

Universidade Católica de Goiás
Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu
Mestrado em Psicologia

**A Mediação do Suporte na Relação entre
o Estilo Gerencial e o Clima Organizacional**

Kátya Alexandrina Matos Barreto Motta

Goiânia
2006

Universidade Católica de Goiás

Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu
Mestrado em Psicologia

A Mediação do Suporte na Relação entre o Estilo Gerencial e o Clima Organizacional

Kátya Alexandrina Matos Barreto Motta

Dissertação apresentada ao Mestrado de
Psicologia da Universidade Católica de Goiás,
como requisito parcial para obtenção do grau
de Mestre em Psicologia.
Orientadora: Helenides Mendonça

Goiânia
2006

Universidade Católica de Goiás
Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu
Mestrado em Psicologia

Composição da Banca Examinadora:

PROFA. DRA. HELENIDES MENDONÇA – PRESIDENTE
UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS

PROF. DR. SEBASTIÃO BENÍCIO DA COSTA NETO – MEMBRO TITULAR
UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS

PROFA. DRA. CLAUDIA MÁRCIA LYRA PATO – MEMBRO EXTERNO
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

PROFA. DRA ANITA C. AZEVEDO RESENDE – MEMBRO SUPLENTE
UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS

Goiânia
2006

À Larissa, ao Paulo, a dona Ivonete e a Deus meu orientador onipresente por me impulsionar à vida. Por mostrar que o amor é incondicional e mágico, como a estrela cadente, pois quem ama aceita tudo como é. E ainda, o amor estabelece uma linha imaginária com o outro, resiste ao tempo, ao vento e transcende o desejo.

Agradecimentos

Durante a revisão teórica para a construção deste trabalho, li vários textos de dissertação, teses, monografias, artigos, livros e, quando encontrava um agradecimento pomposo, longo, me perguntava se era realmente necessário. Entretanto, a caminhada que fui percorrendo como mestranda dimensionou minha forma de pensar e percebi o erro a priori de meus paradigmas. Tenho muito a agradecer. Várias pessoas encontram-se na minha lista para serem citadas, o que significa que recebi muito apoio em busca do texto final. Agradecimentos longos é um privilégio de poucos....

Quero começar agradecendo ao Dr. Sebastião Benício da Costa Neto, amigo que ouviu minhas mazelas, professor do mestrado que acompanhou o projeto; membro da Comissão de Ética do Hospital das Clínicas; membro da banca de qualificação e finalmente, ao membro efetivo da banca de apresentação final do trabalho, pelas contribuições tão significativas, por suas idéias sempre inteligentes, pelo suporte e incentivos.

À Dra. Ana Raquel Torres Rosa, pelas sugestões efetivas para a realização deste trabalho. À Dra. Anita C. Azevedo Resende, pelas contribuições na banca de qualificação e a Dra. Claudia Marcia Lyra Pato pela disponibilidade em participar da defesa, pelas considerações e observações que certamente contribuirão para o enriquecimento do trabalho.

Para as análises dos resultados, agradeço a Maristela Nunes, pelos esclarecimentos e auxílio com o uso dos dados. À professora Suely Vieira Lopes, que, gentilmente, se prontificou a auxiliar nas análises estatísticas e ao doutorando Cícero Roberto Pereira, por ter sido o elemento estratégico na elucidação e síntese dos resultados.

À Marlene, do Comitê de Ética do Hospital das Clínicas, por sua atitude alegre e sempre amistosa. À Maria da Conceição Moreno Leobas que, na ocasião, era Diretoria de Gestão de Pessoas, pelo parecer tão favorável ao projeto de pesquisa. Ao Hospital das Clínicas, em nome do Dr. José Abel Alcanfor Ximenes, que autorizou a pesquisa e tornou possível a busca de dados para este texto.

A todos trabalhadores do Hospital das Clínicas que aceitaram participar e colaborar para a construção deste estudo.

A dona Ivonete, por ter acompanhando o trabalho, que assinalou e pontuou o texto com o olhar de professora, que ralha com o aluno, aponta erros essenciais, mas que corrige tudo com paciência e tolerância de mãe.

A família, por todas as ações e palavras de incentivos, pelos momentos de alegria e pelo apoio constante durante a caminhada deste estudo.

A minha orientadora, Dra Helenides Mendonça, pelo suporte fundamental, durante toda a caminhada.

Reversos

O amor é o elemento com a capacidade imensurável e infinita de fazer valer a vida ao temperar, aquecer e esquentar a convivência nos espaços dialéticos, nos universos paradoxais de amor e ódio, paz e turbulências, altos e baixos. Como dizem os poetas:

Se procurar bem, você acaba encontrando não a explicação (duvidosa) da vida, mas a poesia (inexplicável) da vida (Carlos Drummond de Andrade).

Encontrei hoje em ruas, separadamente, dois amigos meus que se haviam zangado um com o outro. Cada um me contou a narrativa de por que se haviam zangado. (...) Cada um me contou as suas razões. Ambos tinham razão (...) cada um via as coisas (...) com um critério idêntico ao do outro, mas cada um via uma coisa diferente, e cada um, portanto, tinha razão. Fiquei confuso desta dupla existência da verdade (Fernando Pessoa).

Seja paciente com relação a tudo que não está solucionado no seu coração e tente amar as perguntas nelas mesmas (...) não procure agora as respostas que não podem ser dadas a você, porque não seria capaz de vivê-las. O importante é viver tudo. Viver é a questão agora. Talvez, então, aos poucos, sem perceber, você viva e encontre num dia distante a resposta (Rainer Maria Rilke).

SUMÁRIO

Resumoxi
Abstractxii
Apresentação01
Capítulo I – Organizações e Instituições Públicas de Saúde06
1. 1 As Organizações de Trabalho06
1. 2 Teoria de Sistema Social.....	.11
1. 3 Concepções Sociológicas do Ambiente do Hospitalar15
1. 4 Instituição Pública de Saúde.....	.18
Capítulo II – Clima Organizacional20
2. 1 Conceitos e Relevâncias de Clima Organizacional20
2.2 Medidas e Indicadores de Clima23
2.2.1 Mensuração de clima23
2.2.2 Indicadores do clima25
2.3 Tipos de Clima e Produtividade26
2.4 Pesquisas de Clima30
Capítulo III – Antecedentes de Clima: Estilos de Gestão e Suporte Organizacional34
3.1 Gestão Organizacional34
3.1.1 Estilos Gerenciais de Hersey e Blanchard (1986)41
3.1.2 Estilos Gerenciais de Blake e Mouton (1976) - Orientação para Produção e Orientação para Pessoas45
3.2 Suporte Organizacional49
3.2.1 Pesquisas de suporte organizacional54
Capítulo IV – Estudo Empírico55
4.1 Modelo Teórico Adotado55
4.2 Objetivos e Hipótese58
4.3 Caracterização da Instituição58
4.4 Método60
4.4.1 Participantes60
4.4.2 Instrumentos60
4.4.2.1 Escala de Estilos Gerenciais61
4.4.2.2. Escala de Clima Organizacional63
4.4.2.3 Escala de Suporte Organizacional65
4.4.3 Procedimentos66
Capítulo V – Resultado69
5.1 Análise do Clima Predominante na Instituição70
5.2 Análise dos Estilos Gerenciais70

5.3 Teste do Modelo Mediacional	72
Capítulo VI – Discussão	77
6.1 Análise do clima organizacional	77
6.2 Análise dos estilos gerenciais	78
6.3 Análise do suporte organizacional	80
6.4 Modelo de Saúde Pública	80
Referências Bibliográficas	87
Anexos	91
Anexo 1 – Dados Sócio-Demográficos	92
Anexo 2 – Grid Gerencial	93
Anexo 3 – Escala de Clima Organizacional	95
Anexo 4 – Escala de Suporte Organizacional	97
Anexo 5 – Aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa Médica Humana e Animal do Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Goiás	99
Anexo 6 – Termo de Consentimento para o Participante	104

LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS

Figura 1 – Subsistemas internos da organização interligados com os subsistemas externos	13
Figura 2 – Estilo gerencial sem foco, com foco no trabalhador ou na produção, moderado no trabalhador e na produção e foco global	47
Figura 3 – Estilos gerenciais utilizados como parâmetro neste estudo	48
Figura 4 – Modelo hipotético adotado	60
Figura 5 – Análise da relação mediacional do suporte entre o estilo de chefia e o clima organizacional	74
Quadro 1 – Diferentes escalas de mensuração de clima organizacional	24
Quadro 2 – Estilos gerenciais situacionais	44
Quadro 3 – Condições imprescindíveis para a realização das atividades laborais a contento	54
Quadro 4 – As alternativas de respostas – sentenças de A a E – e o estilo gerencial correspondente	64
Tabela 1 – Resultados das influências dos estilos gerenciais, do suporte organizacional, da sobrecarga sobre o clima organizacional	71
Tabela 2 – Resultados das regressões múltiplas para analisar a influência mediacional do suporte organizacional sobre o clima organizacional	73

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo principal testar o modelo teórico mediacional de Baron e Kenny (1996) com a hipótese de que o suporte organizacional medeia a relação entre o estilo gerencial e o clima organizacional. Os objetivos específicos foram o de elucidar o tipo de clima que prevalece nas unidades de trabalho e desvelar o estilo gerencial da pessoa que ocupa cargo de chefia. Apresentam-se conceitos e premissas teóricas de organização e instituição, bem como de gestão empresarial, destacando-se a teoria de sistema social de Katz e Kahn (1973). Em seguida, discorre-se sobre o conceito e tipo de clima, expondo também as duas variáveis preditoras do clima, que são os estilos de gerenciamento e o suporte organizacional. Os resultados demonstram que o clima prevalecente no Hospital das Clínicas (HC) é favorável e que coexistem todos os estilos gerenciais pesquisados. Análise do modelo adotado confirma a hipótese de que o suporte de trabalho medeia a relação entre a atitude do chefe em relação ao trabalhador e o clima que predomina nas unidades de trabalho. Nas considerações finais enfatizam a relevância de diagnosticar o clima para a realização de ajustes na gestão organizacional para alcançar a missão institucional.

