcionamento Organizacional

Eliana Elisabete Moreira Gosendo

Brasília, DF

2009

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

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

Clima Organizacional e Sua Relação Com Configurações de Poder e  
Estilos de Funcionamento Organizacional

Eliana Elisabete Moreira Gosendo

Projeto de tese apresentado ao Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações como requisito parcial à obtenção do grau de Doutor em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.

Orientadora: Maria das Graças Torres da Paz

Brasília, DF

2009

Clima Organizacional e Sua Relação com Configurações de Poder e Estilos de  
Funcionamento Organizacional

Tese de doutorado avaliada pela seguinte banca examinadora:

---

Profa. Dra. Maria das Graças Torres da Paz (Presidente)

Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações,  
Universidade de Brasília

---

Profa. Dra. Elaine Rabelo Neiva (Membro)

Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações,  
Universidade de Brasília

---

Prof. Dr. Eleuní Antonio Andrade Melo (Membro)

Fundação Universa – Brasília-DF

---

Profa. Dra. Gardênia da Silva Abbad (Membro)

Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações,  
Universidade de Brasília

---

Profa. Dra. Maria do Carmo Fernandes Martins (Membro)

Universidade Metodista de São Paulo

---

Profa. Dra. Helena Correa Tonet (Suplente)

Fundação Universa – Brasília-DF

Ao meu pai, pela herança que me deixou do exemplo de coragem,  
perseverança e determinação e por cuidar de mim  
onde quer que esteja.

## Agradecimentos

À Graça por ter me sugerido estudar um tema tão instigante e desafiador e por ter sido minha parceira e amiga em todos os momentos. Pela generosidade com que compartilhou comigo seus conhecimentos, a liberdade que me concedeu na busca dos caminhos e pelas críticas que fez ao meu trabalho, levando-me ao aprofundamento dos estudos.

Aos professores Elaine Rabelo Neiva, Eleuní Antonio Andrade Melo, Gardênia da Silva Abbad, Maria do Carmo Fernandes Martins e Helena Correa Tonet por terem aceitado o convite para participar da minha banca e pelas valiosas contribuições e sugestões para conclusão deste trabalho.

À direção e aos empregados das empresas que participaram da pesquisa por terem, tão prontamente e gentilmente, cedido parte do tempo de trabalho para a coleta dos dados.

Ao Eliézer pelo amor e o companheirismo, incondicionais, de todas as horas e por sempre acreditar em mim.

À minha filha, Lorena, que foi em todos os momentos a minha energia e alegria, compreendendo, com carinho, as minhas constantes ausências.

À minha mãe querida de quem roubei todos esses anos de estudo, mas que soube compreender a minha eterna falta de tempo e aceitar, com orgulho, as minhas escolhas.

Às minhas duas famílias, pelo carinho e apoio, por respeitarem minha falta de tempo nos últimos anos, por acreditarem na minha capacidade e por torcerem, sempre, pelo meu sucesso.

À Drica querida pela generosidade e carinho, assumindo a digitação dos dados da pesquisa e me socorrendo não horas de sufoco.

À minha amiga e irmã Onésia por ter me consolado, acolhendo-me nos momentos difíceis e tornando-os mais leves e agradáveis.

À Tatiane Paschoal pela amizade e parceria nessa caminhada solitária, se fazendo sempre presente, de forma tão carinhosa, nos momentos cruciais do doutorado.

À Lázara e Nilda que foram o meu suporte, indispensável, cuidando com responsabilidade, competência e carinho da minha casa, possibilitando que eu pudesse me dedicar, totalmente, ao meu estudo.

Ao meu querido neto Flock, que esteve ao meu lado todos os dias, fazendo-me companhia para que eu nunca me sentisse só.

A Deus pela presença sempre constante em minha vida, estendendo a sua mão nos tropeços do meu caminho.

## Sumário

|  |     |
|--|-----|
| Lista de tabelas .....   | ix  |
| Lista de Figuras .....   | x   |
| Resumo .....   | xi  |
| Abstract .....   | xii |
| <b>Apresentação</b> .....  | 1   |
| <b>Capítulo 1: Revisão Teórica</b> .....   | 8   |
| <b>1.1 Clima Organizacional</b> .....  | 8   |
| 1.1.1 O conceito em evolução .....   | 12  |
| 1.1.2 As medidas de clima organizacional .....   | 29  |
| 1.1.3 O clima como metáfora organizacional.....  | 46  |
| <b>1.2 Poder Organizacional</b> .....  | 49  |
| 1.2.1. Teoria do poder organizacional de Mintzberg.....  | 53  |
| 1.2.2 Configurações de poder .....   | 60  |
| <b>1.3 Estilos de Funcionamento Organizacional</b> .....   | 68  |
| <b>Capítulo 2: Modelo e Objetivos da Pesquisa</b> .....  | 77  |
| <b>Capítulo 3: Estudo 1 – Delimitação, construção e validação do instrumento de medida de clima organizacional</b> ..... | 84  |
| 3.1 Delimitação do conceito e construção dos itens da escala .....   | 84  |
| 3.2 Validação do instrumento de medida do clima organizacional.....  | 85  |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Capítulo 4: Estudo 2 – Investigação do impacto das variáveis independentes</b> |     |
| <b>no clima organizacional</b> .....  | 91  |
| 4.1 Método.....   | 91  |
| 4.1.1 Características das organizações pesquisadas .....                          | 91  |
| 4.1.2 Amostra .....   | 91  |
| 4.1.3 Instrumentos .....  | 94  |
| 4.1.4 Procedimentos .....   | 97  |
| 4.1.5 Análises dos dados .....  | 97  |
| <b>Capítulo 5: Resultados do Estudo 2</b> .....                                   | 101 |
| 5.1 Análises descritivas das variáveis.....                                       | 101 |
| 5.2 Correlações .....   | 106 |
| 5.3 Regressões hierárquicas.....  | 109 |
| <b>Capítulo 6: Discussões</b> .....   | 122 |
| 6.1 Análises descritivas das variáveis.....                                       | 122 |
| 6.2 Regressões hierárquicas.....  | 127 |
| <b>Capítulo 7: Conclusões</b> .....   | 140 |
| <b>Referências</b> .....  | 144 |
| Anexo 1 Questionário de levantamento do clima organizacional .....                | 159 |
| Anexo 2 Escala submetida à validação.....   | 160 |
| Anexo 3 Escala de clima organizacional .....                                      | 165 |
| Anexo 4 Escala de configurações de poder .....                                    | 197 |
| Anexo 5 Escala de Estilos de funcionamento organizacional .....                   | 169 |

## Lista de tabelas

|   |     |
|---|-----|
| Tabela 1. Evolução do conceito de clima organizacional .....  | 16  |
| Tabela 2. Bases do poder proposta por French e Raven (1959) .....   | 52  |
| Tabela 3. Aspectos característicos das configurações de poder .....   | 65  |
| Tabela 4. Matriz fatorial do teste e precisão dos fatores .....   | 88  |
| Tabela 5. Características demográficas e pessoais das organizações .....                                    | 93  |
| Tabela 6. Resultados de clima organizacional, por empresa .....   | 101 |
| Tabela 7. Resultados de configurações de poder, por empresa .....   | 103 |
| Tabela 8. Resultados de estilos de funcionamento organizacional, por empresa .....                          | 105 |
| Tabela 9. Correlações entre clima organizacional e variáveis independentes .....                            | 107 |
| Tabela 10. Resultados das análises de regressão das variáveis independentes sobre<br>o clima caloroso ..... | 110 |
| Tabela 11. Resultados das análises de regressão das variáveis independentes sobre<br>o clima gelado .....   | 112 |
| Tabela 12. Resultados das análises de regressão das variáveis independentes sobre<br>o clima seco .....     | 113 |
| Tabela 13. Resultados das análises de regressão das variáveis independentes sobre<br>o clima úmido .....    | 116 |
| Tabela 14. Resultados das análises de regressão das variáveis independentes sobre<br>o clima quente .....   | 118 |
| Tabela 15. Resultados das análises de regressão das variáveis independentes sobre<br>o clima frio .....     | 120 |

## Lista de Figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. A formação do clima organizacional na abordagem cultural..... | 25 |
| Figura 2. Modelo de pesquisa.....                                       | 83 |
| Figura 3. <i>Screeplot</i> para verificar número de fatores .....       | 87 |

# Clima organizacional e sua relação com configurações de poder e estilos de funcionamento organizacional

## Resumo

Clima organizacional é um fenômeno de grande relevância, frente ao impacto que tem sobre o comportamento e o desempenho dos indivíduos no ambiente de trabalho. Contudo, a falta de consenso sobre o construto tem dificultado a evolução e generalização dos resultados das pesquisas. Com o objetivo de suprir essa lacuna, este estudo utiliza metáforas para conceituar e delimitar o construto e investiga sua relação com uma variável do nível da estrutura organizacional, configurações de poder, e outra no nível das intersubjetividades, estilos de funcionamento. No total, 393 trabalhadores de três empresas responderam à Escala de clima organizacional, construída neste estudo, à Escala de Configurações de Poder e à Escala de Funcionamento Organizacional. Os resultados demonstraram que estilos são preditores dos climas caloroso, gelado e seco e as configurações de poder são preditoras dos climas úmido, quente e frio. Limitações do estudo e perspectiva de futuras pesquisas são discutidas no texto.

Palavras-chave: Clima organizacional, metáforas, configurações de poder e estilos de funcionamento.

Organizational climate and its relationship with power configurations  
and styles of organizational operations

Abstract

The organizational climate is a phenomenon of much relevance in view of the impact it has on the behavior and performance of the individuals in the work environment. However, the lack of consensus on the constructus has made difficult the evolution and generalization of the results of researches. Aiming at filling this gap, this study uses metaphors to conceptualize and limit the constructus and investigate its relationship with a variable of the level of the organizational structure, power configurations, and other of intersubjectivities, styles of operations. In total, 393 workers from three companies replied to the Scale of organizational climate, built in this study, to the Scale of Configurations of Power and to the Scale of Organizational Operation. The results demonstrate that the styles predict the warm, cold and dry climate and the power configurations predict moist, warm and cold climate. The limitations of the study and the perspectives of future research are discussed in the text.

Key-words: Organizational climate, metaphors, configurations of power and styles of operations

## **Apresentação**

O clima organizacional tem sido apontado por alguns estudiosos como um fenômeno de grande relevância, frente ao impacto que tem sobre o comportamento e o desempenho dos indivíduos no ambiente de trabalho. O tema tem despertado um crescente interesse dos profissionais nas organizações, que buscam entender a prática organizacional.

Apesar desse interesse e da existência de considerável quantidade de pesquisas empíricas, ainda não foi possível chegar a um consenso sobre o conceito de clima. O que se observa na literatura é uma grande variedade de concepções sobre o fenômeno e inúmeras similitudes e sobreposições com outros construtos.

Recorrentemente, o clima tem sido investigado em suas propriedades, principalmente por meio do exame e da identificação de categorias com seus componentes e respectivos indicadores que possam subsidiar a elaboração de modelos específicos para sua análise, em determinadas organizações ou instituições.

Examinando as várias definições existentes sobre clima organizacional, observa-se que é comum, entre os estudiosos do tema, considerar o clima como decorrente das percepções dos empregados a respeito de aspectos da vida organizacional. Contudo, essa concordância não acontece em relação aos componentes ou às dimensões que constituem o conceito de clima organizacional. Na prática, existe uma enorme diversidade de fatores presentes nos instrumentos de avaliação de clima organizacional, decorrentes da ênfase dada pelos autores aos pressupostos teóricos que defendem. A diversidade de fatores do clima retrata a tentativa de os estudiosos do tema representarem o construto. Sendo o clima compreendido por esses pesquisadores como características da organização e considerando a variedade dessas características, diferentes são, também, os elementos que formam o clima organizacional.

Relatos de pesquisas empíricas têm apresentado resultados que demonstram a relação do clima com outros aspectos do ambiente organizacional. A título de exemplo, pode-se citar a pesquisa realizada por Welsh e Lavan (1981) envolvendo membros de uma instituição de saúde, com o objetivo de relacionar comprometimento com variáveis organizacionais, entre elas, o clima organizacional. Os resultados indicaram que o clima participativo está positivamente relacionado com o comprometimento organizacional. Frente aos resultados obtidos, os autores salientaram a importância de se identificar as

variáveis do contexto do trabalho que possibilitam maximizar os níveis de comprometimento dos empregados. Verifica-se que o que os autores denominam de clima participativo refere-se mais a uma forma de gestão participativa, em que os empregados, à medida que contribuem para as decisões organizacionais, sentem-se comprometidos com elas.

Brown e Leigh (1996) desenvolveram uma definição operacional de clima psicológico baseada em como os empregados percebem e interpretam aspectos do ambiente de trabalho, em relação ao seu bem-estar. Os autores investigaram a relação do clima psicológico com envolvimento no trabalho, esforço e desempenho, em duas amostras independentes de vendedores. Foram definidas seis dimensões de clima: gestão flexível e de apoio, clareza do papel, liberdade de autoexpressão, contribuição percebida pelos empregados para os objetivos organizacionais, adequação do reconhecimento recebido da organização e desafio no trabalho. Os resultados indicaram que a relação entre clima psicológico e esforço foi mediada pelo envolvimento no trabalho, ou seja, a relação do clima psicológico com esforço apenas acontece na presença do envolvimento do empregado como o trabalho. Segundo os autores, o modelo demonstra como um ambiente percebido pelos empregados como psicologicamente seguro e significativo está relacionado a um maior envolvimento e comprometimento com o trabalho organizacional. Acrescentam Brown e Leigh (1996) que quanto maior o envolvimento e o esforço, melhor o desempenho dos empregados, confirmando, assim, o efeito benéfico do clima psicológico e do envolvimento no trabalho na performance dos membros organizacionais.

Essa conclusão dos autores é bastante pertinente, embora apresente uma confusão conceitual. Observa-se que quando o contexto do trabalho é percebido como propiciador do bem-estar do empregado, maior é a probabilidade de ocorrência de comportamentos de envolvimento e comprometimento com os objetivos e metas da organização. Entretanto, parece que a percepção do empregado de que existe um ambiente de trabalho seguro para a vivência de seu bem-estar não pode ser considerada como clima, mas como uma situação ou condição no ambiente de trabalho que leva o empregado a compartilhar com a empresa seus objetivos e metas e, assim, sentir-se envolvido e comprometido com a organização.

Mais um exemplo do entendimento do clima como característica do ambiente organizacional pode ser encontrado no estudo de Kozlowski e Doherty (1989). Dezesesseis supervisores e seus subordinados (n=165) constituíram a amostra do experimento de

Kozlowski e Doherty (1989), que utilizaram um modelo integrado de clima e processos de liderança. Os autores trabalharam com o conceito de NL – latitude de negociação, que significa a natureza e a qualidade das interações entre líder e subordinados. Membros de grupos com NL alto são mais confiáveis, discretos e comunicam-se melhor com suas chefias do que os membros de grupos com NL baixos. A partir dos resultados, os autores concluíram que a natureza das interações entre líderes e seus subordinados mediam e estruturam as interpretações das pessoas a respeito dos relevantes aspectos, eventos e processos organizacionais. Subordinados com relações de alta qualidade com seus superiores apresentaram percepções de clima mais positivas, maior consenso na percepção de clima e percepções mais similares com seus líderes do que aqueles com baixa qualidade de relação.

Entende-se que, certamente o estilo de liderança das chefias influencia a percepção dos empregados em relação às características da organização, mas refere-se a forma como as chefias lidam com seus subordinados, o que é denominado na literatura de liderança como estilo de liderança ou de gerenciamento. Desse modo, nota-se que o entendimento que os autores têm de clima sobrepõem-se ao de liderança e gerenciamento.

Interessantes resultados também foram obtidos na pesquisa realizada por Patterson, Warr e West (2004) com empregados de 42 organizações inglesas, objetivando investigar a mediação da satisfação no trabalho na relação entre clima e produtividade organizacional. Relatam os autores que, dos 17 fatores de clima, oito apresentaram relação estatisticamente significativa com produtividade: apoio do supervisor, bem-estar dos empregados, desenvolvimento de habilidades, esforço, inovação e flexibilidade, qualidade, experiência e formalização. Os resultados das análises de regressão apoiaram o modelo de mediação com alguns fatores do clima organizacional. Além disso, segundo os autores, ficou demonstrado que a produtividade da organização foi mais fortemente correlacionada com aspectos do clima que tiveram forte carga de satisfação. Os autores relacionam clima com carga de satisfação, demonstrando a confusão conceitual do estudo: é clima ou satisfação? Afirmam, ainda, que, embora as percepções de clima dos gerentes não tenham apresentado maiores correlações com produtividade do que as dos não gerentes, como sugerido no estudo, os resultados dos gerentes demonstraram ser, significativamente, mais positivos.

Como pode ser observado, os oito fatores de clima apresentados pelos autores discorrem sobre aspectos organizacionais (apoio do supervisor, bem-estar dos empregados,

inovação e flexibilidade, qualidade, formalização) e individuais (experiência, habilidades, esforço), que influenciam a formação do clima, porém não constituem o clima da organização.

Outro exemplo da diversidade conceitual de clima organizacional tem-se quando a relação entre clima organizacional e efetividade de treinamento de segurança foi investigada por Burke, Chan-Serafin, Salvador, Smith e Sarpy (2008), usando dados de 68 organizações de 14 países. Os autores examinaram o efeito moderador da cultura e do clima organizacional na transferência de treinamento no ambiente de trabalho. O clima de segurança organizacional (comprometimento gerencial com segurança, adequação de treinamentos para segurança e políticas e procedimentos de segurança) moderou a transferência de treinamento de segurança, tanto aumentando o comportamento de segurança no trabalho quanto reduzindo acidentes e lesões.

Portanto, mais uma vez, características do contexto de trabalho são entendidas pelos pesquisadores como elementos que formam o construto de clima e não como aspectos organizacionais que impactam no clima. Nesse estudo, é clara a sobreposição do conceito de clima com outros construtos e aspectos do ambiente de trabalho, tais como comprometimento, treinamento, políticas e procedimentos organizacionais.

Na pesquisa desenvolvida por Sowinski, Fortmann e Lezotte (2007), satisfação de cliente, *turnover* voluntário e lucratividade foram relacionados com clima de serviço e investigado o efeito moderador da força do clima nessas relações. A força do clima, segundo os autores, é um índice do nível de concordância das percepções de clima dentro de um grupo. Para o propósito do estudo, o clima de serviço foi avaliado por meio de duas escalas com cinco itens cada: orientação organizacional para serviço e ênfase em recursos. Essas escalas avaliam os recursos (informações, equipamentos e ferramentas) e os treinamentos necessários à realização do trabalho, ao apoio da gerência, ao comprometimento e à satisfação do cliente.

Nota-se, entretanto, que esses são aspectos da estrutura e da gestão organizacional que condicionam o trabalho e têm importante influência no clima organizacional. A percepção que os empregados têm sobre a qualidade do suporte oferecido pelos chefes, a avaliação que fazem dos treinamentos oferecidos, a orientação que recebem para focar na satisfação das necessidades dos clientes e o comprometimento dos empregados com a qualidade dos serviços prestados, entre outros aspectos investigados nessa pesquisa, são fatores que

influenciam, de maneira importante, a formação do clima no contexto organizacional, mas é impossível considerá-los como o próprio clima. Tamanha é a diversidade de aspectos presentes no ambiente de trabalho, que seria complicado abarcar todo esse contexto para definir o construto.

Esses estudos demonstram a importância dos aspectos do ambiente de trabalho na determinação do comportamento dos indivíduos e organizacional. Assim, cresce a cada dia o investimento em diagnósticos de clima, como forma de obter informações que possam melhor subsidiar as decisões e as práticas no ambiente de trabalho. Entretanto, verifica-se a inconsistência dos resultados gerados nesses diagnósticos, dada a ampla gama de aspectos investigados, que retratam, de fato, diversos aspectos da gestão e pouco ou nada do clima organizacional, demonstrando, claramente, a falta de foco no conceito.

A diversidade de temas considerados nos diagnósticos de clima foi verificada também na maioria dos estudos revisados nesta pesquisa, demonstrando a coexistência de vários construtos que contêm elementos componentes do clima organizacional. Essas pesquisas investigam aspectos que, certamente, influenciam o clima da organização e são importantes na sua formação, mas que não fazem parte do conceito. Ou seja, são apontados nesses estudos aspectos do ambiente de trabalho, tais como cultura, satisfação no trabalho, estilo de gerenciamento, políticas organizacionais, sistemas de remuneração e recompensa, dentre outros, que impactam no clima, mas que não são clima. Perguntar aos empregados se estão satisfeitos ou não com a política de remuneração, com os treinamentos oferecidos, ou seja, com as práticas organizacionais é obter um diagnóstico no nível de satisfação das pessoas e não do clima. Assim, muitos dos aspectos citados na literatura como elementos formadores do conceito do clima são, verdadeiramente, antecedentes e não parte do construto.

Portanto, a inexistência na literatura revisada de estudo que responda com clareza a questão central – **O que é clima organizacional?** –, a necessidade de melhor delimitar o objeto de investigação e a importância de se conhecer o clima em suas relações com outros aspectos do contexto de trabalho justificaram a realização desta pesquisa.

Além da delimitação do construto clima organizacional, este estudo propõe a investigação do impacto de variáveis culturais sobre o clima. Fundamentados na abordagem cultural de Moran e Volkwein (1992), que será explanada mais à frente, a cultura foi integrada neste estudo por meio das variáveis antecedentes configurações de

poder e estilo de funcionamento organizacional. Os pressupostos da abordagem cognitivista e o modelo do perfil cultura de Paz e Tamayo (2004) serviram de base para o desenvolvimento deste estudo.

Na tentativa de compreender a complexidade da vida organizacional, resultado de um processo contínuo de interação entre os sujeitos, que envolve um permanente jogo de poder e de elaboração de estratégias, Paz e Tamayo (2004) propõem um modelo de análise do perfil cultural das organizações. Segundo esses autores, esse perfil é formado por fatores considerados fundamentais para a compreensão da cultura: valores da organização, poder organizacional, jogos políticos, rito, mitos, justiça organizacional e estilos de funcionamento organizacional.

Estando o clima organizacional, nesta pesquisa, restrito ao ambiente das relações de trabalho, foram escolhidos dois dentre os fatores listados por Paz e Tamayo (2004) para representar o perfil cultural. As configurações de poder, que só existem na relação, representando a estrutura organizacional, e os estilos de funcionamento organizacional, que refletem o impacto das intersubjetividades na cultura organizacional. Embora o instrumento de medida do estilo de funcionamento aborde os comportamentos manifestos no nível da cultura organizacional, o que está por trás de fato são as características de personalidade em interação e compartilhadas.

Paz e Tamayo (2004) definem os estilos de funcionamento organizacional como “padrões simbólicos de comportamento que tendem a se repetir para a maioria das pessoas, estruturados com base nas relações simbólicas que o indivíduo estabelece com sua organização” (p. 21). O poder organizacional é definido pelos autores “como a capacidade de afetar os resultados organizacionais” (p. 20), conforme proposto por Mintzberg (1983). Enfocando o poder na perspectiva da organização, Mintzberg formulou a teoria do poder organizacional, tendo como pressuposto que o comportamento organizacional é um jogo de poder, no qual jogadores, localizados dentro e fora da organização, tentam controlar as ações organizacionais. O tema é, então, investigado por meio das configurações que representam os vários estágios possíveis de equilíbrio dos elementos de poder existentes na organização.

As configurações de poder e os estilos de funcionamento da organização irão impactar, positiva ou negativamente, em outras variáveis presentes no contexto organizacional, influenciando a dinâmica da organização. Dentre essas variáveis destaca-se

o clima organizacional, variável dependente deste estudo. Qual dessas duas variáveis irá apresentar maior impacto na formação do clima organizacional? A do nível da estrutura (configurações de poder) ou a das intersubjetividades (estilos de funcionamento organizacional)? Essas e outras indagações estiveram presentes e instigaram o desenvolvimento desse estudo.

O presente texto está dividido em sete partes. No primeiro capítulo é apresentada a revisão da literatura de clima organizacional e das variáveis antecedentes do estudo: configurações de poder e estilos de funcionamento organizacional. No segundo capítulo são apresentados o modelo e os objetivos da pesquisa. O terceiro capítulo relata o Estudo 1 da pesquisa, que teve como objetivo delimitar o conceito de clima, construir e validar instrumento de medida do construto. São apresentados, nesse capítulo, o método utilizado e os resultados alcançados. Com o objetivo de investigar as relações entre o clima organizacional e as configurações de poder e os estilos de funcionamento organizacional, é desenvolvido o Estudo 2, apresentado no capítulo quatro. Nesse capítulo são descritos o método adotado e as análises estatísticas realizadas. O quinto capítulo apresenta os resultados do Estudo 2, em relação às análises descritivas e às regressões hierárquicas. O sexto capítulo discute os resultados da pesquisa frente à literatura revisada. As conclusões finais são apresentadas no sétimo capítulo, quando também é apresentada uma agenda de pesquisa frente às limitações do estudo.

# Capítulo 1 – Revisão teórica

## 1.1 Clima Organizacional

Foi nas décadas de 1920 e 1930 que surgiram os primeiros estudos sobre clima organizacional, embora não recebessem inicialmente essa denominação (Xavier, 1984). Uma das razões que motivou o interesse pelo estudo do clima nas organizações foi a constatação da diversidade observada na forma de funcionamento das empresas pertencentes a um mesmo ramo de negócios, com estruturas semelhantes e condicionadas aos mesmos aspectos socioculturais. Instigou também os pesquisadores o fato de indivíduos de uma mesma organização, expostos a estímulos diferentes, apresentarem percepções similares e atribuírem significados semelhantes a aspectos da vida organizacional, como salientado por Schneider e Reichers (1983).

A partir dos estudos de Lewin, Lippitt e White (1939), foi possível entender que o comportamento do indivíduo no trabalho não depende somente de suas características individuais, mas também da forma como percebe seu clima de trabalho e os componentes da organização. Os autores utilizaram os termos clima social e atmosfera social de forma indistinta para analisar a relação do estilo de liderança com o clima da organização. Para os autores, o comportamento humano é produto das características da pessoa e de seu ambiente psicológico. Partindo desses pressupostos, Lewin e col. (1939) definiram três tipos de liderança que foram reproduzidos no momento da pesquisa de campo. Acreditavam os autores que o contexto poderia ser criado por meio da liderança e que cada estilo de liderança produziria efeitos radicalmente diferentes no clima do grupo estudado. Os resultados demonstraram que os membros do grupo, sob a influência de um líder democrático, mostravam-se mais cooperativos, participativos e receptivos; contudo, sob a condução de liderança autoritária, apresentavam apatia e falta de iniciativa.

Desde esses estudos de Lewin e col. (1939) pode-se, portanto, observar as dificuldades em se delimitar adequadamente o objeto de estudo nas pesquisas sobre o clima organizacional. Os autores, para estudarem o comportamento de cada grupo, classificaram três tipos de liderança (autoritária, democrática e *laissez-faire*) e afirmaram que as pessoas estavam expostas a diferentes atmosferas ou climas sociais. Entretanto, verifica-se que os autores estavam, de fato, investigando o impacto dos estilos de liderança nos comportamentos e atitudes das pessoas. Essa maneira de compreender o clima das

organizações como percepção de características do ambiente de trabalho e, em consequência, a diversidade de seus elementos constituintes, como pontuado na introdução, esteve presente e continua nas pesquisas mais recentes (Puente-Palacios, 1995; Coelho, 2004; Martins, Oliveira, Silva, Pereira & Souza, 2004; Vega, Botello & Partido, 2007; González-Romá, Fortes-Ferreira & Peiró, 2008, Schulte, Ostroff, Smulyian & Kinicki, 2009).

Percebe-se que, no estudo relatado, Lewin e col. (1939) apontam a importância da forma pessoal como o gestor exerce a liderança sobre os subordinados na predição das atitudes e comportamentos apresentados pelo grupo. A forma como o chefe exerce sua influência sobre seus subordinados nos remete às relações estabelecidas no processo de gestão. Assim, os resultados desse estudo reforçam o pressuposto desta pesquisa de que são as relações de trabalho que formam o clima no ambiente organizacional. Quando sob uma liderança autoritária, as relações entre chefia e subordinados serão, possivelmente, distantes e de não valorização das pessoas, tendo em vista que o chefe, nesse tipo de liderança, determina o que deve ser feito, sem a participação dos subordinados. Por outro lado, sob uma liderança democrática que valoriza e busca a participação das pessoas e em que as decisões são tomadas em conjunto, as relações entre chefes e subordinados são de valorização dos trabalhos e das competências das pessoas. Pode-se, então, entender que o clima é configurado pelo tipo de relacionamento mantido entre aquele que exerce o cargo de chefia e as pessoas sob sua subordinação e que o estilo de liderança do chefe impacta nessa relação.

Outros tantos estudos iniciais entediam o clima como características do ambiente organizacional. Seguindo os estudos desenvolvidos por Morse e Reimer (1956), que investigaram a influência da participação dos empregados no processo de decisão e suas consequências, primeiro Likert (1961) e depois Katz e Khan (1966) desenvolveram pesquisas enfatizando o contexto humano das organizações, não apenas em relação aos resultados e à eficácia organizacional, mas também os efeitos sobre as pessoas. Esses autores consideravam que as condições (atmosfera ou clima) criadas no trabalho tinham importantes consequências sobre os empregados da organização.

Ao final da Segunda Grande Guerra, ressurgem as possibilidades de pesquisa e o interesse de Likert (1961) na investigação do clima. Diferentemente de Lewin e col. (1939), o interesse de Likert (1961) era desenvolver uma maneira de investigar o clima a

partir da visão da alta gerência. Para tanto, produziu o instrumento *Perfil Organizacional de Likert* (POL), que classificava o clima das organizações em: autocrático explorador, autoritário paternalista, consultivo e participativo (Dickson, Brent, Gojean & Ehrhart 2001). Informam Dickson, Brent, Gojean e Ehrhart (2001) que, após esse estudo, o clima passou a ser investigado a partir do somatório de informações coletadas individualmente sobre o contexto organizacional a que as pessoas estão expostas.

Bedani (2003) relata que, no final da década de 50 até o final da década de 60, foi representativo o número de trabalhos publicados sobre o clima organizacional e a diversidade de concepções teóricas, com grande preocupação na investigação e desenvolvimento etiológico do construto. É neste período que surge a expressão *Clima Organizacional*, no artigo escrito em 1957 por Argyris, intitulado “Alguns problemas na conceituação de clima organizacional: estudo de caso em um banco”. Nesse trabalho, o autor aponta as dificuldades em conceituar as diversas variáveis frequentemente encontradas nos estudos organizacionais, incluindo o clima, em decorrência de suas complexidades, dos diversos níveis de análise e da interação mútua que estabelecem entre si. Para Argyris (1957), o clima, definido como estágio homeostático da organização, é formado de elementos de diferentes níveis de análise (indivíduo, grupo e organização), sendo, basicamente, satisfação de necessidades, tanto daqueles do topo da organização quanto dos demais empregados. Nota-se que, apesar das preocupações e das dificuldades apontadas pelo autor, a definição do conceito demonstra sua sobreposição a outro construto, satisfação, dificultando a compreensão e o desenvolvimento do tema já desde essa época.

A partir da década de 60, até os tempos atuais, quantidade significativa de estudos tem sido realizada buscando a melhor compreensão do clima no contexto organizacional. Os estudos têm traduzido um sentido semelhante ao de atmosfera, referindo-se não apenas aos aspectos de natureza física, mas também a condições e características que pertencem aos campos psicológico e social. No Brasil, as pesquisas sobre clima organizacional aparecem, inicialmente, com os trabalhos de Saldanha (1974), Souza (1977), Haetinger (1979), Bona (1981), Richter (1982), Sbragia (1983), Santos (1983), Xavier (1986), Gutierrez (1987) e, nos últimos anos, com Oliveira (1990), Tamayo (1999), Puente-Palacios (2002), Coelho (2004), Martins, Oliveira, Silva, Pereira e Sousa (2004), Laros e Puente-Palacios (2004) e Puente-Palacios e Carneiro (2005).

De acordo com Bedani (2003), a inclusão, em 1990, de itens de gerenciamento do clima organizacional para a concessão do Prêmio Nacional da Qualidade parece ter tido papel preponderante no crescente interesse das empresas pelo tema. O prêmio, concedido pela primeira vez em 1992, tem sido utilizado para reconhecer a excelência na gestão de organizações públicas e privadas, sediadas em todo território nacional. Infelizmente, esse prêmio em nada tem contribuído para o melhor entendimento do conceito de clima. São questionários que se propõem a diagnosticar o clima da organização, mas seus resultados, de fato, apresentam um amplo panorama da gestão organizacional, não conseguindo aprofundar em nenhum dos diversos aspectos do contexto do trabalho.

Assim, as várias pesquisas encontradas na literatura sobre clima retratam o esforço dos estudiosos em descrever e compreender o comportamento humano nas organizações. Contudo, o problema fundamental é como ter uma medida confiável e sólida de algo que não se sabe exatamente o que é. Como mencionado, a maioria dos estudos associa o clima a aspectos do ambiente organizacional, mas a diversidade desses aspectos tem resultado na definição de vários e diferentes fatores componentes do construto. As pesquisas de clima têm, insistentemente, abordado outros construtos ao definir seus elementos constitutivos, tais como cultura, satisfação no trabalho, motivação, justiça organizacional, estilos de gerenciamento, entre outros, como será discutido adiante. Essa diversidade, somada a outros aspectos, tem tornado difícil a comparação e generalização dos resultados.

Woodman e King (1978) afirmam que, embora falte unanimidade, existe uma considerável concordância quanto às importantes implicações do clima na compreensão do comportamento humano nas organizações. Segundo os autores, a grande discordância decorre da falta de exatidão do que está sendo medido pelos instrumentos, que expõem um número variado de fatores de clima organizacional. Os autores apresentam citação do artigo de Johannesson (1971), intitulado *Job Satisfaction and Perceptually Measured Organization Climate: Redundancy and Confusion*:

Pesquisadores na área perceptual de clima organizacional precisam parar o que estão fazendo e pensar sobre o que eles deveriam fazer. Seus comportamentos atuais parecem predizer que eles estão destinados a replicar a literatura de satisfação [...] Em resumo, medidas perceptuais de clima caminham para o risco de ser pouco mais que uma “forma alternativa” de medida de satisfação no trabalho (p. 816).

As conclusões de Woodman e King (1978), no entanto, não podem ser facilmente aceitas, ante a ausência de confiabilidade nos resultados de algo que é entendido e medido de maneira tão diferente. Entender a importância do clima para melhor compreender o comportamento das pessoas nos ambientes de trabalho, como ressaltado pelos autores, não tem alavancado os estudos sobre o tema, na medida em que permanece a dificuldade em se delimitar, com precisão, o construto. Não se pode, portanto, ter medidas adequadas de algo que não se sabe o que é.

Visando entender de forma mais acurada esse construto, tão complexo e tão importante na compreensão da vida organizacional, será, a seguir, apresentada a trajetória de desenvolvimento do conceito de clima organizacional para, em continuação, analisar-se a sua sobreposição com alguns outros construtos.

### *O conceito em evolução*

A perspectiva da teoria cognitiva de Lewin é considerada como o ponto de partida da pesquisa de clima organizacional (Lewin, Lippitt & White, 1939), mas é a partir de 1960 que proliferam os estudos sobre o tema. Nesse período, pode-se constatar o interesse da literatura internacional em investigar a natureza e a origem do clima das organizações com a publicação de um dos primeiros artigos sobre o tema, de autoria de Forehand e Gillmer (1964), *Environmental variation in studies of organizational behavior*.

No Brasil, segundo Oliveira (1990), os estudos tiveram início na década de 70 com o trabalho de Saldanha (1974). Nesse trabalho, o autor faz um alerta sobre a importância do bem-estar psíquico dos indivíduos nas organizações e o papel do psicólogo organizacional, ressaltando a necessidade de se estabelecer estratégias que possibilitem uma sadia atmosfera organizacional. Naquela época, diferentemente da literatura internacional, que estava focada na compreensão do conceito, as pesquisas realizadas no Brasil interessavam-se mais pela investigação dos efeitos que o clima tinha sobre outras variáveis organizacionais. O clima era entendido como características do ambiente organizacional e, como tal, muitos e variados eram os elementos encontrados nas pesquisas que definiam o conceito.

As pesquisas iniciais enfatizaram uma percepção global dos indivíduos em relação a seus ambientes de trabalho, com base na noção de que as pessoas criam representações cognitivas da situação total. James e Jones (1974) propuseram que o clima poderia ser

caracterizado por uma quantidade limitada de dimensões, mas essa ideia de um núcleo comum de dimensões de clima foi e ainda tem sido questionada. Essa visão dos autores foi logo abandonada e direcionada a dimensões mais específicas do clima, relacionando-as com resultados individuais e organizacionais. Defendendo essa posição, Schneider e Reichers (1983) afirmaram não ter sentido aplicar-se o conceito de clima sem um referente particular. Muitos dos estudos realizados nos dias atuais investigam dimensões do clima com focos estratégicos e únicos, tais como clima de criatividade (Isaksen, Lauer, Ekvall & Britz, 2001; Crespo, M. L. F., 2004; Fleith & Alencar, 2006;), de segurança (Flin, Mearns, O'Connor & Bryden, 2000; Griffin & Nead, 2000; Hofmann, Morgeson & Gerras, 2003; Zohar & Luria, 2005; Griffin & Neal, 2000; Probst, Brubaker & Barsotti, 2008), de serviço (Salanova, Agut & Peiró, 2005; Sowinski, Fortmann & Lezotte, 2007), de justiça (Naumann & Bennett, 2000; Rupp & Hui Liao, 2005; Yang, Mosshoder & Peng, 2007), de oportunidades iguais (Truhon, 2008), de diversidade organizacional (Pugh, Dietz, Brief & Wiley, 2008).

Pode-se, portanto, verificar na literatura uma proliferação desse tipo de investigação, denominada pelos pesquisadores de facetas do clima. Desconstruir o clima como um termo genérico com múltiplas facetas, segundo Griffin e Neal (2000), contribui para melhor compreensão do significado do termo. Acrescentam os autores que uma faceta de clima pode estar relacionada a vários resultados e não apenas a um. Por exemplo, alta coesão pode estar associada, simultaneamente, com maior inovação, menor frequência de acidentes de trabalho, maior resistência à mudança, dentre outros resultados.

De outra forma, Schulte, Ostroff, Shmulyian e Kinicki (2009) consideram que o estudo do clima em dimensões mais específicas limita o campo de pesquisa e subestima a importância da investigação da situação total. Autores como Rousseau e Fried (2001) e Johns (2006) destacam a necessidade de serem considerados os aspectos organizacionais em conjunto, como um pacote ou uma configuração, para que se possa obter resultados teoricamente mais significativos. Schulte, Ostroff, Shmulyian e Kinicki (2009) apresentam a abordagem das configurações que analisam os efeitos em conjunto das múltiplas dimensões do clima. A junção dessas dimensões forma um sistema de primeira ordem, que capta aspectos únicos subjacentes para cada configuração de clima. Essa abordagem será melhor descrita adiante.

As dificuldades na delimitação do conceito de clima organizacional se estendem na medição do construto. Em 1998, Neil e Michael já afirmavam serem escassas as medidas validadas para demonstrar solidez, tanto consensual quanto discriminativa, dentro e através dos grupos de trabalho e das unidades organizacionais. A abordagem das percepções compartilhadas tem servido de fundamento para a validade consensual, quando existe suficiente concordância dentro dos grupos de trabalho, unidades ou organizações. Como na maioria dos estudos a organização é utilizada como unidade de medida, é questionado se a concordância nas percepções do clima estaria representando o todo organizacional, caracterizado por diferentes subculturas, unidades, grupos e postos de trabalho. James, Demaree e Wolf (1984) oferecem um caminho para solução da concordância intragrupos, apresentando um procedimento estatístico (rwg - índice de concordância dentro do grupo). Apesar de ter recebido algumas críticas (Schmidt & Hunter, 1989; Kozlowski & Hattrup, 1992), esse procedimento tem sido utilizado em delineamentos de pesquisa multinível.

Pesquisas recentes começam a se interessar por um novo tópico denominado força do clima (Schneider, Salvaggio & Subirats, 2002), que, como já mencionado, significa o grau de concordância das percepções de clima dos empregados dentro das unidades organizacionais. A força do clima, considerada como uma nova direção para a pesquisa de clima, baseia-se nos modelos de composição de Chan (1998) e no conceito de força da cultura, discutidos em 1993 por Trice e Beyer (consenso *versus* dissenso) e em 1992 por Martin (consenso *versus* desviante). De acordo com Schneider, Salvaggio e Subirats (2002), a força do clima refere-se ao grau de compartilhamento das percepções. Quanto maior for a força do clima, ou seja, quanto maior o grau de compartilhamento das percepções, mais confiáveis serão as predições dos comportamentos.

Guardadas as devidas especificidades, esse é o pressuposto desta pesquisa na medida em que o clima, por meio das percepções agregadas, forma padrões de relações no ambiente de trabalho. Assim, quanto maior for essa agregação, ou seja, quanto menor for o desvio das respostas em relação à média, mais o padrão de interação social (clima) será vivenciado no contexto organizacional.

A partir da revisão da literatura de clima feita neste estudo, é possível verificar mudanças significativas no entendimento da natureza do construto ao longo do tempo. A evolução conceitual de clima pode ser dividida em sete abordagens ou modelos: a) **Abordagem Estrutural**, percepção de aspectos estruturais na formação do clima, sendo

clima e ambiente organizacional considerados como sinônimos; b) **Abordagem Perceptual**, percepção e interpretação de aspectos do comportamento organizacional na formação do clima, com ênfase no papel de protagonista desempenhado pelos indivíduos; c) **Abordagem Interativa**, percepção das relações interpessoais na formação do clima organizacional, com ênfase na construção de um significado socialmente construído; d) **Abordagem Cultural**, percepção de variáveis culturais na construção do conceito de clima organizacional, enfatizando a forma como os indivíduos lidam, interpretam e constroem a realidade; e) **Modelos de tipologia de composição**, agregação das percepções individuais, por meio de cinco tipos básicos de composição, na formação do construto do clima organizacional; f) **Abordagem da força do clima**, grau de concordância das percepções individuais, dentro dos grupos, unidades e organizações, tendo como base os modelos de composição de Chan (1998) e o conceito de força da cultura; e g) **Abordagem das configurações do clima**, considera os efeitos em conjunto das múltiplas dimensões do clima e agrega as que apresentam padrões similares para formar as configurações de clima.

Entende-se que as quatro primeiras abordagens estão mais focadas na compreensão do conceito e as demais, nas maneiras de lidar e medir o construto. A Tabela 1 apresenta as abordagens na evolução do conceito de clima organizacional, que serão, a seguir, discutidas em seus detalhes.

### Abordagem Estrutural

A abordagem estrutural surge do questionamento da não introdução dos aspectos ambientais nas pesquisas de comportamento organizacional. Embora se postulasse que o comportamento era resultante da interação do organismo e do ambiente, Forehand e Gilmer (1964) ressaltaram que poucas eram as tentativas de desenvolver definições que considerassem a complexidade do contexto e poucos pesquisadores estudavam o comportamento como uma função das variações simultâneas dos fatores pessoal e situacional. Vários estudiosos perceberam, então, a lacuna de tais estudos e começaram a incorporar a variação ambiental em seus modelos de pesquisa.

Esses estudos apresentaram tanto uma necessidade quanto uma oportunidade de análises ambientais. De acordo com Forehand e Gilmer (1964), a psicologia organizacional oferece uma oportunidade única para a análise da variação ambiental, considerada por eles

como clima organizacional. Nos estudos dos autores, pode-se notar que os termos *clima*, *ambiente* e *características organizacionais* são tratados como sinônimos.

Tabela 1. Evolução do conceito de clima organizacional, adaptado de Puente-Palacios (2005).

| <b>Autor</b>                                  | <b>Abordagem/Modelo</b>                     | <b>Definição de Clima Organizacional</b>  |
|---|---|---|
| Forehand e Guilmer<br>1964                    | <i>Abordagem estrutural</i>                 | Características da organização, mensuradas a partir de indicadores concretos (tamanho, divisão hierárquica, tipo de tecnologia, centralidade e regras de controle e comportamento). |
| James e Jones<br>1974                         | <i>Abordagem Perceptual</i>                 | Percepção global da organização, sustentada por seus membros, formada a partir da interação entre as características do indivíduo e as características da organização.              |
| Schneider e Reichers<br>1983                  | <i>Abordagem Interacionista</i>             | Resultado da interação entre os membros de um grupo de trabalho, em que os indivíduos compartilham suas percepções e formam significados.   |
| Moran e Volkwein<br>1992                      | <i>Abordagem Cultural</i>                   | Interações que ocorrem no ambiente de trabalho permeadas pela intersubjetividade e pela cultura organizacional.   |
| Chan<br>1998                                  | <i>Modelos de tipologia de composição</i>   | Percepções no nível do indivíduo operacionalizadas no nível organizacional, por meio de cinco possíveis tipos básicos de composição.  |
| Schneider, Salvaggio e Subirats<br>2002       | <i>Abordagem da Força do Clima</i>          | Grau de concordância das percepções individuais dentro dos grupos, unidades e organizações.   |
| Schulte, Ostroff, Shmulyian e Kinicki<br>2009 | <i>Abordagem das Configurações do Clima</i> | Configurações formadas a partir de três perfis de características: nível, variabilidade e forma.  |

Na abordagem estrutural, o clima organizacional é uma característica da organização, mensurada a partir de indicadores concretos como tamanho, divisão hierárquica, tipo de tecnologia, centralidade e regras de controle e comportamento (personalidade organizacional). O clima constitui característica inerente à organização e, para mudá-lo, são necessárias alterações na estrutura organizacional. Portanto, nessa abordagem o clima é algo intrínseco à organização e independente das percepções dos indivíduos. O clima é definido como “...um conjunto de características que descrevem uma organização e que: a)

distingue uma organização de outra; b) é relativamente estável no tempo; c) influencia o comportamento das pessoas nas organizações” (Forehand & Gilmer, 1964, p. 362).

Verifica-se que essa definição é muito ampla e não consegue ajudar na delimitação do conceito, pois outros construtos poderiam ser também entendidos da mesma forma, como por exemplo a cultura da organização. Os autores ao compararem o clima com a personalidade do indivíduo, construto já por si só bastante complexo, aumentam as dificuldades, não deixando claros os limites do conceito.

Forehand e Gilmer (1964) já afirmavam, naquela época, que o termo clima organizacional era usado por vários pesquisadores, mas cada um deles apresentava um significado diferente. Para esses autores, o clima representava a “personalidade” de uma organização, fazendo uma analogia à personalidade do indivíduo. O enfoque estava no impacto que as mudanças no ambiente organizacional tinham no clima ou na “personalidade” da organização. A partir dessa análise, pesquisadores ou profissionais nas organizações são motivados em suas investigações pela observação das diferenças na personalidade organizacional ou no clima.

De acordo com Forehand e Gilmer (1964) outros elementos podem intervir, modificando as conseqüências esperadas, tais como as características do estímulo, objetos ou eventos do ambiente disponíveis, que dão visibilidade e possibilidade de percepções; os limites de liberdade existentes na organização e o sistema de recompensas e punições. Os três elementos são, segundo os autores, variáveis que mediam as relações entre a mudança organizacional e o comportamento. É importante, pois, destacar o reconhecimento da presença de diversas variáveis que, juntas, afetam o comportamento dos indivíduos.

A partir de uma lista de 30 propriedades mencionadas em estudos e discussões sobre variações organizacionais, Forehand e Gilmer (1964) definiram as seguintes variáveis que compõem o clima organizacional: a) *tamanho da organização*; b) *estrutura* (estrutura hierárquica e de inter-relacionamentos); c) *complexidade dos sistemas*; d) *estilo de liderança*; e) *objetivos organizacionais*.

Moran e Volkwein (1992), ao abordarem os estudos sobre clima organizacional, apontam alguns dilemas presentes na abordagem estrutural. Segundo os autores, nessa abordagem, não se considera a possibilidade de ocorrência de mais de um tipo de clima na organização, pois, se todos estão expostos a uma mesma estrutura, então não poderiam

existir diferentes climas em um mesmo ambiente organizacional. Os autores questionam também o pressuposto de que os empregados são capazes de perceberem fatores estruturais, com considerável precisão, e que tais percepções identificam os aspectos mais salientes do clima. E por último, Moran e Volkwein (1992) destacam que Forehand e Gilmer (1964) não esclarecem quais são os processos interpretativos que ocorrem nos grupos que compartilham uma mesma cultura organizacional.

Portanto, conclui-se que, na abordagem estrutural o clima é formado pelas características estruturais da organização, independente da percepção das pessoas. São os aspectos da estrutura que configuram o clima e não as percepções das pessoas a respeito desses aspectos. Entende-se que, considerando que a estrutura é a mesma para toda a organização, seria esperado um mesmo tipo de clima para todas as unidades organizacionais. Essa expectativa dos adeptos da abordagem estrutural não corresponde à realidade das empresas que, normalmente, apresentam mais de um clima. Em uma organização pode-se encontrar climas diferentes em suas diferentes unidades, entretanto, vale ressaltar que um tipo de clima será percebido pelos empregados como o mais presente na organização como um todo.

### Abordagem Perceptual

James e Jones (1974) realizaram uma revisão dos principais aspectos teóricos e das pesquisas relevantes relacionadas a clima organizacional, tendo como base publicações científicas do período de 1958 a 1973. Os autores iniciaram a revisão apresentando três abordagens diferentes, mas não excludentes, de mensuração de clima organizacional:

1. *Mensuração organizacional de atributos múltiplos*, que define clima como um conjunto de características de diversas dimensões organizacionais, a exemplo de tamanho, estrutura, processos, estilos de gerenciamento, sistema de normas e valores e políticas, compatível com a definição apresentada por Forehand e Gilmer (1964). Assim, toda e qualquer pesquisa que trate de características organizacionais poderia ser incluída na área geral de clima organizacional, que aparece como sinônimo de situação (ou contexto) organizacional. Nesta abordagem não são explicadas as relações existentes entre as características e entre as dimensões.

2. *Mensuração organizacional de atributos perceptuais*, o clima é definido como um conjunto de atributos específicos de um determinado ambiente organizacional, inferidos a

partir da maneira como a organização lida com seus membros e com seu ambiente. Representa a percepção que os indivíduos têm da forma como a organização atua e direciona seus comportamentos. Dessa forma, o clima é uma descrição da situação organizacional. Com base numa revisão de quatro estudos, os autores identificaram quatro dimensões do clima: a) *autonomia individual*; b) *estrutura imposta pelo papel desempenhado*; c) *orientação às recompensas*; d) *consideração, confiança e suporte*. Embora os estudos tenham trazido contribuição para o tema, salientam os autores que, frente aos poucos fatores encontrados, muito ainda deveria ser investigado. Acrescentam, ainda, duas questões: a primeira diz respeito à importância da situação real *versus* a situação percebida em determinados comportamentos e atitudes nas organizações e, a segunda, a relação entre os fatores objetivos e os perceptuais, especialmente com relação aos determinantes e à precisão de tais percepções. Na tentativa de responder a essas questões, argumentam James e Jones (1974) que, nas pesquisas realizadas, a relação entre uma variável objetiva independente (ex. sistemas de progressão e remuneração) e a variável dependente (ex. participação em processos seletivos internos) é mediada por processos organizacionais e psicológicos dos membros organizacionais. Assim sendo, o clima organizacional foi visto como “um processo psicológico situacionalmente determinado, em que as variáveis do clima organizacional foram consideradas tanto variáveis causais como variáveis moderadoras do desempenho e das atitudes” (James & Jones, 1974, p. 1100).

3. *Mensuração individual de atributos perceptuais*, o clima é visto como uma percepção global do ambiente, sustentada por seus membros. Essa percepção global é formada a partir da interação entre as características do indivíduo e as características da organização, concebendo um todo dinâmico que forma uma estrutura psicologicamente significativa. Nessa abordagem, tem-se um sujeito ativo, participante da construção do clima da organização (James & Jones, 1974). A base do clima organizacional está nos indivíduos, que interpretam e respondem às variáveis situacionais de uma maneira significativa para eles. Os empregados percebem as condições organizacionais e criam uma representação psicológica do clima (clima psicológico). Na verdade, essas condições organizacionais nos remetem à abordagem anterior, contudo, nesta é construída uma estrutura psicologicamente significativa para o indivíduo, a partir de uma análise global da organização. Para os autores, a abordagem fornece um mapa cognitivo ou guia para comportamentos apropriados.

Segundo a abordagem perceptual de James e Jones (1974), são as percepções dos indivíduos que formam o clima e não os aspectos estruturais da organização. Nessa abordagem, o protagonista no processo de construção do clima é o indivíduo, que percebe e interpreta os eventos que ocorrem no ambiente organizacional e que são psicologicamente significativos para ele.

De acordo com Moran e Volkwein (1992), existem duas explicações para a similaridade das percepções. Uma delas é a *Abordagem de seleção-atração-repulsão* (Schneider & Reichers, 1983), em que os processos organizacionais e os processos individuais combinam-se para produzir homogeneidade organizacional. Exemplo citado pelos autores é o processo de seleção que atrai para a organização pessoas com características similares, portanto, membros organizacionais com percepções e significados similares sobre os eventos organizacionais. A outra explicação está nos *Climas coletivos*, de Joyce e Slocum (1984), quando ocorre a classificação de grupos de indivíduos a partir da concordância de percepções do clima organizacional, ignorando os limites formais das subunidades.

A abordagem perceptual apresenta algumas questões problemáticas, na visão de Moran e Volkwein (1992). Segundo os autores, James e Jones (1974) afirmam que os indivíduos, ao ingressarem na organização, trazem consigo seus significados sobre o ambiente de trabalho e impõem esses significados aos processos e eventos organizacionais. Ao assumirem que a origem dos significados está nos indivíduos, James e Jones (1974) desconsideram que as percepções podem ser alteradas a partir das interações.

De fato, os indivíduos mudam em função de determinada situação, mas também alteram seus ambientes de trabalho na realização de seus objetivos. É por meio da interação entre os membros organizacionais que os significados são compartilhados, produzindo um padrão de significados que possibilita uma concordância perceptual.

Afirma Puente-Palacios (2002) que, embora a abordagem perceptual contenha uma estrutura explicativa mais complexa do que as anteriores, não são apresentados e discutidos os aspectos comportamentais subjacentes às formas de comportamento da organização (normas, valores ou padrões de desempenho), que influenciam as práticas organizacionais e são elementos constitutivos do clima. Segundo a autora, é na abordagem cultural de Moran e Volkwein (1992) que essa discussão aparece, ao ser destacado o papel do macrocontexto no desenvolvimento do clima da organização.

## Abordagem Interativa

Schneider e Reichers (1983), no artigo “On the etiology of climates”, identificam e discutem três abordagens para explicar a etiologia do clima:

1. *Abordagem estrutural*: que parte do pressuposto de que o ambiente organizacional influencia as atitudes, os valores e as percepções das pessoas a respeito dos eventos organizacionais. Similar à abordagem de mensuração organizacional de atributos múltiplos de James e Jones (1974), nessa abordagem o clima é formado pelos aspectos objetivos do contexto de trabalho, denominados de estrutura organizacional, tais como tamanho da organização, estrutura hierárquica, tecnologia utilizada, processo de tomada de decisão, sistema de controle e de regras, políticas, dentre outros. Schneider e Reichers (1983) salientam a falta de consistência dos resultados empíricos e, por vezes, contraditórios de suas pesquisas e a impossibilidade de explicar os diferentes climas encontrados em uma mesma organização.

2. *Abordagem seleção atrito-atração* (Abordagem perceptual): que tem como base as percepções similares dos indivíduos, em decorrência do processo de seleção realizado tanto pela organização quanto pelos membros organizacionais. Inadequações cometidas em processos de seleção seriam corrigidas com o desligamento, voluntário ou de ofício, da pessoa da organização, permitindo a manutenção da homogeneidade das percepções do corpo funcional. Segundo Schneider e Reichers (1983), existem dois problemas associados a essa abordagem, o primeiro é a ênfase colocada nos indivíduos, seja quanto à percepção seja quanto à atribuição de significado, e, um segundo problema, é similar ao apontado na abordagem estrutural, pois, também aqui, não são consideradas as diferenças de clima existentes numa mesma organização.

3. *Abordagem do interacionismo simbólico* (Abordagem interativa): fundamentada, segundo os autores, no interacionismo simbólico de Mead (1934), apresenta o clima como o resultado da interação entre os membros de um grupo de trabalho, sendo, pois, reconhecida a existência de climas diferentes em uma mesma organização. De acordo com os autores, é dentro de um mesmo grupo que os indivíduos compartilham suas percepções e formam significados, mais do que entre os membros de grupos diferentes. A partir da literatura de socialização de novos membros organizacionais podem-se fazer muitos paralelos com as concepções de Mead de como a identidade é formada e de que forma os

indivíduos dão significados aos eventos. O caráter social e simbólico do clima, dado a partir das trocas entre os membros dos grupos, é enfatizado pelos autores.

A partir dos estudos de Schneider e Reichers (1983), com a abordagem interativa, o clima deixa de ser concebido como um evento sustentado no indivíduo, para ser analisado na perspectiva social. A grande contribuição dos autores está na agregação do significado atribuído e sustentado socialmente aos eventos organizacionais.

Moran e Volkwein (1992) apontam que, em um sentido, a abordagem interativa refere-se a interações entre os indivíduos no processo de apreensão e interpretação da realidade organizacional. Em outro sentido, a perspectiva interativa reconhece que o processo intersubjetivo de gerar significados requer a interação entre as condições objetivas e a consciência subjetiva. A abordagem interativa oferece umnexo entre as duas abordagens anteriores, estruturalista e perceptual. Explicam os autores que o significado nem é uma característica inerente aos objetos externos nem é um produto da consciência subjetiva individual. O significado é formado porque os atores sociais têm uma intencionalidade que requer a consciência de um objeto de atenção (fenômeno significativo). Na contínua exploração compartilhada de tais fenômenos, com base na experiência coletiva prévia e suas intenções, os membros se envolvem em um processo de construção do sentido organizacional. O significado é, pois, construído socialmente.

Moran e Volkwein (1992) identificam duas origens de explicação do clima na abordagem interativa: fenomenológica e interacionismo simbólico. A fenomenologia baseia-se no conceito de intersubjetividade desenvolvido pelo filósofo alemão Edmund Husserl e adaptado para a teoria das organizações por Joyce e Slocum (1979) e por Poole e McPhee (1983). Usando os outros como modelo, os indivíduos estabelecem seu próprio “self”, podendo essas experiências tornar-se parte da consciência individual. O interacionismo simbólico tem origem nas idéias do filósofo americano George Hubert Mead (relação entre “self” e o significado). As ideias foram adaptadas para o clima organizacional por Schneider e Reichers (1983), que destacam nas idéias de Mead a determinação mútua entre o ambiente e o indivíduo.

Embora o interacionismo simbólico refira-se a interações entre os empregados como a origem de significados, Moran e Volkwein (1992) salientam que é explicada, por meio dessa origem, a maneira como um processo de informação individual é obtido a partir dos outros ao invés dos significados produzidos pelo grupo de indivíduos. Salientam os autores

que não se pode entender que os indivíduos simplesmente empregam o significado dos fenômenos organizacionais fornecidos pelos outros. Antes, analisam, reorganizam e transformam suas percepções dos eventos a partir de suas interações. Essas interações são fortemente limitadas e reguladas por seus valores, normas e mitos, ou seja, pelos elementos da cultura organizacional. Portanto, de acordo com os autores, a abordagem interativa falha ao desconsiderar a cultura da organização na formação de significados compartilhados.

É importante destacar o grande avanço na compreensão do conceito de clima organizacional desde Forehand e Guilmer (1964) até Schneider e Reichers (1983), um intervalo de tempo inferior a vinte anos. Durante esse período, as discussões, antes restritas às características objetivas da organização, evoluem, integrando a intersubjetividade presente nas relações entre os indivíduos. A abordagem cultural, que desponta em seguida, apresenta o contexto por meio do qual essas interações acontecem.

### Abordagem Cultural

A abordagem cultural apresentada por Moran e Volkwein (1992) tem como pressuposto o paradigma interpretativo, que fornece uma perspectiva na maneira pela qual os grupos nas organizações, por meio das interpretações coletivas de seus membros, formam uma história, valores, intencionalidade e propósitos compartilhados. Há, pois, uma mudança do foco psicológico (abordagem interativa) para um foco sociológico, em que o comportamento do grupo é o centro da análise.

Nessa perspectiva, busca-se conhecer de que forma o comportamento coletivo ou de grupos acontece. A abordagem considera que o clima é fortemente influenciado pela cultura da organização, entretanto, salientam os autores que não se trata apenas de acréscimo de variáveis culturais à abordagem interativa. A abordagem cultural focaliza na maneira pela qual os grupos interpretam, constroem e negociam a realidade por meio da criação de uma cultura organizacional.

Para os autores, a cultura é entendida como um sistema ideacional, focalizado em padrões de significados representados pelos valores, normas, conhecimentos formais, crenças e formas expressivas. A cultura organizacional e a cultura nacional constituem modelos de padrões de comportamentos, construídos ao longo da história e capazes de influenciar o comportamento de seus membros. O foco de análise na abordagem cultural deixa de ser o indivíduo e passa a ser o grupo dos membros organizacionais.

Para Moran e Volkwein (1992), o modelo da abordagem cultural apresenta o clima organizacional como um dos elementos da cultura organizacional. Além do clima, foram incluídos no modelo o *contexto* (condições ou características organizacionais), a *estrutura* (tamanho, estrutura hierárquica, sistema de controle), os *processos* (comunicação, fluxo de informações, gestão, tomada de decisão) e o *impacto ambiental* (impacto do ambiente nas mudanças organizacionais).

As percepções dos indivíduos no ambiente organizacional são moderadas por suas personalidades e pela estrutura cognitiva. Por outro lado, essas percepções são modificadas a partir da intersubjetividade existente nas interações dos indivíduos. A intersubjetividade influencia a criação do clima, sendo este também influenciado pela cultura organizacional. A cultura da organização, por sua vez, modera as percepções e, reciprocamente, influencia os processos intersubjetivos. Isto é, enquanto o clima forma interações dentro da organização, a interação por sua vez não apenas forma o clima, mas, eventualmente, pode alterar a cultura.

De acordo com os autores, o processo intersubjetivo forma a substância nesse intercâmbio entre a cultura e o clima. O clima é criado por um grupo que compartilha a mesma cultura, ou seja, o mesmo esquema de referência. Nessa perspectiva, o clima é formado pelas interações que ocorrem no ambiente de trabalho, interações essas permeadas pela intersubjetividade e pela cultura organizacional. Apesar de, nessa abordagem, o clima organizacional ser entendido como decorrente das interações, os estudos não evoluíram nesse sentido, O clima continuou a ser definido como percepções de características da organização.

Os pressupostos dessa abordagem serviram de base para a realização e a interpretação dos resultados deste estudo. A Figura 1 apresenta o clima organizacional como é compreendido na abordagem cultural.

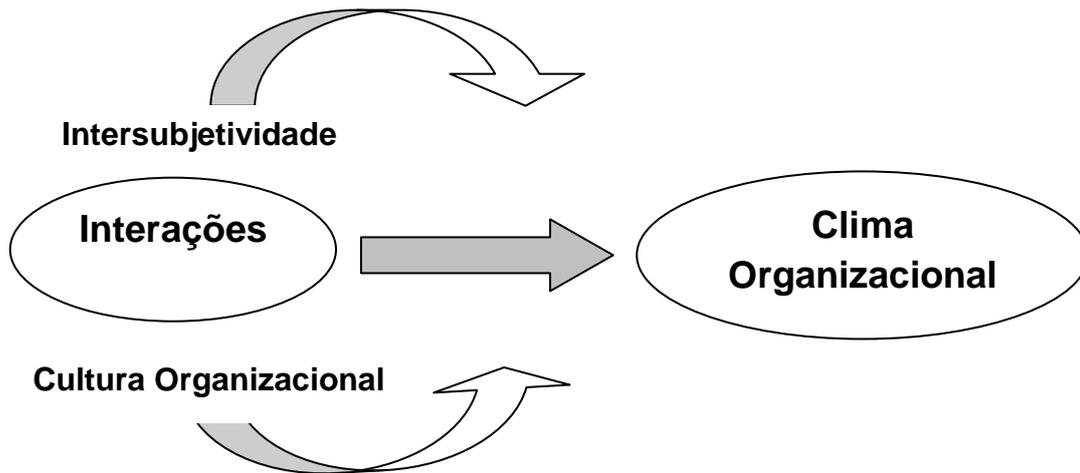


Figura 1. A formação do clima organizacional na abordagem cultural.

### Modelo de composição

O modelo de composição do clima de Chan (1998) tem como base a teoria de composição de James (1982), que conceitua o clima organizacional como a agregação das percepções individuais (clima psicológico). O clima psicológico é entendido como uma descrição individual das práticas e procedimentos organizacionais e o clima organizacional, a descrição coletiva desse ambiente, frequentemente analisado a partir da percepção média dos membros organizacionais.

A pesquisa de clima envolve, com frequência, diversos níveis de análise (indivíduo, equipe e organização). De acordo com Chan (1998) o modelo de composição específica como um construto operacionalizado em um nível de análise é relacionado a um outro construto com nível de análise diferente. No caso da pesquisa de clima, os modelos de composição explicam como o clima psicológico dos indivíduos está relacionado ao clima da equipe, da unidade ou organizacional.

Assim, para explicar como um mesmo construto seria representado em diferentes níveis de análise, Chan (1998) apresentou os modelos de tipologia de composição, onde índices no nível do indivíduo são utilizados para construir uma variável de um nível superior. Os cinco tipos básicos de composição são: (a) *modelo aditivo*, em que o nível mais alto é o somatório dos níveis mais baixos; (b) *modelo de consenso direto*, em que o construto de nível maior é derivado do consenso entre as unidades de nível mais baixo; (c)

*modelo de consenso com mudança de referente*, refere-se ao caso em que as unidades de nível mais alto, formadas pelo consenso, são teoricamente distintas a partir das unidades de nível menor; (d) *modelo de dispersão*, quando os construtos de nível maior derivam seus significados a partir da variância das unidades de menor nível; (e) *modelo de composição dos processos*, em que os parâmetros dos processos dos níveis mais altos são semelhantes aos parâmetros dos processos das unidades de níveis mais baixos.

O pressuposto do modelo de consenso direto, um dos mais usados nas pesquisas de clima, serviu de base, neste estudo, para a consideração da concordância das percepções, usada para explicar a agregação dos escores do nível mais baixo (indivíduos) para representar os escores do nível mais alto (organização). Assim, para verificar a existência do construto no nível mais alto e poder operacionalizá-lo, o compartilhamento dentro do grupo foi examinado por meio de análises de desvio padrão e frequência de respostas, como está demonstrado na discussão dos resultados.

### Abordagem da força do clima

Com base no modelo de composição de Chan (1998), e transportando o conceito de força da cultura para o clima, Schneider, Salvaggio e Subirats (2002) introduziram o conceito da força do clima. Os autores explicam que a força do clima é o grau de concordância das percepções de clima dos empregados dentro das unidades organizacionais. De acordo com González-Romá, Fortes-Ferreira e Peiró (2008), as pesquisas na força do clima têm contribuído para a melhor compreensão da relação entre os climas das unidades organizacionais e seus resultados. A força do clima tem sido investigada como variável moderadora entre o clima de equipe e outras variáveis no nível da equipe (Colquitt, Noe & Jackson, 2002; González-Romá, Peiró & Tordera, 2002; Schneider, Salvaggio & Subirats, 2002; González-Romá, Fortes-Ferreira & Peiró, 2009) e alguns estudos têm identificado as variáveis antecedentes da força do clima, tais como interações sociais (González-Romá, Peiró & Tordera, 2002; Klein, Conn, Smith & Sorra, 2001) e comportamento de líderes (González-Romá, Peiró & Tordera, 2002).

O modelo de consenso direto é o mais utilizado nas pesquisas de clima. Como explicado anteriormente, esse modelo agrega a concordância das percepções no nível mais baixo (força do clima) para representar o construto no nível mais alto. A força do clima (nível do indivíduo) é utilizada para justificar os escores de clima das equipes de trabalho,

unidades e organização. Portanto, a força do clima é um pré-requisito para que se possa afirmar a existência do construto no nível mais alto.

Sowinski, Fortmann e Lezotte (2007) operacionalizaram a força do clima como a média dos desvios padrões das percepções dos indivíduos em cada escala de clima. Para tanto, primeiro eles calcularam os desvio-padrões das percepções de cada item da escala e depois encontraram a média dos desvios padrões de cada escala. Assim, quanto maior o desvio padrão das percepções de um grupo, departamento ou organização, maior a variabilidade das respostas e mais fraca a força da escala de clima. Vale salientar que análises estatísticas que buscam a agregação de dados nas unidades têm sido desenvolvidas em estudos multiníveis. Embora esse não seja o caso deste estudo, foram verificados os desvios padrões obtidos e as frequências de respostas nas análises descritivas para considerar a adequação do nível de concordância das respostas.

### Abordagem das configurações do clima

Frente à natureza holística do conceito de clima organizacional, Schulte, Ostroff, Shmulyian e Kinicki (2009) argumentaram que os significados podem ser comprometidos ao fracionar o construto, como defendem alguns pesquisadores adeptos dos estudos dos climas específicos (clima de segurança, clima de criatividade, clima de justiça). Os autores entendem que o conjunto dos fatores exibe um resultado teoricamente mais significativo do que os estudos de fatores independentes.

Dessa forma, Schulte, Ostroff, Shmulyian e Kinicki (2009) defendem que o clima deve ser representado por meio de configurações. Apresentam três perfis de características utilizados para representar aspectos específicos de uma configuração: (a) *nível*, que representa a média geral das pontuações de todas as dimensões de clima; (b) *variabilidade*, que captura o grau de dispersão das dimensões, ou seja, o desvio das dimensões de clima em relação a sua média geral; (c) *forma*, que define um padrão específico de clima, resultando na sua configuração. Segundo a abordagem das configurações, os sujeitos podem concordar dentro de cada dimensão de clima, mas pode haver variabilidades entre as dimensões, umas mais altas e outras mais baixas. No primeiro estudo de Schulte, Ostroff, Shmulyian e Kinicki (2009), as formas do perfil de oito dimensões de clima (apoio gerencial, apoio pessoal para serviço, recompensas, visão, comunicação, foco na equipe, treinamento e clareza) foram capturadas por meio da análise de cluster, surgindo quatro diferentes formas ou configurações de clima (compreensivo, pobre, estratégico e de apoio).

Afirmam os autores que, como cada perfil capta um aspecto único subjacente para uma determinada configuração, o exame de suas relações pode ajudar a compreender com mais profundidade como o clima opera.

Como se pode analisar pelas abordagens apresentadas, o conceito de clima evoluiu desde o momento em que foi entendido como atmosfera organizacional, referindo-se aos aspectos da estrutura do ambiente de trabalho, passando pela incorporação das percepções das pessoas com relação a forma de atuação de suas organizações, até a integração dessas duas abordagens por meio dos significados construídos nas relações estabelecidas no ambiente organizacional. De início, eram os elementos de natureza física, medidos por meio de indicadores concretos (quantitativo de pessoal, nível de estruturação), que definiam o clima da organização, entendendo os pesquisadores que, dessa forma, estariam considerando os aspectos ambientais na delimitação do conceito. Entretanto, a abordagem estruturalista não foi capaz de responder, nem teórica nem empiricamente, à simples constatação da existência de climas diferenciados em um mesmo ambiente de trabalho.

Com a abordagem perceptual, o enfoque subjetivo é incorporado nas discussões sobre o clima, sendo o construto definido pelas percepções dos membros organizacionais. O grande avanço desponta, principalmente, no reconhecimento do papel fundamental desempenhado pelas pessoas da organização na construção do clima, a partir do significado que elas atribuem àquilo que percebem. Apesar do avanço, as características ou atributos da organização continuam a prevalecer na compreensão do clima.

A abordagem interativa apresenta um enfoque integrado que considera tanto os aspectos objetivos como os subjetivos na conceituação do clima organizacional. Nas relações de trabalho é que o clima se forma, quando as pessoas trocam experiências e percepções, formando significados compartilhados do contexto organizacional. Entretanto, a abordagem interativa não considera os aspectos intersubjetivos presentes nos inter-relacionamentos estabelecidos pelas pessoas na realização do trabalho. Esses aspectos, representados pelos valores, crenças e normas, formam a cultura da organização e influenciam a maneira de os indivíduos sentirem, pensarem e agirem no ambiente de trabalho.

Na análise da evolução do conceito de clima organizacional, pode-se notar uma crescente importância das relações na formação do construto, a partir do período em que a abordagem interativa desponta com Schneider e Reichers (1983). Alguns autores atribuem

o clima ao relacionamento interpessoal, especialmente ao estilo gerencial que facilita a confiança e a participação. Para Souza (1977), o clima significa “um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como ‘sinceridade’, padrões de autoridade, relações sociais etc.” (p. 144). Mas, como salientado anteriormente, o conceito de clima organizacional não contempla as relações no trabalho, embora aspectos voltados aos inter-relacionamentos sejam especificados nos fatores que compõem o conceito em muitas pesquisas.

As três últimas abordagens - composição, força do clima e configuração - têm como pressuposto o compartilhamento das percepções que ocorrem nas relações estabelecidas no ambiente de trabalho, investindo mais nos aspectos voltados à maneira de medir o construto. Entretanto, essas abordagens não avançam na definição e delimitação do conceito. Ao definirem os fatores que compõem o clima, assemelham-se às demais abordagens, enfatizando as características do ambiente organizacional. Assim, mesmo considerando os relacionamentos como fator fundamental na formação do clima, outros aspectos do ambiente de trabalho prevalecem na formação do conceito. A diversidade dessas características tem dificultado na definição de indicadores na construção dos instrumentos, gerando diferentes fatores e sobreposição do conceito de clima com outros construtos. Essa situação será melhor discutida no próximo tópico.

### *As medidas de clima organizacional*

São muitos os conceitos encontrados na literatura sobre clima organizacional, refletindo, cada um, a compreensão do construto dentro do pensamento da época. Essa diversidade tem ocasionado a sobreposição do conceito de clima com outros construtos, tais como satisfação, motivação e cultura organizacional.

Os conceitos de clima e satisfação no trabalho têm sido constantemente utilizados de forma confusa nos estudos, principalmente nos instrumentos de medida. Embora os resultados de estudos demonstrem a existência de relação entre eles, como salientado por La Follette e Sims (1975), não se pode aceitar a afirmação de redundância e de causalidade entre os dois construtos, como se o diagnóstico de clima fosse apenas uma maneira diferente de se avaliar a satisfação dos empregados.

Sabe-se que o conceito de satisfação envolve, necessariamente, uma avaliação dos empregados a respeito de aspectos da vida organizacional. Essa natureza avaliativa do

conceito de satisfação não existe no conceito de clima organizacional, que apresenta uma natureza descritiva e perceptual. Clima organizacional tem natureza descritiva e não avaliativa.

Todavia, é necessário reconhecer que, na realidade organizacional, os dois termos são concebidos com certa redundância. A satisfação influencia na percepção do clima organizacional, já que a satisfação é uma resposta fundamentalmente avaliativa, resultante da apreciação das características percebidas do trabalho e da organização. A interpretação e a percepção que o empregado faz desse ambiente estarão impregnadas de suas vivências, atitudes, emoções e do grau de satisfação decorrente desses elementos. Conclui-se, portanto, que a avaliação que os indivíduos fazem das características organizacionais e o grau de satisfação em relação a essas condições do ambiente de trabalho influenciam na percepção do clima, mas não podem ser confundidos com clima organizacional. Nesse contexto, satisfação é um construto diferente de clima.

Para Brief e Weiss (2002), satisfação é definida como “julgamento avaliativo, positivo ou negativo, que o trabalhador faz sobre seu trabalho ou situação de trabalho” (p. 6). Segundo Martins, Oliveira, Silva, Pereira e Souza (2004), no clima a pessoa vai expressar sua percepção quanto à existência ou não dos aspectos organizacionais. O clima decorre de percepções compartilhadas, por isso pode-se falar de clima organizacional; a satisfação decorre da vivência pessoal do empregado. Assim sendo, ficam claros os pontos que diferenciam os dois construtos.

Além da sobreposição encontrada nas definições de clima com satisfação, os conceitos de clima e motivação também têm sido utilizados de forma intercambiada em muitas pesquisas. Litwin e Stringer (1968) apresentam o modelo de motivação de Atkinson, afirmando que “a motivação da pessoa para agir de uma maneira particular depende da força ou da prontidão de seus motivos e de dois tipos de percepção: suas experiências de realização de meta e incentivo de valores que a pessoa atribui a metas apresentadas” (p.12). Com isso, constata-se que a motivação será mais presente em função da experiência e da importância de determinada meta para a pessoa.

Embora existam várias classificações para motivação, como as de Murray (1967) e de Maslow (1970), há uma compreensão única de que as pessoas podem apresentar comportamentos diferentes diante de uma mesma situação ou fenômeno em decorrência do motivo interior que direciona suas ações e determina seu comportamento. Assim, a

manifestação da motivação ocorre de forma diferente nas pessoas, quanto ao tipo e intensidade, já que se constitui em um processo interno.

Verifica-se que a motivação é um fenômeno no nível do indivíduo, que se configura a partir de suas necessidades e de seus desejos, impulsionando e direcionando comportamentos. Por outro lado, embora parta do nível individual com as percepções das pessoas, o clima organizacional vai configurar-se no nível do grupo, da unidade ou da organização. As motivações dos indivíduos podem influenciar o comportamento das pessoas e suas relações no contexto do trabalho. Assim, a motivação influencia as experiências, os relacionamentos e a forma como os indivíduos percebem os aspectos da vida organizacional.

McClelland (1961) define as necessidades de poder, realização e afiliação que surgem da interação do homem com seu meio ambiente. A necessidade ou o motivo de poder caracteriza-se pelo forte desejo de dominar e controlar, chefiar e influenciar pessoas. A necessidade ou motivo de realização aparece como o desejo de alcançar sucesso ou de ter êxito reconhecido frente a um padrão pessoal de excelência. O desejo pessoal de estabelecer relações de afeto e de amizade com as outras pessoas caracteriza a necessidade ou motivo de afiliação. Com base nessas concepções, afirma o autor que o clima organizacional é determinado pelos estilos de liderança e administração e pela estrutura organizacional, contribuindo para moldar o comportamento dos indivíduos para afiliação, poder e realização.

A literatura traz exemplo de outro estudo em que os conceitos de clima e de motivação são utilizados de forma equivocada. Baseados principalmente nos estudos de McClelland (1961), Litwin e Stringer (1968) efetuaram pesquisa em três organizações idealizadas para realizarem trabalho semelhante de produção e desenvolvimento. Em cada organização foi escolhido um dirigente para atuar, durante duas semanas, conforme as prescrições dos motivos classificados por McClelland (afiliação, poder e realização). Ao final, cada uma das empresas apresentou situações bem distintas com relação à satisfação e ao desempenho dos empregados, levando os pesquisadores a concluir que diferentes climas organizacionais poderiam ser criados, diversificando os estilos de gerenciamento, que exercem grande influência sobre as pessoas e seus desempenhos.

Fica claro na pesquisa de Litwin e Stringer (1968) que, para os autores, o clima são os diferentes estilos de gerenciamentos ou liderança praticados pelos dirigentes: o estilo

afiliativo, relacionado à necessidade de afiliação das pessoas, caracterizado por relações de apoio, calorosas e amigáveis entre chefia e subordinados; o estilo de poder, inerente às pessoas com necessidade de controle sobre outras pessoas, caracterizado por relações autocráticas, de falta de entrosamento entre chefes e subordinados; e, por último o estilo de realização, próprio das pessoas que buscam desenvolver tarefas de destaque, que lhes tragam realização pessoal e profissional, caracterizado por relações em que os chefes valorizam o empenho e os resultados do trabalho dos seus subordinados.

Assim, entende-se que os estilos de gerenciamento (vinculados aos interesses das pessoas) criam relações específicas entre chefes e subordinados, que parecem ter influência significativa no desempenho das pessoas. Além disso, a pesquisa faz crer que o estilo de liderança possa, realmente, determinar o clima, ou seja, influenciar nas relações estabelecidas no ambiente de trabalho, sendo, pois, nesses estudos, considerado variável antecedente do clima. Uma pessoa com determinado estilo de liderança traz consigo necessidades que a motivam a atuar de uma maneira específica. Esse comportamento motivado influencia nos inter-relacionamentos do contexto de trabalho, ou seja, influenciam no clima organizacional.

A partir desses estudos, a motivação pode ser entendida como um conjunto de fatores que determina o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho. Necessário se faz, portanto, diferenciar a motivação de clima, que, neste estudo, é compreendido como padrões de relacionamentos observados no contexto do trabalho. Assim, a motivação dos indivíduos perpassa as relações e pode impulsionar determinados tipos de relacionamentos com base nas necessidades das pessoas, porém, ressalte-se, motivação e clima são dois construtos distintos.

Outro construto que tem sido sobreposto ao conceito de clima é a cultura organizacional. Desde os estudos de Katz e Khan (1966), os conceitos de clima e cultura foram utilizados de forma similar. Entretanto, a literatura tem demonstrado uma nítida diferença entre os dois conceitos. Denison (1996) apresenta uma rica discussão sobre o tema, abordando as diferenças e as semelhanças entre clima e cultura. O autor exemplifica a situação de uso indiscriminado de clima e cultura citando Chatman (1991), que estudou o tema tomada de risco (traço organizacional) como um aspecto da “cultura organizacional”, enquanto que por Litwin e Stringer (1968) foi considerado como um aspecto do “clima organizacional”. Da mesma forma, quando Joyce e Slocum (1982) estudaram a adequação

da pessoa ao ambiente, perceberam o tema como pertencente ao “estudo do clima”, mas quando O’Reilly, Chatman e Caldwell (1991) examinaram o mesmo tema, rotularam-no de “estudo de cultura”. Denison (1996) defende que a cultura refere-se à essência da estrutura da organização, que é enraizada nos valores, crenças e suposições sustentadas pelos membros da organização. Por outro lado, o clima está sujeito aos aspectos do ambiente social que são conscientemente percebidos pelos membros da organização, sendo considerado relativamente temporário.

Asforth (1985), ao se debruçar sobre as questões relevantes na formação do clima, afirma não se surpreender com a possibilidade de o conceito de cultura envolver o conceito de clima organizacional, tendo em vista não existir uma distância tão grande entre pressupostos compartilhados e percepções compartilhadas. Todavia, entende o autor que as diferenças são reais e significativas. De acordo com ele, a participação da cultura no clima ocorre de duas maneiras: *diretamente*, ajudando os indivíduos a definirem o que é importante e tem significado em suas experiências, orientando suas percepções e inferências; e *indiretamente*, por meio dos vários impactos no ambiente de trabalho. Na sua concepção, o clima seria parecido aos artefatos da cultura, ou seja, uma manifestação mais ou menos visível da cultura.

Afirma Schein (1990) que para se analisar uma organização em particular, faz-se necessário distinguir três níveis fundamentais nos quais a cultura se manifesta: a) artefatos observáveis; b) valores; e c) aceções básicas subjacentes. Os artefatos incluem o *layout* da organização, a maneira como as pessoas se relacionam, o código que utilizam, os documentos da administração, o estabelecimento da filosofia, suas comunicações internas e externas, entre outros. Assim, o clima resulta da cultura e também influencia a sua formação, estabelecendo uma relação de causalidade entre ambos. Ressalte-se que, nesta pesquisa, o clima é analisado dentro do contexto cultural, como parte da cultura da organização, situando-se no nível dos artefatos.

Essa imprecisão na compreensão e na delimitação do conceito de clima organizacional faz com que persistam as dificuldades em se criar um instrumento adequado para medi-lo e identificar os seus elementos componentes. Como ter medidas fidedignas de algo que se conhece de maneira tão diversa?

A maioria dos estudos de clima organizacional analisada na revisão da literatura caracteriza-se por utilizar metodologia quantitativa para medir o construto, a partir da

percepção do trabalhador. Nesta pesquisa foi utilizada metodologia qualitativa na construção e delimitação do construto, oportunidade em que se investigou a compreensão dos empregados sobre clima organizacional, e metodologia quantitativa na investigação das relações que o clima organizacional estabelece com variáveis do contexto do trabalho, por permitirem investigar respostas mais imediatas de traços do perfil cultural das organizações. Na análise quantitativa, o construto pode ser medido com instrumento validado nesta pesquisa, com bons índices de fidedignidade, possibilitando uma melhor identificação dos aspectos medidos e tornando os resultados mais confiáveis.

Outra característica que desponta nas formas de medir o clima é a construção de instrumentos específicos para cada organização e para cada faceta de clima, como demonstrado anteriormente, ao ser apresentada a evolução do conceito.

Quanto à construção de instrumento específico para cada realidade organizacional, afirma Tamayo (1999) que os componentes do clima não são “universais ou transorganizacionais” (p. 248). De acordo com o autor, os climas de uma organização são específicos, assim, os instrumentos para medir o clima devem ser desenvolvidos em cada organização, conforme a percepção dos respectivos empregados. Contudo, acrescenta Tamayo (1999) que a especificidade não exclui a possibilidade de uma estrutura comum, formada por fatores relacionados com as motivações individuais e no clima concreto de cada organização, pela expressão dessas motivações por meio de outros fatores. Dessa forma, tem-se, segundo o autor, uma estrutura motivacional universal que está por trás desses fatores ou componentes do clima, mas com características específicas em cada organização.

Observa-se que a quase totalidade dos instrumentos que utilizam metodologia quantitativa, encontrados na literatura pesquisada e utilizados na prática organizacional, não foram elaborados para organizações específicas. Por outro lado, também não foram encontrados instrumentos iguais que pudessem demonstrar uma estrutura motivacional universal subjacente, como indicado por Tamayo (1999). Para exemplificar a diversidade encontrada no entendimento e na medição do construto clima organizacional, serão apresentados alguns estudos sobre o tema.

Schneider e Hall (1972) desenvolveram pesquisa com padres objetivando identificar características e comportamentos dos indivíduos relacionadas às suas percepções do clima de trabalho. Para os autores, o clima organizacional é uma percepção global que os

indivíduos formam da organização, resultante de experiências vivenciadas por eles no ambiente de trabalho. Com base nesse entendimento de clima, Schneider e Hall (1972) construíram um instrumento com quatro fatores:

- *Efetividade dos superiores*: orientação e direção fornecida e efetividade administrativa;
- *Trabalho significativo e desafiador*: oportunidades de iniciativa e desafios na realização do trabalho;
- *Apoio à autonomia*: oportunidade de expressar ideias e sentimento de ser tratado de maneira igual aos superiores.
- *Aceitação pessoal*: sentimento de ser aceito pelos leigos como uma pessoa.

O conceito de clima organizacional de Litwin e Stringer (1968) – conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham nesse ambiente, e que influenciam a motivação e o comportamento dessas pessoas – embasou a construção de uma escala que foi, posteriormente, validada fatorialmente por La Follete e Sims (1975), em estudo realizado em um centro médico, quando foram identificados seis fatores:

- *Relacionamento afetivo com colegas* – forma pela qual o indivíduo percebe seus colegas e outras pessoas na organização.
- *Liderança* – forma pela qual o indivíduo percebe a supervisão.
- *Clareza das políticas e promoções* – maneira pela qual o indivíduo identifica claramente as políticas organizacionais e as oportunidades de promoção.
- *Pressões no trabalho e padrões* – sentimento de pressão no trabalho e ênfase dada pela supervisão a altos padrões de desempenho.
- *Comunicação* – comunicação entre os empregados e supervisores; desejo dos supervisores em aceitar as ideias dos subordinados e aconselhá-los em sua carreira.
- *Risco na tomada de decisão* – identifica o grau de risco na tomada de decisão administrativa.

Para Schneider (1975), o clima são as percepções e interpretações similares que os indivíduos formam a respeito do ambiente organizacional. Para medir o clima

organizacional, o autor construiu um modelo com seis fatores, sendo que cada item corresponde a uma descrição da organização, estando assim definidos:

- *Suporte administrativo* – está relacionado ao interesse ativo que o supervisor tem no progresso do servidor, colaborando com ele e mantendo relações de amizade.
- *Estrutura administrativa* – avalia em que grau o administrador faz uso de orçamentos, exige do servidor o uso de material de venda e obtenção de novos clientes. Traduz o acompanhamento do trabalho de venda e a importância dos resultados da empresa.
- *Preocupação com novos servidores* – os itens aqui estão relacionados com aspectos de seleção, orientação e treinamento de novos servidores.
- *Independência dos servidores* – estes itens descrevem aqueles servidores que procuram seguir seus próprios caminhos. Medem a independência do agente com relação aos controles feitos pela empresa.
- *Conflitos internos* – referem-se à presença de grupos internos ou outros grupos externos à empresa e ao boicote da autoridade administrativa pela empresa.
- *Satisfação geral* – refere-se ao grau em que a empresa promove encontros sociais periódicos dos empregados, com a supervisão e o trabalho da empresa.

Sbragia (1983), para realizar pesquisa com treze instituições públicas de pesquisa no Brasil, criou instrumento com vinte afirmações sobre aspectos considerados relevantes para o estudo. Essas afirmações constituíram dimensões ou variáveis do clima organizacional, entendido como um aspecto psicológico do ambiente organizacional formado pelas percepções que as pessoas têm das propriedades objetivas desse ambiente. As vinte dimensões são:

- *Estado de tensão*: descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções;
- *Conformidade exigida*: apresenta o quanto as pessoas têm flexibilidade de ação dentro do contexto organizacional e descreve o quanto a organização conscientiza a necessidade de obediência a normas e regulamentos formais;
- *Participação*: narra o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões, ou seja, o quanto suas idéias e sugestões são aceitas;

- *Proximidade da supervisão*: descreve o quanto a administração deixa de praticar um forte controle sobre as pessoas; o quanto as pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho e possibilidade de exercitar a iniciativa;
- *Consideração humana*: enfatiza o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos ou o quanto recebem de atenção em termos humanos;
- *Adequação da estrutura*: explica o quanto o esquema organizacional facilita as ações das pessoas e o quanto existe de prática, normas, procedimentos e canais de comunicação consistentes com os requisitos de trabalho;
- *Autonomia presente*: descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões e o quanto não precisam ter suas decisões verificadas;
- *Recompensas proporcionais*: descrevem a adequação das recompensas oferecidas pelo trabalho e a justiça das políticas de remuneração e de promoção, ou seja, o quanto é dado de ênfase em recompensas positivas antes do que em punições;
- *Prestígio obtido*: descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização e o quanto a organização projeta seus membros no ambiente;
- *Cooperação existente*: descreve o quanto a amizade e as boas relações sociais prevalecem na atmosfera de trabalho, ou seja, o grau de confiança e de interação sadia entre as pessoas;
- *Padrões enfatizados*: descrevem o grau de importância atribuída pelas pessoas às metas e padrões de desempenho e a ênfase dada à realização de um bom trabalho;
- *Atitude frente a conflitos*: descreve o quanto as pessoas estão dispostas a considerar as diferentes opiniões e a ênfase relativa dada pelas pessoas em enfrentar o problema em vez de ignorá-lo;
- *Sentimento de identidade*: descreve o quanto as pessoas manifestam um sentimento de pertencer à organização, ou seja, o quanto as pessoas dão valor à organização da qual fazem parte;
- *Tolerância existente*: descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva;

- *Clareza percebida*: descreve o quanto a organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso, ou seja, o grau de conhecimento das pessoas relativo aos assuntos que lhes dizem respeito;
- *Justiça predominante*: descreve o grau com que são consideradas as habilidades e os desempenhos nos critérios de decisão, com predominância sobre os aspectos políticos, pessoais ou credenciais;
- *Condições de progresso*: descreve a ênfase com que a organização torna oportuno o crescimento e o avanço profissional, ou seja, o quanto a organização atende as aspirações e expectativas de progresso das pessoas;
- *Apoio logístico proporcionado*: descreve o quanto a organização oferece condições e instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho das pessoas;
- *Reconhecimento proporcionado*: descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros e o quanto o esforço individual diferenciado é reconhecido;
- *Forma de controle*: descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas antes do que para policiamento e castigo.