ABSTRACT

The primary objective of this dissertation was to test the mediational and theoretical model of Baron and Kenny (1996) with the hypothesis of that the organizational support mediates the relation between managerial style and organizational climate. The secondary objectives were to explain the type of climate that predominates at work units and to disclose the managerial style of the person in charge. Concepts and theoretical premises of organization and institution as well as entrepreneurial management are introduced, highlighting the Theory of Social System of Katz and Kahn (1973). In the sequence, the concept, type of climate and two variables that predict the climate, namely, management styles and organizational support, are discussed. The results showed that the prevailing climate at Hospital das Clínicas (HC) were favorable and that all managerial styles researched in this study co-exists. The analysis of the model adopted confirms the hypothesis of that the work support mediates the relation between the attitude of the chief toward his subordinate and the climate prevailing at work units. The considerations emphasize the importance of diagnosing the climate to promote adjustments in the organizational management in order to achieve the institutional mission.

APRESENTAÇÃO

Após o término da Segunda Guerra Mundial, verificou-se o movimento das organizações para adaptarem seus mecanismos internos e suas logísticas em busca de um melhor posicionamento no mercado, visando atingir seus objetivos empresariais. Vários teóricos das organizações de trabalho, como Hersey e Blanchard (1986), Likert (1971), Motta (1995) e Srour (1994) buscam explicar as relações, o comportamento e a atitude do trabalhador, seja com as organizações em que trabalham, com os eventos que ocorrem em seu cotidiano laboral, seja em suas interações com os colegas e a chefia. Esses estudiosos mostram um conjunto ilimitado de variáveis interligadas que atuam no espaço de trabalho.

Segundo Kanaane (1999) e Morgan (1996), para o alcance desses objetivos, as organizações tendem a introduzir os fundamentos de uma gestão com predomínio da distribuição plural nas relações entre chefia e trabalhadores. Esta atitude expressa um salto qualitativo em tecnologia de conhecimento que ocasiona transformações, afetando as relações e a qualidade da força de trabalho. Essas ações demonstram o rompimento com as leis mecanicistas propostas por Taylor (1990), e anunciam mudanças, delineando um capitalismo progressista. É bem verdade que a administração científica taylorista defende que a gestão deve focar os resultados e o processo em detrimento dos trabalhadores “antes na administração que na procura do homem excepcional (...)” (Taylor, 1990, p. 23).

Embora, até mesmo Taylor (1990) afirma que o chefe deveria ser “otimista, enérgico e esforçado (...)” (p. 670) suas diretrizes e políticas facilitam ou dificultam o papel que o trabalhador desempenha no exercício de suas atividades. A forma como ele estabelece as interações sociais, como supre expectativas e necessidades dos trabalhadores reflete-se no clima da organização. Esse trabalhador, como ser social, possui dimensões que o contemplam,

satisfazem e suprem suas necessidades, além de suas motivações e suas percepções sobre a unidade de trabalho. Entretanto, o ideal, segundo Kanaane (1999), Morgan (1996), Srour (1984) e Tamayo (1999), é aquele chefe ou gestor ou gerente que conduz o processo, integra a equipe, implanta estratégias eficazes, viabiliza recursos para assegurar os resultados e obter da força de trabalho a máxima produtividade. É importante ressaltar que este estudo adota como conceito semelhante à nomenclatura, a qual, designam-se os cargos dos trabalhadores que ocupem cargos mais elevados nos níveis hierárquicos da instituição – denomina-se aqui de chefe, de gerente, de supervisor, de encarregado ou de gestor. Isto é, são aqueles que possuem um grupo de trabalho para gerir, administrar e assegurar a conquista dos objetivos.

O comportamento do trabalhador é susceptível a variáveis extrínsecas dos elementos que compõem as diretrizes organizacionais. Em seus estudos, vários autores argumentam que as condições de trabalho afetam o comportamento do trabalhador. De acordo com Motta (1995), no ambiente de trabalho, a chefia é um elemento relevante, e o estilo qualificado de gerenciar pode criar um ambiente de apoio social e logístico adequado ao desempenho eficaz. Para Ferreira e Mendes (2003), Pinheiro (2002), Souza (1992), Spector (2004) e Tamayo e Tróccoli (2002), somente a atuação do chefe não consegue contemplar todas as dimensões que asseguram os padrões de qualidade estabelecidos e a produtividade do desempenho que a instituição almeja.

Esta pesquisa não desconsidera o poder heurístico de variáveis individuais nessa relação e tampouco tem a pretensão de fornecer explicações absolutas das complexidades dessas relações nas organizações de trabalho, todavia, almeja trazer contribuições significativas para a compreensão do ambiente organizacional.

Segundo Srour (1998), o clima é uma das variáveis que influenciam o desempenho organizacional em busca de alcançar os objetivos propostos. É necessário que haja um ambiente propício à integração das unidades internas, promoção da qualidade de vida no trabalho,

satisfação, motivação e desenvolvimento do trabalhador. Desse modo, a análise empírica do clima organizacional torna-se relevante, possibilitando investigar qual é a interpretação dos trabalhadores sobre o ambiente laboral em que atuam.

Souza (1982) assinala que o clima é a alma da empresa, o ponto central, a referência da organização e se constitui em uma ferramenta de trabalho para a chefia, a qual, ao mantê-lo sempre favorável, garante o desempenho do trabalhador e o alcance da máxima produtividade. Trata-se, também, de um instrumento muito importante para se conhecer o contexto organizacional e realizar uma intervenção efetiva.

Assim, a hipótese que permeia o estudo direciona à investigação dos efeitos mediacionais do suporte fornecido para a realização das atividades laborais sobre a relação entre o estilo de chefia e o clima organizacional. O intuito é conhecer a percepção que o trabalhador possui do suporte recebido, do clima organizacional e dos estilos gerenciais e correlacionar essas variáveis para detectar a influência delas no ambiente laboral em um hospital universitário.

O local pesquisado – o Hospital das Clínicas de Goiânia (HC) – unidade da Universidade Federal de Goiás, é uma entidade com missão de servir de campo moderno e dinâmico para a formação de profissionais de saúde, nas áreas tanto de graduação, como de pesquisa e extensão. Seus princípios são: a promoção de assistência humanizada e o atendimento de excelência ao cidadão. É importante enfatizar que a missão da diretoria gestão de pessoas é cuidar da comunidade interna, na perspectiva de humanizar, valorizar e desenvolver suas potencialidades (UFG/HC, 2003).

O presente estudo estrutura-se em cinco capítulos. O primeiro apresenta os conceitos de organização e instituição, relata, ainda, as premissas da teoria de sistema social de Katz e Kahn (1973), como também discorre sobre as concepções teóricas que originaram a instituição hospitalar.

No segundo capítulo, apresentam-se as referências conceituais de clima organizacional. Coda (1997) informa que a palavra *klima* tem origem grega e significa tendência, inclinação. Tamayo (1999) esclarece que esse termo é tomado emprestado da meteorologia, que utiliza instrumentos físicos para medir o tempo na superfície terrestre. O clima no contexto das relações humanas, assinala a temperatura psicossociológica das condições ambientais do trabalho e, ao conhecê-lo, obtêm-se indicadores que subsidiam uma intervenção em busca de melhorias nas relações de trabalho. Ressalte-se também, a existência de três tipos de clima: o favorável, o desfavorável e o neutro. Por último, enumeram-se várias pesquisas sobre clima, que abordam variáveis relacionadas a esse construto.

O terceiro capítulo introduz duas variáveis antecedentes de clima organizacional que são o suporte organizacional e o estilo gerencial. Pesquisadores como Abbad e Borges-Andrade (2004), Ferreira e Mendes (2003), Likert (1971), Pinheiro (2002), Souza (1992), Spector (2004) e Tamayo e Tróccoli (2002) demonstram que o suporte e o estilo gerencial se configuram como fatores preditores de clima. Argumentam os autores que o clima favorável direciona o comportamento dos trabalhadores para o desempenho esperado. Expõe-se, ainda, o conceito de gestão e abordam-se os estilos gerenciais de Hersey e Blanchard (1986) e Blake e Mouton (1976).

No capítulo três, destaca-se, também, o suporte organizacional. As organizações precisam de trabalhadores com potenciais, capazes de canalizarem e aplicarem criativamente suas habilidades no cotidiano laboral. O trabalhador pode apresentar competências técnicas, participar de equipes de trabalho aberta ao diálogo, ser coordenado por gerentes que consigam equilibrar o foco na produção e nas pessoas, demonstrar disposição, iniciativa e empreendimento. E mesmo assim, os resultados ficarão comprometidos se não forem oferecidos os recursos adequados para a consecução das atividades.

O quarto capítulo apresenta o estudo empírico que orienta a pesquisa, cujo modelo mediacional se fundamenta nos pressupostos teóricos de Baron e Kenny (1996) e Mendonça e Costa Neto (no prelo). Valendo-se do princípio de que o suporte organizacional potencializa o clima, mediando a sua relação com o estilo gerencial, são, então, expostos os objetivos e discorre-se sobre a hipótese. Em seguida, caracteriza-se a empresa pesquisada, os dados sócios demográfico e descreve-se a amostra, enumeram-se os instrumentos utilizados para colher os dados, bem como os procedimentos para alcançar o objetivo e realizar o teste do modelo.

No quinto capítulo, expõem-se os resultados e as discussões, iniciando-se com as tabelas e explicando os passos seguidos para as análises dos dados. Apontam-se os resultados e as discussões sobre o clima, os estilos gerenciais e o suporte organizacional encontrados no Hospital das Clínicas e acrescentam-se os resultados da hipótese.

Por fim, nas considerações finais, verifica-se a necessidade de ajustes na gestão organizacional para o alcance de sua missão institucional, justificando-se a relevância do diagnóstico do clima, dos estilos gerenciais e do suporte oferecido pela organização.

CAPÍTULO I

ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO E INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE SAÚDE

Este capítulo apresenta o conceito de organização e de instituição. Inicia com o conceito e as teorias das organizações de trabalho e, em seguida, ressalta a teoria de sistema social de Katz e Kahn (1973) com os pressupostos sistêmicos. Discorre sobre as concepções sociológicas hospitalares e, por último, apresenta o conceito de instituição e a complexidade de administrar a instituição pública de saúde.

1.1 As organizações de trabalho

Morgan (1996) informa que, a palavra organização provém do grego – *organon* – que significa para o autor instrumento ou ferramenta “criados para se atingirem outros fins (...)” (p. 24). As organizações são estruturas estabelecidas pelo homem para o alcance de determinados objetivos. São organismos vivos, com capacidade de auto-regulação, passíveis de erros e incertezas, susceptíveis às influências do ambiente, necessitando a combinação de flexibilidade e ação. O autor evidencia que a organização funciona como sistemas abertos e em constante interação entre ambiente interno e externo. Katz e Kahn (1973) argumentam que as organizações são estruturas sociais orgânicas inventadas e formadas pelos homens, consolidadas por ações humanas e são susceptíveis aos vários aspectos que afetam os comportamentos dos trabalhadores.

Para Srour (1984) as organizações são “entidades com vida e dinâmica própria (...)” (p. 32). Esse autor ressalta que as organizações capitalistas estabelecem sua lógica econômica no excedente por meio da força de trabalho, em que prevalecem as relações de produção

instrumentalizadas para assegurar a conquista da missão empresarial. O trabalho, que deveria ser o meio de satisfação das necessidades do homem, por seu conteúdo consciente, com potencial para libertá-lo pela ação transformadora, apresenta dimensões contraditórias, seja entre os trabalhadores, a chefia e os recursos que as instituições oferecem para a execução do trabalho. A administração científica taylorista prescreve um conjunto de normas e estatutos rígidos a serem executados, que restringem o comportamento dos trabalhadores. É uma estrutura em que as estratégias são impostas de cima para baixo e seguem uma unicidade racional, ou seja, a diretriz é homogênea, por ser aplicada a todos, todavia, desconsidera as diversidades internas e externas, assim como não distingue as adversas dimensões que a organização contempla (Katz & Kahn, 1973).

Kanaane (1999) ressalta que a relação burocrática acentua a distância entre os níveis hierárquicos, transparecendo a prática manipulativa e coercitiva, cujas ações refletem-se na dimensão objetiva e subjetiva do comportamento do trabalhador que apresentam reações como: insatisfação, desmotivação, estresse, medo, insegurança e ansiedade. As manifestações de insatisfações dos trabalhadores influenciam para que se instale no ambiente o clima desfavorável, dificultando o alcance dos resultados substanciais que a instituição espera. Srouf (1998) assimila que as gestões autoritárias refletem, ainda mais, a contradição acentuada de interesses entre capital e força de trabalho. Afirma, também, que as empresas contemporâneas tendem a adotar o sistema burocrático com o predomínio do trabalho “braçal, fragmentado, desqualificado (...)” (p. 6), com processos que podem levar à exaustão, à monotonia e à exploração.

Katz e Kahn (1973) afirmam que o sistema burocrático com sua “rigidez reduz a afetividade da organização e põe em risco o apoio da clientela” (p. 94). Esses autores esboçam um processo de trabalho em que existe o predomínio da cooperação entre os trabalhadores, bem

como a sua interdependência nos espaços geográficos, distribuídos de maneira que cada indivíduo seja responsável por parte da atividade. Entretanto, todos devem compartilhar, planejar os processos e os recursos disponíveis de modo integrado. Os pressupostos dessa teoria é que o trabalhador, como ser social, é o principal elo de aglutinação dos grupos e não pode ser negligenciado.

O processo histórico revela que esses construtos teóricos tradicionais de Taylor (1990) conseguem, por meio de um aparato hierárquico manter o controle, dissociando o elemento mais relevante que é o trabalhador. No entanto, como ele se encontra presente e representa o núcleo dos eventos, participa do processo de trabalho e o influencia ativamente, sendo, ainda, afetado pelo contexto em que se encontra inserido. Portanto, o trabalhador possui condições e possibilidades de interferir no sistema formal, alterando a dinâmica das organizações. As contradições evidenciam-se quando o elo entre trabalhador e chefia se estabelece por meio da força disciplinar. A teoria da administração científica mostra-se inoperante por seu modelo de produtividade com sua visão de homem tecnicista, com a racionalidade unidimensional e uso excessivo do controle (Kanaane, 1999; Srour, 1998).

A teoria dos sistemas de Katz e Kahn (1973) propõe um modelo de organização tecnologicamente mais avançado, rompendo com as premissas de padronização, centralização de poder e excesso de hierarquia. De acordo com esse modelo, todos os departamentos devem ser integrados, oportunizando a participação dos trabalhadores nos eventos referentes à sua unidade de trabalho. Atua com o mínimo de regras e normas funcionais de modo a facilitar o fluxo de informações, a interação e a integração nos grupos e, ainda, possibilita a flexibilidade na realização das ações no trabalho.

De acordo com Bastos, Loiola, Queiroz e Silva (2004), Kanaane (1999), Morgan (1986) e Srour (1998), os pressupostos sistêmicos são fundamentados no ritmo da modernização, que

provoca mudanças progressistas no capitalismo, que contemplam tanto as condições intrínsecas do trabalho, como os aspectos psicossociais. Verifica-se redução dos níveis hierárquicos, descentralidade do trabalho mercantil, ênfase à responsabilidade social, oportunidade de compartilhamento de decisões, procedimentos com padrões simples e a minimização de controle sobre as unidades. O objetivo da organização passa a ser, também, o de valorizar a participação dos trabalhadores para que eles possam processar com maior dinamismo os fluxos internos e externos de trabalho. Essas premissas permitem a autonomia e a mobilização do trabalhador na organização, atenuando a dicotomia e a desigualdade da estratificação hierárquica da administração tradicional no capitalismo.

Não existe divergência na literatura revisada a respeito da definição conceitual de organização. Elas surgem, porém, na logística adotada na organização e administração dos processos de trabalho. Cada gerente imprime um estilo pessoal diferenciado para gerir a estrutura, os recursos, as tecnologias, as pessoas e os processos de trabalhos, além de adotar um guia pessoal de normas, de procedimentos e de atitudes, que acreditam serem assertivas para alcançar a finalidade da organização. Borges e Yamamoto (2004) ressaltam a existência de cinco dimensões que devem ser levadas em consideração para compreender o funcionamento interno de uma organização:

- a) concreta – referem-se à tecnologia, às condições materiais e ambientais em que se realiza o trabalho;
- b) gerencial – modos pelos quais as organizações são administradas – gerenciamento, planejamento, delegação e outros;
- c) sócio-econômica – essa dimensão composta pela estrutura macro da sociedade – abrange o modo de realização do trabalho e as estruturas política, social e econômica;
- d) ideológica – interligada ao discurso elaborado e articulado sobre o trabalho,

justificando as relações de poder na sociedade; e

e) simbólica – abrange os aspectos subjetivos das relações de cada indivíduo com os aspectos presentes em sua unidade de trabalho.