Davidson, Manning, Timo e Ryder (2001) desenvolveram estudo em hotéis de quatro e cinco estrelas, quando foi utilizado um instrumento modificado de James e Jones (1974). Para os autores, clima organizacional refere-se a um conjunto de atributos que descrevem as percepções agregadas dos empregados a respeito do ambiente de trabalho. O instrumento foi composto por sete fatores:

- *Apoio e facilitação do líder*: características do líder de apoio, de confiança, de abertura, de ênfase em metas.
- *Espírito organizacional e profissional*: relaciona-se à características dos subsistemas e do nível organizacional: planejamento, efetividade e oportunidades para crescimento e progresso, ambiguidade da estrutura organizacional, espírito de corpo profissional e organizacional.

- *Conflito e ambigüidade*: características do trabalho e do papel, eficiência do *design*, conflito e ambigüidade de papéis
- *Pressão, organização e regulações*: conflito de papéis, pressão no trabalho, características de planejamento e coordenação da liderança, características do nível organizacional de conflito de objetivos e metas.
- *Variedade de trabalho, desafio e autonomia*: características do trabalho e de papéis em relação à variedade e desafio do trabalho e características dos subsistemas e organizacionais de oportunidade de crescimento e desenvolvimento.
- *Cooperação, simpatia e cordialidade nos grupos de trabalho*: características do grupo de trabalho relacionadas à cordialidade, simpatia e cooperação entre as pessoas, caracterizando o espírito de corpo da equipe.
- *Normas de trabalho*: características do trabalho e do cargo relacionadas a padrões de desempenho.

Coelho (2004) desenvolveu estudo com o objetivo de analisar como o clima organizacional relacionava-se com níveis de estresse de trabalhadores de uma empresa de comércio varejista. A autora afirma que clima é “.. a atmosfera carregada de subjetividade que envolve as organizações. Composto fundamentalmente pela percepção individual das qualidades e das propriedades desses meios – atravessada por dimensões organizacionais como comunicação, motivação, crenças, valores, liderança, reconhecimento e outras - ...” (p.13). Para a mensuração do clima foi construído instrumento, adaptado de Litwin e Stringer (1968), com quarenta e cinco itens agrupados em nove dimensões:

- *Excelência e padrões de desempenho*: ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada; existência de uma linguagem padronizada que permita a comunicação eficaz entre a organização e os funcionários.
- *Reconhecimento*: sentimento de reconhecimento pelo bom desempenho.
- *Relacionamento*: o bom relacionamento é valorizado na organização; as pessoas confiam umas nas outras e oferecem apoio mútuo.
- *Autonomia*: a organização delega responsabilidade pessoal aos seus membros para que realizem sua parte nos objetivos organizacionais.

- *Gestão e autoridade*: sentimento de respeito pelas diferenças, flexibilidade de ações, encorajamento a novas maneiras de trabalhar.
- *Desenvolvimento e aperfeiçoamento do pessoal*: encorajamento recebido para a implementação de práticas e comportamentos criativos e inovadores; a organização investe no desenvolvimento profissional oferecendo oportunidades de crescimento.
- *Justiça e equidade*: imparcialidade nas decisões administrativas; regras e normas baseiam-se em direitos e deveres do trabalhador; equidade interna e externa.
- *Missão da empresa*: objetivo e metas claramente definidos; empregados têm plena consciência da razão de existência da organização, tendo conhecimento da linha comum que une os programas e as atividades organizacionais.
- *Saúde e segurança*: ambiente seguro e saudável; não existem fatores que põem em risco a saúde dos trabalhadores.

Martins, Oliveira, Silva, Pereira e Sousa (2004) partiram da literatura internacional e identificaram doze aspectos, frequentemente citados como componentes de clima organizacional, compreendido pelas autoras como “... percepções e interpretações comuns das atividades, do ambiente e das políticas que caracterizam a organização” (p.41). O instrumento construído pelas autoras é formado de cinco fatores:

- *Apoio da chefia e da organização* – existência de comportamento de suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização para com os empregados no desempenho do trabalho.
- *Recompensa* – diversas formas utilizadas pela organização para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.
- *Conforto físico* – refere-se ao ambiente físico, à segurança e ao conforto proporcionado pela organização às pessoas.
- *Controle/Pressão* – controle e pressão exercidos pela organização e chefias sobre o comportamento e o desempenho das pessoas.
- *Coesão entre colegas* – vínculo entre os colegas e trabalho em equipe.

Com base no entendimento do clima como um fenômeno perceptual, construído por meio das experiências compartilhadas, que serve de guia para os comportamentos dos indivíduos, Puente-Palacios e Carneiro (2005) validaram uma escala de mensuração do clima para o contexto das equipes de trabalho, que apresentou dois fatores com duas facetas cada.

- *Gestão do trabalho* – relacionado ao trabalho, suas demandas e sua gestão.
  - *Inovação e desempenho* – interesse dos membros em desenvolver novas estratégias para cumprimento das tarefas.
  - *Autonomia* – encorajamento dos membros para tomada de decisões.
- *Gestão das relações* – relações interpessoais entre os membros da equipe e destes com suas lideranças.
  - *Relação responsável-membro* – relações estabelecidas entre os membros e seus líderes.
  - *Reconhecimento* – percepção dos membros quanto às recompensas recebidas por suas contribuições de trabalho.

A partir das várias pesquisas na área e daquelas anteriormente destacadas, conclui-se que, na grande maioria dos estudos, o clima organizacional é compreendido como a percepção compartilhada do ambiente de trabalho. Por outro lado, analisando os elementos que compõem os instrumentos encontrados na literatura, verifica-se uma grande diversidade de fatores, sendo que alguns deles se repetem nas pesquisas, seja com a mesma denominação, seja com denominação diferente, mas com sentido semelhante.

Alguns dos fatores identificados nos modelos utilizados para o estudo do clima confundem-se com construtos amplamente estudados e delimitados pelos estudiosos da área do comportamento organizacional, tais como justiça organizacional, suporte organizacional, estilos de gerenciamento, satisfação no trabalho, comprometimento, valores, entre outros, além dos anteriormente mencionados e discutidos: satisfação, motivação e cultura organizacional. Como ficou demonstrado no texto, satisfação, motivação e cultura são construtos bem diferenciados de clima organizacional. As cinco variáveis podem estar relacionadas a clima como antecedentes, consequentes ou

mediadores, entretanto jamais podem ser confundidas com o construto de clima organizacional.

Contribuindo no sentido de melhor entender o conceito, Alvarez (1992) propõe que o clima pode ser investigado de três maneiras: como causa (variável antecedente), como efeito (variável consequente) ou como condição intermediária (variável interveniente ou moderadora). Como variável antecedente, busca-se compreender, por meio da percepção dos empregados, como o clima pode influenciar outras variáveis organizacionais, como a satisfação e o rendimento dos empregados. Quando o clima é estudado como uma variável interveniente ou moderadora, o foco está voltado em conhecer o efeito do clima atuando como um conector entre dimensões organizacionais, como, por exemplo, a estrutura e o desempenho dos empregados. Pode, ainda, o clima aparecer como variável dependente, verificando o impacto que, por exemplo, o estilo de liderança tem sobre o clima da organização. Portanto, pode-se afirmar que muitos dos fatores definidos nos estudos como componentes do construto, certamente, são antecedentes do clima ou mesmo mediadores ou moderadores da relação do clima com outras variáveis organizacionais.

Essa diversidade de fatores foi apontada no estudo desenvolvido por Puente-Palacios (2002), após ser analisada a estrutura de cinco instrumentos de avaliação (Schneider & Bartlett, 1970; Kozlowski & Doherty, 1989; Dunegan, Tierney & Duchon, 1992; Brown & Leigh, 1996; Kivimäki, Kuk, Elovainio, Thomson, Kalliomäki-Levanto & Heikkilä, 1997). As análises resultaram em 34 fatores constitutivos do clima organizacional, sendo que 17 constavam em dois ou mais instrumentos, demonstrando certa concordância entre os autores. Ressalta a autora a grande quantidade de fatores identificados em apenas cinco instrumentos, que totalizaram 24 fatores (sete agrupados e 17 não agrupados), e o fato da não ocorrência de um fator comum a todos os instrumentos analisados.

Apesar da variedade encontrada nos elementos componentes do clima organizacional, Martins (2000) identificou uma base comum nos instrumentos composta por liderança, suporte/apoio do chefe ou da organização, relacionamento com colegas, clareza da tarefa e pressão/controle. Na revisão de literatura feita neste estudo, esses também foram os componentes mais encontrados nos instrumentos de clima, sendo os fatores relacionados ao estilo de liderança e ao relacionamento entre chefes e subordinados e entre os pares os mais presentes na maioria deles. As relações no ambiente organizacional têm sido

igualmente apontadas por outros estudiosos como um dos componentes mais presentes nos instrumentos de medida do clima organizacional.

Aponta Puente-Palacios (2002) um elemento que sobressaiu em suas análises: as relações interpessoais, entre os pares e entre subordinados e chefias, avaliadas por quatro fatores e presentes em três dos cinco instrumentos. Os resultados obtidos em pesquisa exploratória realizada por Seixas (2008), com o objetivo de buscar melhor conceituar clima organizacional, demonstraram também a importância das relações na formação do construto. Além disso, nessa pesquisa a linguagem das metáforas surgiu referindo-se aos relacionamentos entre as pessoas, com ênfase às situações de tensão e conflito. Essas informações vêm somar-se à convicção de vários autores da importância das interações presentes no contexto do trabalho na formação do clima organizacional, importância essa expressa em muitos dos instrumentos de avaliação do clima no contexto do trabalho. A começar pelas pesquisas realizadas por Schneider e Reichers (1983), que, ao considerarem as três origens do clima, ressaltam a interação social, que reflete a perspectiva interacionista simbólica. Da mesma forma, para Schneider, Parkington e Buxton (1980) os climas das organizações surgem naturalmente das interações entre as pessoas.

Estudos são encontrados na literatura que enfatizam a importância das relações interpessoais na formação do clima organizacional, com diferentes análises e entendimentos da contribuição dessa variável na formação do conceito (Moran & Volkwein, 1992; Puente-Palacios, 2002; Puente-Palacios & Freitas, 2006), sem, contudo, limitarem-se à dimensão relacional. Também são vários os instrumentos que apresentam número significativo de fatores voltados para os inter-relacionamentos (Newman, 1977; Koys & DeCotiis, 1991; González-Romá, Peiró & Tordera, 2002; Ostroff, Kinicki & Clark, 2002). Curiosamente, apesar da ênfase nos inter-relacionamentos na formação do construto, não foi encontrada uma definição de clima limitada às relações sociais presentes no ambiente de trabalho.

A variedade de características do contexto organizacional avaliadas nos instrumentos de clima aplicados nas organizações tem apresentado um panorama dos diversos aspectos da vida organizacional, na percepção dos empregados, frequentemente vinculados à estrutura, às políticas organizacionais, principalmente às políticas de remuneração e promoção, às práticas gerenciais, especialmente apoio e formas de controle, cooperação entre pares, dentre outras. Esses e outros aspectos avaliados por meio de questionários

compostos, normalmente, de grande quantidade de itens, fornecem uma visão geral da gestão organizacional em várias de suas peculiaridades. No entanto, os diagnósticos que utilizam esses tipos de questionários apresentam uma gama tão diversa de informações que, usualmente, são pouco compreendidas e dificilmente utilizadas pelos gestores no contexto do trabalho.

Existem grandes conglomerados que contratam consultorias para fazerem diagnósticos de “clima”, quando são utilizados instrumentos que, além de não validados, são de uma confusão conceitual relevante. Isso, certamente, tem contribuído à não aplicabilidade dos resultados. Não raras vezes, as pesquisas de clima organizacional têm gerado descrédito entre os membros da organização, pela falta de aplicabilidade de seus resultados na melhoria das condições de trabalho, sendo consideradas sobrecarga de trabalho.

Com o objetivo de reduzir a quantidade de fatores do construto, Koys e DeCottis (1991), a partir de revisão na literatura dos instrumentos para medir o clima da organização, estabeleceram os seguintes critérios: a) serem decorrentes de medidas de percepção; b) descreverem atividades e não as avaliarem; c) não descreverem aspectos da estrutura organizacional ou das tarefas. Ao analisar esses critérios, fica clara a natureza do clima organizacional para os autores: descrição da percepção dos empregados de aspectos que não dizem respeito à estrutura da organização ou à tarefa. Quais são os aspectos que fazem parte da estrutura da organização e da estrutura da tarefa, que não podem ser considerados clima? A estrutura organizacional envolve o tamanho da organização; a distribuição de responsabilidades, autoridade, comunicação e decisões; a organização dos cargos, funções, atividades, informações e recursos; a forma de gestão; os sistemas de desenvolvimento, recompensa e remuneração e outros mais. A estrutura da tarefa refere-se aos seus aspectos operacionais, tais como as atividades a serem desenvolvidas, a forma como as atividades devem ser realizadas, as competências requeridas, dentre outros, embora os autores não considerem esses aspectos operacionais e sim aqueles que dizem respeito à dinâmica das tarefas, como salientado por Puente-Palacios (2002). Note-se que se forem seguidos esses critérios estabelecidos pelos autores, muitos dos instrumentos de clima existentes não poderão ser considerados adequados para medir o construto.

De acordo com Puente-Palacios (2002), os oito fatores resultantes do estudo de Koys e DeCottis (1991) (autonomia, coesão, confiança, pressão, suporte, reconhecimento, justiça e inovação) abrangem os aspectos organizacionais relativos ao relacionamento interpessoal

com os pares, com as chefias e com as equipes de trabalho e aqueles relacionados às características dinâmicas da tarefa. A autora esclarece que os fatores que caracterizam a tarefa relacionam-se às possibilidades de autoexpressão do empregado e não aos aspectos operacionais.

Portanto, nessa revisão feita por Koys e DeCottis (1991), ressalta-se a importância dos elementos presentes no contexto das relações organizacionais. Mesmo aqueles aspectos considerados por Puente-Palacios (2002) referentes às características dinâmicas da tarefa são relacionados ao contexto dos inter-relacionamentos. A autonomia, por exemplo, descreve o quanto os empregados podem atuar de forma independente, sem necessidade de terem suas decisões verificadas por sua chefia, e essa possibilidade é, normalmente, definida e delimitada pelo tipo de relacionamento estabelecido entre o chefe e o empregado. Outro elemento que se poderia pensar ser uma característica da tarefa é o fator pressão, mas também nessa hipótese desponta a relação entre chefes e subordinados. A pressão no trabalho pode ocorrer quando a ênfase é dada pela chefia a altos padrões de desempenho, estando, portanto, no campo dos relacionamentos interpessoais.

Apesar da dificuldade em se ter um conceito de clima organizacional que demarque, claramente, os seus limites, a maioria das pesquisas realizadas tanto no Brasil quanto em outros países não têm contribuído decisivamente nesse aspecto. Há uma interminável construção de instrumentos, baseados na compreensão do clima como sinônimo de ambiente organizacional, sem uma concordância a respeito de quais dos variados aspectos do ambiente de trabalho formam o construto. Assim, apesar da tentativa dos estudiosos do tema em melhor compreender o clima organizacional, os resultados das pesquisas pouco têm contribuído para a construção e consolidação do conceito.

Nessas pesquisas, são, frequentemente, adotadas definições que consideram as seguintes características do clima: a) fenômeno perceptual; b) percepção compartilhada; c) refere-se ao contexto social; d) natureza multidimensional; e) natureza descritiva; f) fenômeno temporal. Portanto, a tônica está nas percepções compartilhadas dos elementos presentes no ambiente de trabalho. Contudo, falta consenso dos estudiosos do tema a respeito dos elementos que formam o construto clima organizacional.

Para concluir essa revisão, pode-se pontuar que a maioria das pesquisas identifica aspectos variados do ambiente organizacional que influenciam o clima e outros tantos que decorrem do clima da organização. Entre as características do ambiente que impactam no

clima e os resultados organizacionais mediados ou moderados pelo clima existe um vazio conceitual, ou seja, existe o clima que não foi claramente delimitado por essas pesquisas. Ao mesmo tempo em que os estudiosos sustentam que o clima são as percepções compartilhadas dos empregados a respeito dos aspectos organizacionais, afirmam que esses mesmos aspectos influenciam ou impactam no clima. Com o objetivo de contribuir para a melhor compreensão e delimitação do construto, foi desenvolvido o presente estudo.

A ciência é feita com base em resultados de pesquisa empírica e levantamento de literatura, mas também com base na realidade do cotidiano organizacional, na linguagem do senso comum. Assim, por acreditar nessa premissa, buscou-se, também, nas falas dos empregados o conceito de clima organizacional. Portanto, a crença em que é por meio das interações sociais que o clima se forma no contexto de trabalho está fundamentada nos depoimentos de trabalhadores de organizações, quando da investigação realizada no Estudo 1. Essas relações foram descritas pelas pessoas por meio de metáforas, de uso comum nas organizações. No próximo tópico, o uso de metáforas no contexto organizacional e, especialmente, na definição do clima organizacional será mais bem explicado.

### *O clima como metáfora organizacional*

A utilização das metáforas como um instrumento de análise organizacional é parte da abordagem psicológica (Yitzchayak, 1998). A metáfora é uma realidade simbólica utilizada, com frequência, pelas pessoas para descreverem suas percepções a respeito da complexidade organizacional. Sendo uma figura de linguagem, contém uma comparação implícita, na qual a palavra ou frase ordinariamente usada para uma coisa é aplicada em outra. Nesse processo de comparação, ocorre uma transferência que cria um novo significado. Etimologicamente, a palavra vem do grego – *methaforá* –, significando mudança, transposição.

No ambiente organizacional pode-se observar, em conversas entre os indivíduos, o emprego de metáforas para descrever suas percepções a respeito dos aspectos da organização na qual trabalham. As metáforas contêm um padrão de significado, de intenção e de valores que as pessoas atribuem à organização para diferenciar e traduzir o contexto organizacional. Portanto, conhecer essa linguagem simbólica dos empregados permite a melhor compreensão do comportamento das pessoas e de suas inter-relações.

De acordo com Morgan (1996), as análises baseadas em metáforas são eficazes para lidar com a complexidade organizacional, na medida em que permitem ampliar a reflexão e possibilitar a leitura de uma mesma situação sob múltiplas perspectivas. Portanto, “é possível utilizar as idéias criativas geradas pela metáfora para criar novas formas para a compreensão das organizações” (p.351).

Reforçando essa argumentação de Morgan(1996), verifica-se que o uso de metáforas não é um recurso exclusivo dos teóricos do clima organizacional. Ianni (1998) pontua que essa figura de retórica constitui-se em instrumento útil para a compreensão da realidade, instigando à reflexão e à imaginação, visto que:

A metáfora está sempre no pensamento científico. Não é apenas um artifício poético, mas uma forma de surpreender o imponderável, fugaz, recôndito ou essencial, escondido na opacidade do real. A metáfora combina reflexão e imaginação. Desvendando o real de forma poética, mágica. Ainda que não revele tudo, e isto pode ser impossível, sempre revela algo fundamental. [...] Tanto assim que ajuda a compreender e explicar, ao mesmo tempo em que capta o que há de dramático e épico na realidade, desafiando a reflexão e a imaginação (p. 22).

A literatura ressalta alguns estudos que comparam as várias dimensões do clima organizacional ao clima meteorológico formado por condições interligadas – temperatura, umidade, precipitação, vento (Schneider, 1972). Guion (1873), utilizando uma analogia meteorológica, sugere que o conceito de clima organizacional é como o índice do vento frio, no qual estão envolvidas percepções subjetivas do efeito conjunto de duas características objetivas: temperatura e velocidade do vento. O autor utilizou essa metáfora para demonstrar que o clima organizacional requer medidas tanto de condições organizacionais objetivas, quanto de percepções individuais dessas condições.

Por outro lado, evidencia Leitão (1996) que o termo clima organizacional, derivado da meteorologia, demonstra a difícil e intrincada compreensão da realidade organizacional. Argumenta a autora que:

Existem alguns construtos que são de difícil compreensão e que se confundem em sua abrangência. [...] A própria metáfora de onde se origina o termo clima denota a dificuldade em se precisar sua ocorrência e compreensão, quando se observa que as próprias previsões do clima atmosférico dificilmente são precisas e seguras (p. 27).

A argumentação de Leitão (1996) extrapola os limites do conceito adotado neste estudo, pois, ao se investigar o construto, busca-se as percepções compartilhadas em relação aos padrões de interação social que caracterizam o clima da organização. O clima não é visto como uma previsão, como salienta a autora ao tentar fazer analogia com o clima atmosférico. O clima, como demonstrado por Denison (1996), tem natureza descritiva e nessas descrições as falhas são poucas, pois decorrem das vivências dos empregados. O clima é uma característica da cultura, sendo por ela influenciado; é criado por um grupo que compartilha a mesma cultura, o mesmo esquema de referência.

Deste modo, o clima investigado neste estudo baseou-se em metáforas utilizadas no contexto das organizações (clima caloroso, clima gelado, clima quente, clima frio, clima seco e clima úmido), apropriando-se do linguajar dos membros organizacionais, como forma de melhor compreender o fenômeno. Serão utilizadas descrições do clima entendido como **padrões de interação social construídos por meio das intersubjetividades e compartilhados no contexto do trabalho**. Refere-se e restringe-se ao ambiente relacional.

O clima pode ser investigado utilizando-se de indicadores objetivos do ambiente organizacional ou da investigação das percepções dos empregados, como acontecerá neste estudo. Para a identificação do clima das organizações pesquisadas, são assumidas as metáforas de “clima caloroso” e “clima gelado”, para caracterizar as relações entre chefes e subordinados, e “clima quente”, “clima frio”, “clima seco” e “clima úmido”, nas relações entre os pares. Essas metáforas baseiam-se na revisão da bibliografia, especialmente nos estudos de Schneider (1972) e Guion (1973), no senso comum observado na vida organizacional e no resultado da análise de conteúdo das descrições feitas pelas pessoas quando da realização do Estudo 1. As definições utilizadas para os seis tipos de clima são explicitadas na parte que descreve o método da pesquisa.

Como é assumido neste estudo e salientado nas pesquisas, o clima implica em relacionamentos, havendo ênfase na literatura sobre o tema nas questões de gerenciamento, de estilos de liderança e políticas organizacionais. Tais questões se estabelecem nas relações, nas influências e no exercício do poder, que configuram a dinâmica do poder da organização. Assim, dentre as dimensões do Modelo do perfil cultural da organização (Tamayo & Paz, 2004), foi escolhida como variável independente as configurações de poder, na investigação de sua relação com clima organizacional. Breve revisão da literatura sobre poder organizacional será a seguir apresentada.

## 1.2 Poder Organizacional

O ambiente das organizações é um fervilhar de inter-relacionamentos, de movimentos dinâmicos em que os indivíduos e os grupos buscam, incessantemente, realizar seus interesses e ao mesmo tempo os interesses da organização em que trabalham, tarefa algumas vezes difícil, exigindo extrema competência, energia e determinação. Nesse sentido, o poder é um dos aspectos de grande relevância, orientando a ação das pessoas e a dinâmica organizacional.

O estudo do poder teve origem na filosofia política, nas relações entre os grupos sociais, frente à necessidade de controle da liberdade dos indivíduos para que o grupo possa alcançar, de forma coesa e harmônica, as suas metas e objetivos. Na vida organizacional, o poder é analisado por meio dos grupos humanos que interagem politicamente em busca da satisfação de suas necessidades.

De acordo com Srour (1998), o poder está ligado às relações sociais, já que é a partir delas que ele se faz presente e necessário, atuando nos “processos de controle, de articulação, de arbitragem e de deliberação” (p. 134). O poder, sendo um fenômeno que ocorre na relação social, envolve fatores de natureza pessoal, contextual ou social. Em outra vertente de análise, Mintzberg (1983), como será visto adiante, fala das condições necessárias para o exercício do poder, como vontade de empreender energia e características pessoais, trazendo à tona o enfoque subjetivo, sem, entretanto, explorá-lo. Moreira Neto (1992) considera que a origem do poder está na pessoa, no poder individual, demonstrando a relevância do papel da figura humana como autora principal e destinatária última da política.

Apenas recentemente o poder tem sido objeto de estudos das áreas que se ocupam em entender o comportamento organizacional, incluindo a Psicologia. De acordo com Paz, Martins e Neiva (2004), isso se deve, em parte, pelo fato de ele constituir um fenômeno com inúmeras características e perspectivas, que dificultam a sua observação, mas também por sua conotação negativa. O poder, em muitos estudos, é visto como a manutenção e a reprodução das desigualdades sociais, como um mecanismo eficiente de proteção do grupo dominante e de controle das atividades dos subordinados, entre outros significados considerados negativos.

Na literatura de poder, observam-se concepções diferentes nas diversas ciências e campos de aplicação, bem como entre os teóricos do tema. Essa diversificação é decorrente do fato de que cada área estuda um aspecto do fenômeno, que se apresenta extremamente complexo, abrangente, multifacetado, dinâmico e multideterminado. Para o estudo do comportamento humano no trabalho, faz-se necessário recorrer a diferentes teorias, das diversas ciências e campos de aplicação, para poder compreender e explicar as relações de poder no contexto organizacional. Torna-se, pois, de fundamental importância o cuidado dos teóricos do comportamento organizacional em abordar o construto poder organizacional, abarcando todo o universo de níveis para estudo desse fenômeno.

A partir das datas dos trabalhos citados no texto de Hardy e Clegg (2001), chega-se à conclusão que as publicações sobre poder nas organizações surgiram a partir da década de 50. Desde então, muitos estudos vêm sendo desenvolvidos na tentativa de melhor compreender as relações de poder com importantes aspectos da vida organizacional.

Na Psicologia Social, a Teoria da Troca ou da Dependência, de Thibaut e Kelley (1959), e a proposição de French e Raven (1959) merecem destaque entre os estudos de poder. Thibaut e Kelley (1959) explicam as interações sociais por meio dos resultados obtidos pelas pessoas envolvidas na relação, resultados esses analisados em termos de custos e recompensas. A avaliação da relação custo-benefício é influenciada pela percepção de que os resultados das interações são dependentes dos indivíduos, ou seja, consequências de fatores sobre os quais há controle ou se são ocasionais e alheios ao próprio controle. Os autores introduzem o conceito de Nível de Comparação (Comparison Level – CL), que consiste em um padrão subjetivo para avaliar os resultados da interação. Esse padrão é individual, pode variar com o tempo e com o contexto e estabelece o nível de satisfação pessoal com a interação. Se os resultados estiverem acima desse padrão interno, serão considerados positivos, se abaixo, negativos. Entretanto, essa avaliação dependerá de como a pessoa percebe os desempenhos. Quando a pessoa percebe que tem controle sobre o desempenho, ela pode ajustar ou não seu comportamento para manter os melhores resultados e evitar os piores. Quando não há controle, a pessoa reconhece que o domínio é externo e que seus esforços serão ineficazes.

Os resultados dos estudos de Thibaut e Kelley (1959) também são avaliados em função do nível de satisfação com a interação, definindo um padrão. Se os resultados estiverem acima desse padrão serão tidos como agradáveis, se abaixo, desagradáveis. O

Nível de Comparação por alternativas – CLalt – possibilita o julgamento em relação à conveniência de abandonar ou permanecer na situação. Em alguns casos, mesmo que as pessoas se sintam insatisfeitas em relação ao seu CL, elas continuam na mesma situação, provavelmente, porque as alternativas de que dispõem para efetivar as mudanças são piores do que as existentes.

Transpondo as análises dos autores para o contexto das organizações, salienta Paz (1999) que, para que um chefe exerça influência sobre seu subordinado, talvez seja importante ter conhecimento das alternativas à disposição do empregado e do valor dessas alternativas para ele. Assim, o chefe utilizará seu poder de forma eficaz, influenciando nos resultados colhidos.

Outro enfoque teórico que tem servido de referência para os estudos na área da psicologia organizacional é a proposta de French e Raven (1959). A proposta estuda como uma pessoa exerce o poder sobre outra. Um agente social (pessoa, regra, norma ou grupo) poderá utilizar alguns insumos ou fontes de poder para exercer uma potencial influência. Essas fontes de poder foram denominadas de bases do poder social. Assim, as bases de poder para French e Raven (1959) são os insumos que geram dependência da outra parte.

Os autores buscaram, inicialmente, identificar os tipos de bases de poder presentes na relação diádica, passando, então, a defini-los sistematicamente, analisá-los e compará-los aos efeitos e às mudanças produzidas neste processo. Para os autores, pode-se observar o fenômeno do poder social numa relação diádica, que deve ser analisada sob duas perspectivas: a) o que determina o comportamento do agente que exerce o poder; e b) o que determina a reação do sujeito que recebeu a influência. Os estudos de French e Raven (1959) focalizaram a segunda questão, direcionando sua atenção ao sujeito, àquele sobre o qual o poder é exercido, destacando as conseqüências que a influência social do agente provoca em determinadas áreas da vida do sujeito. French e Raven (1959) definiram as bases de poder como fontes utilizadas por uma pessoa para influenciar outrem e, conseqüentemente, alcançar seus objetivos. Essas bases foram definidas por Martins e col. (2004) como insumos que geram dependência da outra parte.

A taxonomia das bases de poder proposta por French e Raven (1959) é uma das mais conhecidas dos estudiosos da área. Na literatura organizacional, são frequentemente citadas para explicar os tipos, as fontes e as bases de poder que os gerentes e líderes podem lançar mão para exercer influência e poder sobre seus subordinados e seguidores. As cinco

primeiras bases de poder de French e Raven (1959), apresentadas na Tabela 2, são consideradas fontes que o agente influenciador se utiliza para influenciar outras pessoas e alcançar seus objetivos. A sexta base de poder, poder informacional, foi considerada pelos autores como um tipo de base de poder secundária porque é dependente de outras (referência ou perícia). A sexta base de poder é considerada pelos autores como dependente das bases de poder de referência ou perícia, pois dependem da credibilidade do influenciador. Para French e Raven (1959), essa base é constituída por argumentos externos apresentados pelo agente influenciador e não por suas características pessoais.

Tabela 2. Bases de poder propostas por French e Raven (1959).

| <b>Bases de poder</b> | <b>Característica</b>   |
|-----------------------|---|
| 1. Coerção            | Baseia-se na percepção do sujeito de que o agente influenciador tem capacidade de mediar-lhe punição ou de retirar dele benefícios e recompensas.                                   |
| 2. Recompensa         | Baseia-se na percepção do sujeito de que o agente influenciador tem capacidade de mediar-lhe recompensa ou de retirar punições destinadas a ele.                                    |
| 3. Legítima           | Baseia-se na percepção do sujeito de que o agente influenciador tem o direito legítimo para prescrever-lhe comportamentos ou dar-lhe ordens, às quais ele tem obrigação de cumprir. |
| 4. Referência         | Baseia-se na identificação do sujeito com o agente influenciador ou o desejo de a ele associar-se.  |
| 5. Perícia            | Baseia-se na percepção do sujeito de que o agente influenciador possui algum conhecimento ou habilidade especial por ele reconhecida.   |
| 6. Informação         | Baseia-se na percepção do sujeito de que o agente influenciador possui as informações importantes e estratégicas para ele.  |

Dentre os estudos sobre poder nas organizações, a Teoria do Poder organizacional de Mintzberg (1983) merece destaque por sua relevância para a compreensão da dinâmica do contexto organizacional. Salienta Moreira (1995) que essa teoria parece ser, até o momento, aquela que aborda o maior número de dimensões de poder (individual, coletivo, interno, externo, intra e entre grupos), tentando entender o comportamento organizacional. Neste estudo, para a caracterização do poder organizacional, utiliza-se como referencial a Teoria do Poder Organizacional de Mintzberg (1983), por constituir a base teórica das configurações de poder, variável independente deste estudo.

## Teoria do Poder Organizacional de Mintzberg

A Teoria do Poder Organizacional de Mintzberg (1983) parece retratar de modo adequado a realidade das organizações que tentam sobreviver no contexto de alta competitividade, ao apresentar estruturas organizacionais em estado de equilíbrio dinâmico. Henry Mintzberg (1983) propõe uma teoria do poder organizacional dentro e em torno das organizações. Parte o autor da premissa de que o comportamento organizacional é um jogo de poder, no qual estão presentes e atuantes vários jogadores e influenciadores na busca do controle das ações organizacionais. Como salientado por Paz (2004), os jogadores usam meios e sistemas de influência (autoridade, ideologia, especialidade, política) para controlar as decisões no contexto organizacional. O influenciador é aquele membro da organização ou de fora dela que opta por ser partícipe e que investe tempo, energia e habilidade política, voluntariamente, para provocar impacto nos resultados organizacionais. Assim, os influenciadores tentam dominar as bases de poder para utilizá-las em jogos, cujo objetivo é satisfazer suas próprias necessidades e/ou garantir o alcance dos interesses organizacionais. Um influenciador (interno ou externo) será tanto mais poderoso quanto mais se utilizar de uma base de poder com habilidade política e se a organização depender da base que ele controla. Assim, afirma Mintzberg (1983) que o grau de êxito dos influenciadores determina a configuração final do poder na organização. O poder é definido por Mintzberg *como a capacidade de afetar os resultados organizacionais*.

As principais bases de controle de poder (de onde vem o poder), confirmadas por Flausino, Pasquali, Borges-Andrade, e Paz (2001), são:

1. *Controle de recursos* – recursos são insumos básicos como dinheiro, materiais, tecnologia, pessoal, apoio de clientes, de fornecedores e da comunidade em geral, que são transformados em bases de poder quando controlados por um influenciador.

2. *Competência ou habilidade técnica* – quem as detêm são os influenciadores chamados de “especialistas”, pessoas que fazem trabalho complexo para os quais são necessários treinamentos especiais e conhecimentos específicos. Os especialistas serão tanto mais poderosos quanto maior for a dependência que a organização tiver do conhecimento que eles detêm, quanto mais escasso esse conhecimento for no mercado de trabalho e quanto mais difícil for de ser substituído.

3. *Corpo de conhecimentos críticos* – a característica central nesse tipo de base de poder é o controle da informação. Aquele que controlar informações que sejam importantes para a organização terá mais poder.

4. *Prerrogativas legais* – consistem nos direitos da organização decorrentes de leis que regulam a vida em sociedade. Tais leis definem critérios para a existência e classificação das organizações, além de atribuir direitos e deveres a ela e a seus membros. Externamente à organização, a legislação é o maior influenciador. Internamente, o poder está concentrado, em maior ou menor grau, nas chefias, que detêm o poder formal e são os influenciadores autorizados pelo sistema a tomar decisões. Além desses controles legais, sempre existe na organização espaço para o poder informal, localizado fora da estrutura organizacional.

5. *Acesso aos poderosos* – acesso pessoal ou de um grupo a pessoas que controlam outras bases de poder. Essa base representa tanto as ligações formais entre ocupantes de cargos quanto as informais, facilitadas pelo tempo que o influenciador está na organização.

Martins e Guimarães (2007) desenvolveram estudo com o objetivo de adaptar semanticamente e validar fatorialmente a Escala de Bases de Poder do Supervisor de Hinkin e Schriesheim (1989). Os resultados revelaram a existência de quatro fatores com 16 itens: poder legítimo, poder de perícia, poder de coerção e poder de recompensa. Destacam as autoras o fato de não ter sido confirmada a base de poder referência proposta por French e Raven (1959) e identificada por Hinkin e Schriesheim (1989), tendo sido seus itens distribuídos entre as bases de poder de perícia e legítimo. Apontam Martins e Guimarães (2007) a possibilidade de esse fato se justificar em decorrência de diferenças culturais ou porque os supervisores participantes da pesquisa apresentaram modelos fracos, inadequados à realidade organizacional e/ou não admirados por seus subordinados.

É importante salientar que o fato de ter domínio sobre uma fonte de poder não é condição suficiente para garantir o seu exercício. Salienta Mintzberg (1983) que é preciso ter vontade e habilidade para exercê-lo. Quando a fonte de poder é formal, decorrente da posição que a pessoa ocupa na estrutura organizacional, necessita-se pouco esforço para exercer o poder. Entretanto, apenas dar ordens não assegura que elas sejam atendidas; é necessário um acompanhamento para garantir o seu cumprimento. Por outro lado, quando a fonte de poder é informal, parece exigir um esforço maior na sua utilização, pois o poder deverá ser conquistado na relação com as outras pessoas.

Assim, o fato de o exercício do poder envolver, necessariamente, gasto de energia pessoal para que possam ser alcançados os resultados demonstra, segundo Mintzberg (1983), que o poder encontra-se mais diluído do que se possa imaginar. Além da vontade para exercer o poder, é necessário também agir com inteligência e ter habilidade política para alcançar e garantir as bases de poder. A habilidade política requer a utilização adequada das fontes de poder de que se dispõe, de maneira a obter-se o máximo dos recursos, informações e habilidades técnicas, num processo de negociação. É preciso saber quando e onde as energias devem ser alocadas, o que é possível ser feito e o que deve ser adiado ou abandonado, quais as alianças que devem ser buscadas, enfim, é necessário ter habilidade para aproveitar as fontes de poder.

Após identificar as fontes de poder e os requisitos necessários para o seu exercício, é preciso entender quais são os canais por meio dos quais se exerce o poder, denominados por Mintzberg (1983) de meios ou sistemas de influência. Em outras palavras, quais são os instrumentos que os agentes com influência se utilizam para afetar os resultados.

Inicialmente, Mintzberg (1983) nos apresenta os agentes com influência, distinguindo os agentes internos dos agentes externos. Portanto, os influenciadores podem ser pessoas da organização ou não, formando coalizões que se constituem a partir da aliança de pessoas que agem para alcançar determinados objetivos. Essas coalizões podem ser classificadas em dois grupos: os externos, que compõem a *Coalizão Externa* (CE), constituída pelos proprietários, associados (fornecedores, clientes, parceiros e competidores), associações (de empregados e de profissionais), públicos diversos (governo, grupos de interesses, jornais, igrejas, famílias) e Conselho Diretor; e a *Coalizão Interna* (CI), composta pelo *Chief Executive Officer* (CEO), operadores, gerentes, analistas de tecnoestrutura, pessoal de suporte e de ideologia. Todos esses atores são considerados como influenciadores no jogo do poder, inclusive a ideologia, um ator de natureza ostensivamente inanimada, mas fortemente presente no ambiente organizacional.

Mintzberg (1983) nos informa que a coalizão externa (CE) varia seu poder em função do número e da dispersão dos influenciadores externos. Assim, podem ser encontrados três tipos de coalizões externas:

- CE *Dominadora*, formada por poucos influenciadores, que exercem o poder de forma direta e pessoal. Nesse tipo de coalizão, o influenciador externo dominante toma o lugar do Conselho Diretor, que passa a ser usado apenas como instrumento ou fachada.

- CE *Dividida* entre demandas conflitantes, pode levar a uma maior pressão sobre a coalizão interna ou à sua divisão. Quanto maior a quantidade e a dispersão dos influenciadores externos, mais difuso se torna o controle.

- CE *Passiva*, a coalizão interna detém todo o poder, reduzindo o Conselho Diretor apenas a instrumento e fachada.

Podem ser, também, encontrados influenciadores na coalizão interna (CI), formada pelas pessoas da organização localizadas nos diferentes níveis hierárquicos. Para aumentar sua força internamente, os influenciadores da coalizão interna utilizam quatro sistemas de influência, que organizam e desorganizam o fluxo de poder:

1. *Sistema de autoridade* – sistema formal e legítimo, constituído pelos subsistemas de controle de pessoal e controle burocrático, objetiva integrar os empregados às metas formais da organização, possibilitando que ela funcione como uma máquina e padronizando os comportamentos dos influenciadores.

De acordo com Mintzberg (1983), a autoridade decorre dos agentes que têm o poder legítimo, por exemplo, os proprietários da organização, que delegam boa parte de seus poderes ao diretor executivo. Para que seus objetivos sejam integrados aos objetivos da organização, o diretor executivo cria uma superestrutura, por meio da delegação de parte de seus poderes a outros agentes (diretores intermediários), e utiliza dois sistemas de controle do comportamento dos membros organizacionais para exercer sua autoridade: o pessoal e o burocrático.

O controle pessoal é feito por meio de ordens dadas diretamente do chefe ao subordinado, pela fixação de premissas a que os subordinados devem seguir na tomada de decisão, pela revisão das decisões tomadas pelo subordinado antes que sejam colocadas em prática e pela restrição de recursos destinados ao subordinado. Dessa forma, os diretores utilizam o poder que possuem para direcionar as ações à sua maneira.

O controle burocrático não se faz de forma direta e pessoal, mas de forma indireta, por meio de padrões que impõem restrições formais. Três tipos de padrões podem ser impostos, segundo Mintzberg (1983): 1) padronização do trabalho mediante regras, procedimentos, descrições etc.; 2) padronização do rendimento do trabalho por meio de sistemas de planificação e controle; e 3) padronização das habilidades e dos conhecimentos necessários ao trabalho por meio de procedimentos de formação e seleção.

2. *Sistema ideológico* – sistema informal e legítimo, formado pelas tradições, símbolos, crenças e mitos, objetiva unificar o poder, integrar os indivíduos e as metas organizacionais, garantindo a lealdade dos empregados e a coesão organizacional, sem necessidade de controles formais.

A ideologia distingue-se por sua natureza inanimada. Porém, Mintzberg (1983) ressalta que a ideologia “está viva” e infunde vida à organização” (p.181). Considera o autor que a ideologia é “um sistema de crenças sobre a organização, compartilhadas por todos os seus membros, e que a distinguem de outras organizações” (p. 182). A ideologia tem um poder unificador, na medida em que vincula as pessoas à organização e integra os objetivos individuais aos objetivos organizacionais. Ela se forma a partir da missão organizacional, desenvolve-se com suas tradições e reforça-se como a identificação dos novos membros com a organização e por meio de suas crenças.

3. *Sistema de especialistas* – sistema informal e legítimo que tem como base de influência as habilidades e conhecimentos dos especialistas, objetiva coordenar os trabalhos complexos e imprescindíveis à organização, emergindo ou sendo utilizado quando o sistema de autoridade torna-se inadequado ou ineficiente.

De acordo com Mintzberg (1983), os sistemas de autoridade e ideológico não são suficientes para determinar o comportamento dos agentes, por possibilitarem demasiada liberdade na realização dos trabalhos e pelas imperfeições, principalmente, do sistema de autoridade. Em decorrência, a necessidade de coordenação das forças desintegradoras geradas pelos dois sistemas faz surgir um sistema baseado na habilidade dos especialistas e um sistema político de natureza informal e clandestino.

Sendo o trabalho complexo, a organização vai ter de contratar pessoas que possuam o adequado conhecimento, ou seja, especialistas. Essas pessoas deverão ter considerável liberdade, obrigando a organização a ceder ainda mais poder a elas, diminuindo, conseqüentemente, o poder da autoridade formal. Nesse contexto, o sistema ideológico será enfraquecido, pois o poder não estará mais distribuído entre todos os membros que compartilham o mesmo sistema de crenças e atuam de acordo com ele na prática do trabalho. O poder, no sistema de especialistas, está concentrado nas mãos de poucos, gerando todo tipo de distinções, até mesmo diferença de *status* dentro da coalizão interna. Como ressaltado por Mintzberg (1983), o sistema de habilidade entra em conflito com o sistema de ideologia. Além disso, o sistema de habilidade pode forjar uma desintegração,

uma vez que os pequenos grupos de especialistas podem ter objetivos diferentes ou até contrários aos da organização.

4. *Sistema político* – são comportamentos não sancionados pelo sistema legítimo (autoridade, ideologia e de especialistas), mas usados por todos, objetivando subverter os interesses organizacionais em favor dos interesses individuais, do grupo ou da própria organização; para ter acesso a ele basta investir energia e ter vontade e habilidade política.

Aqueles que trabalham estritamente dentro dos sistemas de autoridade, ideologia ou habilidade contribuem diretamente para os objetivos e resultados organizacionais. Contudo, afirma Mintzberg (1983) que os agentes internos nem sempre adotam uma atitude passiva. Muitas vezes, utilizam seus poderes de influência para buscar satisfazer suas próprias necessidades, surgindo, então, o poder político. Segundo Mintzberg (p.172), a “política” implica três questões: a) comportamentos externos aos sistemas de influência e opostos a eles; b) comportamentos que beneficiam indivíduos ou grupos; e c) comportamentos conflituosos por natureza, que colocam os indivíduos uns contra os outros, ou contra ou a favor da organização.