Quando tentam suprir as dimensões citadas por Borges e Yamamoto (2004), as organizações se aproximam do modelo de gestão aberto e interativo. O espaço interno da empresa responde aos adversos tipos de interesse de ordem econômica, política, social, ideológica, simbólica e se constitui em um micro espaço, que produz bens e serviços. O cenário macro em que se inserem as organizações indica que elas convivem com as pressões do mercado externo, de seus dirigentes e trabalhadores. As amplitudes de intervenções e reações que lhes são exigidas fazem-nas imprimir um ritmo intenso de respostas.

Observa-se, então, que as empresas devem elaborar planejamentos estratégicos e estabelecer visões globais e integradas com o ambiente em que se encontram inseridas. As teorias organizacionais simplistas não explicam as relações contemporâneas do contexto de trabalho. O cenário demonstra uma rede complexa, dinâmica e dialética nas interações entre organização, trabalhador e cliente (Srouf, 1994). As organizações buscam vantagens competitivas, imprimindo um ritmo de transformações significativas, procurando estimular os trabalhadores para que apresentem ações efetivas e potencializem a produção nas unidades em que atuam. Além disso, as instituições possuem interesses, agem e são pressionadas pelos meios sociais, políticos e ideológicos para regularem o modelo administrativo ao sistema vigente. Os trabalhadores possuem desejos, expectativas, necessidades e são afetados pelas decisões tomadas nas organizacionais em que trabalham.

A abordagem sistêmica de Katz e Kahn (1973) apresenta-se como principal vetor à abertura nas relações de poder e autoridade das chefias tanto nos sistemas de comunicação, como nos níveis hierárquicos e nos processos administrativos. O próximo tópico aborda a

teoria de administração organizacional. Uma das premissas dessa teoria, que é fundamental para o funcionamento da empresa, é a manutenção do bom clima organizacional. Para tanto, é necessário regular as políticas e estratégias adotadas para atendimento às demandas dos trabalhadores, usuários e/ou clientes, assegurando a sustentabilidade financeira da organização. Apresentam-se ainda, os desafios das organizações na atualidade.

1. 2 Teoria de sistema social

Para Katz e Kahn (1973), “as organizações são flagrantemente sistemas sociais (...)” (p. 32). São constituídas por diversas atividades padronizadas executadas de forma complementar e interdependente. São compostas por estruturas, por pessoas, por tecnologias e por processos de serviços ou produtos, têm uma cultura própria e, ainda, possuem fronteira de contato, que se interliga com os sistemas externos de mercado, usuário e de inovações tecnológicas. O enfoque teórico aponta que a empresa que funciona como sistema aberto constitui-se em uma estrutura com tendência a manter a *dinâmica homeostática*, isto é, a necessidade de construção de um ambiente interno equilibrado, para otimização dos recursos, aperfeiçoamento e ajustes constantes das demandas dos trabalhadores, dos usuários e da organização.

Entretanto, os próprios autores afirmam que esse equilíbrio não significa estagnação, ou seja, “um estado firme não é sem movimento ou de equilíbrio” (p. 38). Katz e Kahn (1973) partem do princípio de que todo sistema social tende à restauração ou à regulação para se preservar. De acordo com essa análise, toda organização é interativa. Argumenta-se que na teoria de sistema social “as paredes do labirinto não são constantes (...)” (p. 49). Compreende-se, então, que a organização é composta por talentos humanos, que possuem comportamentos diferenciados, sempre em contínuo movimento. Os autores ressaltam vários fatores que

interferem na realidade concreta da organização e na subjetividade psicológica do trabalho: “atitudes, percepções, crenças, motivações, hábitos e expectativas” (p. 50). Katz e Kahn (1973) retratam ainda as características que definem as organizações como sistemas abertos:

- a) a necessidade de obter insumos do ambiente externo;
- b) o fluxo contínuo de mudança;
- c) a impossibilidade de manter um único padrão, pois ele é constantemente alterado;
- d) o aperfeiçoamento constante da estrutura para evitar o seu desaparecimento;
- e) um sistema de informação que apresente a qualidade das condições de seu funcionamento por meio das percepções dos trabalhadores e usuários;
- f) a busca do equilíbrio;
- g) a tendência para a especialização para obter uma singularidade perante o meio e;
- h) a utilização de formas diferentes para chegar ao mesmo objetivo.

Katz e Kahn (1973) afirmam ainda que, para preservar a estrutura organizacional, é preciso capturar as tendências internas e externas e obter subsídios para redefinir novas estratégias de funcionamento, pois existe “uma lei universal da natureza, na qual toda forma de organização se move para a desorganização ou morte” (p. 37). Apontam que a organização se encontra interligada a sistemas formais internos e externos. O sistema interno é constituído pela estrutura, pelos produtos ou serviços, pela tecnologia e pela cultura e as pessoas, que se desdobram em vários processos divididos em subsistemas: produção, manutenção, sistemas de fronteiras, capacidade de adaptação e gerenciamento. O sistema externo é constituído pelo mercado e pelo usuário.

A figura 1 demonstra como os sistemas internos da empresa se interligam com os sistemas externo.

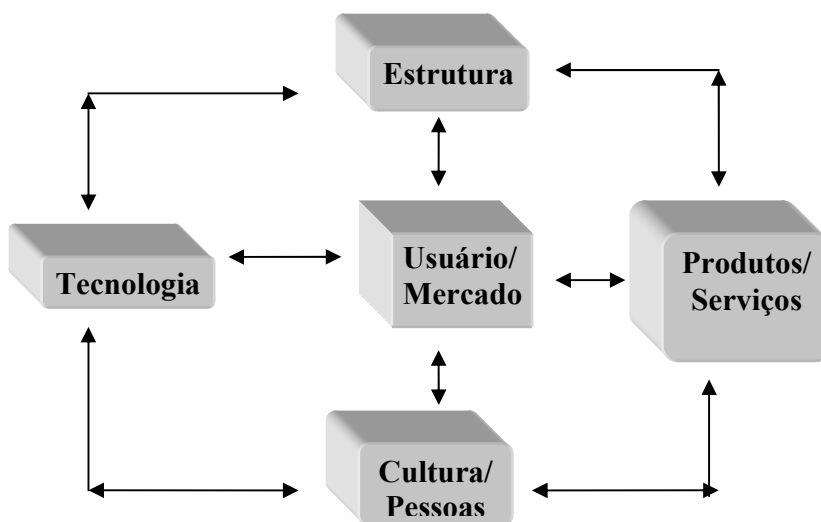


Figura 1 – Subsistemas internos da organização interligados com os subsistemas externos

Fonte: Adaptado de Katz e Kahn (1973).

Verifica-se que o modelo sistêmico apresenta uma fórmula com a composição que busca satisfazer as demandas de todos os elementos que a compõem. O campo de atuação na perspectiva sistêmica é comparável a um mosaico. Ainda que constituído de partes diferentes e comportamentos peculiares, em conjunto, formam um todo integrado.

Para Borges e Yamamoto (2004), a teoria sistêmica é um modelo integrativo que procura apontar várias alternativas, identificando as semelhanças entre os diferentes sistemas para eliminar as disfunções de modo que os processos de trabalho possam fluir em contínua mudança. Os gestores que trabalham nas organizações são os articuladores das estratégias macro e micro da incorporação de políticas de diretrizes, para que elas atendam às exigências externas da empresa e às demandas internas dos trabalhadores. O intuito é neutralizar ou eliminar os pontos de estrangulamento, aperfeiçoar os pontos fortes e introduzir novos elementos que fortaleçam a sustentabilidade financeira da organização.

Esse modelo de estrutura organizacional integrado estabelece uma interdependência de papéis entre gestores e trabalhadores com uma zona de interação com atribuições e responsabilidades conjuntas, oferecendo um significado social ao trabalhador no desempenho

de seu papel na unidade em que atua. Pressupõe-se que suprir as necessidades dos trabalhadores estimule o seu comprometimento com o trabalho. As pesquisas de Meyer, Becker e Vandenberghe (2004) demonstram que a motivação e o comprometimento são aspectos que impulsionam os trabalhadores para as atividades. Os autores afirmam que a soma da força desses dois aspectos leva o trabalhador a dedicar-se ao trabalho. Segundo Srour (1994), as novas tendências capitalistas, com os pressupostos da teoria sistêmica, apresentam uma concepção humanizada do poder, minimizando os conflitos com enfoque no potencial humano, o que permite ao trabalhador agir e pensar como ser humano, o que possibilita a construção de sua identidade social.

Atualmente, algumas organizações contabilizam a seu favor as múltiplas capacidades dos trabalhadores e estilo de gestão com visão global, diferenciado e competente para intervir efetivamente no ambiente. E, ainda, podem organizar o fluxo de trabalho para atender às demandas do contexto interno e externo, com uso de processos de comunicações integrados e investimentos em tecnologias avançadas. Percebem-se, nos princípios da administração sistêmica, a ausência das diretrizes mecanicistas tayloristas. Os processos produtivos são organizados de forma a não privilegiar a monotonia das atividades diárias. Evitam-se as tarefas mecânicas, repetitivas e o excesso de automatização, bem como de controle e burocracia. Esses pressupostos assinalam as possibilidades de resgatar a capacidade do trabalhador de pensar e agir, além de oportunizar o desenvolvimento de suas habilidades e potenciais, oferecendo um senso de identidade ao trabalhador, dando sentido ao que é compartilhado. Considerando que a presente pesquisa foi realizada em hospital público, pretende-se apresentar os fundamentos e as concepções que originaram a instituição hospitalar.

1.3 Concepções sociológicas ambiente hospitalar

Para Foucault (1977), o hospital é um espaço opressivo para usuários e trabalhadores, e em sua forma mais geral, predomina o estigma da miséria. O autor defende que o paciente deve ser tratado em seu ambiente natural: “a morte, inevitável se esta é sua lei; a cura, frequentemente possível, se nada vem perturbar sua natureza” (p.18). Quando o paciente é tratado em seu ambiente natural e não no hospital recebe maior apoio familiar, e também, é possível prevenir e, até mesmo, minimizar o contato com outras doenças.

No ambiente hospitalar, existe o aspecto concreto do contato de um doente com o outro, bem como o aspecto subjetivo, que é o afastamento de sua família e do convívio social. O usuário vivencia momentos de solidão, deixando de receber o apoio afetivo necessário para que o organismo possa ter reações sadias e superar a doença. Desde a internação, o paciente passa a receber a atenção do trabalhador do hospital. O acolhimento que o paciente recebe desse trabalhador sofre a influência do tipo de clima que predomina no ambiente laboral.

De acordo com Foucault (1977) o hospital tem origem na Idade Média e se caracterizava como o lugar de morrer. Segundo Ariès (2003), naquela época, aceitava-se a morte como algo natural, uma contingência esperada como parte da vida e quase sempre anunciada: “a morte, tão presente no passado, de tão familiar, vai se apagar e desaparecer” (p. 84). Não havia grandes possibilidades de cura, e as classes mais favorecidas cuidavam de seus doentes em casa. Os hospitais eram asilos para os moribundos, pobres e marginalizados à beira da morte. As pessoas que exerciam atividades no hospital não realizavam a cura, desempenhavam apenas funções caridosas, cuidavam do doente até a morte dele com o intuito de obter a sua própria salvação. Não havia grandes intervenções para cuidar das doenças, ou seja, ao ficar doente, o desfecho natural era a morte.

Pitta (1999) relata, em seus estudos que o trabalho no hospital não era remunerado. A

atividade hospitalar era considerada uma vocação religiosa e humanitária, realizada por caridade ou penitência, em busca da compensação de ordem moral e espiritual, por meio do tempo e esforço despendido. Atualmente, a prática hospitalar encontra-se centrada em duas vertentes paradoxais: uma determinante, que segue os preceitos da religião e da caridade, e outra determinante que segue as regras da organização de trabalho na sociedade capitalista. Ariès (2003) revela que somente no final do século XVIII, que o hospital despontou com atribuições terapêuticas. No final do século XIX e início do século XX, o desenvolvimento científico e tecnológico atuou como mola propulsora, oferecendo à área da saúde, primordialmente a medicina, conhecimentos e habilidades técnicas e ferramentas de trabalho avançadas. Os trabalhadores hospitalares passaram a atuar na terapêutica curativa e preventiva de seu objeto de trabalho – a saúde do homem moderno. A industrialização construiu recursos que instrumentalizaram os profissionais de saúde. O hospital atualmente possui acesso aos meios e instrumentos de trabalho, como materiais e equipamentos com tecnologia avançada, assim como um saber que traz idéia da cura e, conseqüentemente, o prolongamento da vida.

Conforme Ariès (2003), com a possibilidade de cura e os avanços tecnológicos, o tratamento que antes era realizado no espaço doméstico na sociedade industrial efetua-se no espaço hospitalar. Interna-se o paciente para que receba os melhores recursos: “já não se morre em casa, em meio aos seus, mas sim no hospital, sozinho (...)” (p. 85). Segundo Pitta (1999), o espaço hospitalar passou a ser um dos campos de investimento do capital ao substituir a força de trabalho com enfoque caridoso, para a atividade de profissionais da saúde. Tornou-se então, um local de trabalho como fonte de sustentabilidade do trabalhador e da organização. O hospital perdeu o caráter absoluto do assistencialismo para estabelecer relações de trabalho entre capital e força de trabalho. A função que era de cuidar, transformou-se na função de curar. O espaço, ocupado anteriormente por mendigos e vagabundos, na segunda metade do

século XIX, passou a ser utilizado pelos produtivos. Quando o hospital constituiu-se em empresa, com características capitalistas, ocorreu a mudança da clientela de atendimento.

Para Hernandez e Melo (2003) e Lima-Goncalves (2002), na atualidade, a área de saúde ampliou sua abrangência e técnicas de atuação. Com mudanças no ambiente interno hospitalar, dimensionou suas práticas, estruturou-se como empresa, organizou novos processos de trabalho e realizou a divisão das funções, aglutinando-se por unidades de serviço e diversificando as atividades que eram centradas na figura do médico, o curador. Essas alterações possibilitaram que outras áreas pudessem contribuir com seus conhecimentos como Enfermagem, Nutrição, Terapia Ocupacional, Fisioterapia, Psicologia, Economia, Administração, outras. O hospital tornou-se um espaço multidisciplinar que oportuniza o diagnóstico sistêmico do doente. A atuação de tantas áreas de conhecimento interligadas passa a exigir a força de trabalho de diferentes pessoas, para assegurar a realização das tarefas em suas diversas unidades: refeitório, manutenção, administração, tesouraria, enfermagem, recepção, contabilidade, lavanderia, transporte, limpeza e outros. As diversas unidades possuem diferentes níveis hierárquicos que variam desde os que abrangem as tarefas mais simples como assepsia e limpeza, às atividades mais complexas, como a realização de cirurgias com tecnologias avançadas e, a administração da empresa hospitalar.

A instituição de saúde pesquisada apresenta características que envolvem responsabilidade social e ambiental, e também a busca da sustentabilidade de suas ações e recursos, tanto de produção como de manutenção. O hospital das clínicas encontra-se comprometido com ações de cidadania, prestação de serviços qualificados, comportamento ético e valorização do capital intelectual, além de procurar estruturar-se com uma gestão solidária e integrada. Por outro lado, é uma instituição que se organiza como empresa hospitalar.

1. 4 A instituição pública de saúde

Durkheim (2001) denomina sociedade “todas as crenças e todos os modos de conduta instituídos pela coletividade” (p. 41). Na perspectiva do autor, a sociedade não é mero conjunto de indivíduos vivos que circula socialmente, ela tem uma existência própria e possui leis e normas com poder de coerção sobre o indivíduo, que, desde pequeno, é educado e forçado a seguir regras estabelecidas no meio social em que vive. As instituições são as expressões das organizações sociais que incorporam conhecimentos e habilidades em sua área de ação. Cada instituição possui uma realidade objetiva e, independentemente do sentimento e relevância das pessoas, ela oferece o parâmetro de como os indivíduos devem pensar, comportar, sentir e agir. Para Chauí (2001) o conceito de instituição refere-se ao que a sociedade adotou como regra vigente e rege os comportamentos e atitudes das pessoas.

O local desta pesquisa, o hospital das clínicas, é ao mesmo tempo, um espaço transdisciplinar, uma entidade universitária, pública e de saúde que se estrutura como organização para atingir a sua visão e missão institucional. Segundo Lima-Goncalves (2002), a organização hospitalar tende a condicionar sua estrutura e funcionamento administrativo em direção ao compromisso assumido com a qualidade estabelecida. As buscas pelo cumprimento de normas, de regras e pelo alcance de seus objetivos fazem que as instituições hospitalares estruturam os processos de trabalho conforme os padrões das gestões administrativas organizacionais.

Como instituições de saúde, Silva (2001) ressalta que os hospitais públicos goianos tendem a seguir o modelo de saúde assistencial, medicalizante e curativista, cujo atendimento aos usuários é centrado na figura do médico. Assim, os gestores deparam-se com questões complexas ao tentarem administrar uma instituição hospitalar. Como administração pública, Vaitsman (2000) salienta que o sistema público para atingir sua missão deve adotar os

pressupostos sistêmicos da administração de empresas – flexibilidade, descentralização dos processos de trabalho e de tomada de decisão e acompanhamento dos resultados em busca de padrões de qualidade. Esse modelo de gestão busca a autonomia, identificando e utilizando instrumentos efetivos para conquistar os objetivos almejados. Costa, Ribeiro e Silva (2000) assinalam que os gestores governantes buscam assegurar o poder por meio do sistema público hierarquizado. Entretanto, para garantir os resultados, é necessário que as gestões administrativas públicas contraponham-se ao modelo administrativo organizacional burocrático.

De acordo com a literatura, as instituições hospitalares só garantem os resultados almejados se estabelecerem sua estrutura de funcionamento interno como uma organização. É necessário um ambiente propício à integração das unidades internas, que o trabalhador esteja satisfeito e que as exigências dos usuários sejam atendidas para assegurar o bom clima organizacional.