O sistema político somente surge e prepondera porque existem problemas ou lacunas nos outros sistemas, especialmente no sistema de autoridade, e por existir, nesses sistemas, necessidades não satisfeitas de influenciadores internos. Por representar o sistema político a utilização ilegítima do poder, os agentes internos se servem de quaisquer meios de influência que dispõem. Há aqueles que utilizam a vontade e a habilidade política; outros exploram as pessoas de influência a que têm acesso e outros tantos utilizam informações e contatos privilegiados.

Como destaca o autor, embora os sistemas de influência atuem de forma concomitante, o peso relativo de cada um deles varia. É comum que um prepondere sobre os demais, a partir do que teremos a possibilidade de cinco tipos de coalizões internas (CI):

- *CI Personalizada e Burocrática*, quando predomina o sistema de autoridade.
- *CI Ideológica*, quando desponta o sistema ideológico.
- *CI Profissional*, quando o sistema de especialista é a tônica da organização.
- *CI Politizada*, quando predomina o sistema político.

As configurações se constroem como produto da inter-relação entre esses tipos de coalizão interna e os três tipos de coalizão externa já mencionados. Mas isso não é tudo. Um último elemento é ainda acrescentado pelo autor, representado pelas metas organizacionais específicas da organização como um todo, que representam os Sistemas de Metas.

De acordo com Mintzberg (1983), a característica básica das metas organizacionais é a consistência entre intencionalidade e comportamento. As metas são intenções inferidas a partir de decisões e ações concretas.

Os influenciadores estão, constantemente, atentos ao sistema de metas da organização, que busca sobrevivência, eficiência, controle e crescimento. A sobrevivência representa segurança organizacional e, para tanto, os excedentes e a diversificação de produtos e serviços são os meios mais utilizados para assegurá-la e torná-la menos vulnerável em tempos de crise.

A eficiência consiste na relação otimizada entre custos e benefícios, tanto de natureza econômica quanto social. Salienta Paz, Martins e Neiva (2004, p. 389) que “é importante não transformar essa meta na expressão de um sistema de valor puramente econômico, tendência cada vez mais fortalecida, favorecendo, algumas vezes, consequências imorais”.

O sistema de controle estabelece a relação da organização com o ambiente em que está inserida. A organização controla e é controlada pelo contexto externo. Por meio de sua autonomia, a organização pode reduzir o controle dos influenciadores externos e ampliar sua pressão no ambiente externo. O crescimento é considerado uma meta primária da organização, compatível com a visão produtivista de nossa sociedade. Diferentemente das demais metas, essa meta pode ficar restrita a determinadas áreas da organização.

Segundo Paz (2004), existem ainda as metas ideológicas que, em alguns casos, destacam-se com tamanha força que parecem suplantar os interesses pessoais; as metas formais, diferentemente das metas pessoais intrínsecas, são aquelas a que os indivíduos podem se submeter, frente ao retorno financeiro e à identificação calculista que elas proporcionam; e as metas pessoais compartilhadas, que podem ser transformadas em metas da organização, frente a acordos tácitos estabelecidos entre as pessoas.

A combinação entre a atuação dos influenciadores internos e externos, em suas respectivas coalizões, os meios e os sistemas que se utilizam para alterar os resultados

organizacionais, os tipos de aliança interna e externa que estabelecem e os sistemas de metas resultantes determinam as *configurações de poder*. Segundo Mintzberg (1983), os seis tipos de configuração de poder “representam os estados mais comuns de equilíbrio de poder que se pode encontrar nas organizações” (p.345). Essa tipologia proposta pelo autor, que mostra como o poder flui dentro e ao redor das organizações, é apresentada a seguir.

### Configurações de poder.

Afirma Mintzberg (1983) que, das várias combinações teóricas possíveis dos elementos do poder, no contexto organizacional, é de se esperar que encontremos um número reduzido delas e, possivelmente, apenas poucas delas poderão explicar todo o comportamento do poder nas organizações e entorno delas. A tipologia de configurações de poder de Mintzberg (1983) considera as combinações prováveis dos três tipos de coalizão externa com os cinco tipos de coalizão interna, levando-se em conta as dimensões importantes nesses tipos de coalizão.

Mintzberg (1983) apresenta quatro hipóteses que descrevem as combinações naturais das duas coalizões (interna e externa), assumindo o domínio de um dos sistemas da coalizão interna.

1. Uma Coalizão Externa Dominadora combina mais naturalmente com uma Coalizão Interna Burocrática e, assim, tenta criá-la.

Nesse caso, o influenciador externo dominante tem controle sobre o CEO e impõe a ele suas metas organizacionais. O CEO, então, formalizará as metas em termos de objetivos. Assim, resulta a CI Burocrática, em decorrência da centralização e da formalização, ajustada perfeitamente a uma CE Dominadora. A existência das metas organizacionais é de fundamental importância para que a relação permaneça. Quanto maior for o controle externo da organização, mais ela apresentará uma estrutura centralizada e formal. Afirma o autor que existe expressivo suporte empírico para essa hipótese.

2. Uma Coalizão Externa Dividida ajusta-se mais naturalmente com uma Coalizão Interna Politizada, e vice-versa, e, então, cada uma procura dar origem à outra.

Embora a presença de conflitos em ambas as coalizões não represente o estado de harmonia, consistência ou estabilidade considerado desejável, esta combinação pode ser mais estável do que quando há conflitos em apenas uma das coalizões. Quando as lutas

políticas emergem, os influenciadores internos buscam apoio em diferentes influenciadores externos. Assim, quando a CE é Dividida, esta tende a puxar a CI em diferentes direções, reforçando a quebra de qualquer concentração de poder. Os conflitos podem ser moderados e permanentes, tornando a organização limitada em sua produtividade, ou fortes e temporários, marcando momentos de transição nas configurações.

3. Uma Coalizão Interna Personalizada, Ideológica ou Profissional combina mais naturalmente com uma Coalizão Externa Passiva; mas pode combinar, também, com uma Coalizão Interna Burocrática Todas as quatro podem dar origem à CE Passiva.

A CE Passiva gera um esvaziamento de poder que pode ser preenchido por qualquer um dos sistemas de influência da CI, uma vez que a teoria não admite logicamente a existência de vácuos de poder. Desse modo, a única maneira de assegurar-se a passividade da CE é por meio do controle do poder pela CI.

4. Outras combinações de coalizões, ou de sistemas de influência internos, frequentemente geram níveis moderados ou intensos de conflitos.

Uma violação de qualquer das hipóteses anteriores cria um significativo nível de conflito. Tentar funcionar em combinações de poder *menos naturais* tem o efeito de policiar a coalizão interna e/ou dividir a coalizão externa. Salienta Mintzberg (1983) que uma ausência prolongada de poder na coalizão interna e na coalizão externa tende a gerar um estado de conflito difuso entre todos os influenciadores. Por outro lado, quando dois ou mais sistemas de influência tentam coexistir como focos centrais de poder na coalizão interna, ou ela se torna politizada e a coalizão externa dividida, ou forma-se um híbrido, a partir de uma aliança considerada duvidosa. Entretanto, essa *combinação não natural* não deve ser vista como uma aberração disfuncional; ela tem uma função de transição entre diferentes combinações de poder ou de acelerar a morte de um organismo organizacional inviável.

Desses pressupostos e hipóteses surgem as configurações de poder, que sintetizam as inter-relações de todos os elementos discutidos anteriormente: os influenciadores das coalizões externa e interna, os meios e sistemas de influência que eles usam, os tipos de coalizões interna e externa que formam e os sistemas de metas que resultam. Assim, a Teoria do Poder Organizacional de Mintzberg (1983) apresenta seis tipos de configurações de poder: autocracia, instrumento, missionária, meritocracia, sistema autônomo

(originalmente denominado pelo autor de sistema fechado) e arena política, como especificado abaixo e sintetizado na Tabela 3.

### *Configuração de poder autocracia*

Essa configuração é caracterizada pela centralização do poder e da tomada de decisão na alta cúpula da organização, no líder poderoso que define e maximiza as metas que devem ser seguidas por todos. Todo o poder concentra-se em torno do CEO. Não existem espaços para os jogos políticos, pois ou as pessoas expressam total lealdade ou saem da organização. Como salientado por Paz (2004), o líder poderoso pode empreender sua marca de empreendedorismo, caracterizada por dinamismo, flexibilidade e responsividade. O atendimento às demandas externas é facilitado pelo contato direto do líder poderoso com os empregados, que gostam de ser solicitados mais no nível pessoal do que no nível profissional. Esse tipo de configuração é mais facilmente encontrado em organizações jovens, de pequeno porte, ou naquelas em situação de crise com fortes lideranças.

### *Configuração de poder instrumento*

Nesse tipo de configuração, os objetivos são definidos pelos influenciadores dominantes, que estão fora da organização. A hierarquia nessa organização, portanto, ultrapassa os limites da organização, e o poder flui de fora para dentro. Explica Paz (2004) que a coalizão interna da organização é burocrática, para evitar que os gerentes exerçam o controle pessoal sobre os empregados e garantir que a organização permaneça como instrumento de alcance dos interesses dos influenciadores externos. Assim, não há espaços para os jogos políticos. Os jogos pressupõem mudança e confronto e a organização burocrática prefere a conservação. O comprometimento se baseia no favorecimento das relações bem calculadas entre empregados e organização.

### *Configuração de poder missionária*

A ideologia impera nessa configuração, em que os membros se unem porque se identificam com a ideologia organizacional, mantendo a coalizão externa passiva. A solidificação da identificação dos empregados com a ideologia se faz por meio da socialização e doutrinação, que asseguram completa lealdade. Nessa configuração, o sistema de autoridade é fraco, pois as pessoas atuam de forma participativa, sem

necessidade de controle e supervisão. Consequentemente, há pouca especialização, pouca departamentalização e pequena diferença de *status* entre os influenciadores.

### *Configuração de poder meritocracia*

O foco do poder nessa configuração está no conhecimento; os especialistas são o coração do sistema. Quanto maior a especialização mais forte o influenciador. A presença dos especialistas em várias áreas e níveis da organização torna o poder fluido e difuso. A grande desigualdade de poder leva a uma coalizão interna mais politizada. Os objetivos da organização são facilmente deslocados para objetivos pessoais dos especialistas. Como o poder está concentrado nos especialistas, o sistema de autoridade é fraco. Os administradores, com poderes enfraquecidos, precisam do aval dos especialistas para a decisão final. Contudo, afirma Paz (2004) que, como a estrutura é fluida, os administradores mais perspicazes e persuasivos, com capacidade e habilidade política, podem se tornar fortes influenciadores. Esse espaço ocupado pelos administradores é fruto do empenho pessoal e do conflito entre os especialistas, favorecendo o papel de mediador do administrador.

### *Configuração de poder sistema autônomo*

É semelhante à configuração instrumento, com exceção de que não há uma coalizão externa forte, o que permite à coalizão interna tomar para si o controle e tentar atingir seus objetivos. Assim, nenhuma meta é imposta externamente. As metas precisam ter sua operacionalização claramente definida, uma vez que os membros organizacionais são movidos mais por utilitarismo do que por ideologia e valorizam o sistema de recompensas. Em decorrência da fraca influência externa, a organização apresenta uma estrutura hierárquica achatada, pouco centralizada e menos burocrática do que a configuração instrumento. Os administradores de alto *status* na organização possuem um poder relativo, pois precisam compartilhar com os demais influenciadores internos para serem legitimados. Dessa forma, como o poder é relativo e difuso, há espaços para quase todos os jogos políticos.

### *Configuração de poder arena política*

É a configuração típica da organização em crise, caracterizada pelo conflito, tanto interna, quanto externamente, podendo, ainda, ocorrer entre as duas coalizões. A atividade

política é significativamente aumentada, com intensa utilização dos jogos políticos; os sistemas de autoridade e ideológicos são fracos, predominando o conflito entre os influenciadores internos que perseguem objetivos individuais. Nessa situação, a política se sobrepõe às habilidades técnicas, comprometendo o sistema de metas, o que pode levar à destruição da organização.

Mintzberg (1983) apresenta as configurações de poder como estados estáveis. Contudo, esclarece o autor que essa estabilidade depende da manutenção das condições que sustentam sua existência, mas que se desestabilizam assim que essas condições são mudadas. Assim, em cada uma das configurações existem forças que podem mudar essas condições e destruir a organização.

Adota Mintzberg (1983) o pressuposto da teoria do desenvolvimento das organizações de que existem forças internas na organização que a faz evoluir, crescendo e elaborando novas estruturas. A maioria das organizações evolui de uma estrutura simples, passando por uma burocrática até uma forma departamentalizada. Contudo, salienta o autor que essa sequência não é sempre observada. Algumas organizações nascem e permanecem em determinado estado, sem evoluir, sem avançar. Podem as organizações, por outra parte, pular algumas etapas ou voltar a estados anteriores.

Tabela 3. Aspectos característicos das configurações de poder.

Fonte: Paz, Martins e Neiva (2004), com adaptações.

| <b>Configurações de Poder</b> | <b>Coalizão Interna</b> | <b>Coalizão Externa</b> | <b>Sistema de influência preponderante</b> | <b>Sistema de metas</b>                    | <b>Influenciador-chave</b> |
|-------------------------------|-------------------------|-------------------------|--|--|----------------------------|
| <b>Autocracia</b>             | Personalizada           | Passiva                 | Autoridade: controle pessoal               | Metas ditadas pelo principal influenciador | CEO                        |
| <b>Meritocracia</b>           | Profissional            | Passiva                 | Especialistas                              | Metas pessoais dos especialistas           | Especialistas              |
| <b>Sistema Autônomo</b>       | Burocrática             | Passiva                 | Autoridade: controle burocrático           | Metas claras e operacionalizadas           | Administradores            |
| <b>Missionária</b>            | Ideológica              | Passiva                 | Ideologia                                  | Metas utópicas ou ideológicas              | Crenças ou ideologia       |
| <b>Instrumento</b>            | Burocrática             | Dominadora              | Autoridade: controle burocrático           | Metas ditadas pelo influenciador externo   | Indivíduos ou grupos       |
| <b>Arena Política</b>         | Politizada              | Dividida                | Político                                   | Metas fluidas, distorcidas                 | Vários                     |

O modelo revisado do desenvolvimento das organizações, como denominado por Mintzberg (1983), baseia-se na crença de que as várias configurações de poder tendem a aparecer nas diversas etapas da vida organizacional. O autor apresenta um modelo de estágios de desenvolvimento sequenciado, no qual as organizações nascem autocracias. Contudo, algumas organizações podem ser criadas como instrumento com características de autocracia, tendo em vista que é necessária em qualquer empreendimento uma liderança forte. Outras organizações morrem como autocracias e as sobreviventes podem mudar suas configurações durante seu estágio de desenvolvimento, como um contínuo, que vai desde autocracia, passando por instrumento, e missionária até meritocracia e sistema autônomo. Na arena política, as organizações vivem seu processo de transformação ou declínio. Assim, as organizações nascem, crescem, amadurecem e morrem, podendo renascer. Cada uma dessas fases será a seguir melhor explicitada.

Para Mintzberg (1983), as organizações normalmente nascem autocracias, criadas por um líder visionário, denominado de fundador. Os agentes externos não exercem influência nas atividades da organização, até porque ela não está ainda suficientemente consolidada, a não ser que tenha sido criada para ser instrumental. Os agentes internos tendem a ser leais à organização e ao líder que, normalmente, os contratou diretamente. Aquelas organizações que têm muitos profissionais qualificados tendem a mudar mais rapidamente para uma nova configuração do que aquelas que possuem quantidade significativa de profissionais não qualificados.

Quando a organização autocrática sobrevive, suas normas e tradições institucionalizam a figura carismática de seu líder, que abandona a organização, surgindo a configuração missionária. Assim, a organização empreenderá todos os esforços para cumprir a missão, que representa a atuação do líder. Segundo o autor, se ninguém tenta impor a transição, esta se dá sem nenhum estado intermediário na forma de arena política.

Entretanto, ocorrem casos em que a vulnerabilidade da organização, com o abandono do líder, permite que agentes externos se imponham, ou até que a própria autocracia busque a proteção deles. Nesses casos, normalmente, ocorre a transformação da organização em instrumento, servindo aos interesses e propósitos do agente externo, eliminando a ideologia e impondo o controle burocrático. Aponta Mintzberg (1983) a possibilidade de aparecer uma arena política nessa fase de transição em virtude da resistência dos agentes internos, comprometidos com a ideologia da organização, e do

diretor executivo desejoso de permanecer no cargo. Depois desse período, o poder se consolida na coalizão externa.

Quando os administradores passam a ocupar o poder, as autocracias transformam-se em sistema fechado. Isto acontece quando existe uma forte máquina administrativa, especialmente em grandes organizações, ou quando o líder forma uma grande empresa e necessita de compartilhar o poder com a área administrativa.

Quando a organização precisa ter competências mais específicas, com profissionais com determinadas qualificações e conhecimentos, as autocracias se convertem em meritocracias. Nesse contexto, podem aparecer conflitos entre o diretor executivo e os profissionais, que querem, com rapidez, efetuar as mudanças. Contudo, o período de arena política é mais curto que os demais, porque o poder dos especialistas encontra-se claramente definido.

De acordo com Mintzberg (1983), sobrevivendo, as organizações instrumentais e missionárias vão gradualmente mudando para um sistema fechado. Nessa configuração, os administradores vão aumentando seu poder, com crescente padronização dos processos e procedimentos, os agentes internos vão cada vez mais visualizando a organização como um meio para alcançar seus objetivos particulares e as diferenças de *status* vão reforçando a estrutura hierárquica. Mintzberg (1983) afirma que “o tempo pode acabar com a ideologia, convertendo o entusiasmo em obrigação e as tradições em dogma” (p. 591). Nessas transições é possível configurar algum tipo de arena política, pois tanto os administradores quanto os agentes dominantes ou os partidários da ideologia se enfrentarão.

Depois de alcançarem o estado de sistema fechado e meritocracia, as organizações, de acordo com Mintzberg (1983), tendem a morrer. Os sistemas fechados, ao longo do tempo, vão se tornando demasiadamente poderosos e arrogantes. Seus agentes internos tendem a confrontar seus interesses pessoais, tornando a coalizão interna mais politizada. Assim, os sistemas fechados transformam-se, gradualmente, em arenas políticas, na forma de organizações politizadas. O mesmo acontece com as meritocracias, que, com conflitos constantes entre os interesses pessoais dos especialistas e divisão da coalizão externa, transformam-se numa organização politizada. Algumas organizações resistem aos conflitos e renovam-se, ressurgindo como autocracias, que é a forma mais adequada para conter os

conflitos, resolver as crises com um líder forte e poderoso. Conclui Mintzberg (1983) que o excesso de atividade política leva, invariavelmente, as organizações até a autocracia.

A tônica dada pela Teoria do Poder Organizacional às coalizões externa e interna demonstra a influência que os grupos têm nas organizações, representada pelo exercício do poder entre os grupos. Portanto, a dinâmica da organização não prescinde do funcionamento dos grupos, que, por não serem homogêneos, podem se encontrar em diferentes fases de desenvolvimento e com diferentes objetivos a serem alcançados. Os grupos representam tanto um referencial de apoio e segurança para seus membros quanto um lugar de lutas e disputas em que estão em jogo interesses pessoais, que têm como objetivo principal influenciar o estabelecimento de metas e resultados organizacionais, interferindo no funcionamento da organização. As estratégias desse jogo são, contudo, elaboradas pelas pessoas que formam o grupo. Portanto, o poder individual não pode ser desconsiderado ou negligenciado nos jogos políticos que ocorrem nas organizações. Esse aspecto de significativa importância retrata a questão da vontade e da habilidade salientadas por Mintzberg (1983), mencionadas anteriormente.

A psicologia social tem estudado o poder sob diferentes enfoques, mas considerando-o sempre sob o ponto de vista da interação social. Dentre as abordagens, uma compreende o fenômeno do poder como habilidade dos indivíduos para construir significados, portanto, no nível do simbólico. Nessa linha de compreensão do poder, a abordagem dos estilos de caráter proposta por Gabriel (1999) parte do pressuposto de que as ações individuais são reações simbólicas a um contexto organizacional específico, quando são estabelecidas as relações de dependência-independência entre o indivíduo e a organização. O autor enfoca, então, esses vínculos por meio dos estilos de caráter que se fundamentam nas fases do desenvolvimento da sexualidade infantil. A partir dessa abordagem, Paz e Tamayo (2004) propõem os estilos de funcionamento organizacional como variável do perfil cultural, e Paz e Mendes (2008) apresentam uma escala de medida dessa variável.

Nessa perspectiva, será apresentada no próximo tópico a segunda variável antecedente desta pesquisa, Estilos de Funcionamento Organizacional, estudada por Paz, Mendes e Gabriel (2001).

### **1.3 Estilos de Funcionamento Organizacional**

Compreender a dinâmica organizacional em uma perspectiva cultural, de acordo com sua dimensão macro sistêmica, tem sido objetivo de pesquisadores do campo da Psicologia organizacional. Smirchi (1987), ao fazer um levantamento relativo à produção do conhecimento sobre cultura organizacional, sintetizou os estudos em cinco áreas temáticas, dentre elas, a área em que a cultura organizacional é analisada como um processo inconsciente, ou seja, as formas e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes dos seus membros.

Paz e Mendes (2008) consideram que os estilos de funcionamento organizacional se constituem em um dos fatores do perfil cultural das organizações e, em concordância com Morgan (1996), partem do pressuposto que as organizações são criadas e sustentadas por processos conscientes e inconscientes dos seus membros. Para Morgan (1996), inconsciente e cultura são lados da mesma moeda, sendo a cultura a superfície visível do inconsciente que acompanha o desenvolvimento da sociabilidade humana. Assim sendo, em seus relacionamentos com as organizações, os indivíduos estão, na verdade, entrando em contato com dimensões ocultas de si mesmos. As organizações, então, não são apenas influenciadas por seus ambientes, mas também por forças inconscientes de seus membros.

Paz e Mendes (2008), ao construírem um instrumento de análise dos estilos de funcionamento organizacional, baseiam-se em Gabriel (1999) para desenvolverem o seu trabalho. Segundo Gabriel as maneiras como nos colocamos, percebemos e nos submetemos ou questionamos os requerimentos da organização são influenciadas por nosso caráter, cuja formação decorre do nosso desenvolvimento psicológico. Segundo o autor, algumas pessoas se fixam em determinado estágio de seu desenvolvimento psicológico - oral, anal ou fálico -, apresentando um conjunto uniforme de traços de caráter em praticamente todas as interações sociais e interpessoais e, também nas organizações. A este conjunto uniforme de traços de caráter, Gabriel (1999) denomina de estilos de caráter, que estão associados ao desenvolvimento da sexualidade infantil, fazendo-se presentes no contexto organizacional. O autor associa a cada fase do desenvolvimento infantil um estilo de caráter que expressa a forma como o indivíduo vivencia a organização em que trabalha. Os estilos de caráter são o narcisista, associado à fase oral do desenvolvimento, o obsessivo, à fase anal, o coletivista relacionado à fase de latência que antecede à fase fálica propriamente dita e o individualista heróico e cívico, associado à fálica.

Cada um dos estilos de caráter é caracterizado em função de três aspectos: dinâmica psicológica, principais traços e tipo de relação com a organização. Explicam Paz (2004) e Tonet (2005) que o empregado com estilo de caráter narcisista vê a organização como uma platéia que o admira e aplaude; para o estilo obsessivo, a organização representa seu sistema de segurança expresso pelas normas e rotinas; para aquele com estilo coletivista, a organização simboliza o grupo perfeito do qual é dependente e ao qual ele sente-se grato por pertencer; para o estilo individualista heróico, a organização é onde ele concretiza suas realizações e onde só existem nobres e heróis; e, por último, para o estilo individualista cívico, a organização representa o espaço de exercício da cidadania.

Decorrente de pesquisa realizada por Paz, Mendes e Gabriel (2001) para investigar se os estilos de caráter propostos por Gabriel (1999) se faziam presentes em organizações brasileiras, Paz e Mendes (2008) identificaram que comportamentos manifestados pelos indivíduos que formam as organizações e que são típicos dos estilos de caráter, transformam-se em padrões de comportamento compartilhados pela maioria dos membros organizacionais, constituindo-se uma marca do perfil cultural das organizações, uma vez que refletem formas de sentir, pensar e agir compartilhados no contexto de trabalho. As autoras comprovaram, empiricamente, que os estilos de caráter existem na condição de um padrão de comportamento da organização como um todo, portanto no nível macro sistêmico, e denominaram a variável de Estilos de Funcionamento Organizacional. Como os estilos de caráter de Gabriel (1999) são investigados no nível individual, micro sistêmico, as autoras optaram por outra denominação, uma vez que uma nova variável surge no nível macro organizacional, como um fator do perfil cultural das organizações.

Mantendo a mesma definição proposta por Paz e Tamayo (2004), as autoras consideram que os estilos de funcionamento organizacional são padrões de comportamentos compartilhados pela maioria dos membros organizacionais, estruturados com base nas relações simbólicas que os indivíduos estabelecem com suas organizações, em função das fases do seu desenvolvimento psicológico. Assim, as organizações apresentam estilos de funcionamento individualista, burocrático, afiliativo e empreendedor, correspondendo, respectivamente, aos estilos de caráter narcisista, obsessivo, coletivista e individualista heróico e cívico.

## Estilos de Funcionamento Organizacional

Os estilos retratam o funcionamento da organização numa perspectiva cultural e são descritos a partir de suas características predominantes, configurando quatro estilos de funcionamento organizacional. São caracterizados a seguir.

### *Estilo de funcionamento individualista*

Organizações com predominância desse estilo de funcionamento são aquelas que possuem, em sua maioria, pessoas com caráter narcisista. Como na vivência da fase oral, os membros dessa cultura estabelecem uma relação quase filial com a organização, refletindo uma fusão indivíduo-organização. Nessas organizações, as pessoas raramente conseguem estabelecer os limites da realidade e considerar o outro. Têm grande dificuldade de separar a organização de sua vida social e familiar demonstrando uma dependência da organização, dependência essa que é negada. Os membros organizacionais consideram-se o centro do mundo e promovem seu bem-estar pessoal sem preocupação com o outro ou com o grupo. As relações são focadas no próprio ego, por isso os membros organizacionais buscam contatos próximos com os chefes, com solicitações feitas no nível pessoal, na busca de admiração e elogios. Precisam de referenciais externos para se sentir valorizados.

Os chefes, por sua vez, são vistos como entidades divinas a quem se deve idolatrar e atender, o que pode levar um chefe inescrupuloso a tirar vantagens dessa situação para alcançar seus interesses pessoais e seus desejos de onipotência. O predomínio desse estilo não ajuda a promover o crescimento da organização em decorrência dos comportamentos infantis e imaturos, do ponto de vista do desenvolvimento, que podem levar a conflitos, competição desmedida e falta de compromisso com a organização. Salientam Paz e Mendes (2008) que algumas organizações se utilizam desses comportamentos infantis de seus membros como estratégia para criar vínculos afetivos das pessoas com a organização. Apesar desse forte sentimento de seus membros influenciar positivamente na produção, pode também se transformar em sentimento de frustração por não verem suas necessidades atendidas.

Em síntese, Paz e Mendes (2008) consideram que o estilo individualista caracteriza uma cultura organizacional que atende enfaticamente às necessidades de admiração e de centralidade dos seus membros na dinâmica organizacional. É uma cultura constituída por

pessoas que parecem não considerar os limites da realidade e que têm dificuldade de reconhecimento do outro. Implicitamente, nessa cultura, encontra-se uma forma oral menos elaborada das pessoas buscarem a satisfação das necessidades. Segundo as autoras, “A organização funciona como a que nutre esse desejo imediato de satisfação, neutralizando as restrições, contradições e limites impostos pelo ambiente de trabalho. Tal funcionamento impede ao indivíduo o adiamento da satisfação em prol de necessidades mais profissionais que pessoais” (p.174).

### *Estilo de funcionamento burocrático*

O estilo de funcionamento burocrático se baseia no controle de normas, regras e rotinas, característica própria das pessoas com caráter obsessivo, associado à fase anal do desenvolvimento sexual infantil. Os membros das organizações com estilo burocrático buscam segurança e conforto na estrutura organizacional, envolvendo-se parcialmente com a organização. Os indivíduos são mais leais com o seu setor do que com a organização. São culturas que, geralmente, não promovem mudanças e não estimulam a criatividade, aspectos considerados ameaçadores à imagem da organização. Assim, fixam-se em procedimentos irrelevantes, em registros exaustivos e no controle exacerbado de pessoal, que embora se mostrem normalmente ineficazes e geradores de injustiças, suscitam sentimentos de domínio e de poder conferidos pela burocracia. Os métodos podem se tornar pouco racionais e desumanos.

No estilo de funcionamento burocrático, as inter-relações são formais, pouco afetivas e fracas. A hierarquia é uma característica forte desse estilo de funcionamento. Encontra-se alto profissionalismo, contribuindo para a redução dos gastos e melhoria dos resultados organizacionais. Contudo, essas características mencionadas, especialmente as de controle e resistência a mudanças, dificultam o amadurecimento da organização. As organizações com estilo de funcionamento burocrático podem ser eficazes, porém ineficientes para atender com a necessária rapidez e competência os desafios e fazer os ajustes demandados pelo contexto.

Paz e Mendes (2008) concluem que a “existência de um estilo de funcionamento burocrático na organização expressa uma cultura com um forte sistema de regras, com um sistema disciplinar mais rígido no local de trabalho e que valoriza o planejamento. Significa comportamentos de controle característicos da fase anal, geralmente, resgatados em organizações com forte estrutura hierárquica e pouco flexíveis, envolvendo situações

de gratificação das necessidades de controle e segurança. Trata-se de uma cultura que investe pouco na atenção aos problemas pessoais dos seus membros, de forma que os laços afetivos entre as pessoas e a organização não são fortes, assim como entre os membros da organização” (p.174).

### *Estilo de funcionamento afiliativo*

As organizações com estilo de funcionamento afiliativo são percebidas como grupos perfeitos, refletindo o caráter coletivista, vinculado ao período de latência, da maioria de seus membros. Asseveram Paz e Mendes (2008) que nessas culturas há uma imagem idealizada da organização, que é percebida por seus membros como uma divindade para a qual se devem fazer oferendas em prol de uma missão a ser cumprida. Por isso, os membros apresentam comportamentos de lealdade, dependência e corporação. Por serem percebidas como organizações que oferecem segurança, vantagens e assistência, tudo o que é imposto torna-se objeto de aceitação inquestionável. Nessas organizações não há espaço para comportamentos individualistas, o que prevalece e é estimulado são as ações coletivas que reforçam o conceito de grupo. São encorajados os sacrifícios pessoais para atendimento dos interesses da organização, respaldados nas fortes crenças de responsabilidades organizacionais. Em decorrência, qualquer tipo de imperfeição é creditada à influência de fora, dificultando o reconhecimento e o enfrentamento dos conflitos internos.

O respeito à autoridade é uma característica dessa cultura, em que as pessoas tendem a fazer o que o chefe deseja, sem questionar sua qualificação, mantendo a fantasia de que o chefe é perfeito, reforçada e sustentada pelo grupo. Muitas são as organizações que, atualmente, estimulam esse tipo de funcionamento, no interesse de que seus membros sejam mais comprometidos, mais engajados e mais produtivos.

Embora o tipo de funcionamento afiliativo esteja associado à fase fálica, ainda não apresenta características de um desenvolvimento amadurecido, pois o objeto de satisfação da pulsão é idealizado. A idealização, típica desse estilo, é a maior ameaça ao desenvolvimento organizacional (Paz, 2004).

Paz e Mendes (2008) sintetizam que “o estilo afiliativo é típico de culturas organizacionais que retratam idealização, coesão e união, fortes características de um padrão coletivista. Esse estilo que se encontra relacionado ao período de latência e retrata o

objeto de desejo sendo transferido para organização, caracteriza uma cultura organizacional que oferece segurança, vantagens, assistência, que favorece a percepção de grandiosidade da organização, possibilitando que os seus membros regridam à fase infantil de conformismo, de forma a aceitar as normas e regras impostas pelo grupo sem questionamento, na tentativa de ser aceito. Há forte envolvimento emocional com a organização” (p.173).

### *Estilo de funcionamento empreendedor*

O empreendedorismo, a busca de novos desafios e o foco na realização são as características marcantes desse estilo de funcionamento organizacional. De acordo com Paz e Mendes (2008), as organizações com esse estilo valorizam a busca por promoção, como meio de as pessoas subirem na estrutura hierárquica da organização e alcançarem seus ideais de perfeição, mas as possibilidades de ascensão é um direito de todos, desde que tenham competência e bons desempenhos. As organizações com estilo empreendedor estimulam o trabalho interativo de membros de diferentes competências nas diversas áreas, a criatividade e a inovação. Isto faz com que os indivíduos vivenciem grandes desafios profissionais. Esse tipo de organização é vista como inovadora e progressista. A predominância desse estilo, mais amadurecido que os anteriores, retrata características das organizações que buscam competitividade nos mercados, novos desafios e estão abertas a mudanças, mas também estão preocupadas com o bem-estar dos seus membros.

Paz e Mendes (2008) salientam que as relações de reciprocidade entre indivíduo e organização, o cumprimento de direitos e deveres, são uma marca das organizações com esse estilo. Os comportamentos característicos desse tipo de cultura organizacional são reforçados, embora algumas vezes o discurso supere a prática. Do ponto de vista das escolhas objetivas e dos alvos e metas da satisfação pulsional, esse é um estilo de funcionamento mais amadurecido que os demais.

Em todas as descrições dos estilos apresentadas, pode-se constatar que é na relação indivíduo-organização que a dinâmica dos estilos de funcionamento emerge. É importante ressaltar que todos esses estilos podem estar presentes em uma mesma organização, embora um deles prevaleça. Salientam Paz e Mendes (2008) que a existência de mais de um estilo de funcionamento demonstra a resistência das pessoas, que não se colocam submissas às formas de dominação e controle organizacional. A resistência é a forma que elas encontram para transformar as práticas organizacionais e estabelecer padrões mais

compatíveis com a saúde organizacional. Por outro lado, a possibilidade de coexistência de diversos estilos de funcionamento justifica-se pela existência de subculturas e até de contraculturas no mesmo ambiente organizacional.

Como salientado por Paz (2004), com essa abordagem, pretende-se demonstrar que o funcionamento organizacional também decorre de características de personalidade de seus membros. Contudo, depois de estabelecido o padrão de funcionamento organizacional, esse pode influenciar e até subjugar o padrão de desempenho individual, modelando os comportamentos valorizados e desejados pela organização.

A forma como a organização funciona demonstra como ela busca garantir a sobrevivência, o crescimento e a produtividade organizacional. Cada organização faz o seu caminho estimulando aspectos diferentes do ambiente organizacional. Segundo Paz e Mendes (2008), umas estimulam a paixão dos indivíduos pela organização, outras levam as pessoas a “vestir a camisa”, existem aquelas que fortalecem o sistema de controle como forma de garantir bons resultados e evitar erros, irregularidades e desvios, outras tantas usam a flexibilidade, a inovação e a criatividade para enfrentar a competição do mundo dos negócios.

O estilo de funcionamento organizacional, apesar de ser uma variável cuja investigação ainda é recente, tem apresentado consistente base empírica nas poucas pesquisas até então realizadas. Tonet (2005) realizou estudo em que o compartilhamento de conhecimentos no trabalho é influenciado pelos estilos de funcionamento organizacional e pelos estilos de gerenciamento, mediado pelas atitudes das pessoas. Os resultados revelam que tanto os estilos de funcionamento organizacional como os estilos gerenciais mostraram ser bons preditores do compartilhamento de conhecimento no trabalho, sendo que a mediação da variável atitudes ocorreu em 17 dos 21 eventos de mediação testados. Para citar apenas parte dos resultados, a atitude de exigir reciprocidade no compartilhamento de conhecimento mostrou ser mediadora de uma relação positiva entre o estilo de funcionamento burocrático e individualista e o compartilhamento restrito de conhecimento. Os estilos de funcionamento empreendedor e afiliativo apresentaram relação negativa com a atitude de entesouramento de conhecimento. A autora conclui afirmando que o compartilhamento no trabalho é um produto da cultura e que as ações no sentido de torná-lo mais presente nas organizações devem guardar coerência com o perfil cultural que a caracteriza.

Gosendo e Paz (prelo) demonstraram o impacto dos estilos de funcionamento no bem-estar dos indivíduos, além de identificar o papel mediador da justiça organizacional. Os resultados obtidos mostram que os estilos de funcionamento empreendedor e afiliativo são preditores de bem-estar no trabalho, sendo essa relação positiva, ou seja, quanto maior a percepção desses estilos por parte dos membros organizacionais, maior será suas percepções de bem-estar no trabalho. De modo contrário, o estilo individualista aparece como um preditor negativo, o que significa que quanto maior a percepção desse estilo menor é a percepção de bem-estar dos trabalhadores. Todas essas relações são mediadas tanto pela justiça de processos quanto pela justiça distributiva.

Gosendo, Paz e Dessen (2008) também pesquisaram o impacto dos estilos de funcionamento sobre o bem-estar pessoal nas organizações e obtiveram como resultado que o estilo empreendedor é o único preditor do bem-estar. Souza e Paz (prelo), ao correlacionarem os estilos de funcionamento com os valores organizacionais, tiveram como resultado: a) correlações positivas entre o estilo empreendedor e os valores de realização, conformidade, domínio, autonomia e ética; b) correlações positivas entre o estilo afiliativo e valores de autonomia e ética; c) correlações positivas entre o estilo burocrático e o valor tradição; d) correlações negativas entre o estilo individualista e os valores de autonomia e ética organizacional.

O instrumento de medida utilizado para avaliar os estilos de funcionamento tem conseguido identificar todos os estilos em diferentes culturas organizacionais. O teste de diferença entre médias tem sido realizado em todas as pesquisas e diferenças significativas entre as médias têm sido obtidas. Tais dados revelam a confiabilidade da medida e indicam adequação do instrumento utilizado. Os resultados até então alcançados demonstram a influência dos estilos de funcionamento no cotidiano organizacional.

Após a revisão da literatura dos três construtos investigados, será apresentado o modelo e os objetivos que norteiam o presente estudo.

## Capítulo 2 – Modelo e Objetivos da pesquisa

**O que é clima organizacional?** Essa foi a pergunta que instigou e motivou a realização deste estudo. Na literatura revisada, foram encontradas várias pesquisas sobre clima organizacional, com diferentes entendimentos sobre o construto e, conseqüentemente, com identificação de variados elementos que o formam

Inicialmente, o clima foi entendido como um atributo da organização e definido como sendo uma característica objetiva do ambiente organizacional. Nessa perspectiva, para medir o clima, foram utilizados indicadores tais como o tamanho, o número de níveis hierárquicos, a quantidade de normas, dentre outros.

Em seguida, o clima foi compreendido como um atributo do indivíduo e, então, passou a ser definido como resultante das percepções e interpretações das pessoas a respeito de características objetivas da organização.

Praticamente uma década depois desse entendimento, os estudiosos do tema consideraram um foco mais psicológico em suas análises, em que o aspecto da interação entre as pessoas é agregado às percepções. Assim, o clima foi concebido como o resultado da interação entre os indivíduos, que compartilham suas percepções das características do ambiente organizacional e formam significados.

Posteriormente, o clima é contextualizado pelos aspectos da intersubjetividade e da cultura organizacional, mudando o foco das análises e trazendo para a discussão os aspectos sociológicos, em que o grupo torna-se o centro das discussões. Nessa perspectiva, o clima é formado pelas interações que ocorrem no ambiente de trabalho, quando são compartilhadas as percepções das características objetivas da organização, permeadas pela intersubjetividade e pela cultura organizacional. Sendo o clima entendido pela maioria dos estudiosos como percepções das características do contexto do trabalho, a preocupação volta-se para o aprimoramento das formas de medir o clima organizacional.

Nesse arcabouço teórico, os aspectos do contexto organizacional sempre estão presentes e são o foco em todas as definições do clima, independentemente da abordagem adotada. Na maioria dos estudos, os autores afirmam que o clima é o resultado das percepções das características objetivas da organização, ou das percepções dessas características e dos significados compartilhados nas interações, ou, ainda, das percepções das características do ambiente organizacional permeadas pela intersubjetividade e pela

cultura. Assim, o clima está baseado nas características objetivas da realidade organizacional, como elas são percebidas e vivenciadas pelas pessoas.

Salienta Tamayo (1999) que no estudo do clima o objetivo não é a simples percepção das situações organizacionais “tal como elas existem externamente, mas *como* elas são interpretadas pelos membros da organização no contexto concreto do trabalho” (pp.246-247). Segundo o autor, o que interessa é o quanto as práticas impactam nos indivíduos. Exemplifica Tamayo (1999) dizendo que não é a burocracia em si que é o objeto da preocupação principal, mas o quanto as práticas burocráticas frustram o empregado e dificultam o seu trabalho.

Corroborando as considerações de Tamayo (1999), pode-se encontrar na literatura algumas definições que expressam a influência ou o impacto dos aspectos presentes no ambiente de trabalho sobre o clima organizacional. Desde 1939, com Lewin, Lippitt e White, a importância desses aspectos foi destacada, quando os autores investigaram os efeitos de três tipos de liderança, produzidos no momento da pesquisa, sobre o que eles denominaram de clima social e atmosfera social.

Como salientado na revisão da literatura, ora o clima é tratado como variável independente, ora como variável mediadora e outras vezes como variável dependente, além da existência de considerável sobreposição do clima com outros construtos. Algumas pesquisas relatam que a percepção do clima é influenciada pela liderança (Halpin & Croft, 1962). Coda (1997) afirma que o clima reflete o grau de satisfação que a pessoa tem em relação aos aspectos do ambiente de trabalho. Bedani (2003), ao assumir essa definição de Coda (1997), desenvolve pesquisa com o objetivo de diagnosticar o clima da organização, definindo como elementos constitutivos do construto a satisfação das pessoas em relação ao estilo de gerência, o comprometimento organizacional, o reconhecimento, as condições de trabalho, a clareza organizacional, dentre outros aspectos do ambiente de trabalho, especificados pelo autor. Coda (1997) e Bedani (2003) demonstram uma das maiores confusões conceituais da área. Satisfação é um construto amplamente pesquisado e que possui seus limites conceituais claramente definidos, como foi explanado anteriormente neste texto. Outros estudos mais recentes demonstram a compreensão do clima como resultado da influência de aspectos do contexto organizacional (Coelho, 2004; Martins, Oliveira, Silva, Pereira & Souza, 2004; Puente-Palacios & Carneiro, 2005; Vega, Botello & Partido, 2007; González-Romá, Fortes-Ferreira & Peiró, 2008). Como muitos são os

aspectos do ambiente organizacional que influenciam o clima, também são muitos e diversificados os seus elementos constitutivos apontados nesses estudos. Essa diversidade demonstra a falta de consenso dos estudiosos sobre o que é clima organizacional, a falta de delimitação do construto e a conseqüente impossibilidade de generalização dos resultados dessas pesquisas.

Pode-se, então, numa tentativa de sintetizar esses estudos, concluir-se que, para esses autores, o clima é a percepção e a interpretação que os empregados fazem do contexto de trabalho, ou seja, é como as pessoas percebem e interpretam a estrutura de poder da organização, o estilo de liderança do corpo gerencial, os relacionamentos entre as pessoas, os sistemas de carreira, remuneração e recompensas, a missão e as políticas organizacionais, as normas e os procedimentos que regem as práticas, os programas de desenvolvimento e aperfeiçoamento de pessoal, dentre outros. Contudo, esses mesmos autores afirmam que as percepções e interpretações dos empregados a respeito desses aspectos têm impacto sobre o clima da organização. Assim, as percepções compartilhadas das características da organização formam o clima e, ao mesmo tempo, são entendidas como variável independente que influencia o clima organizacional.

Esse cenário demonstra que, embora considerável quantidade de estudos tenham sido desenvolvidos, essas pesquisas não foram capazes de delimitar o campo conceitual do construto. Assim, permanece a pergunta: **O que é clima organizacional?**

Para responder a essa pergunta, este estudo foi desenvolvido a partir do uso do conceito de clima na linguagem cotidiana da vida organizacional, já que é no ambiente de trabalho que encontramos seu uso original. Assim, o clima é abordado como metáforas que simbolizam os climas caloroso, gelado, quente, frio, seco e úmido. Conforme salientado por Morgan (1996) e Ianni (1998), as metáforas possibilitam ampliar a reflexão e usar uma nova forma de compreender a complexidade do mundo organizacional.

Com esse pressuposto, a investigação desenvolvida nesta pesquisa, por meio do uso de metáforas, demonstrou que o clima são os padrões de relacionamentos estabelecidos no ambiente organizacional. As percepções que os empregados têm dos aspectos objetivos da organização, tais como a missão e as políticas da empresa, o estilo de gerenciamento, as possibilidades de desenvolvimento e crescimento na organização, a equidade e a justiça presentes nos sistemas de promoção, a adequação dos planos de saúde às suas necessidades e a de seus familiares, a possibilidade de atuarem de forma autônoma e criativa, as

condições físicas, materiais e tecnológicas garantidas pela organização na operacionalização dos trabalhos, dentre outros, influenciam as relações estabelecidas com os colegas e com as chefias, mas não se confundem com o clima.