De acordo com Coda (1997), Moura (1992), Pinheiro (2002), Regis Filho e Lopes (1994), Santos (1996), Souza (1978) e Tamayo (1999), o clima é resultante das interações dos trabalhadores com o contexto de trabalho – o resultado aferido interfere diretamente na rotatividade, no absenteísmo, na energia para o trabalho e, indiretamente, na produtividade. Torna-se primordial, então, estudar o clima que prevalece na organização para que ela possa estabelecer diretrizes estratégicas que minimizem as interferências nas variáveis individuais e organizacionais, ajustando o hospital-empresa para cumprir sua missão institucional.

CAPÍTULO II

CLIMA ORGANIZACIONAL

A seguir são abordados o conceito, as medidas, os indicadores e os tipos de clima, bem como os comportamentos dos trabalhadores no clima favorável, neutro e desfavorável e, por último, apresentam-se diversos estudos sobre o tema.

2.1 Conceitos e relevância de pesquisar o clima organizacional

O clima organizacional é definido por Pinheiro (2002) como a qualidade de um ambiente interno organizacional, resultante do comportamento dos trabalhadores, que tem como base a avaliação que eles fazem de seu setor de trabalho, sendo também, uma fonte de pressão que direciona as atividades laborais. Rego (2003) e Tamayo (1999) ressaltam que o conceito de clima organizacional transita tanto na dimensão objetiva como na subjetiva e influencia o comportamento do indivíduo na organização. Apresentam um desenho da realidade organizacional, fornecendo um diagnóstico abrangente. O clima diferencia-se de organização para organização, de setor para setor, de departamento para departamento, e é baseado na interpretação compartilhada que os trabalhadores fazem da composição de todos os elementos em seu ambiente de trabalho. Se for favorável, é um indicador de satisfação no trabalho, revelando que as necessidades dos trabalhadores são supridas. Essa percepção é variável e se modifica mediante os ajustes que o gestor faz no contexto organizacional e que se refletem nos trabalhadores.

Como já foi dito, a palavra *klima* tem origem grega, significa tendência, inclinação (Coda, 1997) e é tomada emprestada da meteorologia que utiliza instrumentos físicos para medir o

tempo na superfície terrestre (Tamayo, 1999). Para Srour (1998), o clima organizacional representa a percepção individual de cada trabalhador e permite conhecer aspectos da relação de vivência e convivência de cada um deles no universo em que trabalha. A análise do clima organizacional deve ser feita com um olhar seletivo, apurado e subjetivo. De acordo com as análises de Luz (2003), Souza (1992) e Srour (1998), é preciso decifrar a dinâmica organizacional, isto é, conhecer o clima, a fim de que seja possível:

a) fornecer subsídios para os gestores criarem políticas e diretrizes que se aproximem das expectativas dos indivíduos com foco o objetivo de atender às suas demandas na busca da motivação profissional;

b) possibilitar o desenvolvimento de programas de benefícios;

c) permitir a implantação de um plano de ação, visando melhorias nas condições de trabalho;

d) elaborar estratégias favoráveis às relações e a organização do trabalho;

e) melhorar a qualidade de vida no trabalho;

f) propiciar um ambiente favorável ao alcance dos objetivos organizacionais.

Santos (1996) sintetizou as conclusões de alguns estudos sobre o clima organizacional de autores de destaque nesse campo e concluiu:

a) o clima organizacional influencia o comportamento dos trabalhadores afetando o grau de desempenho, motivação e satisfação no exercício das tarefas;

b) trata-se de um conceito com dimensões amplas, globais e abrangentes que possibilita mensurar os eventos por meio das percepções dos trabalhadores;

c) investiga um conjunto de aspectos objetivos existentes no contexto organizacional;

d) é expressão da cultura organizacional;

e) possui caráter transitório, facilmente alterado por elementos contingências, ao passo que a cultura envolve processos mais enraizados;

f) as pesquisas de clima procuram auxiliar a compreensão das causas do absenteísmo, da baixa motivação e da produtividade e da insatisfação; sanar as dificuldades em alcançar as metas traçadas; atender às reclamações dos usuários em relação ao atendimento, aos serviços e ou produtos; eliminar ou reduzir a falta de interação entre os departamentos/ setores em que há conflitos prejudiciais à conquista das metas, e, por último, retratam a atmosfera que predomina no ambiente de trabalho.

Para Regis Filho e Lopes (1994), os resultados das pesquisas de clima visam obter informações que ofereçam respaldo à organização e à chefia para implementarem condições de trabalho físicas e psicológicas que promovam o desempenho de alta qualidade e assegurem a lógica quantitativa do sistema econômico. Consciente do panorama *climático*, a empresa pode elaborar políticas e diretrizes que possibilitem ajustes no clima da organização, com a finalidade de atender às demandas dos trabalhadores, oferecendo motivos para que eles impulsionem o ritmo de trabalho.

As pesquisas evidenciam que o clima é como a fotografia do ambiente laboral. Ele diagnostica a satisfação ou insatisfação dos trabalhadores em relação à organização. Ele um retrato que revela um recorte momentâneo da realidade das interações de trabalho no interior da instituição. Há vários tipos de clima e um repertório de comportamentos que o trabalhador apresenta em cada um. No caso desta pesquisa, realizada em uma instituição de saúde pública, pressupõe-se que os resultados obtidos possibilitam a diminuição de gastos, de desperdícios e possam aperfeiçoar os processos internos na busca da prestação de serviços com qualidade. Em suma o estudo de clima permite o acesso direto ao trabalhador, por isso, torna-se relevante determinar os aspectos institucionais que são importantes para o trabalhador.

2.2 Medidas e indicadores de clima

Autores como Luz (2003) e Rego (2002) mostram a diferenciação entre os indicadores e medidas que mensuram o clima. As medidas de clima é o conjunto de fatores que formam uma escala e que permitem conhecer o tipo de clima prevalecente na organização. Os indicadores são os comportamentos que os trabalhadores apresentam, diariamente, no exercício de suas atividades laborais e que indicam a temperatura existente no contexto de trabalho, assinalando se o clima é favorável, neutro ou desfavorável.

2.2.1 Mensuração de clima

Srour (1998) afirma que mensurar o clima é uma forma para conhecer a avaliação do trabalhador sobre a atmosfera social prevalecente no ambiente laboral e detectar os aspectos que predizem este olhar. Kolb, Rubin e McIntyre (1978) identificaram sete variáveis para averiguar o clima. Os seus estudos buscaram compreender o conceito que os trabalhadores atribuem à organização, destacando o que indicava a satisfação deles. Assim, segundo os autores, foi possível manejar a motivação, isto é, estimular o comportamento do trabalhador em direção aos objetivos organizacionais por meio de recompensas que lhes despertavam interesse. O intuito desses estudos era verificar as variáveis preditoras do clima e, dentre as quais se destacam: conformidade com a estrutura, responsabilidade, padrões de desempenho, recompensas, clareza organizacional, liderança, apoio e calor humano.

Martins, Oliveira, Silva, Pereira e Sousa (2004) assinalam que a escolha de uma escala garante um diagnóstico fidedigno e seus estudos apontam um resultado que se aproxima do conceito de unicidade no clima, ou seja, que ele é composto por um conjunto básico de fatores. Os pesquisadores de clima têm o mesmo objetivo: conhecer o que pensa o trabalhador sobre

o seu ambiente laboral. No entanto, estabelecem padrões de fatores distintos para mensurar essa realidade e o que mais varia de autor para autor é a nomenclatura utilizada para designar cada um deles. No quadro 1 são apresentadas as escalas citadas no estudo de construção e validação de uma escala de clima organizacional (Martins *et al.*, 2004). É importante ressaltar que esse estudo não só validou uma escala, como também comparou seus resultados com outras já validadas.

Pesquisadores	Fatores Avaliados
Halpin e Croft (1962)	falta de envolvimento, rotina, moral, amizade, distância entre superior e empregado, controle e suporte.
Litwin e Stringer (1968)	relacionamento afetivo com os colegas, liderança, clareza das políticas e promoções, pressões no trabalho e padrões de desempenho.
Schneider e Bartlett (1970)	suporte administrativo, estrutura administrativa, consideração para com os empregados, independência no trabalho, conflitos internos e contatos com supervisores.
Payne e Pheysey (1971)	autoridade, restrição, interesse pelo trabalho, relações interpessoais, rotina e orientação para a comunidade.
Pritchard e Karasick (1973)	Estrutura da tarefa, relação entre recompensa-punição, centralização das decisões, ênfase nos resultados, no treinamento e desenvolvimento, segurança e riscos, abertura e defesa, status e motivação, reconhecimento e feedback, competência e flexibilidade da organização em geral.
Moss <i>et al.</i> , (1974)	relacionamento, desenvolvimento interpessoal, manutenção e mudanças.
Kolb e outros (1978)	conformidade com normas, responsabilidade, padrões de desempenho, recompensa, clareza organizacional, apoio suporte calor humano e liderança.
Tamayo (1999)	hierarquias e linhas de staff; número de níveis organizacionais, tamanho da organização, tamanho da subunidade, abrangência do controle, grau de centralização, grau de hierarquização.
Toro (2001)	Relações interpessoais, estilo de direção, sentimentos de inclusão, retribuição, disponibilidade de recursos, estabilidade, clareza e coerência de direção e valores coletivos.