Portanto, as percepções compartilhadas dos indivíduos sobre o ambiente de trabalho, passadas pelas intersubjetividades e pela cultura da organização, influenciam os inter-relacionamentos, formando padrões de relações no contexto organizacional. Esses padrões de relações são os climas da organização, neste estudo identificados como clima caloroso e clima gelado, referentes ao relacionamento entre chefes e subordinados, e climas quente, frio, úmido e seco, concernente ao relacionamento entre os pares. Dessa forma, pode-se melhor delimitar o conceito, utilizando descrições do clima entendido como:

**Padrões de interação social construídos por meio das intersubjetividades e compartilhados no contexto do trabalho.**

Assim, o clima é definido como padrões de interação, que independem da percepção dos indivíduos. A percepção é uma dimensão de análise do construto utilizada neste estudo, mas outras formas de investigação do clima poderão ser usadas. Por exemplo, avaliadores externos podem identificar o clima da organização observando as características presentes nas relações de trabalho. Sendo observado nas relações entre os pares tratamento rude e de hostilidade, com freqüentes desentendimentos entre as pessoas, e irritabilidade, pode-se caracterizar o clima como seco.

A partir da conceituação de clima organizacional é possível investigar as relações que se estabelecem com duas variáveis do modelo do perfil cultural de Paz e Tamayo (2004): as configurações de poder, variável no nível da estrutura organizacional, e os estilos de funcionamento organizacional, no nível das intersubjetividades.

O poder é concebido por Paz, (1997) “.como uma força mobilizadora, um fenômeno pulsante e definido como a capacidade de afetar os resultados” (p.144). A Teoria do Poder Organizacional de Mintzberg (1983), por sua vez, apresenta uma tipologia formada de seis configurações de poder, decorrentes da inter-relação entre as coalizões internas e externas, e sistemas de influência e de metas: autocracia, instrumento, missionária, meritocracia, sistema autônomo e arena política.

Os estilos de funcionamento, estudados por Paz e Mendes (2008), por outro lado, revelam o funcionamento da organização numa perspectiva cultural e são descritos a partir

de suas características predominantes, configurando quatro estilos de funcionamento organizacional: individualista, burocrático, afiliativo e empreendedor. É na relação indivíduo-organização que a dinâmica dos estilos de funcionamento emerge.

O contexto das organizações é o ambiente das investigações e análises desenvolvidas nesta pesquisa, que adota os seguintes pressupostos do modelo do perfil cultural de Paz e Tamayo (2004):

1. A unidade de análise é a relação de trabalho, articulando aspectos objetivos e subjetivos na compreensão das condições reais e das representações simbólicas nela presentes;
2. A cultura é entendida como algo que a organização é (Smircich, 1983);
3. É favorecida a investigação não apenas de análises objetivas, mas também de análises baseadas na percepção dos indivíduos, admitindo-se que o ambiente organizacional é psicologicamente subjetivado;
4. Os membros organizacionais são sujeitos ativos e pró-ativos, capazes de definir seus interesses, de ir à busca de seus objetivos pessoais e profissionais.

Neste estudo é assumida a abordagem cultural em duas de suas dimensões, a estrutural e a das subjetividades, representadas pelas variáveis que fazem parte do perfil cultural: configurações de poder e estilos de funcionamento organizacional. Dentro desse enfoque, o presente estudo propõe a investigação do impacto das configurações de poder e dos estilos de funcionamento percebidos pelos indivíduos sobre o clima organizacional.

## Objetivos

Os objetivos que orientam este trabalho são:

### Objetivo Geral

Investigar as relações entre dimensões do perfil cultural da organização e clima organizacional.

### Objetivos Específicos

1. Delimitar o conceito de clima organizacional.
2. Identificar os climas organizacionais mais percebidos pelos empregados das três empresas pesquisadas.
3. Identificar as configurações de poder mais percebidas pelos empregados das organizações pesquisadas.
4. Identificar os estilos de funcionamento mais percebidos pelos empregados das organizações pesquisadas.
5. Investigar o impacto das configurações de poder sobre o clima organizacional.
6. Investigar o impacto dos estilos de funcionamento organizacional sobre o clima organizacional.

## Modelo de Pesquisa

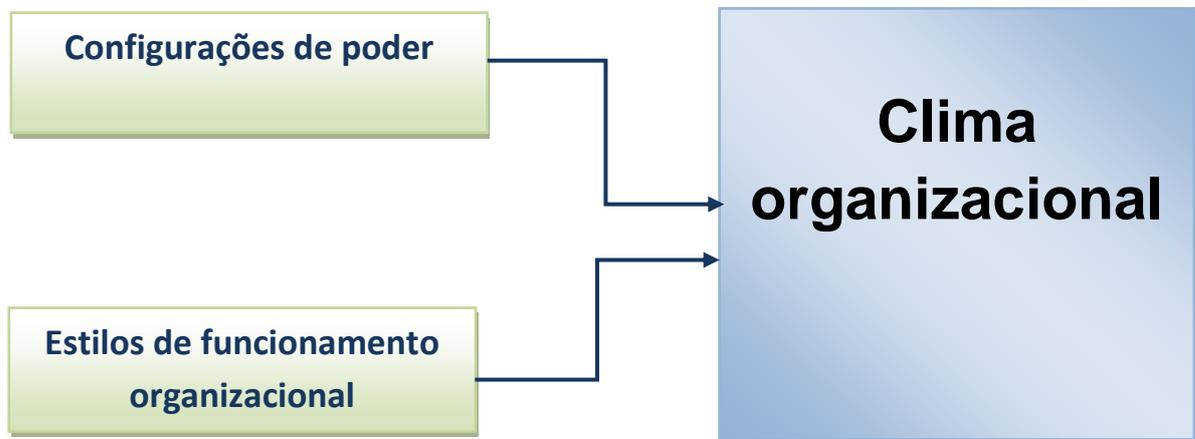


Figura 2: Modelo da pesquisa

Para alcance dos objetivos expostos anteriormente, foram realizados dois estudos. O primeiro estudo delimitou o conceito de clima organizacional e construiu e validou uma escala para medir o construto. O segundo estudo, utilizando o instrumento construído no estudo 1, investigou o impacto das variáveis independentes do modelo (estilos de funcionamento organizacional e configurações de poder) na variável dependente (clima organizacional). A seguir, são apresentados o método e os resultados dos dois estudos realizados.

### **Capítulo 3 – ESTUDO 1 – DELIMITAÇÃO DO CONCEITO, CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO DE INSTRUMENTO DE MEDIDA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.**

O estudo 1 teve o objetivo de delimitar o conceito e construir e validar instrumento de medida de clima organizacional, conforme a conceituação de clima assumida na pesquisa.

#### **3.1 Delimitação do conceito e construção dos itens da escala de clima organizacional**

Assumindo a metáfora de clima como base para a delimitação do conceito, foi levantado o entendimento que os indivíduos nas organizações tinham sobre o construto em seus ambientes de trabalho. Para tanto, a partir de questionário, as pessoas indicaram situações de trabalho que caracterizavam cada um dos quatro tipos de clima: quente, frio, seco e úmido, conforme Anexo I. As respostas de 28 empregados de duas organizações foram analisadas seguindo os critérios da análise de conteúdo de Bardin (2004). A partir desta análise, 142 itens elaborados foram submetidos à apreciações e análise semântica de juízes.

A análise de juízes foi realizada por sete profissionais estudiosos do comportamento organizacional, que julgaram os itens quanto à relevância e pertinência para o conceito de clima adotado na pesquisa. O clima quente foi caracterizado por relações cooperativas e amigáveis; o clima frio, por relações marcadas pelo distanciamento entre as pessoas e pelo desinteresse nos inter-relacionamentos; no clima úmido, as pessoas invadem a privacidade dos colegas e querem saber de suas vidas privadas; e o clima seco é marcado por relações agressivas e de muitos desentendimentos entre as pessoas. Utilizou-se como critério de classificação do item a concordância de avaliação de, no mínimo, 70% dos juízes.

A análise semântica, ou seja, a verificação da compreensão dos itens propostos e das instruções apresentadas no instrumento, foi realizada por um grupo de cinco pessoas, formado por trabalhadores de organizações públicas e privadas, sendo que três tinham curso superior completo e dois tinham o segundo grau completo. Após responderem o questionário, individualmente, foi solicitado aos sujeitos que apontassem suas possíveis dificuldades em relação às instruções e aos termos contidos nos itens. As instruções e os

itens foram compreendidos pelos sujeitos da forma como foram apresentados. Ao final dessas análises, que seguiram os critérios indicados por Pasquali (1998), o instrumento final, para validação, resultou em 103 itens: clima quente com 31 itens, clima frio com 35 itens, clima seco com 19 itens e clima úmido com 18 itens.

### **3.2 Validação do instrumento de medida de clima organizacional**

Para a validação do instrumento, foi utilizada uma amostra de 580 trabalhadores de diferentes organizações, públicas e privadas, localizadas no Distrito Federal. A amostra foi formada por 313 homens e 267 mulheres; com idades médias de 33,4 anos (DP = 6,43). Dentre os respondentes, 35% tinham segundo grau incompleto, 24% concluíram o segundo grau, 38% possuíam curso superior completo e 3% tinham curso de pós-graduação. O instrumento foi administrado coletivamente nas próprias organizações e, em alguns casos, individualmente, quando os empregados responderam o questionário em seus locais de trabalho e o entregaram à pesquisadora em envelopes lacrados. O instrumento foi também aplicado, coletivamente, em turmas de alunos de graduação formadas por trabalhadores de empresas públicas e privadas.

Após essa primeira fase, procedeu-se a análise do banco de dados. Do total de 585 questionários respondidos, apenas cinco foram eliminados por concentrarem as respostas em um único ponto da escala ou por terem acima de 5% de dados omissos em determinado item, de acordo com orientações de Tabachnick e Fidell (2001). Foram realizados os procedimentos de estatística descritiva para verificação da distribuição das respostas, medidas de tendência central, desvio padrão e média aritmética.

Como primeiro passo para a extração dos fatores, foi verificada a fatorabilidade da matriz gerada. A matriz apresentou a maioria de suas correlações igual ou superior a 0,30, positiva ou negativa, num nível de significância de 0,05, indicando, pois, a possibilidade de ser fatorabilizada. Foram calculados o Teste de esfericidade de Bartlett, que indicou valor de 33632,53 ( $p < 0,001$ ), e o Teste de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), com resultado de 0,962. Com esses resultados, a fatorabilidade da matriz foi confirmada. Para a determinação do número de fatores que poderiam ser extraídos, utilizou-se vários métodos. O critério do *eigenvalue* acima de 1,0 indicou a possibilidade de serem extraídos até dezoito componentes e o critério da porcentagem da variância explicada de, no mínimo, 3%, mostrou que poderiam ser retidos até três componentes. O teste do *screeplot* (Figura 3) indicou a possibilidade de redução do conjunto dos itens a

quatro fatores, como proposto inicialmente neste estudo. O teste de Análise Paralela, de acordo com indicação de Zwick e Velicer (1986), sinalizou a possibilidade de serem extraídos seis fatores, quando o autovalor ultrapassou o seu valor inicial, encontrado na análise do banco de dados da pesquisa.

Para a rotação e extração dos fatores, foi utilizado o método PAF (*Principal Axis Factoring*). Como alguns fatores apresentaram-se consideravelmente correlacionados, optou-se pelo método de rotação oblíqua oblimin. Foram testadas as possibilidades entre três e sete fatores. Para assegurar a representatividade de cada item no fator, foi estipulada uma carga fatorial mínima de 0.40 para aceitação do item. Os itens de cada fator foram selecionados a partir da análise de conteúdo daqueles com maiores cargas fatoriais. O cálculo da precisão da escala foi realizado por meio do coeficiente *alpha* de Cronbach. Ao final das análises, os conjuntos dos itens resultantes foram analisados quanto à pertinência teórica, definindo-se como solução mais satisfatória aquela composta por seis fatores e 30 itens. Optou-se em adotar esse conjunto de critérios com o objetivo de reduzir o número de itens por fator, tornando o instrumento menor e, assim, mais adequado à realidade das organizações. Nas empresas torna-se bastante difícil a aplicação de questionários muito longos, em que os empregados precisam se ausentar do trabalho por muito tempo. Para a análise dos dados, foi utilizado o pacote de análises estatísticas SPSS 15.0, versão para Windows. A Tabela 4 apresenta a matriz fatorial (o *pattern*) e os resultados encontrados sobre a precisão dos fatores.

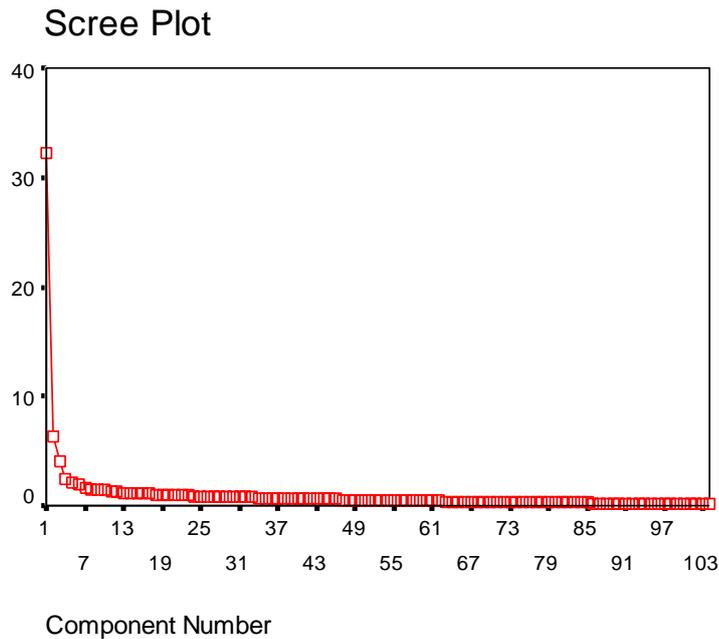


Figura 3: *Screeplot* para verificação do número de fatores.

Na Tabela 4 apenas são apresentadas as cargas fatoriais dos itens que foram mantidos. O primeiro fator obtido refere-se ao *clima seco*, formado por cinco itens, com *alpha* de Cronbach de 0,84. A análise de conteúdo dos itens demonstra que eles focam relações de hostilidade e desentendimentos entre os pares, como mostra o item 22, que aparece com a maior carga do fator (0,79): “Tratamento agressivo entre as pessoas”.

O segundo fator, *clima caloroso*, possui seis itens, com *alpha* de Cronbach de 0,83. Os itens abordam conteúdo que se refere à relação da chefia com seus subordinados, caracterizada por uma gestão de valorização das pessoas e de reconhecimento de seus trabalhos. Esse conteúdo é adequadamente representado no item 94, com a maior carga (0,79): “Enaltecimento do esforço do subordinado na realização das tarefas por parte da chefia”.

Tabela 4. Matriz fatorial do teste e precisão dos fatores.

| Item  | Fator 1 | Fator 2 | Fator 3 | Fator 4 | Fator 5 | Fator 6 |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 22 – tratamento agressivo entre as pessoas  | 0,79    |         |         |         |         |         |
| 23 – irritação no tratamento interpessoal   | 0,78    |         |         |         |         |         |
| 1 – desentendimento entre colegas de trabalho   | 0,63    |         |         |         |         |         |
| 40 – intrigas entre as pessoas  | 0,56    |         |         |         |         |         |
| 16 – rivalidade entre as pessoas  | 0,53    |         |         |         |         |         |
| 94 – enaltecimento pelo chefe do esforço do subordinado   |         | 0,74    |         |         |         |         |
| 36 – reconhecimento pelo chefe do trabalho do subordinado   |         | 0,74    |         |         |         |         |
| 88 – enaltecimento pelo chefe das qualidades do subordinado   |         | 0,70    |         |         |         |         |
| 83 – consolo prestado pelo chefe ao subordinado   |         | 0,59    |         |         |         |         |
| 37 – <i>feedback</i> fornecido pelo chefe ao subordinado  |         | 0,69    |         |         |         |         |
| 54 – chefes justificam suas decisões aos subordinados   |         | 0,67    |         |         |         |         |
| 5 – difícil acesso ao chefe   |         |         | 0,58    |         |         |         |
| 73 – desprezo do chefe às reivindicações dos subordinados   |         |         | 0,51    |         |         |         |
| 17 – falta de diálogo entre chefe e subordinados  |         |         | 0,49    |         |         |         |
| 8 – falta de entrosamento entre chefe e subordinados  |         |         | 0,44    |         |         |         |
| 42 – descrédito do chefe em relação às competências dos subordinados  |         |         | 0,40    |         |         |         |
| 66 – pessoas que querem saber da vida privada dos colegas   |         |         |         | -0,68   |         |         |
| 63 – colegas que dão palpites na vida pessoal   |         |         |         | -0,68   |         |         |
| 62 – fofocas no ambiente de trabalho  |         |         |         | -0,52   |         |         |
| 100 – trapaças nas relações   |         |         |         | -0,50   |         |         |
| 60 – ajuda mútua na realização dos trabalhos  |         |         |         |         | -0,56   |         |
| 61 – interação das pessoas na resolução de problemas  |         |         |         |         | -0,54   |         |
| 48 – cooperação entre as pessoas na operacionalização do trabalho   |         |         |         |         | -0,52   |         |
| 97 – espírito de equipe   |         |         |         |         | -0,51   |         |
| 84 – trocas de informações entre as pessoas   |         |         |         |         | -0,44   |         |
| 71 – falta de interações na realização do trabalho  |         |         |         |         |         | 0,54    |
| 50 – dificuldades em realizar trabalhos de grupo  |         |         |         |         |         | 0,52    |
| 39 – falta de interesse das pessoas em participar de situações de troca de informações e conhecimentos com os colegas |         |         |         |         |         | 0,50    |
| 19 – desinteresse das pessoas em estabelecer relações de trabalho   |         |         |         |         |         | 0,50    |
| 47 – desinteresse em conhecer o trabalho realizado pelo colega  |         |         |         |         |         | 0,49    |
| Autovalor   | 31,85   | 6,29    | 4,53    | 2,39    | 2,07    | 1,86    |
| Total de itens  | 5       | 6       | 5       | 4       | 5       | 5       |
| Alpha   | 0,84    | 0,83    | 0,85    | 0,82    | 0,86    | 0,82    |
| Variância total = 41,38 %   |         |         |         |         |         |         |

O *clima gelado* aparece como terceiro fator, com cinco itens e *alpha* de Cronbach de 0,85.. Os itens desse fator mostram conteúdo voltado para a relação entre chefes e subordinados, marcada pelo distanciamento e desvalorização das pessoas, como devidamente demonstrado pelo item 5, com maior carga (0,58): “Dificuldade de acesso dos subordinados aos seus chefes”.

O *clima úmido*, quarto fator, com quatro itens e *alpha* de Cronbach de 0,82. O conteúdo dos quatro itens apresenta relações próximas e invasivas entre os pares, representado pelo item 66 com maior carga (-0,68): “Pessoas que querem saber sobre a vida privada de seus colegas de trabalho”.

O quinto fator retrata o *clima quente*, formado por cinco itens e *alpha* de Cronbach de 0,86.. A análise de conteúdo dos itens mostra as relações de cooperação e ajuda mútua entre os pares, demonstrado pelo item 60 de maior carga (-0,56): “Ajuda mútua na realização das tarefas”.

Por último, o *clima frio*, com cinco itens e *alpha* de Cronbach de 0,85, explica. Os itens desse fator têm conteúdo voltado para a falta de interação entre os pares e pelo desinteresse nas relações, adequadamente demonstrado pelo item 71 com maior carga (0,54): “Ausência de interação entre os colegas na realização do trabalho”. Os seis fatores juntos explicam 47,56% da variância do construto.

Portanto, foram identificados os quatro tipos de clima organizacional nos inter-relacionamentos com os pares: quente, seco, frio e úmido, e dois tipos de clima voltados para os relacionamentos entre as chefias e os empregados – clima caloroso e clima gelado. O clima caloroso apresenta características de um estilo de gerenciamento direcionado, prioritariamente, para as pessoas; e o clima gelado tem como tônica o distanciamento entre chefia e subordinado.

A escala de clima organizacional, formada por 30 itens, divididos em seis fatores, apresentou boas qualidades psicométricas e mostrou ser uma escala de fácil e rápida aplicação. Embora tenha apresentado muitos itens com cargas fatoriais iguais ou superiores a 0,40 e representativos das características do tipo de clima a que se relacionavam, optou-se por reduzir o número de itens, por meio da análise do conteúdo e das cargas fatoriais, mantendo-se, contudo, coeficientes de *alpha* de Cronbach de, no mínimo, 0,80. Esse

procedimento teve o objetivo de, ao diminuir a quantidade de itens, facilitar e adequar a aplicação do instrumento ao contexto das organizações.

Com o instrumento de clima organizacional construído e validado, foi possível proceder à investigação do impacto das variáveis independentes, das configurações de poder e estilos de funcionamento organizacional sobre o clima organizacional, que consiste no objetivo do segundo estudo desta pesquisa, apresentado a seguir.

## **Capítulo 4 - ESTUDO 2 – INVESTIGAÇÃO DO IMPACTO DAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES NO CLIMA ORGANIZACIONAL.**

O objetivo do estudo 2 foi investigar o impacto dos estilos de funcionamento organizacional e das configurações de poder no clima organizacional.

### **4.1 Método**

#### **4.1.1 Características das organizações pesquisadas**

A pesquisa foi realizada em três organizações, sendo uma privada e duas do serviço social autônomo. A empresa privada constitui um grande grupo empresarial da região Centro-Oeste, cuja marca de serviços atua em quatro segmentos de negócio. A pesquisa foi realizada em dois desses segmentos.

As empresas do serviço social autônomo são entidades civis, com personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos. A primeira delas possui unidades localizadas em grandes centros urbanos, que atuam de forma integrada. A pesquisa foi desenvolvida na unidade nacional, localizada em Brasília - Distrito Federal, responsável pela coordenação do sistema.

A outra organização pesquisada pertencente ao serviço social autônomo é também uma instituição de âmbito nacional, mantida por contribuição social de caráter compulsório, presente em centenas de cidades de norte a sul do Brasil. A pesquisa ocorreu em todas as unidades operacionais localizadas no Distrito Federal.

#### **4.1.2 Amostra**

Após as análises iniciais dos dados, com exclusão de casos omissos, de outliers e testes de pressupostos para as análises estatísticas, a amostra final totalizou 393 respondentes, divididos em três subamostras: Org 1 com 113 respondentes, representando 90% de empresa privada; Org 2 com 96 respondentes, representando 95% dos empregados de empresa do serviço social autônomo e Org 3 com uma amostra aleatória de 184 sujeitos, representando 15% de empresa do serviço social autônomo.

Os dados demográficos e pessoais coletados nas organizações limitaram-se a três variáveis: gênero, faixa etária e ocupação de cargo de chefia. Isto se deu devido à solicitação feita por uma das empresas de que não fossem coletadas informações que pudessem identificar os respondentes. A preocupação dessa empresa foi garantir a seus empregados situação de maior confiança e sigilo de suas respostas. Como pode ser observado na Tabela 5, a Org 2 e a Org 3 apresentaram percentagem maior de participantes mulheres, com 52,1% e 56,2%, respectivamente. A maioria das pessoas nas três amostras tem idades entre 26 e 45 anos. Os dados podem ser mais bem visualizados na Tabela 5.

Tabela 5. Características demográficas e pessoais dos participantes.

| <b>Características</b>       | <b>N</b> | <b>Frequência</b> | <b>Porcentagem (%)</b> |
|------------------------------|----------|-------------------|------------------------|
| <b>Organização 1 – Org 1</b> |          |                   |                        |
| <i>Gênero</i>                |          |                   |                        |
| Mulheres                     | 113      | 33                | 29,2                   |
| Homens                       |          | 80                | 70,8                   |
| Não responderam              |          | -                 | -                      |
| <i>Faixa etária</i>          |          |                   |                        |
| 18 a 25 anos                 | 113      | 36                | 31,9                   |
| 26 a 35 anos                 |          | 52                | 46,0                   |
| 36 a 45 anos                 |          | 17                | 15,0                   |
| 46 a 50 anos                 |          | 4                 | 3,5                    |
| Acima de 50 anos             |          | 4                 | 3,5                    |
| Não responderam              |          | -                 | -                      |
| <i>Cargo de chefia</i>       |          |                   |                        |
| Sim                          | 113      | 25                | 22,1                   |
| Não                          |          | 88                | 77,9                   |
| Não responderam              |          | -                 | -                      |
| <b>Organização 2 – Org 2</b> |          |                   |                        |
| <i>Gênero</i>                |          |                   |                        |
| Mulheres                     | 96       | 50                | 52,1                   |
| Homens                       |          | 44                | 45,8                   |
| Não responderam              |          | 2                 | 2,1                    |
| <i>Faixa etária</i>          |          |                   |                        |
| 18 a 25 anos                 | 96       | 7                 | 7,3                    |
| 26 a 35 anos                 |          | 49                | 51,0                   |
| 36 a 45 anos                 |          | 30                | 31,3                   |
| 46 a 50 anos                 |          | 7                 | 7,3                    |
| Acima de 50 anos             |          | 2                 | 2,1                    |
| Não responderam              |          | 1                 | 1,0                    |
| <i>Cargo de chefia</i>       |          |                   |                        |
| Sim                          | 96       | 11                | 11,5                   |
| Não                          |          | 81                | 84,4                   |
| Não responderam              |          | 4                 | 4,2                    |
| <b>Organização 3 – Org 3</b> |          |                   |                        |
| <i>Gênero</i>                |          |                   |                        |
| Mulheres                     | 184      | 338               | 56,2                   |
| Homens                       |          | 253               | 42,1                   |
| Não responderam              |          | 10                | 1,7                    |
| <i>Faixa etária</i>          |          |                   |                        |
| 18 a 25 anos                 | 184      | 50                | 8,3                    |
| 26 a 35 anos                 |          | 275               | 45,8                   |
| 36 a 45 anos                 |          | 173               | 28,8                   |
| 46 a 50 anos                 |          | 47                | 7,8                    |
| Acima de 50 anos             |          | 45                | 7,5                    |
| Não responderam              |          | 11                | 1,8                    |
| <i>Cargo de chefia</i>       |          |                   |                        |
| Sim                          | 184      | 67                | 11,1                   |
| Não                          |          | 518               | 82,2                   |
| Não responderam              |          | 16                | 2,7                    |

### 4.1.3 Instrumentos

Os dados foram coletados por meio de um conjunto de três instrumentos: *Escala de Clima Organizacional*, *Escala de Configurações de Poder* e *Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional*. A seguir, encontram-se as descrições das medidas utilizadas.

Para investigar o clima da organização, variável dependente do estudo, foi utilizada Escala de Clima Organizacional, construída e validada no estudo 1 (Anexo 3). Esse instrumento é composto por 30 itens divididos em seis fatores, que representam duas dimensões de relacionamento: A. Relacionamento com os pares – *clima seco*, com cinco itens e índice de confiabilidade *alpha* de Cronbach ( $\alpha$ ) equivalente a 0,84; *clima quente*, formado de 5 itens e  $\alpha$  igual a 0,86; *clima úmido*, com 4 itens e  $\alpha$  de 0,82; *clima frio*, com 5 itens e  $\alpha$  de 0,82 e B. Relacionamento com os chefes - *clima caloroso*, com 6 itens e  $\alpha$  de 0,83; *clima gelado*, composto por cinco itens e  $\alpha$  de 0,85. O instrumento apresenta uma escala de cinco pontos com a seguinte gradação: 1 – nunca, 2 – raramente, 3 – às vezes, 4 – frequentemente, 5 – sempre.

Os seis tipos de clima foram definidos como especificado a seguir:

1. *Clima caloroso*: caracteriza relações entre chefes e subordinados, com foco na valorização das pessoas e no reconhecimento de seus trabalhos. É um clima de gestão humana e sinérgica.
2. *Clima gelado*: presente nas relações entre chefes e subordinados, marcadas pelo distanciamento e desvalorização das pessoas. É um clima de gestão distanciada e de desconsideração.
3. *Clima quente*: é característico de ambiente de trabalho constituído por relações cooperativas e amigáveis na realização do trabalho. É um clima de cooperação.
4. *Clima frio*: caracteriza ambiente organizacional que apresenta poucos inter-relacionamentos, marcados pelo desinteresse no trabalho realizado pelos colegas e em seus problemas pessoais. É um clima de indiferença.

5. *Clima úmido*: característico do ambiente de trabalho em que prevalecem as relações muito próximas, que invadem a privacidade das pessoas e são prejudiciais à boa convivência. É um clima invasivo.
6. *Clima seco*: ambientes de trabalho em que as relações são conflituosas, marcadas pela hostilidade e desentendimentos entre as pessoas. É um clima de animosidades.

### *Escala de Configurações de Poder*

A fim de avaliar a variável antecedente configurações de poder, foi utilizada a versão reduzida da Escala de Configurações de Poder (Anexo 4), validada e submetida à análise confirmatória por Paz e Neiva (2008). Esse instrumento é composto por 29 itens avaliados por meio de uma escala de cinco pontos: 0 – não se aplica, 1 – pouco aplicável, 2 – mais ou menos aplicável, 3 – muito aplicável, 4 – totalmente aplicável. O instrumento é formado por seis fatores: *autocracia*, com quatro itens e índice de confiabilidade  $\alpha$  de Cronbach ( $\alpha$ ) de 0,70; *instrumento*, com quatro itens e  $\alpha$  de 0,75; *missionária*, com cinco itens e  $\alpha$  igual a 0,80; *meritocracia*, com cinco itens e  $\alpha$  de 0,70; *sistema autônomo* com cinco itens e  $\alpha$  de 0,70; e *arena política*, com seis itens e  $\alpha$  igual a 0,80.

A seguir são destacadas as principais características de cada tipo de configuração de poder:

1. *Autocracia*: centralização do poder e da tomada de decisão na alta cúpula da organização, não existindo espaços para os jogos políticos. As demandas externas são facilmente atendidas, pois o CEO faz contato direto com os empregados. Esse tipo de configuração é comumente encontrado em empresas jovens, de pequeno porte ou que estão vivenciando situação de crise com liderança forte.
2. *Instrumento*: a característica mais marcante desse tipo de configuração é que o poder flui de fora para dentro, tornando a organização um meio para o alcance de interesses de influenciadores externos. Não há espaços para jogos políticos e o comprometimento se baseia nas relações calculadas de favorecimento.
3. *Missionária*: nessa configuração, a ideologia impera com forte identificação dos membros organizacionais e o sistema de autoridade é fraco, pois as pessoas atuam de forma participativa, sem necessidade de controle e supervisão. Assim, há pouca

especialização, pouca departamentalização e pequena diferença de *status* entre os influenciadores.

4. *Meritocracia*: o foco do poder está nos especialistas, que detêm o conhecimento. A presença dos especialistas em várias áreas e níveis da organização torna o poder fluido e difuso. A grande desigualdade de poder leva a uma coalizão interna mais politizada.
5. *Sistema autônomo*: o foco do poder é dos administradores, que possuem um poder relativo, pois precisam compartilhar com os demais influenciadores internos para serem legitimados. Assim, existem espaços para os jogos de poder. A definição e operacionalização das metas são claras, uma vez que os membros organizacionais são movidos mais por utilitarismo do que por ideologia e valorizam o sistema de recompensas.
6. *Arena política*: é a configuração típica da organização em crise, com ocorrência de conflitos internos e externos e intensa utilização de jogos políticos. A política se sobrepõe às habilidades técnicas, comprometendo o sistema de metas, que pode levar à destruição da organização.

### *Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional*

Foi também aplicado o instrumento de Estilos de Funcionamento Organizacional de Paz e Mendes (2008), com 30 itens e escala de 5 pontos, que variam de 0 - não aplicável a 4 - totalmente aplicável (Anexo 5). O instrumento possui quatro fatores: 1) *empreendedor*, com oito itens e índice de confiabilidade *alpha* de Cronbach de 0,80; 2) *individualista*, formado de sete itens e índice de confiabilidade de *alpha* de Cronbach de 0,79; 3) *afiliativo*, com sete itens e índice de confiabilidade de *alpha* de Cronbach de 0,83; e 4) *burocrático*, com oito itens e índice de confiabilidade de *alpha* de Cronbach de 0,82.

Os quatro estilos de funcionamento organizacional são definidos em seguida.

1. *Empreendedor*: a organização é empreendedora e as pessoas nesse tipo de organização buscam novos desafios e realização pessoal e profissional e a organização estimula o trabalho interativo, criativo e inovador. É um estilo de funcionamento preocupado com o bem-estar dos empregados.

2. *Individualista*: a organização apresenta uma cultura individualista constituída por pessoas que têm dificuldades de reconhecer o outro, o que dificulta o trabalho em grupo. A organização nutre o desejo imediato de satisfação das pessoas.
3. *Afiliativo*: a organização tem uma cultura coletivista, sendo as ações coletivas sempre reforçadas nessas organizações, onde existe a idealização da imagem do grupo perfeito. As imperfeições são creditadas a influências externas. Assim, os membros organizacionais apresentam comportamento de lealdade, dependência e corporação.
4. *Burocrático*: a organização é burocrática, privilegia a hierarquia, o controle de normas, as regras e as rotinas, não favorecendo comportamentos que possam promover mudanças na organização. As pessoas buscam segurança e conforto e estabelecem relações formais e pouco afetivas.

Os instrumentos utilizados no estudo encontram-se nos Anexos 3 a 5.

#### **4.1.4 Procedimentos**

Os questionários foram administrados coletivamente nas próprias organizações, em horário de trabalho, pela pesquisadora ou por colaboradores pertencentes à equipe de pesquisa ou a membros da própria empresa. Os objetivos da pesquisa e as questões referentes ao sigilo das informações coletadas eram explicitados aos participantes.

#### **4.1.5 Análise dos dados**

Numa primeira fase, procedeu-se à análise exploratória dos dados, quando foi verificada a distribuição e seus pressupostos de normalidade, observando os níveis de assimetria e curtose e os casos omissos e extremos. Os casos que representavam *missing* acima de 5% foram eliminados, totalizando dezenove sujeitos (Tabachnick & Fidell, 2001). Os demais casos foram substituídos pela média das variáveis.

Em seguida foram verificados os *outliers* univariados e multivariados. A existência de casos extremos univariados foi verificada por meio do escore Z. Comparou-se o escore Z obtido para cada variável com o critério de que valores acima de 3,29 ( $p > 0,001$ ) seriam *outliers* (Tabachnick & Fidell, 2001). Foram encontrados e eliminados 9 casos extremos univariados, dos quais 5 foram também identificados como *outliers* multivariados.

Os casos extremos multivariados foram identificados por meio da distância de Mahalanobis (Tabachnick & Fidell, 2001). Essa análise indicou a presença de dezesseis *outliers* multivariados (Mahalanobis > 37,697). Após a exclusão dos casos omissos e dos *outliers* uni e multivariados, restaram 810 sujeitos. As três subamostras, formadas por uma empresa privada e duas do serviço social autônomo, apresentaram os seguintes tamanhos: empresa privada com 113 sujeitos, uma empresa do serviço social autônomo com 96 sujeitos e a outra organização do serviço social autônomo com 601 casos. Da organização do serviço social autônomo com 601 respondentes foi retirada uma amostra aleatória de, aproximadamente, 15% por área, resultando em 184 sujeitos. Esse procedimento foi adotado para que se pudesse realizar as análises estatísticas com amostras equiparadas em tamanho.

Na sequência, foi realizada a verificação dos pressupostos para a regressão: normalidade, linearidade e homocedasticidade dos resíduos. Antes, foi verificada a distribuição dos resíduos, que se apresentou normal, demonstrando a adequação do modelo imposto aos dados empíricos. A normalidade foi verificada por meio dos valores de *skewness* e *kurtosis* dos erros padronizados, que apontaram resultados satisfatórios. Os pressupostos de linearidade e homocedasticidade dos resíduos foram investigados mediante as análises de correlação entre os escores preditivos pelo modelo de regressão e os resíduos e a análise da representação gráfica no *scatterplot*. Os princípios de linearidade e homocedasticidade dos resíduos também foram atendidos.

Posteriormente, foi testada a existência de colinearidade entre as variáveis independentes, por meio de correlações bivariadas, valores de Tolerância, VIF (*variance inflation factor*), *Condition Index* e *Variance proportions*. A análise evidenciou correlação de 0,829 entre os estilos de funcionamento empreendedor e afiliativo. A multicolinearidade refere-se à excessiva correlação das variáveis preditoras (>0,90), quando os erros padrões tornam-se grandes, dificultando ou impossibilitando a avaliação da importância relativa das variáveis preditoras (Tabachnick & Fidell, 2001). Foram detectados valores de VIF igual a 4,027 e Tolerância de 0,248 para estilo de funcionamento empreendedor e valores de VIF de 3,302 e tolerância de 0,302 para estilo de funcionamento afiliativo, demonstrando a existência de multicolinearidade entre os dois estilos de funcionamento. De acordo com Miles e Shevlin (1999), a tolerância deve ter valor próximo de 1 e o VIF, menor que 2. A colinearidade foi também investigada por meio de outros indicadores: *Condition Index* e *Variance Proportion*. Indicação de multicolinearidade ocorre também

quando o *Condition Index* é maior que 0,30 e pelo menos duas *Variance Proportions* estão acima de 0,50 (Tabachnick & Fidell, 2001). Não foi encontrada nenhuma dessas condições, o que leva à conclusão de que os valores não confirmaram a existência de multicolinearidade apontada nas análises anteriores. Frente a essas análises das condições necessárias para a multicolinearidade, os resultados da análise fatorial que demonstraram a existências dos dois fatores (individualismo e empreendedor) e os resultados de pesquisas, que têm confirmado a importância dos estilos de funcionamento empreendedor e afiliativo nas relações estabelecidas com outras variáveis do contexto organizacional (Tonet, 2005; Gosendo & Paz, no prelo e Paz & Dessen, 2008), decidiu-se por permanecer com as duas variáveis independentes no modelo de estudo.

Após as análises descritivas, a verificação dos pressupostos para a regressão e as análises preliminares, procedeu-se à descrição das variáveis dependentes e independentes por meio de medidas de centralidade e dispersão. Foi utilizada também a análise de variância para a comparação das pontuações entre os seis fatores de clima organizacional, os seis fatores de configurações de poder e os três estilos de funcionamento organizacional, por meio do Teste t. Essa análise indicou que todas as variáveis são significativamente diferentes entre si. A comparação das pontuações nos fatores de clima organizacional entre os grupos de sujeitos também foi efetuada, mediante a ANOVA. As relações entre as variáveis dependentes e independentes foram exploradas, inicialmente, utilizando-se as análises de correlação bivariada simples. Tomando como referência as teorias sobre o fenômeno estudado, as pesquisas relacionadas ao tema e os resultados encontrados nas análises de correlação, foi realizada uma regressão hierárquica para cada variável dependente (climas caloroso, gelado, seco, úmido, quente e frio).

A regressão múltipla foi escolhida por ser considerada um método de análise apropriado quando estão envolvidas no modelo de pesquisa uma única variável dependente métrica e duas ou mais variáveis independentes métricas e por possibilitar prever as mudanças na variável dependente em resposta a mudanças nas variáveis independentes (Hair Jr, Anderson, Tatham & Black, 2005).

Os efeitos das variáveis demográficas e pessoais (gênero, faixa etária e exercício de cargo de chefia) e das variáveis que representam os tipos de organizações (Org 1, Org 2 e Org 3) foram controlados por meio da entrada dessas variáveis no primeiro bloco de cada regressão. No segundo bloco, foram colocados os fatores de configuração de poder

organizacional e os estilos de funcionamento organizacional. Dessa forma, foi testado o quanto cada conjunto de variáveis acrescentava no modelo preditivo dos fatores de clima organizacional.

Por fim, foi calculado o poder do teste por meio do programa G-Power 3 (Faul, Erdfelder, Lang & Buchner, 2007). Foi determinado um nível de significância de 0,01 e tamanho do efeito de 0,20. O poder do teste foi de 0,99.

## Capítulo 5 - Resultados do Estudo 2

Neste capítulo são apresentados os resultados do Estudo 2 que teve como objetivo investigar o impacto das variáveis independentes no clima organizacional. Inicialmente, os resultados das análises descritivas das variáveis são apresentados por empresa, em seguida, são relatados os resultados das correlações entre a variável dependente e as variáveis independentes, e, por fim, os resultados das análises de regressão hierárquica para cada tipo de clima organizacional.

### 5.1 Análises descritivas das variáveis

#### *Clima Organizacional*

Para investigar o clima da organização foi utilizada a Escala de Clima Organizacional, construída e validada no Estudo 1. O instrumento apresenta uma escala de cinco pontos: (1) Nunca (2) Raramente (3) Às vezes (4) Frequentemente (5) Sempre. O clima caloroso foi o mais percebido nas três organizações pesquisadas, seguido do clima seco, conforme resultados apresentados na Tabela 6.

Tabela 6. Resultado de Clima organizacional, por empresa.

| Climas Organizacionais | Organização 1<br>empresa privada |             |      | Organização 2<br>empresa do<br>serviço social<br>autônomo |             |      | Organização 3<br>empresa do<br>serviço social<br>autônomo |             |      |
|------------------------|----------------------------------|-------------|------|---|-------------|------|---|-------------|------|
|                        | N                                | Méd         | DP   | N   | Méd         | DP   | N   | Méd         | DP   |
| <b>Caloroso</b>        | 113                              | <b>3,22</b> | 0,71 | 96  | <b>3,41</b> | 0,71 | 184   | <b>2,93</b> | 0,76 |
| <b>Gelado</b>          | 113                              | 2,10        | 0,71 | 96  | 2,08        | 0,75 | 184   | 2,36        | 0,84 |
| <b>Seco</b>            | 113                              | <b>2,12</b> | 0,70 | 96  | <b>2,32</b> | 0,90 | 184   | <b>2,54</b> | 0,91 |
| <b>Úmido</b>           | 113                              | 1,68        | 0,66 | 96  | 1,66        | 0,54 | 184   | 1,74        | 0,61 |
| <b>Quente</b>          | 113                              | 2,00        | 0,67 | 96  | 2,00        | 0,47 | 184   | 2,19        | 0,55 |
| <b>Frio</b>            | 113                              | 2,09        | 0,61 | 96  | 2,27        | ,66  | 184   | 2,35        | 0,71 |

Esses resultados demonstram que existe uma percepção voltada para os relacionamentos entre chefias e empregados (clima caloroso) e outra para os inter-relacionamentos com os pares (clima seco). As pessoas percebem que a relação entre chefia-subordinados *às vezes* é calorosa. Nas organizações pesquisadas, os empregados entendem que, em algumas ocasiões, as relações com seus chefes proporcionam um bom

ambiente de trabalho. Nesses momentos, os chefes acompanham os trabalhos de sua equipe proporcionando as condições facilitadoras para a realização das atividades, apoiando as pessoas em suas dificuldades, fornecendo *feedback*, reforçando as competências e qualidades de seus subordinados. Nas três organizações, o clima caloroso foi percebido, com maior força, por aqueles que ocupavam cargo de chefia. Não foram encontradas diferenças de percepção entre mulheres e homens.

Embora o clima seco, caracterizado pelas relações conflituosas e hostis entre os pares, tenha sido aquele mais percebido, sua pontuação demonstra que esse tipo de relação ocorre *raramente* no ambiente de trabalho (média em torno do ponto 2 da escala). Na empresa privada, o clima seco obteve a maior percepção no grupo de homens, ocupantes de cargo de chefia e com idade de 46 anos a 50 anos. Nas duas organizações do serviço social autônomo, os empregados que apresentaram maiores percepções do clima seco foram as mulheres que não ocupavam cargo de chefia e com idades dentro da faixa etária de 26 a 35 anos. O clima úmido, com menor percepção nas três organizações pesquisadas, é característico de ambientes de trabalho formado por pessoas que invadem a privacidade dos colegas, tornando as relações prejudiciais à boa convivência.

As análises por unidade organizacional demonstraram resultados bastante semelhantes àqueles da organização geral. Apenas uma unidade da Org 2 percebe o clima gelado nas relações entre chefes e subordinados. Exceção também feita a duas unidades da Org 1 e duas da Org 2, que percebem o clima frio nas relações entre os colegas de trabalho, e uma unidade da Org 3, em que as pessoas percebem o clima quente.

Para verificar se as médias das três organizações apresentavam diferenças significativas, foram feitas comparações das pontuações dos tipos de climas organizacionais entre grupos de respondentes mediante utilização da ANOVA. Para tanto, comparou-se as pontuações de clima organizacional em função dos tipos de organizações (Org 1, N = 113; Org 2, N = 96; Org 3, N = 184), do gênero (M = 205 e F = 186), da faixa etária (de 18 a 25 anos, N = 61; 26 a 35 anos, N = 174; 36 a 45 anos, N = 108; 46 a 50 anos, N = 25 e acima de 50 anos, N = 22) e exercício de cargo de chefia (chefes, N = 54; não chefes, N = 333). Apenas o clima úmido não apresentou diferenças significativas em relação ao tipo de organização. Quanto ao gênero e à faixa etária, nenhum dos climas apresentou diferenças significativas. O clima caloroso foi o único a apresentar diferenças significativas em relação ao exercício de cargo de chefia..

## *Configurações de Poder Organizacional*

As configurações de poder foram investigadas por meio de instrumento com escala de frequência de cinco pontos: (0) Não se aplica (1) Pouco aplicável (2) Razoavelmente aplicável (3) Muito aplicável (4) Totalmente aplicável. Apenas a Org 1 (empresa privada) apresentou a configuração de poder sistema autônomo como a mais presente na organização. Nas duas organizações do serviço social autônomo a configuração missionária foi a que obteve a maior média. Em segundo lugar apareceu a configuração de poder missionária na Org 1 e a autocracia nas Orgs 2 e 3. Os resultados podem ser visualizados na Tabela 7.