Quadro 1: Diferentes escalas de mensuração de clima organizacional

Fonte: Adaptado de (Martins *et al.*, 2004).

A escala de clima adotada para investigar o Hospital das Clínicas (HC) segue o modelo *do Great Place to Work Institute*, organizada pelo pesquisador Levering (1997). Tal instrumento é utilizado por uma revista de negócios para estabelecer o *ranking* das melhores empresas brasileiras para trabalhar. A escolha dessa escala justifica-se por identificar um modelo que estabelece um conjunto de fatores homogêneos, possibilitando investigar o clima composto, estabelecendo correlação com outras variáveis do estudo – suporte organizacional e estilos gerenciais. Os estudos de Martins *et al.*, (2004) confirmam que o “clima organizacional é formado por uns conjuntos básicos de componentes (...)” (p. 56). A escala foi utilizada também por Pereira (2003), com a finalidade de averiguar a relação entre poder e clima organizacional, o qual relata que o impacto da configuração de poder de sistema fechado correlaciona-se positivamente com o clima favorável.

2.2.2 Indicadores do clima

Segundo Luz (2003), Souza (1992), Srour (1998) e Tamayo (1999), os comportamentos que os trabalhadores apresentam no dia-a-dia indicam se o clima vai bem ou mal. Os comportamentos desfavoráveis dos trabalhadores – indicadores de um clima ruim – podem revelar:

- a) excessos de alterações em seu ritmo habitual de trabalho;
- b) sintomas de adoecimento, por doenças físicas ou psíquicas, causando absenteísmo ou baixa produção e desempenho;
- c) pouco envolvimento dos trabalhadores nas tarefas delegadas à sua equipe;
- d) descomprometimento e desinteresse dos trabalhadores;
- e) dificuldade de alcançar a eficácia dos programas implantados na organização;
- f) produção de tarefas fora do padrão de qualidade, gerando re-trabalho e média de

erros acima do padrão e;

g) alto índice de rotatividade nas unidades de trabalho.

Percebe-se então, que a dinâmica das interações interpessoais entre os trabalhadores de uma organização interfere nas relações de produção. O trabalhador reage às condições concretas de trabalho. Ele pode não apresentar um discurso articulado ou fazer reivindicações explícitas, mas manifesta uma resposta, a qual pode ser de satisfação ou insatisfação. [Os comportamentos reveladores de satisfação serão vistos no tópico relativo ao clima favorável]. As reações emergem de várias formas e se constituem no tipo de clima que prevalece na organização, como será visto no tópico seguinte.

2.3 Tipos de clima e produtividade

Souza (1992) argumenta que o clima organizacional pode ser favorável, neutro ou desfavorável. Segundo Kanaane (1999), Kolb *et al.*, (1978), Luz (2003), Souza (1992) e Tamayo (1999), no clima desfavorável, o trabalhador manifesta comportamento de frieza, de distanciamento social, com reclamações, conflitos, reações de estresse, de alienação, de rejeição, de negatividade, de frustração. Hernandez e Melo (2003) assinalam que climas ruins alteram o ânimo da maioria dos trabalhadores e se instalam ambientes de “tensões, discórdias, desunião, rivalidades, animosidades, desinteresse, resistências às ordens, ruído de comunicação (...)” (p. 17).

Para Oliveira, Lima e Borges-Andrade (1999) e Tamayo (2004) quando as instituições não implementam ações que ofereçam suporte de apoio social e organizacional, o ambiente expressa um clima desfavorável. Normalmente, trata-se de um contexto em que as diretrizes são aplicadas de cima para baixo, o processo decisório é impositivo e estruturado, originando o clima organizacional negativo. No ambiente de clima desfavorável, o trabalhador é visto como

instrumento de produção, ficando em uma posição geográfica psicologicamente isolados das resoluções dos processos de trabalho. As regras estabelecidas são inflexíveis, as tarefas são determinadas e há constante controle e supervisão. A autoridade não deve ser questionada, o subordinado apenas obedece. O trabalhador trava uma luta no cotidiano laboral com os seguintes comportamentos (Kanaane, 1999; Kolb *et al.*, 1978; Likert, 1971; Luz, 2003; Souza, 1978; Souza, 1992; Tamayo, 2004):

- a) trabalha em ritmo lento de produção;
- b) apresenta baixo nível de cooperação;
- c) demonstra pouca preocupação com a qualidade final da tarefa;
- d) desperdiça recursos disponíveis, como: tempo, dinheiro, patrimônio, potencial;
- e) realiza as atividades com atrasos, desvios de padrão e ou retrabalhos; apresenta ausência de interesse em executar funções que levem a instituição a alcançar os objetivos da lógica sócio-econômica;
- f) provoca situações defensivas para preservar-se criando intrigas, ações hostis, desavenças, desacordos, conflitos, tensões, tornando o ambiente turbulento;
- g) provoca e estimula reação contra a instituição;
- h) desenvolve atividades baseadas na lógica do medo, da insegurança e de receio de ser punido, e ainda, estabelece vínculos de desconfiança e temor;
- i) estabelece uma aliança de transgressão à norma e à regra e rompe com a ética no trabalho;
- j) demonstra competitividade acirrada e destrutiva e;
- k) apresenta estratégia oportunista de trabalho.

Quando exerce sua força de trabalho em situação de clima desfavorável, o trabalhador, avalia a situação como se sentisse lesado e tende a emitir comportamentos retaliatórios em

relação à organização em que trabalha. Conforme Kanaane (1999), Kolb e *et al.*, (1978), Luz (2003), Tamayo (1999) e Souza (1992), o clima neutro apresenta-se quando o trabalhador perde a consciência do significado do trabalho e passa a executar as tarefas de forma linear, monótona e subserviente, revelando as contradições por meio do clima.

Quando se instala o clima neutro o trabalhador apresenta o seguinte comportamento (Kanaane, 1999; Kolb *et al.*, 1978; Likert, 1971; Luz, 2003; Souza, 1978; Tamayo, 1999):

- a) aguarda que as normas sejam implementadas de cima para baixo e as segue;
- b) segue o padrão, cumpre as normas de forma inerte, procurando repetir o que lhe foi ordenado;
- c) apresenta uma descaracterização de sua identidade pessoal e social;
- d) produz satisfatoriamente e não contribui intelectualmente;
- e) demonstra ausência de criatividade, de iniciativa e de empreendimento e;
- f) revela pouca expressão de suas idéias e opiniões, sem inovações ou possibilidades de desafios ou alternativas nas tomadas de decisão.

Os comportamentos e atitudes dos trabalhadores, no clima neutro, desencadeiam letargia, resignação, apatia, falta de criatividade, desinteresse, indefinição e estagnação. Nesse clima, o trabalhador assume um papel passivo, aceita ser controlado, ensaia seus atos e apresenta o papel que a empresa espera dele, isto é, não participa das decisões e sugestões e nem expõe suas idéias e opiniões. Cabe considerar que os comportamentos apresentados pelos trabalhadores, tanto no clima neutro e desfavorável, como no clima favorável, estão relacionados com as variáveis organizacionais e a maneira como o trabalhador interpreta sua situação no trabalho e essa percepção do trabalhador é modelada pelas experiências e características individuais de cada pessoa.

De acordo com Souza (1982), o ambiente de clima favorável é permeado por vários

elementos de representações significativas que expressam calor humano, integração, satisfação, receptividade ao novo, comprometimento, destaque no desempenho diário e alta produtividade. Hernandez e Melo (2003) e Souza (1978) afirmam que as características que predominam no clima bom são: alegria, motivação e dedicação. Trabalhando nesse clima, o comportamento do trabalhador tende a ser pró-ativo e produtivo. Se as condições de trabalho materiais, de apoio social e gerencial forem garantidas, os trabalhadores interagem entre si e com a chefia, demonstrando sentimentos de afeição e colaboração.

Os estudos de Likert (1971) demonstram que no clima favorável há “uma atmosfera amistosa e solidária, os membros da organização têm suficiente interação (...) alto nível de confiança e um fluxo efetivo de informação e influência (...)” (p. 274). Esse ambiente desperta o trabalhador para as possibilidades, desafios e oportunidades de suas funções. O bom clima é indicador de satisfação no trabalho. Nas organizações que suprem as necessidades dos trabalhadores e abrem oportunidades para a participação das atividades na empresa e para a contribuição criativa, o trabalhador percebe que é reconhecido e respeitado no meio em que convive e se sente parte de sua unidade de trabalho (Moscovici, 1996a).

Para Kanaane (1999) e Srour (1998), na sociedade capitalista, a perspectiva da relação de produção democrática não significa contradições entre trabalhador e capital, pois são dois lados ambivalentes e opostos. Quando a única opção para ao trabalhador é aceitar os valores organizacionais impostos, que se confrontam com seus valores individuais ocorre à negação da identidade do trabalhador como sujeito de si mesmo. A organização que adota os princípios sistêmicos de abertura à participação aproxima o desempenho do trabalhador com os objetivos organizacionais e consegue minimizar as contradições que possam surgir entre organização e trabalhador (Srour, 1998).