Tabela 7. Resultado das Configurações de poder, por empresa.

| Configurações de poder  | Organização 1<br>empresa privada |             |      | Organização 2<br>empresa do<br>serviço social<br>autônomo |             |      | Organização 3<br>empresa do serviço<br>social autônomo |             |      |
|-------------------------|----------------------------------|-------------|------|---|-------------|------|--|-------------|------|
|                         | N                                | Méd         | DP   | N   | Méd         | DP   | N  | Méd         | DP   |
| <b>Autocracia</b>       | 113                              | 2,34        | 0,86 | 96  | 2,54        | 0,66 | 184  | 2,55        | 0,79 |
| <b>Instrumento</b>      | 113                              | 1,34        | 0,76 | 96  | 1,65        | 0,76 | 184  | 1,95        | 0,77 |
| <b>Missionária</b>      | 113                              | 2,50        | 0,85 | 96  | <b>2,75</b> | 0,80 | 184  | <b>2,98</b> | 0,80 |
| <b>Arena política</b>   | 113                              | 1,23        | 0,69 | 96  | 1,17        | 0,78 | 184  | 1,27        | 0,77 |
| <b>Sistema autônomo</b> | 113                              | <b>2,91</b> | 0,63 | 96  | 2,33        | 0,77 | 184  | 2,38        | 0,68 |
| <b>Meritocracia</b>     | 113                              | 1,90        | 0,81 | 96  | 1,62        | 0,66 | 184  | 1,67        | 0,70 |

Na percepção dos empregados da empresa privada, o poder está com os administradores da organização, que buscam a autonomia organizacional, sem interferência de pessoas externas à empresa. Porém, o poder dos administradores precisa ser legitimado por outros influenciadores internos, abrindo espaços para muitos jogos políticos. Nesse ambiente, surgem conflitos entre os pares, pois as pessoas, nesse tipo de configuração, valorizam o sistema de recompensas, estabelecendo um comprometimento calculativo com a organização. Os administradores, para manterem suas posições, utilizam padrões burocráticos em seus relacionamentos com os subordinados, controlando e fiscalizando seus trabalhos. Entretanto, diferentemente da relação entre os pares, os chefes apresentam para com os subordinados comportamento de valorização e respeito, pois o objetivo é a realização das metas e o alcance da autonomia organizacional. Aqueles que são chefes perceberam mais a configuração de poder sistema autônomo, bem como as

pessoas com idades acima de 50 anos. Não foram encontradas diferenças de percepção entre homens e mulheres.

Na percepção dos empregados das duas organizações do serviço social autônomo, o poder está na ideologia organizacional. Os membros organizacionais se unem porque se identificam com a ideologia organizacional. Nessa configuração, o sistema de autoridade é fraco, pois as pessoas atuam de forma participativa, sem necessidade de controle e supervisão. Da mesma forma, os relacionamentos tanto de chefia-subordinados quanto entre os empregados são de respeito, cooperação e ajuda mútua, buscando otimizar suas ações, com foco na missão organizacional. Na Org 2, a configuração missionária é mais percebida pelos homens, ocupantes de cargo de chefia e com idades entre 18 e 45 anos. Com relação à Org 3, a configuração missionária foi aquela de maior percepção para chefes, com idades entre 46 e 50 anos. Não foram encontradas diferenças de percepção entre homens e mulheres na Org 3. A configuração que apresentou menor média foi a arena política, que tem características próprias de organizações em crise, com conflitos internos e externos e intensa utilização de jogos de poder.

A quase totalidade dos resultados das análises por unidade organizacional foi igual aos resultados obtidos no nível da organização. Apenas os empregados de uma unidade da Org 3 percebem que a configuração mais presente na organização é a autocracia.

As comparações das pontuações das configurações de poder realizadas por meio da ANOVA apontaram diferenças significativas em função do tipo de organização para instrumento, missionária e sistema autônomo. A configuração sistema autônomo apresentou, ainda, diferenças significativas em função de gênero e exercício de cargo de chefia.

### *Estilos de Funcionamento Organizacional*

Para a mensuração do estilo de funcionamento, foi utilizada uma escala de concordância de cinco pontos que variou de (0) Não aplicável a (4) Totalmente aplicável. O estilo de funcionamento organizacional empreendedor foi o mais percebido pelos empregados das três organizações pesquisadas, surgindo, em seguida, o estilo afiliativo, como demonstrado na Tabela 8.

Tabela 8. Resultados dos Estilos de funcionamento organizacional, por empresa.

| Estilos de funcionamento organizacional | Organização 1<br>empresa privada |             |      | Organização 2<br>empresa do serviço social autônomo |             |      | Organização 3<br>empresa do serviço social autônomo |             |      |
|---|----------------------------------|-------------|------|---|-------------|------|---|-------------|------|
|   | N                                | Méd         | DP   | N   | Méd         | DP   | N   | Méd         | DP   |
| <b>Empreendedor</b>                     | 113                              | <b>2,79</b> | 0,72 | 96  | <b>2,13</b> | 0,87 | 184   | <b>2,25</b> | 0,81 |
| <b>Afiliativo</b>                       | 113                              | 2,52        | 0,76 | 96  | 1,97        | 0,75 | 184   | 2,07        | 0,71 |
| <b>Individualista</b>                   | 113                              | 1,16        | 0,60 | 96  | 1,51        | 0,67 | 184   | 1,45        | 0,71 |
| <b>Burocrático</b>                      | 113                              | 2,07        | 0,50 | 96  | 1,90        | 0,40 | 184   | 2,01        | 0,56 |

Nas três empresas, os empregados percebem o estilo empreendedor que é característico de organizações inovadoras e progressistas, procurando estar sempre à frente do seu tempo. É um estilo que tem como marca o empreendedorismo, com novos desafios e foco na realização. A predominância desse estilo revela que as pessoas da organização têm comportamentos motivados pela necessidade de serem admiradas na busca de seus objetivos. As pessoas acreditam que a organização possibilita o atendimento de suas necessidades pessoais e profissionais, imprescindíveis às suas realizações. Os empregados, portanto, valorizam a promoção como forma de subirem na estrutura hierárquica e, assim, alcançarem seus ideais de perfeição. A possibilidade de ascensão é um direito de todos, desde que tenham competência e bons desempenhos.

Em todas as três organizações, o estilo empreendedor foi o mais percebido pelos homens que exerciam cargo de chefia. Na empresa privada, as pessoas com idades acima de 45 anos tiveram maior percepção do estilo empreendedor. Na Org 2, o estilo empreendedor foi mais percebido por aqueles com idades entre 18 e 25 anos e na Org 3, pelos empregados na faixa etária de 46 a 50 anos. Nas três organizações o estilo de funcionamento com menor média foi o individualista. Nesse estilo, as pessoas buscam a imediata satisfação de seus interesses pessoais, desconsiderando os limites da realidade e os direitos alheios.

Todas as unidades organizacionais da Org 1 apresentaram o clima empreendedor como aquele mais presente, na percepção de seus empregados. Apenas uma unidade da Org 2 e uma da Org 3 apresentaram o estilo de funcionamento burocrático como aquele mais percebido por seus empregados.

Foram conduzidas comparações das pontuações de estilos de funcionamento organizacional entre grupos de respondentes por intermédio da análise de variância – ANOVA. Os estilos empreendedor, afiliativo, individualista e burocrático produziram diferenças significativas em função do tipo de organização e o estilo individualista apresentou, também, diferenças significativas em função de gênero.

Em seguida serão apresentados os resultados das relações existentes entre as variáveis independentes configurações de poder e estilos de funcionamento e a variável dependente clima organizacional.

## **5.2 Correlações**

Foram realizadas análises de correlações para verificar as relações estabelecidas entre as variáveis independentes e o clima organizacional. Na maioria dos resultados foram observadas correlações significativas entre os seis tipos de clima organizacional e configurações de poder e estilos de funcionamento organizacional (Tabela 9).

As melhores correlações significativas do clima caloroso foram observadas com os estilos de funcionamento empreendedor ( $r = 0,53$ ) e afiliativo ( $r = 0,50$ ), seguidos das configurações de poder sistema autônomo ( $r = 0,39$ ), missionária ( $r = 0,33$ ) e arena política ( $r = -0,33$ ). Não foram encontradas correlações significativas do clima caloroso com o estilo burocrático e a configuração de poder meritocracia. A Org 3 foi a única das três empresas que apresentou correlação significativa com o clima caloroso e, dentre as variáveis demográficas e pessoais, apenas a variável exercício de cargo de chefia correlacionou-se significativamente com o clima caloroso.

Quanto ao clima gelado, todos os quatro estilos de funcionamento apresentaram correlações significativas  $\geq 0,30$ . As configurações de poder com correlações significativas mais importantes foram arena política ( $r = 0,44$ ), sistema autônomo ( $r = -0,37$ ), missionária ( $r = -0,33$ ) e instrumento ( $r = 0,31$ ). Dentre as três organizações, apenas a Org 3 obteve uma pequena correlação significativa com o clima gelado. Nenhuma das variáveis demográficas e pessoais apresentou correlações significativas com esse tipo de clima gelado.

Tabela 9. Correlações entre clima organizacional e variáveis independentes

| Variáveis                  | Caloroso | Gelado  | Seco    | Úmido  | Quente  | Frio    |
|----------------------------|----------|---------|---------|--------|---------|---------|
| <b>Autocracia</b>          | -0,15**  | 0,21**  | 0,14**  | 0,24** | 0,21**  | 0,54**  |
| <b>Instrumento</b>         | -0,18**  | 0,31**  | 0,27**  | 0,50** | 0,34**  | 0,61**  |
| <b>Missionária</b>         | 0,33**   | -0,33** | -0,30** | 0,06   | 0,59**  | -0,16** |
| <b>Arena política</b>      | -0,33**  | 0,44**  | 0,41**  | 0,45** | 0,23**  | 0,60**  |
| <b>Sistema autônomo</b>    | 0,39**   | -0,37** | -0,33** | 0,11*  | 0,46**  | -0,18** |
| <b>Meritocracia</b>        | -0,00    | 0,01    | -0,04   | 0,47** | 0,30**  | 0,35**  |
| <b>Empreendedor</b>        | 0,53**   | -0,56** | -0,49** | -0,03  | 0,31**  | -0,39** |
| <b>Afiliativo</b>          | 0,50**   | -0,52** | -0,45** | -0,01  | 0,29**  | -0,37** |
| <b>Individualista</b>      | -0,22**  | 0,51**  | 0,53**  | 0,16** | 0,00    | 0,52**  |
| <b>Burocrático</b>         | -0,05    | 0,30**  | 0,26**  | 0,23** | 0,09**  | 0,38**  |
| <b>Org 1</b>               | 0,07     | -0,09   | -0,18** | -0,03  | -0,10   | -0,16** |
| <b>Org 2</b>               | 0,08     | -0,09   | -0,16** | -0,04  | -0,09   | -0,15** |
| <b>Org 3</b>               | 0,21**   | -0,16** | -0,18** | -0,05  | -0,16** | -0,13*  |
| <b>Gênero</b>              | -0,05    | 0,03    | 0,07    | -0,01  | 0,00    | 0,04    |
| <b>Faixa etária</b>        | -0,01    | 0,01    | -0,05   | -0,07  | 0,01    | -0,04   |
| <b>Exercício de chefia</b> | -0,11*   | 0,02    | 0,03    | -0,06  | 0,00    | 0,01    |

\*p &lt; 0,05 \*\*p &lt; 0,01

O clima seco apresentou correlações importantes ( $\geq 0,30$ ) com os estilos de funcionamento individualista ( $r = 0,53$ ), empreendedor ( $r = -0,49$ ) e afiliativo ( $r = -0,45$ ) e com as configurações de poder arena política ( $r = 0,41$ ), sistema autônomo ( $r = -0,33$ ) e missionária ( $r = -0,30$ ). Apenas não apresentou correlações significativas com a configuração de poder missionária e com as variáveis demográficas e pessoais.

O clima úmido foi o que apresentou menos correlações significativas com as variáveis independentes do estudo. Dentre essas, podem ser apontadas as correlações com

as configurações de poder instrumento ( $r = 0,50$ ), meritocracia ( $r = 0,47$ ) e arena política ( $r = 0,45$ ). Não foram encontradas correlações significativas com os estilos empreendedor e afiliativo, com a configuração de poder missionária e com nenhuma das três organizações e variáveis demográficas e pessoais.

No que diz respeito ao clima quente, as correlações foram significativas com as configurações de poder missionária ( $r = 0,59$ ), sistema autônomo ( $r = 0,46$ ), instrumento ( $r = 0,34$ ) e meritocracia ( $r = 0,30$ ) e com o estilo de funcionamento empreendedor ( $r = 0,31$ ). O estilo individualista não apresentou qualquer correlação com o clima quente. Dentre as organizações, a Org 3 foi a única que demonstrou uma pequena correlação significativa com o clima quente e nenhuma variável demográfica e pessoal apresentou correlações significativas.

Significativas correlações foram encontradas entre o clima frio e as variáveis independentes estilo de funcionamento e configurações de poder. Foram encontradas também correlações significativas com as configurações instrumento ( $r = 0,61$ ), arena política ( $r = 0,60$ ), autocracia ( $r = 0,54$ ) e meritocracia ( $r = 0,35$ ) e os estilos individualista ( $r = 0,52$ ), empreendedor ( $r = -0,39$ ), burocrático ( $r = 0,38$ ) e afiliativo ( $r = -0,37$ ). As três organizações apresentaram correlações muito pequenas com o clima úmido e nenhuma variável demográfica e pessoal apresentou correlações significativas.

Podemos, assim, sintetizar os resultados afirmando que os estilos de funcionamento apresentaram importantes correlações significativas ( $\geq 0,40$ ) com os climas caloroso, gelado e seco. Apenas o estilo empreendedor apresentou correlação significativa com o clima quente e nenhuma correlação foi obtida com o clima úmido. As configurações de poder apresentaram significativas correlações ( $\geq 0,40$ ) com o clima frio, úmido, seco e gelado. As configurações de poder apresentaram correlações significativas com todos os seis climas organizacionais. A menor correlação significativa foi observada entre a configuração de poder burocracia e o clima seco.

Com exceção da variável exercício de cargo de chefia, que apresentou correlação significativa com o clima caloroso ( $r = -0,11$ ), todas as demais variáveis demográficas e pessoais não apresentaram correlações significativas com clima organizacional. Quanto às três organizações, todas apresentaram correlações significativas com o clima seco, contudo muito pequenas. Além do clima seco, a Org 1 apresentou correlação significativa com o clima frio e a Org 3 com os climas caloroso e gelado.

Após a análise dos resultados de correlação, são apresentados no próximo tópico os resultados das regressões realizadas para verificação do modelo preditivo deste estudo.

### 5.3 Regressões Hierárquicas

O presente estudo considera as variáveis antecedentes de nível macro, os estilos de funcionamento organizacional e as configurações de poder que, na perspectiva cultural, representam, respectivamente, a força das intersubjetividades e da estrutura organizacional no delineamento do perfil cultural.

Para investigar a influência dos estilos de funcionamento organizacional e das configurações de poder no clima percebido pelos empregados das organizações pesquisadas, foram realizadas análises de regressão hierárquica. Decidiu-se por esse tipo de regressão para que se pudesse controlar as variáveis demográficas e pessoais e as referentes ao tipo de organização, colocando-as no primeiro bloco da equação de regressão. Assim, utilizando-se a análise de regressão hierárquica foram investigadas as relações existentes entre as variáveis do modelo de pesquisa e determinados os preditores da variável dependente do estudo. Foi, então, testado o quanto cada conjunto de variáveis acrescentava ao modelo preditivo dos fatores de clima organizacional.

Para tanto, procedeu-se a entrada das variáveis na equação de regressão. Como salientado, as variáveis demográficas e pessoais e as três variáveis de tipo de organização, que apresentaram poucas e fracas correlações com a variável dependente, tiveram seus efeitos controlados, entrando no primeiro bloco da equação de regressão. No segundo bloco entraram, juntas, as variáveis independentes: estilo de funcionamento e configurações de poder.

A análise de regressão das variáveis independentes sobre o *clima caloroso* obteve, após o modelo final,  $R^2$  de 0,40,  $F(16,393) = 15,61$ ,  $p < 0,000$ . O valor de  $R^2$  aumentou em 0,35 no segundo modelo, demonstrando a importância dos estilos e das configurações de poder na predição do clima caloroso. Os resultados podem ser visualizados na Tabela 10.

Tabela 10. Resultados da análise de regressão das variáveis independentes sobre o clima caloroso.

| <b>Clima caloroso</b>  | <b>Coefficientes não padronizados</b> |                    | <b>Coefficientes padronizados</b> | <b>Valor t</b> | <b>Significância estatística</b> | <b>Correlações parciais</b> |
|--|---------------------------------------|--------------------|-----------------------------------|----------------|----------------------------------|-----------------------------|
|  | <b>B</b>                              | <b>Erro padrão</b> | <b>Beta</b>                       |                |                                  |                             |
| <b>Estilo de Funcionamento Empreendedor</b>                        | 0,31                                  | 0,07               | 0,35                              | 4,36           | 0,000                            | 0,22                        |
| <b>Estilo de Funcionamento Afiliativo</b>                          | 0,16                                  | 0,07               | 0,16                              | 2,17           | 0,030                            | 0,11                        |
| <b>Estilo de Funcionamento Individualista</b>                      | 0,18                                  | 0,06               | 0,17                              | 3,04           | 0,003                            | 0,16                        |
| <b>Configuração de Poder Arena política</b>                        | -0,13                                 | 0,06               | -0,13                             | -2,23          | 0,026                            | -0,12                       |
| <b>Configuração de Poder Sistema autônomo</b>                      | 0,13                                  | 0,06               | 0,13                              | 2,20           | 0,029                            | 0,11                        |
| <b>R = 0,64 R<sup>2</sup> = 0,40 R<sup>2</sup> ajustado = 0,38</b> |                                       |                    |                                   |                |                                  |                             |

O estilo empreendedor foi o preditor mais importante do modelo de regressão. A relação do estilo empreendedor com o clima caloroso foi positiva, o que significa que, quanto maior for a percepção de que a organização apresenta características relacionadas ao estilo empreendedor, mais os empregados perceberão também que seus chefes são parceiros na busca de suas realizações pessoais e profissionais. No clima caloroso, a relação com as chefias é marcada pela valorização dos trabalhos dos subordinados e pelo enaltecimento de suas qualidades, o que vem ao encontro da necessidade das pessoas de organizações com estilo empreendedor de serem reconhecidas por suas competências.

Com contribuições menores na explicação da variância total do clima caloroso, aparecem os estilos de funcionamento afiliativo e individualista e as configurações de poder arena política e sistema autônomo. Organizações com um estilo de funcionamento afiliativo, percebidas por seus empregados como grupos perfeitos, em que prevalece os comportamentos de lealdade, dependência e corporação, tenderão a apresentar relações amistosas entre chefias e subordinados, com valorização dos trabalhos e dos resultados das pessoas pelos gestores. A organização percebida com estilo individualista é formada por

peças com caráter narcisista, que se consideram o centro do mundo e que buscam alcançar o bem-estar, mesmo que isso venha a invadir o espaço do outro. Nesse tipo de organização as pessoas buscam contatos próximos com as chefias, pois precisam ser admiradas e valorizadas. Assim, nesse ambiente, as relações entre os gestores e seus subordinados são marcadas por contatos próximos e freqüentes, quando os subordinados obtêm os elogios e a valorização que necessitam e os chefes, vistos como entidades superiores, reforçam o comportamento de seus subordinados e, não raras vezes, tiram vantagens dessa situação para atingir os objetivos organizacionais e até para atender a objetivos exclusivamente pessoais e satisfazer seus desejos de onipotência.

A configuração arena política predisse negativamente o clima caloroso, significando que as relações entre chefes e subordinados são percebidas como mais calorosas quanto menos a organização apresentar uma configuração de poder arena política, caracterizada por fortes conflitos internos, externos e entre as coalizões interna e externa. Portanto, o ambiente organizacional conflituoso, que se caracteriza por coalizão interna politizada, com metas fluidas e distorcidas e vários influenciadores, refletirá também na relação entre chefes e subordinados. Essa relação será bastante influenciada pelo ambiente, tornando-se hostil, de desentendimentos e conflitos, ou seja, não calorosa. Organizações com configuração sistema autônomo, que apresentam uma forte coalizão interna, com o poder nas mãos dos administradores, compartilhado com outros influenciadores internos, tenderão a apresentar boas relações entre gestores e seus subordinados, caracterizadas pela valorização das pessoas pelas chefias.

A análise de regressão das variáveis independentes sobre o *clima gelado* obteve, após o modelo final,  $R^2$  de 0,48,  $F(16,393) = 21,34$ ,  $p < 0,000$ . Na passagem do primeiro modelo para o segundo, o  $R^2$  teve um aumento expressivo de 0,46. Mais uma vez a força das variáveis independentes (estilos e configurações de poder) desponta na predição da variável dependente clima gelado, como pode ser observado na Tabela 11.

Tabela 11: Resultados da análise de regressão das variáveis independentes sobre o clima gelado.

| <b>Clima gelado</b>  | <b>Coefficientes não padronizados</b> |                    | <b>Coefficientes padronizados</b> | <b>Valor t</b> | <b>Significância estatística</b> | <b>Correlações parciais</b> |
|--|---------------------------------------|--------------------|-----------------------------------|----------------|----------------------------------|-----------------------------|
|  | <b>B</b>                              | <b>Erro padrão</b> | <b>Beta</b>                       |                |                                  |                             |
| <b>Estilo de Funcionamento Empreendedor</b>                        | -0,26                                 | 0,07               | -0,28                             | -3,69          | 0,000                            | -0,19                       |
| <b>Estilo de Funcionamento Afiliativo</b>                          | -0,16                                 | 0,07               | -0,15                             | -2,27          | 0,024                            | -0,12                       |
| <b>Estilo de Funcionamento Individualista</b>                      | 0,19                                  | 0,06               | 0,17                              | 3,28           | 0,001                            | 0,17                        |
| <b>Estilo de Funcionamento Burocrático</b>                         | 0,27                                  | 0,07               | 0,17                              | 3,82           | 0,000                            | 0,20                        |
| <b>R = 0,69 R<sup>2</sup> = 0,48 R<sup>2</sup> ajustado = 0,46</b> |                                       |                    |                                   |                |                                  |                             |

O estilo empreendedor foi o que mais contribuiu para a explicação da variância da variável dependente, apresentando uma predição negativa com o clima gelado. Assim, quanto mais a organização for percebida com estilo de funcionamento empreendedor, menos as relações entre chefes e subordinados serão frias, impessoais e de distanciamento. Nas organizações com estilo empreendedor, que buscam ser competitivas e se destacarem no cenário empresarial, com membros motivados por desafios que possam atender às suas necessidades pessoais e profissionais, os relacionamentos com as chefias tenderão a ser próximos e de colaboração.

O estilo afiliativo também apresentou relação negativa com o clima gelado. Sendo assim, organizações percebidas com estilo afiliativo também tenderão a apresentar relacionamentos entre chefes e subordinados de muita proximidade, calorosos e amistosos, ou seja, menos se encontrará um clima gelado entre chefes e subordinados. As organizações com estilo afiliativo, como mencionado anteriormente, são percebidas como grupos perfeitos, refletindo o caráter coletivista, quando é rejeitado todo tipo de comportamento individualista. Nessas organizações as pessoas têm muito respeito à autoridade e desenvolvem um sentimento de dependência e corporação, mantendo relações amistosas e cooperativas com as chefias. Como a hierarquia, baseada em um sistema de controle e disciplina, é uma característica forte no estilo de funcionamento burocrático, as inter-relações entre chefias e subordinados são distantes e pouco afetivas. Desta forma, entre chefias e subordinados serão observados relacionamentos distantes, frios e sem demonstração de admiração, incentivos e afetos.

Nenhuma configuração de poder aparece como preditora do clima gelado. Conclui-se, portanto, que as subjetividades presentes no ambiente de trabalho, representadas nesta pesquisa pelos estilos de funcionamento organizacional, influenciam significativamente as relações entre gestores e subordinados.

Em seguida, procedeu-se à regressão hierárquica das variáveis independentes configurações de poder e estilos de funcionamento organizacional sobre a variável dependente *clima seco*. Os resultados dessa análise estão demonstrados na Tabela 12.

Tabela 12. Resultados da análise de regressão das variáveis independentes sobre o clima seco.

| Clima seco   | Coeficientes não padronizados |             | Coeficientes padronizados | Valor t | Significância estatística | Correlações parciais |
|--|-------------------------------|-------------|---------------------------|---------|---------------------------|----------------------|
|  | B                             | Erro padrão | Beta                      |         |                           |                      |
| <b>Estilo de Funcionamento Empreendedor</b>                        | -0,17                         | 0,08        | -0,16                     | -2,02   | 0,044                     | -0,10                |
| <b>Estilo de Funcionamento Individualista</b>                      | 0,34                          | 0,07        | 0,27                      | 4,92    | 0,000                     | 0,25                 |
| <b>Estilo de Funcionamento Burocrático</b>                         | 0,23                          | 0,08        | 0,13                      | 2,78    | 0,006                     | 0,14                 |
| <b>Configuração de Poder Autocracia</b>                            | -0,12                         | 0,05        | -0,11                     | -2,27   | 0,024                     | -0,12                |
| <b>Configuração de Poder Missionária</b>                           | -0,11                         | 0,05        | -0,11                     | -2,08   | 0,038                     | -0,11                |
| <b>Configuração de Poder Arena política</b>                        | 0,18                          | 0,07        | 0,16                      | 2,76    | 0,006                     | 0,14                 |
| <b>R = 0,64 R<sup>2</sup> = 0,41 R<sup>2</sup> ajustado = 0,39</b> |                               |             |                           |         |                           |                      |

Após a entrada dos estilos de funcionamento e das configurações de poder na equação de regressão, o  $R^2$  passou de 0,05 para 0,41,  $F(22,393) = 22,97$ ,  $p < 0,000$ . Esse aumento demonstra a importância dos três estilos e das três configurações de poder, que permaneceram na equação de regressão, na predição do clima seco. O estilo individualista apareceu como o preditor mais importante, por apresentar maior contribuição na explicação da variância do clima seco. O estilo

individualista relacionou-se positivamente com o clima seco, o que significa que quanto maior a percepção do estilo de funcionamento individualista mais o clima seco, caracterizado pelas relações de animosidades entre os pares, será percebido pelos empregados. Organizações com estilo de funcionamento individualista são formadas, em sua maioria, por pessoas que estabelecem uma relação quase filial com a organização e têm muita dificuldade em separar a vida profissional da vida pessoal. Essas pessoas promovem o seu bem-estar sem preocupação com o outro ou com o grupo, pois estão focadas em atender suas necessidades. Esse tipo de comportamento, possivelmente, leva a desentendimentos e discussões entre os pares, pois os demais membros também estão tentando ganhar espaço para alcançar seus objetivos pessoais, caracterizando o clima seco nas relações entre colegas de trabalho.

Por outro lado, o estilo de funcionamento empreendedor predisse negativamente o clima seco, significando que quanto mais a organização for percebida com características do estilo empreendedor, menos serão vivenciadas relações hostis entre os pares. No estilo de funcionamento empreendedor as pessoas estão mobilizadas para o alcance de objetivos e metas, pessoais e profissionais. Com isso, muitos são os investimentos na realização dos fins desejados, envolvendo os empregados em diversas atividades. Nesse ambiente, as pessoas precisam ser cooperativas, trocar informações e conhecimentos, se ajudarem mutuamente na resolução dos problemas, ou seja, ter espírito de equipe para desenvolverem, com eficiência, os seus trabalhos. Organizações com estilo burocrático se baseiam em forte hierarquia, no controle de normas, regras e rotinas, características próprias de pessoas com caráter obsessivo. A organização representa para essas pessoas um lugar de segurança e conforto, envolvendo-se parcialmente com a organização. Nesse estilo as inter-relações são formais e pouco afetivas e a organização investe muito pouco nos problemas pessoais dos empregados, tornando os laços afetivos fracos, tanto entre a organização e as pessoas quanto entre os membros organizacionais. Assim sendo, as relações entre os pares podem demonstrar animosidades e desentendimentos, características do clima seco.

Três configurações de poder apareceram como preditoras do clima seco: autocracia, missionária e arena política, sendo que as duas primeiras demonstraram predição negativa com a variável dependente. Na configuração de poder autocracia o poder está no mais alto executivo, que determina as metas a serem seguidas por todos. Não existem espaços para os jogos políticos, ou a pessoa expressa total lealdade ou sai da organização. Esse ambiente de poder concentrado na mão de apenas uma pessoa, que mantém contato direto com os empregados, leva a menos vivências de relacionamentos hostis entre as pessoas. As pessoas para atenderem prontamente ao CEO necessitam buscar cooperação e interação na resolução de entraves. O não atendimento ao que foi solicitado pelo chefe maior da organização poderá trazer prejuízos não apenas para àquele que foi encarregado pessoalmente para realizar a tarefa, mas também para àqueles que não cooperaram ou

dificultaram sua realização. Assim, as organizações com configuração de poder autocracia não tenderão a apresentar características do clima seco na relação entre os pares.

A ideologia impera na configuração missionária, sendo o sistema de autoridade fraco, pois as pessoas atuam de forma participativa, sem necessidade de controle e supervisão. Como nesse tipo de organização a cultura é de participação, de cooperação e de ajuda mútua entre as pessoas para alcance da missão organizacional, não será vivenciado o clima seco nos inter-relacionamentos entre os pares. De outra sorte, a organizações em crise com configuração arena política, caracterizadas pelo conflito, interna e externamente, podendo, ainda, ocorrer entre as duas coalizões, com intensa atividade política e sistemas de autoridade e ideológicos fracos, poderão ser observados relacionamentos hostis entre os pares. Contudo, há que salientar que dentro das coalizões poderá ser vivenciada muita cooperação para que os grupos se fortaleçam internamente e possam lutar por seus interesses, que são conflitantes com os dos outros grupos ou coalizões.

A análise de regressão das variáveis independentes sobre o *clima úmido* apresentou, após o modelo final,  $R^2$  de 0,44,  $F(16,393) = 17,97$ ,  $p < 0,000$ . O aumento de 0,41 do  $R^2$ , no segundo modelo, demonstra a força dos estilos de funcionamento e das configurações de poder na predição do clima úmido. A Tabela 13 apresenta os resultados encontrados.

Após o primeiro passo, apareceram, no segundo modelo, os estilos de funcionamento individualista e burocrático e as configurações de poder autocracia, instrumento, arena política, sistema autônomo e meritocracia. Dentre essas variáveis, a configuração de poder instrumento foi a que demonstrou maior poder de predição do modelo, contribuindo com 39% na explicação da variância do clima úmido. A configuração instrumento relacionou-se positivamente com a variável dependente, ou seja, quanto maior a percepção dos empregados de que o poder está nos influenciadores externos à organização, mais fofocas e trapaças nas relações entre os pares serão vivenciadas, em decorrência, possivelmente, da falta de clareza das políticas e objetivos organizacionais, que são definidos pelos influenciadores que estão fora da organização e que procuram satisfazer interesses pessoais.

Tabela 13. Resultados da análise de regressão das variáveis independentes sobre o clima úmido.

| <b>Clima úmido</b>   | <b>Coefficientes não padronizados</b> |                    | <b>Coefficientes padronizados</b> | <b>Valor t</b> | <b>Significância estatística</b> | <b>Correlações parciais</b> |
|--|---------------------------------------|--------------------|-----------------------------------|----------------|----------------------------------|-----------------------------|
|  | <b>B</b>                              | <b>Erro padrão</b> | <b>Beta</b>                       |                |                                  |                             |
| <b>Estilo de Funcionamento Individualista</b>                      | -0,10                                 | 0,05               | -0,12                             | -2,244         | 0,025                            | -0,12                       |
| <b>Estilo de Funcionamento Burocrático</b>                         | 0,13                                  | 0,05               | 0,11                              | 2,339          | 0,020                            | 0,12                        |
| <b>Configuração de Poder Autocracia</b>                            | -0,11                                 | 0,04               | -0,15                             | -3,05          | 0,002                            | -0,16                       |
| <b>Configuração de Poder Instrumento</b>                           | 0,29                                  | 0,04               | 0,39                              | 7,732          | 0,000                            | 0,37                        |
| <b>Configuração de Poder Arena política</b>                        | 0,19                                  | 0,04               | 0,24                              | 4,238          | 0,000                            | 0,22                        |
| <b>Configuração de Poder Sistema autônomo</b>                      | 0,11                                  | 0,05               | 0,13                              | 2,387          | 0,017                            | 0,12                        |
| <b>Configuração de Poder Meritocracia</b>                          | 0,26                                  | 0,04               | 0,32                              | 6,623          | 0,000                            | 0,33                        |
| <b>R = 0,66 R<sup>2</sup> = 0,44 R<sup>2</sup> ajustado = 0,41</b> |                                       |                    |                                   |                |                                  |                             |

O estilo de funcionamento individualista expressou uma predição negativa com o clima úmido, significando que quanto mais a organização for percebida com características de funcionamento individualista, menos fofocas e traças serão vivenciadas nas relações entre os pares. A maioria das pessoas que formam as organizações com estilo de funcionamento individualista tem caráter narcisista e, como tal, estão voltadas para si mesmas, buscam admiração para se sentirem seguras e valorizadas. São pessoas que parecem não considerar os limites da realidade e que têm dificuldade em considerar o outro. Portanto, essas pessoas não se interessam pela vida dos outros e nem querem saber de suas vidas privadas ou de se tornarem íntimos. A organização é para essas pessoas um ambiente em que elas podem ser aplaudidas e a organização funciona de forma a nutrir seus desejos imediatos de satisfação. Os membros das organizações com estilo de funcionamento burocrático buscam segurança e conforto na estrutura organizacional, assim, envolvem-se parcialmente com a organização, sendo mais leais com seu

setor do que com a organização. Organizações com estilo burocrático priorizam o controle sobre as pessoas, com registros exaustivos e detalhados de procedimentos sem qualquer relevância. Assim sendo, o trabalho se perde em minúcias, sem significado para as pessoas, tirando o foco do que é essencial para a organização. A falta de clareza dos objetivos e metas organizacionais, pode gerar um ambiente propício a fofocas, frente às informações desencontradas, e a trapaças como forma de obter as recompensas desejadas.

Além da configuração instrumento, outras quatro apareceram como preditoras do clima úmido: autocracia, arena política, sistema autônomo e meritocracia. A configuração de poder autocracia predisse negativamente a variável dependente. Isso significa que quando a organização é caracterizada pela centralização do poder e da tomada de decisão na alta cúpula da organização, no líder poderoso que define e maximiza as metas a serem seguidas por todos, poderão ser observadas características do clima úmido nas relações entre os pares. Isso decorre do fato de que nesse tipo de configuração as políticas organizacionais, com suas metas e objetivos, não são conhecidas por todos os seus membros, já que o poder de decisão está concentrado no CEO. Assim, poderão ser observados nos relacionamentos entre colegas de trabalho todo tipo de especulação a respeito da vida organizacional e das pessoas, tais como fofocas, trapaça e os comportamentos considerados invasivos, quando as pessoas querem saber da vida íntima dos colegas de trabalho.

A configuração de poder arena política é caracterizada por intensos conflitos e jogos de poder, quando as pessoas buscam obter o controle da organização para que seus interesses sejam atendidos. Nesse ambiente de luta pelo poder, em que muitas são as estratégias adotadas pelos grupos rivais, é possível a vivência de fofocas e trapaças como formas de minar o adversário. Dentre as configurações de poder, sistema autônomo foi aquela que menos explicou a variância do clima úmido. Nessas organizações os administradores têm um poder que é relativo, pois precisam ser legitimado pelos demais influenciadores internos. Portanto, o poder não fica concentrado nos administradores, expande-se pela organização. Assim sendo, existem espaços para os jogos de poder, que criam um ambiente propício para intrigas e trapaças nas relações entre os pares. Entretanto, essas relações não apresentaram um forte poder de predição no clima úmido, demonstrando que esses comportamentos são, possivelmente, pontuais. O foco do poder da meritocracia está nos especialistas, que detêm o conhecimento e são considerados o coração da organização. A presença dos especialistas em várias áreas e níveis da organização torna o poder fluido e difuso, gerando uma grande desigualdade do poder e uma coalizão interna mais politizada. Nesse ambiente de luta pelo poder, poderão ser vivenciados comportamentos invasivos, nos quais as pessoas procuram entrar na vida privada dos colegas, levando a fofocas e trapaças nos inter-relacionamentos entre os pares.

Quanto ao *clima quente*, os resultados da regressão hierárquica demonstraram, após o modelo final, um valor para  $R^2$  de 0,64,  $F(16,393) = 40,82$ ,  $p < 0,000$ . O significativo aumento do valor de  $R^2$  em 0,61, quando são introduzidas as variáveis no segundo passo da equação de regressão, demonstra o grande valor dos estilos e das configurações de poder na predição do clima quente. Os resultados são mostrados na Tabela 14.

Tabela 14. Resultados da análise de regressão das variáveis independentes sobre o clima quente.

| <b>Clima quente</b>  | <b>Coefficientes não padronizados</b> |                    | <b>Coefficientes padronizados</b> | <b>Valor t</b> | <b>Significância estatística</b> | <b>Correlações parciais</b> |
|--|---------------------------------------|--------------------|-----------------------------------|----------------|----------------------------------|-----------------------------|
|  | <b>B</b>                              | <b>Erro padrão</b> | <b>Beta</b>                       |                |                                  |                             |
| <b>Estilo de Funcionamento Burocrático</b>                         | -0,08                                 | 0,04               | -0,08                             | -2,07          | 0,039                            | -0,11                       |
| <b>Configuração de Poder Instrumento</b>                           | 0,10                                  | 0,03               | 0,14                              | 3,49           | 0,001                            | 0,18                        |
| <b>Configuração de Poder Missionária</b>                           | 0,33                                  | 0,03               | 0,47                              | 11,43          | 0,000                            | 0,51                        |
| <b>Configuração de Poder Arena política</b>                        | 0,32                                  | 0,03               | 0,42                              | 9,40           | 0,000                            | 0,44                        |
| <b>Configuração de Poder Sistema autônomo</b>                      | 0,32                                  | 0,04               | 0,41                              | 8,97           | 0,000                            | 0,42                        |
| <b>R = 0,80 R<sup>2</sup> = 0,64 R<sup>2</sup> ajustado = 0,62</b> |                                       |                    |                                   |                |                                  |                             |

O modelo final produziu as seguintes variáveis, significativas, na predição do clima quente: o estilo de funcionamento burocrático e as configurações de poder instrumento, missionária, arena política e sistema autônomo. Dessas variáveis, a configuração missionária foi a que mais contribuiu na predição do clima quente. A relação que a missionária apresentou com o clima seco foi positiva, mostrando que quanto mais o poder congregar as pessoas em torno da ideologia da organização, mais as relações entre os colegas de trabalho serão de cooperação e ajuda mútua na realização do trabalho, guiados pela missão organizacional. A configuração de poder arena política apresentou relação importante com o clima quente. Como salientado nesse texto, quando a organização apresenta a configuração arena política, vivencia muitos conflitos e jogos de poder. Esses ocorrem, frequentemente, entre os grupos que lutam pelo controle da organização e a posse do poder. Contudo, dentro dos grupos são vivenciados comportamentos de cooperação e de ajuda mútua entre

os pares para que as coalizões internas se fortaleçam e atinjam seus objetivos. Assim, nas organizações com configuração arena política as relações entre os pares, dentro dos grupos, apresentam características do clima quente.

A configuração sistema autônomo também apresentou importante participação na predição do clima quente, demonstrando que quando o poder da organização está nas mãos dos administrativos, as relações entre os pares é caracterizada por espírito de equipe, cooperação e ajuda mútuas entre colegas de trabalho. Esse tipo de relacionamento ocorre, provavelmente, porque os administradores precisam compartilhar o seu poder com outros influenciadores internos, criando ambiente característico das relações presentes no clima quente, observadas nos inter-relacionamentos entre os pares. Instrumento foi a configuração de poder que apresentou menor participação na formação do clima quente. O poder nesse tipo de configuração está com os influenciadores externos que usam a estrutura organizacional para atingir seus interesses. As metas são ditadas pelo influenciador externo, que pode ser um indivíduo ou grupos. Como as metas são fluidas e distorcidas, surge uma coalizão interna politizada, que busca espaços de poder e influência dentro da organização. Os grupos que se formam para defesa de seus interesses buscam se fortalecer internamente, quando são vivenciados comportamentos de interação entre as pessoas para resolução dos problemas, de cooperação e de ajuda mútua. O estilo de funcionamento burocrático teve uma participação muito pequena na explicação da variância do clima quente, demonstrando que quando a organização se baseia no controle de normas, regras e rotinas, com controle exacerbado de pessoal, raramente serão vivenciadas relações de cooperação entre os pares. Normalmente, nesse tipo de organização as inter-relações são formais, pouco afetivas e fracas.

Até o primeiro passo, a regressão para o *clima frio* apresentou  $R^2$  de 0,03 e passou para  $R^2 = 0,64$ ,  $F(16,393) = 40,12$ ,  $p < 0,000$ . Portanto, a adição dos estilos de funcionamento e das configurações de poder aumentaram, significativamente, o valor do  $R^2$  em 0,61. Na Tabela 15 podem ser visualizados os resultados.

Depois da inclusão das variáveis independentes no segundo bloco, os estilos individualista e burocrático e as configurações de poder autocracia, instrumento, missionária, arena política e meritocracia apresentaram-se como significativos preditores do clima frio. Dentre essas variáveis, a configuração instrumento foi a que apresentou maior contribuição na explicação da variância do clima frio. Por ter apresentado uma relação positiva, pode-se concluir que quanto mais a organização tiver o seu poder controlado por influenciadores externos, mais as pessoas demonstrarão desinteresse pelos trabalhos dos colegas, mais dificuldades terão em realizar atividades em grupos e em estabelecer relações de trabalho. Isso possivelmente se dará em função da falta de clareza das políticas e dos rumos da organização, pois são os influenciadores de fora da

organização que definem os objetivos e metas a serem alcançadas em função de seus interesses pessoais.

Tabela 15. Resultados da análise de regressão das variáveis independentes sobre o clima frio.

| <b>Clima frio</b>  | <b>Coefficientes não padronizados</b> |                    | <b>Coefficientes padronizados</b> | <b>Valor t</b> | <b>Significância estatística</b> | <b>Correlações parciais</b> |
|--|---------------------------------------|--------------------|-----------------------------------|----------------|----------------------------------|-----------------------------|
|  | <b>B</b>                              | <b>Erro padrão</b> | <b>Beta</b>                       |                |                                  |                             |
| <b>Estilo de Funcionamento Individualista</b>                      | 0,12                                  | 0,04               | 0,12                              | 2,76           | 0,006                            | 0,14                        |
| <b>Estilo de Funcionamento Burocrático</b>                         | 0,18                                  | 0,05               | 0,13                              | 3,51           | 0,001                            | 0,18                        |
| <b>Configuração de Poder Autocracia</b>                            | 0,17                                  | 0,03               | 0,19                              | 4,93           | 0,000                            | 0,25                        |
| <b>Configuração de Poder Instrumento</b>                           | 0,26                                  | 0,03               | 0,31                              | 7,58           | 0,000                            | 0,37                        |
| <b>Configuração de Poder Missionária</b>                           | -0,08                                 | 0,03               | -0,10                             | -2,38          | 0,018                            | -0,12                       |
| <b>Configuração de Poder Arena política</b>                        | 0,10                                  | 0,04               | 0,11                              | 2,55           | 0,011                            | 0,13                        |
| <b>Configuração de Poder Meritocracia</b>                          | 0,20                                  | 0,04               | 0,21                              | 5,40           | 0,000                            | 0,27                        |
| <b>R = 0,80 R<sup>2</sup> = 0,64 R<sup>2</sup> ajustado = 0,62</b> |                                       |                    |                                   |                |                                  |                             |

A configuração de poder meritocracia foi a segunda variável que melhor predisse o clima frio. O foco do poder nessa configuração está nos conhecimentos e nas competências dos especialistas. Os objetivos da organização são facilmente deslocados para objetivos e interesses dos especialistas, pois esses buscam realização e prestígio profissional e pessoal. Com isso, as relações entre os pares tornam-se distantes, sem interesse nas trocas de conhecimentos e informações, pois isso significaria perda de poder. A arena política aparece com uma fraca predição da variável dependente. Parece que essa pequena participação da configuração de poder arena política na formação do clima frio retrata as relações entre os grupos ou coalizões internas. Esses grupos se rivalizam e competem na

busca do poder e do controle da organização, surgindo muitos conflitos entre eles e variados jogos políticos.

A configuração missionária predisse negativamente o clima frio, significando que quanto mais a ideologia representar o poder da organização, guiando e orientando seus membros, menos serão vivenciadas relações frias entre os pares. Os indivíduos pertencentes à organização com configuração missionária identificam-se fortemente com a ideologia organizacional. Essas pessoas são leais à organização em que trabalham, atuando de forma participativa, sem necessidade de controle e supervisão. Assim, nessa configuração não há espaços para relações frias e distantes entre as pessoas. Possivelmente, os pares manterão relações próximas, de cooperação, de interação na execução das tarefas e na resolução dos problemas, como demonstrado no modelo de predição de clima quente.

O clima frio foi predito por dois estilos de funcionamento, individualista e burocrático, com participação semelhante na explicação da variância desse tipo de clima. Organizações com estilo de funcionamento individualista são formadas, em sua maioria, por pessoas com caráter narcisista, que estabelecem uma relação quase filial com a organização, refletindo uma fusão indivíduo-organização. As relações que estabelecem são focadas no próprio ego, buscando admiração e elogios, principalmente, dos chefes. Os membros organizacionais raramente conseguem estabelecer os limites da realidade e considerar o outro na busca de seu bem-estar pessoal. Desta forma, as relações entre os pares são distantes, sem afetos e de poucas trocas na realização do trabalho. O estilo de funcionamento burocrático é formado, em sua maioria, por pessoas com caráter obsessivo, que buscam segurança no ambiente organizacional. É um estilo que se baseia no controle de normas, regras e de pessoal, fixando-se em procedimentos irrelevantes. Nesse ambiente as relações são formais, pouco afetivas e distantes, em que as pessoas não demonstram interesse pelo trabalho realizado por seus pares, características essas próprias do clima frio.

Frente aos resultados da pesquisa apresentados até este ponto, será, em seguida, feita discussão de seus principais pontos

## **Capítulo 6 – Discussão**

A pesquisa foi desenvolvida por meio de dois estudos. O primeiro delimitou o conceito de clima e construiu e validou instrumento para medir o construto, que foi utilizado no segundo estudo. Este, investigou a relação do clima organizacional com dois elementos que fazem parte do perfil cultural das organizações: os estilos de funcionamento organizacional, variável do nível das intersubjetividades, e as configurações de poder, no nível da estrutura organizacional, conforme o modelo do perfil cultural de Paz e Tamayo (2004).

Neste capítulo são discutidos os resultados da pesquisa apresentados anteriormente. Primeiramente, são analisados os resultados das análises descritivas e, posteriormente, os resultados das regressões hierárquicas, que buscaram responder os objetivos definidos no Capítulo 2.

### **6.1 Análises descritivas das variáveis**

Este estudo, ao trabalhar com as percepções, apóia-se no referencial cognitivista das percepções compartilhadas e assume o modelo de composição de Chan (1998). Reconhece, portanto, que o ambiente de trabalho é formado pela participação das pessoas, por meio das interações sociais, quando são compartilhadas percepções e significados. Assim, as percepções compartilhadas no ambiente de trabalho, por meio das relações, constitui a dimensão de análise desta pesquisa.

Com o objetivo de verificar o grau de concordância e de intensidade das percepções dos empregados das empresas pesquisadas foram analisadas as frequências e as porcentagens das respostas. Essa simples análise demonstrou que, aproximadamente, 45% dos empregados avaliaram o clima caloroso em torno do ponto três da escala. Quanto ao clima seco, em torno de 43% dos respondentes avaliaram as relações com os colegas de trabalho no ponto dois da escala. A configuração missionária foi percebida por 40,5% das pessoas da Org 2 e por 58,7% da Org 3 no ponto dois da escala. Sistema autônomo foi percebido por 46,9% dos empregados da Org 1, no ponto três da escala. Aproximadamente 40% dos empregados das três organizações avaliaram o estilo empreendedor no ponto dois da escala. Além disso, todos os desvios-padrão apresentaram valores que variaram de 0,40 a 0,91, valores que podem ser considerados pequenos em escalas formadas de cinco pontos. Assim, com base nos resultados dos desvios-padrão, na concentração das respostas

que apresentaram, aproximadamente, um compartilhamento das percepções entre 40,5% e 58,7% das pessoas, e no número reduzido de unidades organizacionais que apresentaram resultados divergentes do resultado geral, pode-se verificar a presença de grau de concordância e de intensidade das percepções suficientes para que os resultados possam ser considerados no nível organizacional. A seguir são apresentadas as análises descritivas por organização participante desta pesquisa.

Os resultados das análises descritivas apontam as similaridades das percepções nas três organizações pesquisadas: Org 1, empresa privada, Org 2 e Org 3, ambas empresas do serviço social autônomo, mas com diferentes finalidades organizacionais. Nas três empresas, o clima caloroso foi o mais percebido nas relações entre chefia-subordinados e o clima seco nas relações entre os membros organizacionais. O clima caloroso foi percebido com mais intensidade por aqueles que exercem cargo de chefia e estão na faixa etária de 46 a 50 anos nas três organizações. O clima caloroso refere-se a comportamentos considerados positivos do chefe na relação com seus subordinados, tais como enaltecimento das qualidades e do esforço dos subordinados na realização do trabalho, reconhecimento dos bons resultados alcançados, fornecimento de apoio nas dificuldades encontradas na execução das tarefas, consolo prestado aos subordinados em seus momentos de preocupação e aflição, entre outros. Assim, parece apropriado concluir que, possivelmente, tenham sido os chefes os que destacaram esse clima, referenciados em suas próprias relações com os subordinados ou na imagem que têm de si mesmos.

Se as relações entre chefes e subordinados são caracterizadas por um clima caloroso, em que prevalecem o respeito e a boa convivência, por outro lado, o clima seco, percebido nas relações entre os pares, envolve situações de desentendimentos, rivalidades e tratamento agressivo entre as pessoas. Contudo, há que se destacar que o tipo de relação inerente ao clima seco foi percebido como de ocorrência rara no ambiente de trabalho (médias em torno do ponto 2 da escala). Na Org 1, o clima seco obteve a maior percepção no grupo de homens, ocupantes de cargo de chefia e com idade de 46 anos a 50 anos. Nas duas organizações do serviço social autônomo, os empregados que apresentaram maiores percepções do clima seco foram as mulheres que não ocupavam cargo de chefia e com idades dentro da faixa etária de 26 a 35 anos.

Frente aos resultados, pode-se tentar buscar explicações que ajudem a entender os dois tipos de relações tão opostas em um mesmo ambiente, ou seja, relações amistosas e

calorosas com as chefias e relações secas e hostis com os colegas de trabalho. Organizações empreendedoras são fortemente direcionadas para atingir os seus objetivos e metas, estabelecendo uma dinâmica de trabalho que mobiliza as pessoas para alcance de resultados. Normalmente, nesses ambientes de trabalho é comum serem utilizados mecanismos que reforçam e recompensam altos desempenhos. Consequentemente, esse contexto é marcado por considerável competição entre as pessoas, resultando em relações de hostilidade entre os pares. Os indivíduos são mais cordiais com aquelas pessoas que lhes parecem importantes para os seus interesses e são pouco amigáveis ou até agressivos com aquelas que são vistas como seus competidores. As configurações de poder e os estilos de funcionamento das organizações também contextualizaram, em seguida, essas relações encontradas.

A configuração de poder sistema autônomo foi a mais presente na Org 1 (empresa privada), na percepção, principalmente, dos chefes e das pessoas com idade acima de 50 anos. Assim, na percepção dos empregados, o poder está com os administradores de alto *status* da organização, que buscam a autonomia organizacional, sem interferência de pessoas externas à empresa. Contudo, o poder dos administradores é relativo, pois precisam compartilhá-lo com os demais influenciadores internos, para serem legitimados. Como o poder nesse tipo de configuração é relativo e difuso, há espaços no ambiente organizacional para muitos jogos políticos.

Os administradores, para exercerem o controle interno, usam de padrões burocráticos e trabalham com um sistema de metas claramente operacionalizado. Compatível com as características de organizações com esse tipo de configuração de poder, a Org 1 tem estrutura hierárquica mais achatada e flexível, permitindo fácil acesso e boa convivência com os gerentes. As pessoas, nessas organizações, se unem motivadas mais por utilitarismo que por valores ideológicos e valorizam o sistema de recompensas. Assim, as pessoas desenvolvem com a empresa um comprometimento calculativo, que envolve a avaliação, pelo empregado, das recompensas e custos associados à sua permanência na organização.

Associado à configuração de poder sistema autônomo, os resultados das análises descritivas indicam que o estilo de funcionamento empreendedor foi o mais percebido na Org 1. A média em torno do ponto três da escala, que vai de 0 a 4, significa que o estilo empreendedor é fortemente percebido na organização, especialmente pelos homens que

ocupam cargo de chefia e têm idade acima de 45 anos. Assim, na Org 1, as pessoas percebem a organização como inovadora e progressista, procurando estar sempre à frente do seu tempo. É um estilo que tem como marca o empreendedorismo, com novos desafios e foco na realização. Essa característica retrata a atual realidade da Org 1, que tem consolidado cada dia mais sua marca na sociedade, com expansão e diversificação de seu negócio.

A predominância do estilo empreendedor na empresa privada revela que as pessoas da organização têm comportamentos motivados pela necessidade de serem reconhecidas e de buscar, sistematicamente, a realização de seus objetivos. O ambiente organizacional representa para essas pessoas a possibilidade do atendimento de suas necessidades pessoais, imprescindíveis às suas realizações. A organização valoriza e incentiva a busca por promoção, como meio das pessoas subirem na estrutura hierárquica e alcançarem seus ideais de perfeição. A priori, as possibilidades de ascensão é um direito de todos, desde que tenham competência e bons desempenhos.

Além de a empresa buscar novos desafios, ser competitiva e estar aberta a mudanças, preocupa-se também com o bem-estar dos membros organizacionais e da comunidade. Essa característica pode ser constatada na Org 1, que tem desenvolvido programa de bolsa escola para os empregados e vários projetos sociais que contam com a iniciativa e a manutenção da empresa.

Pode-se, portanto, afirmar que a empresa privada (Org 1) tem um perfil empreendedor, buscando sempre atingir novos patamares que possam consolidar o nome da organização no seu nicho de negócio. Para tanto, o poder está concentrado nos mais altos executivos, no caso da Org 1 formado por membros de uma mesma família, que controlam as pessoas e os recursos, mas que reconhecem a necessidade de compartilhar esse poder com aqueles que detêm as competências e as habilidades técnicas e os conhecimentos estratégicos fundamentais para a empresa. Nesse ambiente existe uma dinâmica organizacional de intensa produção, em que a organização, por meio de seu corpo gerencial, instiga e motiva em seus empregados comportamentos criativos, de inovação e iniciativa, utilizando recompensas, bônus, promoções, prêmios, dentre outros incentivos, que podem gerar competição desmedida nas relações de trabalho. Essa situação pode, então, explicar as relações amistosas e sinérgicas percebidas entre chefia-subordinados e as relações conflituosas e de rivalidades entre os pares. Vale lembrar que a

pontuação do clima seco atingiu valores em torno do ponto dois da escala, sendo, pois, eventuais as ocorrências desse tipo de relacionamento entre as pessoas na organização.

A configuração de poder missionária apareceu com maior força nas Org 2 e Org 3 (empresas do sistema social autônomo). Na percepção dos empregados, o poder da organização em que trabalham está em sua ideologia. Os membros organizacionais se unem porque se identificam com a ideologia organizacional. As duas organizações do serviço social autônomo participantes da pesquisa desenvolvem atividades que buscam melhorar a qualidade de vida e o bem-estar de seu público alvo. Essas ações são revestidas de forte conteúdo educativo, informativo e transformador, que estimulam os clientes a buscarem a melhoria de suas condições de vida.

A forte ideologia das duas empresas congrega seus empregados, estimulando o trabalho multidisciplinar desenvolvido por meio da formação de equipes. Pela natureza das atividades que requerem agilidade nas ações, iniciativa e criatividade e necessidade de desenvolverem as tarefas em conjunto, os empregados agem com certa autonomia. As pessoas nesse tipo de organização buscam ser participativas, sem necessidade de controle e supervisão. O trabalho interativo de pessoas de diferentes competências e diversas áreas é estimulado, como forma de otimizar os resultados e gerar mais criatividade e inovação. Como destacado por Paz (2004), é a mais participativa das configurações. Nas empresas que apresentaram essa configuração, observa-se uma estrutura descentralizada, com várias unidades organizacionais que atuam diretamente com o cliente. Essa estrutura possibilita aos empregados maior autonomia e maior identificação com a missão organizacional, na medida em que podem estabelecer contato mais próximo com aqueles que demandam o trabalho da organização.

Nesse contexto de trabalho, onde o empreendedorismo se junta a uma forte ideologia organizacional, assegurando completa lealdade das pessoas, os inter-relacionamentos entre chefes e subordinados são marcados pela valorização do trabalho e das competências das pessoas, pelo fornecimento de apoio e de *feedback*, que facilitam as relações e garantem os resultados desejados. Assim, nas relações chefia-subordinados desponta o clima caloroso. Por outro lado, as relações entre colegas de trabalho são de hostilidade, desentendimentos e de irritação entre as pessoas. A visão empreendedora somada à forte ideologia organizacional pode levar as pessoas a buscarem constante melhoria de seus desempenhos, criando um ambiente de grande produtividade e competitividade entre os pares.

Em seguida, serão discutidas as análises de regressão desenvolvidas para avaliar o poder preditivo das variáveis independentes sobre a variável dependente do modelo de pesquisa.

## **6.2 Regressões hierárquicas**

Para atender os objetivos do estudo foram realizadas regressões do tipo hierárquica, que testaram o poder preditivo das variáveis independentes, configuração de poder e estilos de funcionamento organizacional, sobre cada um dos tipos de clima. As variáveis demográficas e pessoais e os três tipos de organização foram controlados entrando no 1º bloco da equação de regressão e, no 2º bloco, foram colocadas as seis configurações de poder e os quatro estilos de funcionamento organizacional. As discussões são a seguir apresentadas, separadas por cada variável do clima organizacional.

### **Clima Caloroso**

Os resultados das análises demonstraram que os estilos de funcionamento empreendedor, afiliativo e individualista e as configurações de poder arena política e sistema autônomo são preditores significativos do clima caloroso. Portanto, tanto os padrões de comportamento simbólicos, representados pelos estilos de funcionamento, quanto as configurações de poder que as organizações apresentam têm importante impacto na formação do clima caloroso. Dentre essas variáveis, o estilo empreendedor foi o que demonstrou maior poder de predição do modelo, Pode-se, assim, concluir que as organizações que têm estilo de funcionamento empreendedor tendem a apresentar uma relação chefia-subordinados caracterizada pelo clima caloroso.

O mundo dos negócios se apresenta altamente competitivo e seletivo, as empresas estão constantemente à busca de *status*, prestígio, domínio sobre pessoas, recursos e sobre o mercado. As empresas com estilo empreendedor retratam bem essa realidade. A organização com esse estilo de funcionamento apresenta uma dinâmica voltada para a realização, para o alcance de seus objetivos e metas. Para isso, a empresa reforça em seus empregados comportamentos de enfrentamento de desafios, de busca de inovação, de iniciativa, que possam contribuir para a efetividade dos resultados organizacionais. Esse ambiente de alta produtividade e de busca de qualidade, com foco na satisfação do cliente, requer uma constante interação entre a chefia e seus subordinados, desde o planejamento das ações a serem desenvolvidas, passando pelo acompanhamento do trabalho até a

avaliação dos resultados. Dessa forma, as decisões tomadas pelo chefe devem ser conhecidas por sua equipe de trabalho e levar em consideração as potencialidades e necessidades das pessoas envolvidas nas tarefas. O chefe, nesse tipo de organização, é uma pessoa de fácil acesso aos empregados, atuando como provedor de incentivos e recompensas, de forma a criar um clima que facilite a realização do trabalho. Os empregados são motivados por trabalhos desafiadores, que possam lhes proporcionar projeção profissional e serem admirados por suas competências e realizações. Como os membros organizacionais objetivam também subir na estrutura hierárquica, esperam encontrar na organização as condições que necessitam para alcançarem seus ideais de perfeição. De outro lado, os chefes, para alcance das metas organizacionais, reforçam esses comportamentos de seus subordinados, enaltecendo suas competências e o esforço que empreendem na realização dos trabalhos. Assim, os relacionamentos tornam-se estratégicos para o alcance das metas individuais e organizacionais.

Essa situação nos remete à abordagem perceptual de James e Jones (1974), que tem como base as percepções similares dos indivíduos, em decorrência do processo de seleção realizado tanto pela organização quanto pelos membros organizacionais. Segundo os autores, a congruência da percepção do clima é explicada por processos de mútua seleção, em que a pessoa escolhe a organização que acredita ter as condições necessárias às suas realizações e, ao mesmo tempo, é escolhida pela organização na medida em que apresenta um perfil semelhante aos membros organizacionais.

Sendo os estilos de funcionamento, de acordo com Paz e Mendes (2008), padrões simbólicos de comportamentos estruturados nas relações simbólicas estabelecidas no ambiente organizacional, pode-se constatar que o clima caloroso, em que as relações estabelecidas entre os chefes e seus subordinados são de reciprocidade, de apoio, de fornecimento de *feedback* e de valorização das pessoas, dá suporte à estruturação do estilo de funcionamento empreendedor.

Os estilos afiliativo e individualista apresentaram pequeno poder de predição no modelo de regressão. Pode-se notar que esses dois estilos de funcionamento organizacional estão também focados na tarefa, desenvolvendo uma dinâmica de produção. No clima afiliativo, os membros apresentam comportamentos de lealdade, dependência e corporação. São pessoas que buscam alcançar os objetivos e metas organizacionais, que valorizam as ações coletivas e são encorajados a sacrifícios pessoais para atendimento dos interesses da

organização. O respeito à autoridade é uma característica dessa cultura, em que as pessoas tendem a fazer o que o chefe deseja, sem questionar sua qualificação, mantendo a fantasia da perfeição do chefe, reforçada e mantida pelo grupo. Com esse estilo de funcionamento é esperado um clima caloroso, caracterizado por um relacionamento entre chefes e subordinados de valorização dos empregados, de apoio aos seus problemas de trabalho e pessoais, de fornecimento de *feedback* que contribuem para a melhoria do desempenho individual e alcance das metas organizacionais.

As pessoas em empresas com estilo individualista estabelecem uma relação com a organização quase filial, tendo grande dificuldade em separar o trabalho de suas vidas privadas. Como salientado por Paz e Mendes (2008), as relações são focadas no próprio ego, por isso os membros organizacionais buscam contatos próximos com os chefes, com solicitações feitas no nível pessoal, na busca de admiração e elogios. Os chefes são respeitados e obedecidos sem questionamentos, pois são considerados detentores de extrema capacidade. Os chefes retribuem a essa deferência e buscam alcançar as metas organizacionais com tratamento cordiais, acolhedor e de enaltecimento das competências e dos resultados dos subordinados, caracterizando o clima caloroso.

Assim, os estilos de funcionamento organizacional que predizem o clima caloroso são aqueles em que os membros organizacionais estão motivados a manterem relacionamentos amistosos com seus chefes, buscando recompensas e elogios para se sentirem valorizados. Os estilos empreendedor, afiliativo e individualista são formado, em sua maioria, por pessoas que desejam realizar objetivos e metas organizacionais e pessoais e, para isso, buscam relacionamentos mais próximos com os gestores.

As configurações de poder, arena política e sistema autônomo apresentaram a mesma contribuição na predição do clima caloroso, sendo que a primeira predisser negativamente a variável dependente e a segunda, positivamente. A Teoria do Poder Organizacional de Mintzberg (1983) parte do pressuposto de que o comportamento organizacional é um jogo de poder, em que vários jogadores e influenciadores buscam o controle da organização. Assim, com base nesse pressuposto, os resultados sugerem que quanto mais as empresas apresentam uma configuração arena política, menos o clima caloroso será vivenciado no ambiente organizacional. Isto significa que as organizações que passam por momentos de crise, com intensificação dos jogos de poder, ocorrência de grandes conflitos internos e externos e um sistema de autoridade enfraquecido pelos interesses políticos que se

sobrepõem às habilidades técnicas, vivenciam menos o clima caloroso, onde as relações entre os chefes e seus subordinados são de valorização das pessoas. Possivelmente, essas relações serão marcadas pelo distanciamento, desinteresse da chefia com os necessidades de seus subordinados, falta de diálogo e de entrosamento entre os gestores e as pessoas sob sua supervisão, caracterizando o clima gelado.

Nas organizações com configuração sistema autônomo a situação apresenta-se de forma diferente. Nesses ambientes de trabalho o poder dos altos executivos é compartilhado com os demais influenciadores internos, detentores de conhecimentos estratégicos para a organização. O que motiva as pessoas é a possibilidade de obterem recompensas e, para tanto, procuram estabelecer boas relações com a chefia. Assim, relações amistosas e calorosas entre chefes e subordinados será a tônica desse tipo funcionamento.

### **Clima Gelado**

Apenas os estilos de funcionamento apareceram como preditores do clima de gelado. A análise indicou predição negativa dos estilos empreendedor e afiliativo e positiva dos estilos individualista e burocrático. Isto significa que quanto mais os indivíduos percebem que suas organizações têm estilo de funcionamento empreendedor ou afiliativo, menos o clima gelado será vivenciado nas relações de trabalho, demonstrando o quão importante são é um ambiente de produtividade, onde as pessoas buscam desafios e realização pessoal e profissional, movidas por forte sentimento de grupo, nos relacionamentos calorosos entre chefia-subordinados. Por outro lado, quanto mais os estilos individualista ou burocrático forem aqueles mais percebidos pelos membros organizacionais, mais o clima gelado tenderá a ser percebido nas relações entre chefes e subordinados.

Como salientado por Paz e Mendes (2008), cada organização faz o seu caminho estimulando aspectos diferentes do ambiente organizacional. Nas organizações com estilo empreendedor são estimulados os comportamentos criativos, de inovação e o trabalho interdisciplinar na realização das metas organizacionais. Em organizações com funcionamento afiliativo, o foco está na preservação do grupo, onde não há espaços para comportamentos individualistas, e nos comportamentos de lealdade e dependência dos empregados. Assim, organizações com essas configurações de poder tendem a vivenciar relações chefia-subordinados contrárias às do clima gelado. Provavelmente, as relações

entre os chefes e seus subordinados sejam caracterizadas pela proximidade, reciprocidade e valorização das pessoas, semelhantes àquelas que distinguem o clima caloroso.

Os estilos de funcionamento individualista e burocrático apresentaram a mesma quantidade de explicação da variância total do clima gelado, demonstrando predições positivas com a variável dependente. Organizações com estilo individualista são formadas, em sua maioria, por pessoas que têm grande dificuldade em separar a organização de suas vidas social e familiar. Nas relações que estabelecem, as pessoas são focadas no próprio ego, julgam ser o centro do mundo, com grandes dificuldades em considerar o outro na busca do seu bem-estar. Gostam de manter contatos próximos com os chefes, de intimidade, com solicitações feitas no nível pessoal, pois necessitam de admiração e elogios para se sentirem valorizadas. Os chefes, na busca das metas organizacionais, reforçam esses comportamentos fornecendo apoio e enaltecendo os resultados dos subordinados e valorizando seus esforços e competências.

Em sua maioria, as organizações com estilo de funcionamento burocrático são formadas por pessoas com caráter obsessivo, que se sentem seguras em ambientes de forte controle, com estrita obediência às normas e aos procedimentos, despertando sentimentos de poder e domínio. Como a hierarquia é uma característica forte desse estilo de funcionamento e as pessoas buscam segurança e conforto na estrutura organizacional, as boas relações com os chefes são fundamentais para atingir seus objetivos individuais. Assim, com essas características de funcionamento, as organizações tendem a desenvolver relacionamentos entre chefes e subordinados marcados por muita sinergia na realização das metas organizacionais e pessoais.

A partir desses resultados, pode-se notar a importância dos estilos de funcionamento na formação do clima gelado. O que impacta nesse tipo de clima são os padrões simbólicos de comportamento, estruturados a partir das relações simbólicas estabelecidas no contexto de trabalho, ou seja, os aspectos da subjetividade do ambiente organizacional, e não a forma como o poder é estruturado na organização.

## **Clima Seco**

Em relação ao clima seco, os resultados da regressão hierárquica demonstraram o impacto de três estilos de funcionamento organizacional, empreendedor, individualista e burocrático e de três configurações de poder, autocracia, missionária e arena política. O estilo individualista foi aquele que apresentou a melhor predição no modelo, com predição positiva, indicando que nas organizações com esse estilo de funcionamento as relações entre os pares tendem a ser hostis.

Paz e Mendes (2008) informam que no tipo de funcionamento individualista as pessoas têm para com a organização uma relação de grande dependência, misturando vida profissional com vida privada. São pessoas que buscam atender às suas necessidades e atingir seu bem-estar, sem se atentarem para os direitos e as necessidades dos outros. Assim, em suas relações, raramente conseguem estabelecer os limites da realidade e considerar o outro. Dessa forma, como salientado pelas autoras, podem ser observados conflitos, rivalidades e desentendimentos entre os colegas de trabalho, eventos característicos do clima seco.

O estilo empreendedor predisse negativamente o clima seco. Assim, nas organizações em que predominam o empreendedorismo, a busca de novos desafios e foco na realização, o clima seco não tenderá a ser aquele mais presente nas relações entre os pares. Certamente, nessas organizações o clima será de cooperação, de desenvolvimento de equipes de trabalho, de interação na resolução dos problemas, de ajuda mútua para que as metas organizacionais e individuais possam ser alcançadas. Relações de cooperação entre os pares estruturarão ambientes de trabalho em que o empreendedorismo guia o funcionamento das ações organizacionais.

Nas organizações com funcionamento burocrático, as pessoas têm necessidade de se sentirem seguras e, assim, adotam procedimentos de exacerbado controle de pessoal e procedimentos, como forma de controlar as situações imprevistas. Nesse ambiente organizacional, as relações entre os pares são distantes, desprovidas de afetividades e, muitas vezes, são vivenciadas comportamentos de hostilidade, agressividade e irritabilidade entre as pessoas.

Conclui-se, portanto, que o ambiente organizacional que propiciará relações hostis, de conflitos e desentendimentos entre os pares é aquele que for percebido por seus

empregados como de alta competitividade, a ponto de prejudicarem as relações entre colegas de trabalho, e aqueles em as pessoas estão focadas em si mesmos, desconsiderando as necessidades dos colegas de trabalho, impondo aos outros seus desejos e sua forma de trabalhar.

As configurações de poder autocracia e missionária apresentaram predição negativa com o clima seco e arena política, positiva. Pode-se, pois, concluir que as empresas em que o poder está concentrado no alto executivo da organização, que decide e muda os rumos sem a participação das demais pessoas, demandando trabalhos diretamente dos empregados, sem respeitar a estrutura hierárquica, não há espaços para jogos políticos e, em decorrência, as relações não são caracterizadas por irritação, desentendimentos e intrigas entre as pessoas, próprias do clima seco. Isso decorre do fato do controle pessoal do CEO, que deseja ser atendido em suas necessidades com prontidão. Para tanto, as pessoas precisam manter relações amigáveis que possibilite a realização das metas e trabalhos determinados pela cúpula da organização.

Os membros das organizações com configuração missionária unem-se porque se identificam com a ideologia organizacional. Nessa cultura não existe necessidade de controle e supervisão, pois as pessoas atuam, naturalmente, de forma participativa. Sendo assim, não são vivenciadas relações de hostilidade e desentendimentos entre os pares, pois esses estão solidamente identificados com a missão da organização, na busca do alcance de seus objetivos. Por outro lado, a configuração de poder arena política, apresenta freqüentes situações de conflito entre as coalizões internas, que se formam para controlar a organização e defender seus interesses.

Pode-se, então, verificar que os aspectos da estrutura organizacional, neste estudo representados pelas configurações de poder, têm importante papel na formação do clima quente, ou seja, nas relações de hostilidade, discussões e desentendimentos entre os pares no ambiente de trabalho. Especialmente naquelas organizações em crise, onde pode-se observar a luta pela conquista do poder. As organizações em que o poder for percebido nas mãos de um influenciador poderoso ou de uma ideologia organizacional, menos serão vivenciadas relações características do clima seco nas relações entre os pares, pois de alguma maneira o poder estará sendo controlado, dificultando a ocorrência de conflitos internos.

## **Clima Úmido**

Ao todo apareceram como preditores do clima úmido dois estilos de funcionamento (individualista e burocrático) e seis configurações de poder (autocracia, instrumento, arena política, sistema autônomo e meritocracia). Os melhores preditores do clima úmido foram as configurações de poder, destacadamente, a configuração instrumento, e, em segundo lugar, a meritocracia. A configuração instrumento, por utilizar o ambiente organizacional, incluindo seus membros, para atingir interesses de influenciadores externos à organização, levando à falta de legítima identificação das pessoas com a organização, pode gerar situações de muitas intrigas e comportamentos que invadem a privacidade das pessoas. Como os objetivos e metas da organização são determinados pelos influenciadores externos, sem a participação das pessoas, falta clareza sobre os rumos da empresa. Essa situação de incerteza, além de suscitar sentimentos de injustiça, são geradoras de informações contraditórias que levam a fofocas, aumentando ainda mais a insegurança das pessoas.

Na configuração meritocracia são os especialistas que detêm o poder da organização e isso traz dificuldades para os administradores, detentores dos cargos de chefia. De fato, os chefes não possuem forma de controle eficiente sobre os especialistas, principalmente em decorrência da natureza diferenciado de suas atividades. Como o sistema de autoridade é fraco, esclarece Paz (2004) que as chefias têm um poder apenas configurado. Nessa configuração, a fluidez do poder favorece à maior politização da coalizão interna. Assim, podem ser vivenciadas nessas organizações situações de trapaça nas relações entre os grupos e de fofocas no ambiente de trabalho.

Pode-se observar que praticamente todas as configurações demonstraram predisseram o clima úmido, exceção feita apenas à configuração missionária. Isso demonstra a importância dos aspectos da estrutura organizacional na formação do clima úmido. As quatro configurações que predisseram positivamente o clima úmido (instrumento, arena política, sistema autônomo e meritocracia) apresentam o poder fluido, permitindo, assim, espaços para os jogos de políticos.

O estilo individualista apresentou relação negativa com o clima seco em decorrência das características de suas relações. Em organizações com esse estilo de funcionamento, as pessoas, por seu tipo de caráter narcisista, estão focadas em si mesmas, na busca do próprio bem-estar, sem considerar os outros. As pessoas nesse tipo de organização não têm

interesse em se envolverem com os demais membros, pois estão preocupadas em atender suas necessidades pessoais. Portanto, quanto mais a organização for percebida com estilo individualista, menos serão vivenciadas relações de intimidade entre os colegas de trabalho, de fofocas e intrigas, que, embora refiram-se a aspectos que prejudicam as relações no ambiente organizacional, são carregadas de afetividade.

Por outro lado, organizações com estilo burocrático, em que são valorizadas as normas e os procedimentos, com registros exaustivos e controle exacerbado de pessoal, podem gerar relações em que as pessoas tentam quebrar essa rigidez procurando ser mais próximas dos colegas, invadindo, muitas vezes, a privacidade dos outros. Como as relações nesse tipo de organização são controladas pelas regras, outros caminhos alternativos são buscados e vivenciados. Assim, é comum observar no ambiente de trabalho pessoas que querem saber da vida particular dos colegas, que dão opiniões, sem serem perguntadas, sobre problemas familiares dos outros, que promovem fofocas na organização.

### **Clima Quente**

Os resultados das análises identificaram como preditores do clima quente o estilo de funcionamento burocrático e quatro configurações de poder, sendo que o estilo burocrático manteve uma relação negativa, muito pequena, com a variável dependente. Realmente, o estilo burocrático apresenta poucas características que poderiam estar relacionadas ao clima quente, tendo em vista que as inter-relações nesse tipo de funcionamento organizacional são formais, pouco afetivas e fracas e o clima quente é, essencialmente, focado nas relações de cooperação e ajuda mútua.

A configuração de poder missionária foi a que apresentou maior predição do clima quente, demonstrando que em organizações onde o poder está na ideologia, com forte identificação dos membros organizacionais, observam-se relações caracterizadas pela forte interação entre os pares. Nas organizações com essa configuração, a missão direciona a dinâmica da organização e congrega todos os membros organizacionais, não existindo espaços para jogos políticos. O chefe tem apenas um papel formal, pois as pessoas assumem suas funções de maneira participativa, sem necessidade de controle e supervisão. Portanto, chefe e subordinados mantêm boa convivência, com relacionamento amistoso e de realização, algumas vezes marcado por uma liderança carismática. Da mesma forma, os relacionamentos entre os empregados são de cooperação e ajuda mútua, buscando otimizar suas ações, com foco na missão organizacional. Essas são características do clima quente,

em que prevalecem, na dinâmica das relações de trabalho, os inter-relacionamentos e os trabalhos em equipe, com trocas de informações e experiências.

A configuração instrumento apresentou uma pequena predição, porém significativa, para o clima quente. Nessa configuração o poder está nos influenciadores que estão fora da organização, portanto, o poder flui de fora para dentro, mobilizando pessoas e recursos em favor de interesses de um influenciador ou de um grupo de influenciadores dominantes externos. Para assegurar comportamentos em conformidade com os interesses daqueles que detêm o poder, é estabelecida uma estrutura burocratizada como forma de impedir que os gerentes tenham quaisquer influências sobre os empregados. As relações são superficiais e, algumas vezes, de desconfiança, em função da busca constante de barganhas no ambiente de trabalho. Entretanto, aqueles poucos empregados reunidos em torno da alta cúpula mostram-se mais próximos uns dos outros, desenvolvendo trabalhos em equipe, exibindo comportamentos cooperativos, para atender às demandas dos influenciadores externos, que lhes proporcionam, em troca, regalias no ambiente organizacional. Além desses, existem outros que buscam pertencer a esse pequeno contingente privilegiado. Assim, o comprometimento dessas pessoas para com a organização é calculativo, determinados pelas trocas de favorecimento, não existindo uma legítima identificação com a organização.

A configuração arena política, como definido na Teoria das configurações de Mintzberg (1983), é caracterizada por intensos conflitos internos e externos, podendo ocorrer também entre as coalizões interna e externa. A atividade política é significativamente aumentada, com intensa utilização dos jogos políticos. Assim, são formados grupos com interesses comuns, formando coalizões internas. Os membros dessas apresentam comportamentos de cooperação e de ajuda mútua, como forma de fortalecer internamente os grupos. É preciso que haja interação entre as pessoas na resolução dos problemas e cooperação na operacionalização das ações estratégicas, que possam garantir a permanência dos grupos e o domínio da situação. Desse modo, o clima quente, caracterizado pela cooperação entre as pessoas, pela interação e pela ajuda mútua, poderá ser vivenciado dentro das coalizões em situações de crise organizacional.

O poder na configuração sistema autônomo está nas mãos dos administradores da organização. Contudo, os administradores possuem um poder relativo, pois precisam compartilhar com os demais influenciadores internos para serem legitimados. Nesse

contexto, surgem espaços para os jogos de poder, tornando a coalizão interna politizada e neutralizando a coalizão externa. Dentro desse cenário, podem ser formadas coalizões internas para assegurar direitos ou recompensas. Como acontece na configuração arena política, nessas coalizões, as pessoas precisam desenvolver comportamentos de cooperação, mantendo fortes interações que possam garantir a defesa dos interesses dos indivíduos do grupo.

Como afirma Mintzberg (1983), as configurações de poder mostram como o poder flui dentro e ao redor da organização, representando os estados de equilíbrio de poder que se pode encontrar no ambiente de trabalho. Pode-se concluir, a partir dos resultados, que são as configurações de poder, ou seja, os aspectos da estrutura organizacional que mais contribuem na formação do clima quente.

### **Clima Frio**

Muitas foram as variáveis preditoras do clima frio, todas com relação positiva, Entretanto, com exceção da configuração instrumento que explicou 31% da variância total do clima frio, as demais demonstraram pequeno valor preditivo. As variáveis preditoras que apareceram no modelo foram os estilos de funcionamento individualista e burocrático e as configurações de poder autocracia, instrumento, missionária, arena política e meritocracia, sendo que a configuração missionária apresentou uma relação negativa com a variável dependente.

O clima frio foi predito pelo estilo de funcionamento individualista, em que predominam pessoas com caráter narcisista, que acreditam que o mundo deve se render às suas necessidades e desejos e que buscam seu bem-estar em detrimento do bem-estar alheio, se necessário for. Segundo Paz e Mendes (2008), o predomínio desse estilo não ajuda a promover o crescimento da organização em decorrência dos comportamentos infantis e imaturos, do ponto de vista do desenvolvimento, que podem levar a conflitos, competição desmedida e falta de compromisso com a organização. No clima frio, as relações entre os pares são de distanciamento, de desinteresse pelo trabalho realizado pelos colegas. Os contatos são quase inexistentes e os empregados não se interessam em participar de eventos para a troca de experiências ou de informações. Esse mesmo ambiente de relações é predito também pelo estilo burocrático, que apresenta inter-relações formais, pouco afetivas e fracas. O estilo de funcionamento burocrático se baseia no controle de normas, regras e rotinas, característica própria das pessoas com caráter

obsessivo. Como pode ser notado, os dois tipos de estilos de funcionamento apresentam característica de seus membros e da dinâmica organizacional que favorecem e reforçam relações frias e distantes entre os pares.

Com respeito às configurações de poder, importante predição foi demonstrada no modelo de regressão sobre o clima frio. Como foi afirmado quando se discutiu os resultados do clima quente, o poder na configuração instrumento está nas mãos de influenciadores externos, criando uma cultura de compensação, de permuta, de negociata no contexto organizacional. Nesse tipo de estrutura de poder, a maioria dos inter-relacionamentos que ocorrem entre os empregados é impessoal, superficial e, algumas vezes de desconfiança, em função da busca constante de barganhas no ambiente de trabalho. A preocupação dessas pessoas é manter boas relações com as chefias que possam lhes trazer benefícios no trabalho.

Outra configuração de poder que desponta com certa importância na predição do clima frio é a meritocracia. Nela o poder está com os especialistas, considerados o coração da organização. As decisões organizacionais são pautadas em suas habilidades e conhecimentos, tornando-os fortes influenciadores internos. Os especialistas exercem funções e executam atividades de grande complexidade em diversas áreas e níveis da organização, tornando o poder fluido e dificultando o controle pelos administradores, que utilizam procedimentos inapropriados à natureza das atividades desenvolvidas por esses profissionais. Explica Paz (2004) que, como o sistema de autoridade é fraco, as chefias têm um poder apenas configurado. O chefe assume um papel de facilitador das condições para o desenvolvimento dos trabalhos, mantendo com os empregados uma fraca relação de subordinação. Nessa configuração, a fluidez do poder favorece à maior politização da coalizão interna. Além disso, não raras vezes, os objetivos organizacionais são mudados para objetivos dos especialistas. Dessa forma, as relações podem se tornar desinteressadas e descompromissadas com as metas organizacionais, devido à impotência dos administradores diante do poder dos especialistas e da crença das pessoas na falta de poder dos chefes.

De acordo com Mintzberg (1983), na autocracia o poder está concentrado no mais alto chefe da organização, que tem a prerrogativa de tomar decisões sem a participação dos demais membros organizacionais. O CEO faz contatos diretos com os empregados para agilizar o atendimento das demandas externas. Com isso, as chefias intermediárias perdem

autoridade e controle sobre as pessoas sob sua gerência direta, podendo dificultar o relacionamento entre chefes e subordinados. Não há possibilidade de se executar plenamente, ou mesmo parcialmente, um planejamento de trabalho, pois as ações são constantemente redirecionadas para atendimento às demandas da alta gerência. Os relacionamentos entre os colegas de trabalho tornam-se menos importantes e atraentes frente à possibilidade de se manter relacionamentos mais próximos com o pessoal da alta cúpula, não havendo espaços para os jogos políticos. Assim, esse tipo de configuração tenderá a apresentar relações entre os pares características do clima frio.

As demais configurações, arena política e missionária, apresentaram menor predição no modelo de regressão do clima frio. Vale apenas salientar que a configuração de poder missionária apresentou uma relação negativa com a variável dependente, ou seja, quanto mais os empregados percebem a configuração missionária (poder da ideologia organizacional), menos o clima frio será vivenciado na organização, pois nesse tipo de organização as pessoas são cooperativas e participativas. Por outro lado, quanto mais a configuração arena política, com presença de grandes conflitos, for percebida pelos empregados, mais as relações entre as pessoas que caracterizam o clima frio serão notadas no ambiente de trabalho. Vale ressaltar que as relações frias, desinteressadas e distantes entre os pares ocorre entre os membros das coalizões internas, formadas para defesa de interesses pessoais e controle do poder.

Sintetizando os resultados, pode-se concluir que:

1. As configurações de poder, representando o nível da estrutura organizacional, foram melhores preditoras das relações entre os pares.
2. Os estilos de funcionamento, representando o nível das intersubjetividades, foram melhores preditores das relações entre chefes e subordinados

## Capítulo 7 - Conclusões

Nos estudos revisados nesta pesquisa é destacada pelos autores a falta de consenso no conceito de clima organizacional. As posições são unânimes em demonstrar as dificuldades em compreender esse fenômeno e demarcar os seus limites conceituais. Ao longo do tempo em que o clima vem sendo investigado, observa-se que sua evolução depois de Moran e Volkwein (1992), com a abordagem cultural, esteve restrita à investigação de aspectos específicos do clima e à criação de índices estatísticos que assegurem a confiabilidade das agregações de respostas em estudos multiníveis, com a possibilidade de transposição das percepções individuais agregadas para o nível da organização. Assim, a base do entendimento do clima tem sido, ao longo de todo esse período, as percepções compartilhadas de características organizacionais. Contudo, não existe um consenso em relação a quais características compõem o construto.

Como exposto no capítulo de revisão da literatura, os estudos apontam diferentes variáveis organizacionais que formam o conceito de clima e que, ao mesmo tempo, são consideradas variáveis independentes que impactam no clima. Os estilos de gerenciamento aparecem nas pesquisas ao mesmo tempo como parte do construto e influenciando o clima da organização. Em outros estudos, as características da organização ou ambiente organizacional ou clima organizacional (ex. clareza organizacional) são consideradas variáveis que mediam ou moderam o desempenho organizacional e individual.

Frente a esse cenário, no presente estudo procurou-se uma melhor conceituação e delimitação do construto clima organizacional. A busca da melhor compreensão do conceito de clima foi pesquisada com empregados no ambiente de trabalho. A partir do senso comum, o clima foi investigado por meio da linguagem metafórica utilizada no ambiente organizacional. Como resultado, o clima organizacional foi definido como: **padrões de interação social construídos por meio das intersubjetividades e compartilhados no contexto do trabalho**. Ressalta-se, portanto, que na compreensão dos membros organizacionais o clima está restrito ao ambiente relacional e, como tal, foi investigado por meio das percepções compartilhadas das pessoas.

Assim, foi confirmada nesta pesquisa a conclusão de outros estudiosos sobre a importante participação das relações de trabalho na formação do conceito de clima

organizacional (Puente-Palacios e Carneiro, 2005; Seixas, 2008). As características do ambiente de trabalho, tais como as políticas organizacionais, os estilos de gerenciamento, a justiça organizacional, as características do cargo e das tarefas, além de outras, exercem influência nas relações entre chefia-subordinados e entre os colegas de trabalho, ou seja, tem impacto no clima da organização, mas não fazem parte do construto.

Após a definição e a delimitação do construto, foi possível investigar as relações entre o clima organizacional e duas variáveis do modelo do perfil cultural de Paz e Tamayo (2004). A abordagem cultural de Moran e Volkwein (1992) e os pressupostos da abordagem cognitivista também fundamentaram esta pesquisa. A cultura foi integrada no estudo por meio das variáveis configurações de poder, representando a estrutura organizacional, e estilos de funcionamento, trazendo o nível das intersubjetividades presentes nas relações de trabalho. O clima foi investigado por meio da percepção compartilhada dos membros organizacionais, utilizando-se as metáforas.

Por meio das análises descritivas foi possível verificar o perfil cultural da amostra, com relação ao estilo de funcionamento e à configuração de poder. Tanto a empresa privada como as empresas do serviço social autônomo demonstraram estilo empreendedor nas suas formas de funcionamento e relacionamentos calorosos e de apoio entre chefia e subordinados e seco e hostil entre colegas de trabalho.

A diferença ocorreu apenas quanto à configuração de poder. Na empresa privada o poder está concentrado nos seus administradores e nas empresas do serviço social autônomo o poder está na missão organizacional. Essa diferença pode ser explicada pela cultura diferenciada das organizações participantes da pesquisa. A organização privada, como um grande grupo empresarial, tem fins lucrativos e está focada na produção e nos resultados, com metas de expansão do negócio. Assim sendo, apesar de o poder exercido por seus administrativos ser grande, ele é compartilhado com os especialistas para que possam ser alcançadas as metas da organização.

As duas empresas do serviço social autônomo, por outro lado, são mantidas por contribuição social e não têm fins lucrativos. Por isso, seus objetivos estão focados na realização do papel social que representam. O poder está na missão, que congrega todos os membros organizacionais.

O modelo preditivo abordou variáveis do contexto organizacional que ainda não haviam sido relacionadas ao clima, como compreendido nesta pesquisa, as configurações de poder e o estilo de funcionamento organizacional. Foi observado impacto diferenciado dessas variáveis independentes sobre cada tipo de clima. Os estilos de funcionamento são melhores preditores dos climas voltados para os relacionamentos entre chefia e subordinados. Já as configurações de poder são melhores preditoras dos climas vivenciados nas relações entre colegas de trabalho. Assim, tanto a estrutura quanto as intersubjetividades influenciam o clima da organização, sendo que a relação dos subordinados com seus chefes é mais influenciada pela intersubjetividade e a relação entre os pares, pela estrutura organizacional. Esses resultados complementam e agregam conhecimento teórico ao tema, demonstrando que as características organizacionais são preditoras do clima, ao contrário dos estudos que as consideram parte do construto.

Em termos práticos, verificar quais e quão importantes são as variáveis do contexto organizacional na predição do clima organizacional pode subsidiar ações de melhoria do contexto de trabalho. Por exemplo, o clima empreendedor sozinho explica 35% do clima caloroso e 28% do clima gelado (relação negativa). Com relação às configurações de poder, os gestores podem se beneficiar da informação de que a configuração instrumento é preditora significativa do clima úmido, junto com a meritocracia e a arena política. A configuração missionária explica, sozinha, 47% do clima quente e a instrumento explica 31% do clima frio. Esses exemplos dos resultados obtidos na pesquisa demonstram a importância de se conhecer o perfil cultural da organização para melhor compreender o comportamento organizacional e sua dinâmica.

Com esses resultados, demonstra-se que os objetivos do estudo foram plenamente alcançados. Ainda assim, novos estudos contribuiriam significativamente para o desenvolvimento e consolidação do conhecimento na área. Nesta pesquisa, optou-se pela utilização de metáforas para a investigação e a compreensão do conceito de clima, com aplicação de quatro questões (Anexo 1). Outras formas de buscar o entendimento do clima poderiam ser utilizadas em futuras pesquisas, como, por exemplo, o uso de perguntas abertas, tais como: O que você entende por clima organizacional? Assim, poderia ser confirmado o foco das relações na formação do conceito de clima organizacional.

Importante contribuição poderia advir também de futuras pesquisas em que o instrumento desenvolvido neste estudo pudesse ser aplicado em outras organizações e

relacionado a variáveis do contexto do trabalho, que têm sido apontadas na literatura como antecedentes e consequentes do clima. A utilização desse questionário de medição do clima no nível das unidades e equipes de trabalho dessas organizações, com as devidas adequações, ampliaria os resultados. Dessa maneira, seria possível enriquecer o conteúdo do construto e testar empiricamente sua estrutura com trabalhadores de outras empresas e em outros níveis organizacionais. Estudos longitudinais também contribuiriam para melhor compreensão do comportamento desse complexo fenômeno no contexto de trabalho.

Conclui-se que os objetivos do estudo foram alcançados e que esta pesquisa contribuiu para: a) delimitar o conceito de clima organizacional; b) apontar caminhos na investigação do construto; c) compreender a influência das configurações de poder e dos estilos de funcionamento organizacional no clima. Espera-se, acima de tudo, que esta pesquisa possa contribuir com a discussão sobre o conceito de clima organizacional, seus limites e seus elementos constitutivos, abordando um outro rumo nos estudos, para além da construção de instrumentos de medida.

## Referências

- Alvarez, G. G. (1992). El constructo “clima organizacional”: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11 (1 e 2), pp. 25-50.
- Argyris, C. (1957). Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A case Study of a Bank. *Administrative Science Quarterly*, 2, pp 501-520.
- Ashforth, B. (1985). Climate formation: Issues and extensions. *Academy of Management Review*, 10, pp. 837-847.
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. Luís Antero Retp e Augusto Pinheiro (trads). Lisboa, Edições 70.
- Bedani, M. (2003). *Clima Organizacional. Mensuração, investigação e diagnóstico*. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília.
- Bona, A. (1981). *Diagnóstico de percepção de clima organizacional por ocupantes da função de DAÍ, numa Autarquia Federal*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre-RS.
- Boudon, R. (dir.) (1995) *Tratado de Sociologia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Brief, A. P. & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: affect in the workplace. *Annual Reviews Psychology*, 53, pp. 279-307.
- Brown, S. P. & Leigh, T. M. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), pp. 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).pp.133-152.
- Campbell, J., Dunnette, M. D., Lawer, E. E. & Weick, K. E. (1970). *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Champion, D. J. (1979). *A sociologia das organizações*. São Paulo: Saraiva.

- 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), pp. 234-246.
- Chatnan, J. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 459-484.
- Coda, R. (1997). Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. Em Bergamini, Cecília W. e Coda, Roberto (Orgs). *Psicodinâmica da Vida Organizacional. Motivação e Liderança*. São Paulo: Atlas.
- Coelho, C. L. M. (2004). Clima organizacional e *stress* numa empresa de comércio varejista. *Psicologia, Organizações e Trabalho*, 4, 1, pp.11-36.
- Colquitt, J. A., Noe, R. A. & Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: antecedents and consequences of procedural justice climate in teams. *Personnel Psychology*, 55(1), pp.83-109.
- Crespo, M. L. F. (2004). Construção de uma medida de clima criativo em organizações. *Estudos de Psicologia*, Campinas, 21(2), pp.91-99.
- Davidson, M., Manning, M., Timo, N. & Ryder, P. (2001). The dimensions of organizational climate in four and five star Australian hotels. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 25(4), pp.444-461.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *The Academy of Management Review*, 21(3), pp. 619-654.
- Dickson, M.; Brent, S.; Gojean, M. & Ehrhart, M. (2001). An Organizational climate regarding ethics: the outcome of leader values and the practices that reflect them. *Leadership Quarterly*, 12(2), pp.197-218, Disponível em <<http://www.globalvlgw8.global.epnet.com>> Acesso em 30 de julho de 2002.
- Dunegan, K., Tierney P. & Duchon, D. (1992). Perceptions of an innovate climate: examining the role of divisional affiliation, work group interaction, and leader/subordinate exchange. *IEEE Transactions of Engineering Management*, 39 (3), pp.227-236.

- Faul, F.; Erdfelder, E.; Lang, A. & Buchner, A. (2007). G\*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), pp.175-191.
- Filho, N. G. dos S. (2002). O Poder nas organizações: vertente de análise. *Revista Científico*, ano II, vol. 1.
- Flausino, D. P.; Pasquali, L.; Borges-Andrade, J. E.; & Paz, M. G. T. (2001). Poder organizacional: um instrumento para identificação de suas bases. *Estudos: Vida e Saúde*, 28(4), pp. 591-623.
- Fleith, D. & Alencar, E. (2006). Percepção de alunos do ensino fundamental quanto ao clima de sala de aula para criatividade. *Psicologia em Estudo*, 11 (3), pp.513-521.
- Flin, R.; Mearns, K.; O'Connor, P. & Bryden, R. (2000). Safety climate: Identifying the common features. *Safety Science*, 34, pp.177-192.
- Forehand, S. & Gilmer, H. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychology Bulletin*, 62(6), pp.361-383.
- French, J. R. P. & Raven, B. (1959). The bases of social power. Em Cartwright, D. (Ed.). *Studies in Social Power*. Ann Arbor: Institute for Social Research, pp. 150-167.
- Gabriel, Y. (1999). *Organizations in depth*. Sage: London.
- Geertz, C. (1989). *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan.
- González-Romá, V.; Fortes-Ferreira, L. & Peiró, J. M. (2008) Team climate, climate strength and team performance. A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 00, pp.1-27.
- 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, pp. 465-473.
- Gosendo, E. E. M. & Paz, M.G.T. (prelo). Justiça organizacional e seu papel de mediação entre o estilo de funcionamento organizacional e o bem-estar do trabalhador. Em M.G.T. Paz (Org.), *O poder da estrutura e das subjetividades na cultura organizacional*.

- Gosendo, E. E. M., Paz, M. G. T. & Dessen, M. (2008). *O impacto dos estilos de funcionamento sobre o bem-estar pessoal nas organizações*. Texto não publicado.
- Griffin, M. A. & Neal, A. (2000). Perceptions of safety at work: A framework for linking safety climate to safety performance, knowledge, and motivation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(3), pp.347-358.
- Guion, R. (1973). A note on organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, pp. 120-125.
- Gutierrez, L. H. S. (1987). O clima organizacional em uma empresa estatal. *Revista de Administração*, 22(2), pp. 36-43.
- Haetinger, Y. F. (1979). *Influência da eficácia de liderança no clima organizacional percebido e desejado em uma entidade hospitalar de Porto Alegre*. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica de Porto Alegre- RS.
- Hair Jr., J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L. & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman..
- Halpin, A. W. & Croft, D. B., (1962). *The organizational climate schools*. University of Chicago Press.
- Hardy, C. & Clegg, S. R. (2001). Alguns ousam chamá-lo de poder. Tradução Vitarque Lucas Coelho e Tomaz Assmar Santos. Em: Clegg, S. R., Hardy, C., Nord, W. R. Caldas, M., Fachin, R.e Fisher, T. (Org.). *Handbook de Estudos Organizacionais*, 2, pp. 260-289, São Paulo, Atlas.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (1989). Development and application of new scales to measure the French and Raven (1959) bases of social power. *Journal of Applied Psychology*, 74, pp.561-567.
- Hofmann, D. A., Morgeson, F. P., & Gerras, S. (2003).Climate as a moderator of the relationship between LMX and content specific citizenship: Safety climate as an exemplar.*Journal of Applied Psychology*, 88, pp. 170–178.
- Ianni, O. (1998). *Teorias da globalização*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Civilização brasileira.

- Isaksen, S. G., Lauer, K. J., Ekvall, G. & Britz, A. (2001). Perceptions of the best and worst climates for creativity: Preliminary validation evidence for the situational outlook questionnaire. *Creativity Research Journal*, 13(2), pp.171-184.
- James, L. A. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), pp 219–229.
- 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), pp 85-98.
- James, L. & Jones, A. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, pp. 1096-1112.
- Johannesson, R. E. (1971). Job satisfaction and perceptually measured organization climate: Redundancy and confusion. Em M. W. Frey (Ed.), *New Developments in Management and Organization Theory* (Proceedings of the Eighth Annual Conference, Eastern Academy of Management), pp.27-37.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31, pp. 386–408.
- Joyce, W. F. & Slocum, J. (1979). Climate in organizations. Em S. Kerr (Ed.) *Organizational Behavior*. Columbus, ON: Grid, pp. 317-333.
- Joyce, W. F. & Slocum, J. (1982). Climate discrepancy: Refining the concepts of psychological and organizational climate. *Human Relations*, 35, pp. 951-972.
- Joyce, W. F. & Slocum, J. (1984). Collective climate: Agreement as a base for defining aggregate climate in organizations. *Academy of Management Journal*, 27, pp.721-742.
- Katz, D. & Khan, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. John Wiley & Sons Inc. New York.
- Keller, R., Julian, S. & Kedia, B. (1996). A Multinational Study of Work Climate, Job Satisfaction, and the Productivity of R&D Teams. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 42 (1).

- Kivimäki, M.; Kuk, G.; Elovainio, M.; Thomson, L.; Kalliomäki-Levanto, T. & Heikkilä, A. (1997). The team climate inventory (TCI) . four or five factors? Testing the structure of TCI in samples of low and high complexity jobs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70 (4), pp. 375-389.
- Klein, K. J., Conn, A. B., Smith, D. B., & Sorra, J. S. (2001). Is everyone in agreement? An exploration of within-group agreement in employee perceptions of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), pp. 3-16.
- Kozlowski, S. & Doherty, M.(1989). Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74 (4), pp.546-553.
- Kozlowski, S.& Hatrup, K. (1992).A disagreement about within-group agreement: Disentangling issues of consistency versus consensus. *Journal of Applied Psychology*, 77, pp.161-167.
- Koys, D. & DeCottis, T. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44, pp. 265-285.
- Kozlowski, S. W. J. & Hatrup, K. (1992). A disagreement about within-group agreement: Disentangling issues of consistency versus consensus. *Journal of Applied Psychology*, 77, pp. 161-167.
- Laros, J. A. & Puente-Palacios, K. E. (2004). Validação cruzada de uma escala de clima social. *Estudos de Psicologia*, 9(1), pp.113-119.
- La Follete, R. & Sims H. P. (1975). Is satisfaction redundant with organizational climate? *Organizational Behavior and Human Performance*, 13 (2), pp. 257-278.
- Leitão, J. (1996). *Relações entre Clima Organizacional & Transferência de Treinamento*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília.
- Leitão, J. S. S., Guimarães, T. A. & Rosal, M. A. A. (1998). Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica. Em *Anais do XXII Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Foz do Iguaçu, PR.: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), v. CD. pp. 01-15.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.

- Lewin, K., Lippit, R. & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology, 10*, pp. 271-299.
- Likert, R. L. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. L. (1967). *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Lin, C. (1999). The association between organizational climate and quality management practices: an empirical study on small – and medium-sized manufacturing companies in Taiwan. *Total Quality Management, 10*, pp. 863-868.
- Litwin, G. (1971). Climate and motivation: An experimental study. Em: Kolb, D. A. et al ed. *Organizational Psychology: a book of reading*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, pp. 147-167.
- Litwin, G. & Stringer, J. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Luz, R. (2003). *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Martins, M. C. F. (2000). Clima Organizacional: o Estado da Arte. *Revista da Sociedade de Psicologia do Triângulo Mineiro, 3*, pp.12-18.
- Martins, M. C. F. & Guimarães, V. F. (2007). Adaptação e validação de escala de bases de poder do supervisor. *Revista de Psicologia: Organização e Trabalho, 7(2)*, PP. 54-77.
- 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. *Psicologia, Organizações e Trabalho, 4, 1*, pp.37-60.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. 2 ed. Nova York: Harper and How.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, New Jersey: Van Nostrand.
- Mead, G. (1934). *Mind, Self and Society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Meyerson, D. & Martin, J. (1987). Cultural change: An integration of three different views. *Journal of Management Studies, 18*, pp. 1-26.

- Miles, J. & Shevlin, M. (1999). *Applying regression and correlation. A guide for students and researches*. London: Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. New York: Englewood Cliffs-Prentice Hall.
- Moran, E. T. & Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relation*, 45, pp. 19-47.
- Moreira, A. S. (1995). *Power in and around organizations: um resumo*. Brasília, Universidade de Brasília. Manuscrito não publicado.
- Moreira Neto, D. F. (1992). *Teoria do poder*. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo, Atlas.
- Morse, N. & Reimer, E. (1956). The experimental change of a major organizational variable. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52, pp. 120-129.
- Murray, E. J. (1967). *Motivação e emoção*. (Tradução de Álvaro Cabral). Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- Naumann, S. E. & Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43, pp 881-889.
- Neil, A. R. & Michael, W. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), pp. 235-259.
- Newman, J. E. (1977). Development of a measure of perceived work environment (PWE). *Academy of Management Journal*, 20, pp.520-534.
- Oliveira, A. (1990). *Abertura política e democratização interna nas universidades brasileiras*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- O'Reilly, C., Chatman, J. & Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-environment fit. *Academy of Management Journal*, 34, pp. 487-516.

- Ostroff, C, Kinicki, A. J. & Cark, M. A. (2002). Substantive and operational issues of response bias across levels of analysis: An example of climate-satisfaction relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), pp.355-368.
- Pasquali, L. (1998). Princípios de elaboração de escalas psicológicas. *Revista de Psiquiatria Clínica*, 25 (5), 206-213.
- Patterson, M., Warr, P. & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. Artigo de discussão número 626 do CEP - *Centre for economic performance*.
- Payne, R. L. & Mansfield, R.(1973). Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position. *Administrative Science Quarterly*, 18, pp. 515-526.
- Payne, R. & Pugh, D. (1976). Organizational structure and climate. Em M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Paz, M. G. T. (1997). Avaliação de desempenho ocupacional e estruturas de poder. Em A. L. Tamayo, J. E. Borges-Andrade & W. Codo (Orgs.), *Trabalho, organizações e cultura*. Cooperativa de autores associados, São Paulo, pp 134-152.
- Paz, M. G. T. (1999). Avaliação de desempenho ocupacional e estruturas de poder. Em Tamayo A. Borges-Andrade, J.E. e Codo, W. (Orgs.). *Trabalho, Organizações e Cultura*. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.
- Paz, M. G. T. (2004). Poder e saúde organizacional. Em Tamayo A. (Org.). *Cultura e Saúde nas Organizações*. Porto Alegre: Artmed.
- Paz, M. G. T., Martins, M. C. F. & Neiva, E. (2004). Poder nas organizações. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade e A. V. B. Bastos (Orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, pp. 380-406.
- Paz, M. G. T. & Mendes, A. M. (2008). Estilos de funcionamento organizacional. Em M. M. M. Siqueira (Org.). *Medidas do Comportamento Organizacional, Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão*. Porto Alegre: Artmed, pp. 161-178.

- Paz, M. G. T. & Neiva, E. (2008). *Validação da Escala de Configurações de Poder Organizacional*. III Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, Florianópolis-SC. CD-ROM do III Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho.
- Paz, M. G. T., Mendes, A. M. & Gabriel, I. (2001). Configurações de poder organizacional e estilos de caráter. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 1(1), pp. 141-169.
- Paz, M.G.T. & Tamayo, A. (2004). Perfil cultural das organizações. Em A. Tamayo (Org.), *Cultura e saúde nas organizações*, Porto Alegre: Artmed, pp. 19-38.
- Poole, M. S (1985). Communication and organization climate. Em R. D. McPhee e P. K. Thompkins (Eds.). *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions*, pp. 79-108. Beverly Hills, CA: Sage.
- Poole, M. S. & McPhee, R. D. (1983). A structural analysis of organizational climates. Em L. Putnam e M. Pacanowsky (Eds.). *Communication and Organizations: An Interpretative Approach*, pp. 195-220. Beverly Hills, CA: Sage.
- Probst, T. M.; Brubaker, T. L. & Barsotti, A. (2008). Organizational injury rate underreporting: The moderating effect of organizational safety climate. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), pp. 1147-54.
- Puente-Palácios, K. E. (1995). A influência das características pessoais e ambientais na avaliação do clima social do trabalho. *Textos do Laboratório de Psicologia Ambiental*, 4(9), pp.1-6.
- Puente-Palacios, K. (2002). Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. *RAUSP-Revista de Administração da USP*, 37, pp. 96-104.
- Puente-Palacios, K. (2005). *Clima social das organizações*. Material utilizado em disciplina do Departamento de Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília.
- Puente-Palacios, K. & Freitas, I. A. (2006). Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. *Organizações e Sociedade*, 13(38), pp. 45-57.

- Puente-Palacios, K. & Carneiro (2005). Adaptação de uma escala de avaliação do clima social ao contexto de equipes de trabalho. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 5(1), pp. 45-70.
- Puente-Palacios, K. & Laros, J. A. (2001). *Investigação dos elementos constitutivos do construto clima organizacional*. II Congresso Norte-Nordeste de Psicologia, Salvador: CD-ROM do II Congresso Norte-Nordeste de Psicologia.
- Pugh, S. D., Dietz, J., Brief, A. P., & Wiley, J. W. (2008). Looking inside and out: The impact of employee and community demographic composition on organizational diversity climate. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), pp.1422-1428.
- Richter, L. (1982). *O clima organizacional percebido e idealizado entre os docentes masculinos e femininos da Universidade do Rio Grande do Sul*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Rousseau, D. M. e Fried, Y. (2001). Location, location, location: contextualizing organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, 22(1), pp.1-13.
- Rupp, D. E. & Hui Liao, M. B. (2005). Justice climate past, present, and future: models of structure and emergence. *Research in Multi Level Issues*, 6, pp 357-396.
- Salanova, M., Agut, S., Peiró, J.M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology* 90 (6), pp.1217-1227.
- Saldanha, A. M. (1974). A atmosfera organizacional e o bem-estar psíquico dos contribuintes individuais. *Caderno de Psicologia Aplicada*, 2(20), pp. 85-88.
- Santos, N. M. B. F. (1983). *Clima organizacional: um estudo em instituições de pesquisa*. Dissertação de Mestrado em Administração, Faculdade de Economia e Administração de São Paulo – FEA-USP.
- Sbragia, R. (1983). Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa. *Revista de Administração*, 18(2), pp.30-39.
- Schein, E. (1990). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Shadur, M.; Kienzle, R. & Rodwell, J. (1999). The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement. *Group and Organizational Management*, 24, pp.479-503
- Schmidt, F. & Hunter, J. E. (1989). Interrater reliability coefficients cannot be computed when only one stimulus is rated. *Journal of Applied Psychology*, 74 (2), pp.368-370.
- Schneider, B. (1972). Organizational climate: individual preference and organizational realities. *Journal of Applied Psychology*, 56, pp. 211-217.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: an essay. *Personnel Psychology*, 28, pp. 447-479.
- Schneider, B. & Bartlett, C. (1970). Individual differences and organizational climate II: measurement of organizational climate by the multi-trait, multi-rater matrix. *Personnel Psychology*, 23(4), pp.493-512.
- Schneider, B. & Hall, D.T. (1972). Toward specifying the concept of work climate: a study of Roman Catholic Diocesan priests. *Journal of Applied Psychology* , 56(6): pp 447-455.
- Schneider, B.; Parkington, J. J. & Buxton, V. M. (1980). Employee and Customer Perceptions of Service in Banks. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), pp 252-267.
- Schneider, B. & Reichers, A. (1983). On the etiology of climate. *Personnel Psychology*, 252-267.36, pp. 19-39.
- Schneider, B.; Salvaggio, A. N. & Subirats, M. (2002). Climate strength: a new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), pp.220-229.
- Schneider, B. & Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), pp. 318-328.
- Schulte, M.; Ostroff, C.; Smulyian, S. & Kinicki, A. (2009). Organizational climate configurations: relationships to collective attitudes, customer satisfaction, and financial performance. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), pp.618-634.
- Schwartz, H. & Davis, S. (1981). Matching corporate culture and business strategy, *Organizational Dynamics*, 10(1), pp. 30-38.

- 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), pp.618-634.
- Seixas, J. de B. (2008). *Clima organizacional: uma revisão do construto*. Trabalho apresentado no III Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional (CBPOT), Florianópolis-SC
- Smircich, L. (1983). The concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science of Quartely*, 28(3), pp.339-359.
- Souza, R. & Paz, M. G. T. (prelo). Estilos de funcionamento e valores organizacionais. Em M.G.T. Paz (Org.), *O poder da estrutura e das subjetividades na cultura organizacional*.
- Souza, E. L. P. de (1977). Diagnóstico de clima organizacional. *Revista de Administração Pública*, 11(2). pp.141-158.
- Sowinski, D.R., Fortmann, K. A. & Lezotte, D. V. (2007). Climate for service and the moderating effects of climate strength on customer satisfaction, voluntary turnover, and profitability. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), pp.73-88.
- Srour, R. H. (1998). *Poder, Cultura e Ética nas Organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Tabachinick, B. G. & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariable statistics* (4a Ed.). New York: Allyn & Bacon.
- Tagiuri, R. e Litwin, G. H. (1968). *Organizational Climate: exploration of a concept*. Boston: Division of Research, Havard Business School,
- Tamayo, A. (1999). Valores e clima organizacional. *Escola, saúde e trabalho: estudos psicológicos*, pp. 241-269.
- Taylor, J. e Bowers, D. (1973). *The survey of Organizations*. Ann Arbor. MI: Institute for Social Research.
- Thibaut, J. & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- Toledo, F. de & Milioni, B. (1979). *Dicionário de administração de recursos humanos*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura.

- Tonet, H. C. (2005). *Compartilhamento de conhecimento no trabalho: o impacto das atitudes e da cultura organizacional*. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Truhon, S. A. (2008). Equal opportunity climate in the United States military: Are differences in the eye of the beholder? *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*, pp.153-169.
- Vásquez, M. (1992). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención*. Barcelona: EUB, SL.
- Vega, M. M. C.; Botello, A. N. & Partido, C. M. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital Tipo 1. *Theoria, 16*(2), pp.61-72..
- Welsch, H. & Lavan, H. (1981). Inter-relationship between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, Professional behaviour, and organizational climate. *Human Relations, 34*, pp.1079-1981.
- Woodman, R. W. e King, D. C. (1978). Organizational climate: science or folklore?. *The Academy of Management Review, 3*(4), pp. 816-826.
- Xavier, O (1984). *Clima organizacional: um estudo comparativo em organização de pesquisa agropecuária*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.
- Xavier, O. S. (1986). Clima organizacional na pesquisa agropecuária: percepção e aspiração. *Revista de Administração, 21*(4), pp. 33-48.
- Yang, J.; Mosshoder, K. W. & Peng, T. K. (2007). Procedural justice climate and group power distance: an examination of cross-level interaction effects. *Journal of Applied Psychology, 92*(3): pp 681-692.
- Yitzchayak, U. (1998). Metaphors and organizational conflicts. *Social Behavior and Personality*.[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3852/is\\_199801/ai\\_n8806345](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3852/is_199801/ai_n8806345).

Zohar, D. & Luria, G. (2005). A multilevel model of safety climate: cross-level relationships between organization and group-level climates. *Journal of Applied Psychology*, 90(4): pp 616-623.

Zwick, W.R. & Velicer, W.F. (1986). Comparison of five rules for determining the number of components to retain. *Psychological Bulletin*, 99, pp.432-442.

**ANEXO 1:** Questionário de levantamento de clima organizacional

No ambiente de trabalho podemos perceber quatro tipos de clima: quente, frio, úmido e seco.

Para você, que situações de trabalho caracterizam um **CLIMA QUENTE**?

---

---

---

---

Que situações de trabalho caracterizam um **CLIMA FRIO**?

---

---

---

---

Que situações de trabalho caracterizam um **CLIMA ÚMIDO**?

---

---

---

---

Que situações de trabalho caracterizam um **CLIMA SECO**?

---

---

---

---

**ANEXO 2:** Escala submetida à validação

|              |                  |                 |                            |               |
|--------------|------------------|-----------------|----------------------------|---------------|
| <b>Nunca</b> | <b>Raramente</b> | <b>Às vezes</b> | <b>Frequentement<br/>e</b> | <b>Sempre</b> |
| <b>1</b>     | <b>2</b>         | <b>3</b>        | <b>4</b>                   | <b>5</b>      |

**As relações no ambiente de trabalho desta organização**

**caracterizam-se por:**

| <b>Nº<br/>Item</b> | <b>Item</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|--------------------|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1                  | Desentendimentos entre colegas de trabalho.  |          |          |          |          |          |
| 2                  | Falta de apoio dos colegas na realização das tarefas.  |          |          |          |          |          |
| 3                  | Afinidade entre as pessoas.  |          |          |          |          |          |
| 4                  | Desconsideração entre as pessoas.  |          |          |          |          |          |
| 5                  | Dificuldade de acesso dos subordinados aos seus chefes.                                      |          |          |          |          |          |
| 6                  | Discussões entre chefia e subordinado.   |          |          |          |          |          |
| 7                  | Falta de apoio do chefe aos seus subordinados.   |          |          |          |          |          |
| 8                  | Ausência de entrosamento entre as chefias e seus subordinados.                               |          |          |          |          |          |
| 9                  | Momentos de brincadeira e de descontração nas relações de trabalho.                          |          |          |          |          |          |
| 10                 | Participação das pessoas em trabalhos de grupo.  |          |          |          |          |          |
| 11                 | Dificuldade de contato entre as pessoas.   |          |          |          |          |          |
| 12                 | Comportamento flexível das chefias no relacionamento com os subordinados.                    |          |          |          |          |          |
| 13                 | Falta de entrosamento entre as pessoas.  |          |          |          |          |          |
| 14                 | Rudeza no tratamento entre as pessoas.   |          |          |          |          |          |
| 15                 | Incentivo ao autodesenvolvimento dos subordinados.   |          |          |          |          |          |
| 16                 | Rivalidade entre as pessoas.   |          |          |          |          |          |
| 17                 | Inexistência de diálogo entre chefias e subordinados.  |          |          |          |          |          |
| 18                 | Participação das pessoas nas decisões relativas ao trabalho.                                 |          |          |          |          |          |
| 19                 | Desinteresse das pessoas em estabelecer relações com os colegas no exercício das atividades. |          |          |          |          |          |
|                    |  |          |          |          |          |          |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 20 | Desvinculação das pessoas dos interesses de seus colegas de trabalho.   |  |  |  |  |  |
| 21 | Indiferença entre as pessoas.   |  |  |  |  |  |
| 22 | Tratamento agressivo entre as pessoas.  |  |  |  |  |  |
| 23 | Irritação no tratamento interpessoal.   |  |  |  |  |  |
| 24 | Reconhecimento da chefia do conhecimento dos seus subordinados.   |  |  |  |  |  |
| 25 | Desqualificação por parte das pessoas do trabalho coletivo.   |  |  |  |  |  |
| 26 | Emissão de opiniões sinceras que “ferem” o colega de trabalho.  |  |  |  |  |  |
| 27 | Consideração às reivindicações dos subordinados por parte da chefia.  |  |  |  |  |  |
| 28 | Submissão passiva dos subordinados às determinações dos chefes.   |  |  |  |  |  |
| 29 | Falta de cortesia no trato entre as pessoas.  |  |  |  |  |  |
| 30 | Desunião entre as pessoas.  |  |  |  |  |  |
| 31 | Demonstrações de afeto entre colegas no ambiente de trabalho.   |  |  |  |  |  |
| 32 | Ausência de participação das pessoas nas decisões tomadas.  |  |  |  |  |  |
| 33 | Desconsideração pelos chefes aos interesses dos subordinados nas tomadas de decisões.                                       |  |  |  |  |  |
| 34 | Tensão no ambiente relacional.  |  |  |  |  |  |
| 35 | Desinteresse dos chefes pelos problemas pessoais de seus subordinados.  |  |  |  |  |  |
| 36 | Reconhecimento pelo chefe dos trabalhos realizados pelos subordinados.  |  |  |  |  |  |
| 37 | <i>Feedback</i> fornecido pelo chefe a seus subordinados.   |  |  |  |  |  |
| 38 | Individualismo, ou seja, o lema é “cada um por si e Deus por todos”.  |  |  |  |  |  |
| 39 | Falta de interesse das pessoas em participar das situações de troca de informações e conhecimentos com colegas de trabalho. |  |  |  |  |  |
| 40 | Intrigas entre as pessoas.  |  |  |  |  |  |
| 41 | Competitividade entre as pessoas.   |  |  |  |  |  |
| 42 | Descrédito dos chefes quanto às competências de seus subordinados.  |  |  |  |  |  |
| 43 | Confidências trocadas entre colegas de trabalho.  |  |  |  |  |  |
| 44 | Distanciamento entre as pessoas no ambiente de trabalho.  |  |  |  |  |  |
|    |   |  |  |  |  |  |

|    |  |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|--|
| 45 | Comportamento condescendente das chefias nas ausências ao trabalho dos seus subordinados.          |  |  |  |  |  |  |
| 46 | Parceria das pessoas na realização das tarefas.  |  |  |  |  |  |  |
| 47 | Desinteresse em conhecer o trabalho realizado pelo colega.   |  |  |  |  |  |  |
| 48 | Cooperação entre as pessoas na operacionalização do trabalho.                                      |  |  |  |  |  |  |
| 49 | Demonstração de atenção dos chefes pelos problemas pessoais de seus subordinados.                  |  |  |  |  |  |  |
| 50 | Dificuldade de realização de trabalhos em grupos.  |  |  |  |  |  |  |
| 51 | Discussões entre colegas de trabalho.  |  |  |  |  |  |  |
| 52 | Prática de injustiças no relacionamento de chefes e subordinados.                                  |  |  |  |  |  |  |
| 53 | Cuidado nas relações interpessoais, mantendo a harmonia do grupo.                                  |  |  |  |  |  |  |
| 54 | Fornecimento de justificativas por parte do chefe às decisões tomadas.                             |  |  |  |  |  |  |
| 55 | Isolamento das pessoas, evitando contatos mais próximos.   |  |  |  |  |  |  |
| 56 | Desrespeito nas relações interpessoais.  |  |  |  |  |  |  |
| 57 | Desinteresse das pessoas em relação aos problemas dos colegas de trabalho.                         |  |  |  |  |  |  |
| 58 | Compartilhamento dos problemas.  |  |  |  |  |  |  |
| 59 | Conflitos de interesses no ambiente de trabalho.   |  |  |  |  |  |  |
| 60 | Ajuda mútua na realização das tarefas.   |  |  |  |  |  |  |
| 61 | Interação das pessoas na resolução de problemas.   |  |  |  |  |  |  |
| 62 | Fofocas no ambiente de trabalho, prejudicando a imagem das pessoas.                                |  |  |  |  |  |  |
| 63 | Colegas de trabalho que dão palpite na vida pessoal.   |  |  |  |  |  |  |
| 64 | Falta de afinidade com os colegas de trabalho.   |  |  |  |  |  |  |
| 65 | Prática de gerenciamento com exposição dos subordinados a situações humilhantes e constrangedoras. |  |  |  |  |  |  |
| 66 | Pessoas que querem saber sobre a vida privada de seus colegas de trabalho.                         |  |  |  |  |  |  |
| 67 | Informalidade nas relações interpessoais.  |  |  |  |  |  |  |
| 68 | Desqualificação pelo chefe dos resultados do trabalho de seus subordinados.                        |  |  |  |  |  |  |
| 69 | Saídas, depois do horário de trabalho, de todos da equipe.   |  |  |  |  |  |  |
| 70 | Preferência de interação via <i>e-mails</i> .  |  |  |  |  |  |  |
|    |  |  |  |  |  |  |  |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 71 | Ausência de interação entre os colegas na realização do trabalho.                               |  |  |  |  |  |
| 72 | Atritos entre a chefia e os subordinados.   |  |  |  |  |  |
| 73 | Desprezo às reivindicações dos subordinados por parte da chefia.                                |  |  |  |  |  |
| 74 | Tratamento paternal dispensado pelos chefes aos seus subordinados.                              |  |  |  |  |  |
| 75 | Comemoração conjunta das metas alcançadas.  |  |  |  |  |  |
| 76 | Pessoas que humilham seus colegas de trabalho.  |  |  |  |  |  |
| 77 | Confraternizações no ambiente de trabalho.  |  |  |  |  |  |
| 78 | Formalismo e rigidez nas relações entre chefes e subordinados.                                  |  |  |  |  |  |
| 79 | <i>Feedback</i> entre colegas de trabalho.  |  |  |  |  |  |
| 80 | Falta de liderança das chefias sobre seus subordinados.   |  |  |  |  |  |
| 81 | Falta de amizade entre colegas de trabalho.   |  |  |  |  |  |
| 82 | Nervosismo nas relações interpessoais.  |  |  |  |  |  |
| 83 | Consolo prestado pelos chefes em momentos de preocupação e aflição de seus subordinados.        |  |  |  |  |  |
| 84 | Trocas de informações entre as pessoas.   |  |  |  |  |  |
| 85 | Falsas relações de amizade no ambiente de trabalho.   |  |  |  |  |  |
| 86 | Influências recíprocas nas relações interpessoais.  |  |  |  |  |  |
| 87 | Falta de consideração dos chefes às necessidades de seus empregados no cumprimento das tarefas. |  |  |  |  |  |
| 88 | Enaltecimento das qualidades dos subordinados por seus chefes.                                  |  |  |  |  |  |
| 89 | Comemoração dos aniversariantes da equipe de trabalho.  |  |  |  |  |  |
| 90 | Escassez dos contatos com os colegas para realização das atividades.                            |  |  |  |  |  |
| 91 | Companheirismo entre as pessoas.  |  |  |  |  |  |
| 92 | Falta de colaboração entre as pessoas.  |  |  |  |  |  |
| 93 | Comportamento amistoso entre colegas de trabalho.   |  |  |  |  |  |
| 94 | Enaltecimento do esforço do subordinado na realização das tarefas por parte da chefia.          |  |  |  |  |  |
| 95 | Falta de reconhecimento dos chefes do trabalho realizado por seus subordinados.                 |  |  |  |  |  |
| 96 | Hostilidade entre as pessoas no ambiente de trabalho.   |  |  |  |  |  |
| 97 | Espírito de equipe presente nas pessoas.  |  |  |  |  |  |
|    |   |  |  |  |  |  |

|     |  |  |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|--|--|
| 98  | Conselhos trocados entre colegas para solução de problemas pessoais. |  |  |  |  |  |
| 99  | Trocas apenas de informações essenciais para a execução do trabalho. |  |  |  |  |  |
| 100 | Trapaça nas relações interpessoais.                                  |  |  |  |  |  |
| 101 | União entre as pessoas.  |  |  |  |  |  |
| 102 | Falta de <i>feedback</i> dos chefes aos seus subordinados.           |  |  |  |  |  |
| 103 | Discussões, com opiniões divergentes.                                |  |  |  |  |  |

**ANEXO 3:** Escala de clima organizacional.

|              |                  |                 |                       |               |
|--------------|------------------|-----------------|-----------------------|---------------|
| <b>Nunca</b> | <b>Raramente</b> | <b>Às vezes</b> | <b>Frequentemente</b> | <b>Sempre</b> |
| <b>1</b>     | <b>2</b>         | <b>3</b>        | <b>4</b>              | <b>5</b>      |

**As relações no ambiente de trabalho desta organização**

**caracterizam-se por:**

| <b>Nº Item</b> | <b>Item</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|----------------|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1              | Desinteresse das pessoas em estabelecer relações com os colegas no exercício das atividades.                                |          |          |          |          |          |
| 2              | Fofocas no ambiente de trabalho, prejudicando a imagem das pessoas.   |          |          |          |          |          |
| 3              | Consolo prestado pelos chefes em momentos de preocupação e aflição de seus subordinados.                                    |          |          |          |          |          |
| 4              | Descrédito dos chefes quanto às competências de seus subordinados.  |          |          |          |          |          |
| 5              | Tratamento agressivo entre as pessoas.  |          |          |          |          |          |
| 6              | Cooperação entre as pessoas na operacionalização do trabalho.   |          |          |          |          |          |
| 7              | Trapaça nas relações interpessoais.   |          |          |          |          |          |
| 8              | <i>Feedback</i> fornecido pelo chefe a seus subordinados.   |          |          |          |          |          |
| 9              | Pessoas que querem saber sobre a vida privada de seus colegas de trabalho.  |          |          |          |          |          |
| 10             | Trocas de informações entre as pessoas.   |          |          |          |          |          |
| 11             | Dificuldade de acesso dos subordinados aos seus chefes.   |          |          |          |          |          |
| 12             | Interação das pessoas na resolução de problemas.  |          |          |          |          |          |
| 13             | Dificuldade de realização de trabalhos em grupos.   |          |          |          |          |          |
| 14             | Ajuda mútua na realização das tarefas.  |          |          |          |          |          |
| 15             | Falta de interesse das pessoas em participar das situações de troca de informações e conhecimentos com colegas de trabalho. |          |          |          |          |          |
| 16             | Desinteresse em conhecer o trabalho realizado pelo colega.  |          |          |          |          |          |
| 17             | Irritação no tratamento interpessoal.   |          |          |          |          |          |
| 18             | Rivalidade entre as pessoas.  |          |          |          |          |          |
| 19             | Desprezo às reivindicações dos subordinados por parte da chefia.  |          |          |          |          |          |
| 20             | Fornecimento de justificativas por parte do chefe às decisões tomadas.  |          |          |          |          |          |
| 21             | Enaltecimento das qualidades dos subordinados por seus chefes.  |          |          |          |          |          |
| 22             | Ausência de entrosamento entre as chefias e seus subordinados.  |          |          |          |          |          |
| 23             | Desentendimentos entre colegas de trabalho.   |          |          |          |          |          |
|                |   |          |          |          |          |          |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 24 | Reconhecimento pelo chefe dos trabalhos realizados pelos subordinados.                 |  |  |  |  |  |
| 25 | Colegas de trabalho que dão palpite na vida pessoal.                                   |  |  |  |  |  |
| 26 | Intrigas entre as pessoas.   |  |  |  |  |  |
| 27 | Ausência de interação entre os colegas na realização do trabalho.                      |  |  |  |  |  |
| 28 | Inexistência de diálogo entre chefias e subordinados.                                  |  |  |  |  |  |
| 29 | Espírito de equipe presente nas pessoas.   |  |  |  |  |  |
| 30 | Enaltecimento do esforço do subordinado na realização das tarefas por parte da chefia. |  |  |  |  |  |

**ANEXO 4:** Escala de Configurações de poder

| <b>0</b>      | <b>1</b>        | <b>2</b>                | <b>3</b>        | <b>4</b>             |
|---------------|-----------------|-------------------------|-----------------|----------------------|
| Não aplicável | Pouco aplicável | Razoavelmente aplicável | Muito aplicável | Totalmente aplicável |

| <b>Nº Item</b> | <b>Item</b>   | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |
|----------------|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1              | Os diretores dessa organização exercem uma liderança autoritária.   |          |          |          |          |          |
| 2              | Importantes objetivos desta organização são estabelecidos por pessoas de fora.                                    |          |          |          |          |          |
| 3              | Esta organização tem intenção de melhorar algo na sociedade.  |          |          |          |          |          |
| 4              | O compromisso de servir a quem precisa direciona todas as atividades desta organização.                           |          |          |          |          |          |
| 5              | Aqui, os diretores são indicados por pessoas que não trabalham na organização.                                    |          |          |          |          |          |
| 6              | A promoção do bem-estar da comunidade é a principal meta desta organização.                                       |          |          |          |          |          |
| 7              | Esta organização parece estar se movendo para “lugar nenhum”.   |          |          |          |          |          |
| 8              | Servir aos que mais precisam, é um objetivo atraente para os membros desta organização.                           |          |          |          |          |          |
| 9              | Os especialistas desta organização não aceitam ser controlados por gerentes não especializados.                   |          |          |          |          |          |
| 10             | Muitas decisões, nesta organização, são tomadas em conjunto com as diversas áreas.                                |          |          |          |          |          |
| 11             | As metas desta organização são claras para todos os seus membros.   |          |          |          |          |          |
| 12             | A missão de servir bem à comunidade tem apoio de todos os membros desta organização.                              |          |          |          |          |          |
| 13             | Aqui, a chefia superior faz pactos com pessoas de fora que exercem influência na organização.                     |          |          |          |          |          |
| 14             | Aqui, as alianças entre grupos são bastante instáveis.  |          |          |          |          |          |
| 15             | Aqui, a autoridade é centrada no mais alto chefe da organização.  |          |          |          |          |          |
| 16             | Só os membros desta organização exercem influência sobre ela.   |          |          |          |          |          |
| 17             | Os objetivos formais desta organização são facilmente mudados para objetivos individuais dos especialistas.       |          |          |          |          |          |
| 18             | O mais alto chefe controla pessoalmente a dinâmica desta organização.   |          |          |          |          |          |
| 19             | As metas dessa organização são fluidas, distorcidas ou temporárias.   |          |          |          |          |          |
| 20             | Aqui, os funcionários especializados são o coração da organização.  |          |          |          |          |          |
| 21             | Esta organização serve para atender aos objetivos privados de grupos diferentes que se revezam no poder.          |          |          |          |          |          |
| 22             | Os funcionários se comportam conforme os interesses de pessoas externas que exercem influência nesta organização. |          |          |          |          |          |
| 23             | Nesta organização, os administradores se submetem aos funcionários especializados.                                |          |          |          |          |          |
| 24             | Os trabalhos mais importantes que devem ser realizados são definidos pela diretoria desta organização.            |          |          |          |          |          |
| 25             | Os membros desta organização têm interesse em expandir a empresa.   |          |          |          |          |          |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 26 | Uma das principais metas dessa organização é a manutenção de sua autonomia. |  |  |  |  |  |
| 27 | Esta organização é dominada por funcionários especializados.                |  |  |  |  |  |
| 28 | Há constantemente quebra na ordem do poder existente nesta organização.     |  |  |  |  |  |
| 29 | Na maioria das vezes, esta organização parece estar se desintegrando.       |  |  |  |  |  |

## ANEXO 5: Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional

| 0             | 1               | 2                       | 3               | 4                    |
|---------------|-----------------|-------------------------|-----------------|----------------------|
| Não aplicável | Pouco aplicável | Razoavelmente aplicável | Muito aplicável | Totalmente aplicável |

| Nº Item | Itens   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------|---|---|---|---|---|---|
| 1       | Aqui há o reconhecimento de que a organização é importante para o sucesso profissional das pessoas. |   |   |   |   |   |
| 2       | Esta organização é intolerante com o individualismo.  |   |   |   |   |   |
| 3       | Os chefes daqui são os deuses a quem se deve idolatrar.   |   |   |   |   |   |
| 4       | Esta organização busca sempre novos desafios.   |   |   |   |   |   |
| 5       | Nesta organização o lema é "a repetição leva à perfeição".  |   |   |   |   |   |
| 6       | Aqui as pessoas têm compromisso e lealdade com a organização, mesmo que recebam pouco retorno.      |   |   |   |   |   |
| 7       | Nesta organização as pessoas se consideram o centro do mundo.                                       |   |   |   |   |   |
| 8       | Sem regras não há vida nesta organização.   |   |   |   |   |   |
| 9       | Esta organização favorece o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas.               |   |   |   |   |   |
| 10      | Nesta organização o mérito é de todos.  |   |   |   |   |   |
| 11      | O lema desta organização é "cada macaco no seu galho".  |   |   |   |   |   |
| 12      | A hierarquia é acentuada nesta organização.   |   |   |   |   |   |
| 13      | As relações de reciprocidade entre as pessoas e a organização são muito valorizadas.                |   |   |   |   |   |
| 14      | O lema desta organização é "um por todos, todos por um".  |   |   |   |   |   |
| 15      | As pessoas desta organização fazem qualquer coisa para chamar a atenção.                            |   |   |   |   |   |
| 16      | Entre as pessoas desta organização os laços afetivos são fracos.                                    |   |   |   |   |   |
| 17      | O sistema de controle prevalece nesta organização.  |   |   |   |   |   |
| 18      | Nesta organização a competência é super valorizada.   |   |   |   |   |   |
| 19      | Esta organização valoriza o trabalho coletivo.  |   |   |   |   |   |
| 20      | Aqui as pessoas preferem trabalhar individualmente.   |   |   |   |   |   |
| 21      | Aqui as oportunidades de ascensão são semelhantes para todas as pessoas.                            |   |   |   |   |   |
| 22      | Esta organização dá pouca atenção aos problemas pessoais dos seus membros.                          |   |   |   |   |   |
| 23      | Para esta organização o resultado do trabalho é visto como uma realização do grupo.                 |   |   |   |   |   |
| 24      | Manter relacionamentos com os chefes é um dos maiores prazeres das pessoas desta organização.       |   |   |   |   |   |
| 25      | Aqui as mudanças desorganizam o ambiente de trabalho.   |   |   |   |   |   |
| 26      | O bem-estar das pessoas é um valor desta organização.   |   |   |   |   |   |
| 27      | Aqui se o grupo decidiu está decidido.  |   |   |   |   |   |
| 28      | As pessoas desta organização se consideram insubstituíveis.   |   |   |   |   |   |
| 29      | Nesta organização as ações são rigorosamente planejadas.  |   |   |   |   |   |
| 30      | Esta organização gosta da inovação.   |   |   |   |   |   |