No universo dinâmico das organizações, vários aspectos individuais e organizacionais

estão interligados ao desenvolvimento das atividades laborais e, portanto, sujeitos à avaliação positiva ou negativa do trabalhador. Em suma, o clima adquire na instituição uma dimensão de destaque e desperta o interesse dos pesquisadores para diagnosticar se o clima é favorável ou não à produtividade, ao comprometimento, ao estresse e outros, também, para identificar os elementos que são preditores do clima ambiental instalado.

2.4 Pesquisas de clima

Recentemente, Tamayo, Lima e Silva (2004) investigaram a correlação entre o estilo gerencial, o clima e o estresse. A coleta de dados foi realizada por meio da rede Intranet, em uma empresa com filiais em diversos estados da União e a amostra foi constituída de 1.477 trabalhadores. Nesse estudo, os autores utilizaram a escala de estresse no trabalho (EET) e a escala de clima organizacional (ECO), ambas as escalas construídas e validadas pelos próprios autores. Os resultados revelaram que o ambiente laboral e o estilo de liderança são preditores do estresse no trabalho, e que a influência do clima sobre o estresse no trabalho é mais significativa do que o estilo gerencial.

Coelho (2004) mensurou em uma empresa de comércio varejista a correlação entre o clima organizacional e o estresse. Os resultados indicaram que o clima influencia o nível de estresse no trabalho. Ademais, esse estudo analisou as dimensões simbólicas manifestas no contexto de trabalho, demonstrando que, na empresa pesquisada, o clima prevalecente foi positivo. A revisão de literatura realizada indica que diversos componentes do clima afetam o nível de estresse no trabalho e, conseqüentemente, influencia o bem-estar dos trabalhadores. Desse modo, tanto Tamayo *et al.*, (2004) como Coelho (2004) defendem a importância dos resultados acerca do clima organizacional serem tomados pelo gestor como bússola para o ajuste contínuo da dinâmica organizacional.

Souza (1980) realizou várias pesquisas de clima, e dentre elas, destacam-se estudos nos escalões superiores de três empresas gaúchas, para averiguar a interpretação dos administradores a respeito de seu ambiente de trabalho. A autora conclui que o grau de motivação do indivíduo em relação à organização contribui de forma significativa para o seu comprometimento nas atividades. A pesquisadora afirma que, em uma mesma instituição, podem ser retratados diferentes tipos de clima, o que torna relevante verificar quais são eles e qual predomina no ambiente institucional. O clima de uma organização pode apresentar-se acolhedor ou hostil, tranquilo ou turbulento, e podem influenciar negativa ou positivamente na consecução das atividades e nas atribuições do indivíduo em seu cotidiano laboral.

Em outro estudo, Souza (1982) pesquisou a correlação entre o clima organizacional e a motivação em uma empresa estatal. Ela chegou a várias conclusões: a) embora a organização tenda a revelar um clima geral, existe diferenças entre os setores; b) funções e trabalhos com orientação ambígua baixam a percepção do clima; c) a organização atrai e seleciona trabalhadores com motivação de acordo com sua cultura e; d) atender as necessidades dos trabalhadores e da organização exige do gestor sensibilidade especial.

O clima ideal para garantir a missão sócio-econômica da organização é o que atende às demandas dos trabalhadores. Assim, os trabalhadores tendem a apresentar interesse e disposição no exercício das atividades laborais, com resultados proveitosos.

Santos (1997) afirma que o estudo do clima possibilita refletir sobre as organizações, sendo, entretanto esse um instrumento negligenciado pela gestão estratégica, que não possui disposição em “por a descoberto seus valores internos (...)” (p. 12). A autora realizou um estudo, de âmbito governamental, em empresas de pesquisas e desenvolvimento em quatro setores de atuação: saúde, agropecuário, recursos naturais e economia agrícola. Os resultados obtidos sugerem que as empresas adotem diretrizes de motivação, exercício democrático de

liderança e uma configuração da estrutura organizacional mais próxima dos trabalhadores, justificando que esses aspectos influenciam a gestão do desempenho.

As pesquisas de Coelho (2004), Souza (1980, 1982), Santos (1997) e Tamayo *et al.*, (2004) revelaram que o estudo de clima oferece condições para que os gestores possam tomar suas decisões, ainda, que o clima influencia no grau de estresse predominante nas organizações e no grau de motivação do trabalhador. E também interfere no comprometimento e desempenho do trabalhador em relação à organização e às tarefas, respectivamente.

Pinheiro (2002), outro pesquisador do tema, investigou um conjunto de fatores relacionados ao clima para identificar, quais dentre eles, contribuem para a geração de um ambiente de trabalho para a inovação de um centro tecnológico empresarial do setor químico. Seus resultados demonstraram que, dentre os fatores pesquisados, dois se destacam: a participação e as atividades desafiantes. Os trabalhadores perceberam que esses dois fatores são incentivos, os motivam, sobretudo criam um ambiente propício ao surgimento de idéias ousadas e criativas e inovadoras, tanto no trabalho individual como em equipe. O autor concluiu que, se atenta para o conjunto de variáveis que influenciam o universo de trabalho, a empresa promove condições para o desenvolvimento das potencialidades dos trabalhadores.

Medina, Munduate, Martinez, Dorado e Mañas (2004) realizaram um estudo do clima em equipes de trabalho centradas tanto nas tarefas como nas relações. Os resultados desse estudo demonstraram que, quando o clima prevalecente é positivo, os trabalhadores percebem que suas necessidades são supridas, o que lhes causa satisfação e, por sua vez, incrementa o desempenho e concretiza os resultados, ou seja, os objetivos grupais.

Eisenberg, Stinglhamber e Vandenberghe (2002), em uma pesquisa com supervisores, evidenciaram que, quando sentem que são apoiados, eles tendem a defender a organização por meio de atitudes de compromisso e engajamento. Os autores destacam que o fator *status*

oferecido pelo cargo cria um ambiente de valorização e respeito que leva os supervisores a desempenhos mais efetivos. Os estudos de clima de Schneider, Salvaggio e Subirats (2002) indicaram que o local em que os trabalhadores se sentem valorizados pode desencadear a percepção de satisfação que, moderadamente, influencia os trabalhadores a terem uma ação produtiva nos processos de trabalho sob sua responsabilidade.

Na concepção de Eisenberg, Armeli, Rexwinkel, Lynch e Rhoades (2001), o apoio organizacional recebido pelo supervisor, dentre outros, aparece em segundo lugar como fator preditor de dedicação e alta performance do trabalhador. Quando o processo decisório é participativo e humanizado, o chefe aproxima-se dos trabalhadores, ouve suas opiniões, elabora diretrizes administrativas que os favorecem, em que prevalece a percepção de dignidade, respeito e suporte social pela organização.

Entretanto, não basta diagnosticar a realidade psicossocial do universo de trabalho. Torna-se necessário, também, conhecer os antecedentes desse processo. O presente estudo parte do pressuposto de que variáveis organizacionais são importantes preditoras do clima. O capítulo seguinte apresenta duas dessas variáveis: o estilo gerencial e o suporte organizacional. Motta (1995) destaca que o estilo gerencial do trabalhador é um dos elementos primordiais para manter o clima favorável. O estilo gerencial envolve a elaboração, a implementação e o acompanhamento das atividades de trabalho. Segundo Tamayo (1999), o comportamento do trabalhador encontra-se interligado ao suporte organizacional que recebe para a realização de suas atividades. É preciso que a organização ofereça condições objetivas para que o trabalhador exerça suas atividades laborais a contento. Tamayo, Pinheiro e Tróccoli (2000) ressaltam o suporte de organizacional como um preditor do clima positivo.

CAPÍTULO III

ANTECEDENTES DE CLIMA: ESTILOS GERENCIAIS E SUPORTE ORGANIZACIONAL

Este capítulo apresenta as variáveis propostas no presente estudo como antecedentes do clima organizacional. Inicia-se com o conceito de gestão, aborda a integração grupal. Discorre sobre os estilos de gerenciamento com enfoque à liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986) e as categorias identificadas por Blake e Mouton (1976) no *grid* gerencial. Por último, expõe a temática do suporte organizacional, apresentando o suporte social e o técnico.

3.1 Gestão organizacional

Segundo Motta (1995), gestão é a “arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados” (p. 26). O espaço interno das organizações possibilita verificar os estilos de chefia e as relações que se configuram no ambiente de trabalho. As atividades são planejadas pelo chefe que organiza os processos de trabalho, toma as atitudes e adota políticas a serem implementadas nas unidades de trabalho. A forma como ele pensa e age afeta objetivamente o comportamento do trabalhador na organização. Suas ações influenciam as atividades e possibilitam que o clima seja favorável ou desfavorável. Na definição de Srour (1984), gestão é uma composição específica em que prevalecem as relações e os jogos de papéis, que atuam sobre os pressupostos de uma ideologia política legitimada pelas regras e normas estabelecidas em uma empresa.

A análise de Srour (1984) sobre as organizações funda-se na capacidade de os gestores obterem um aprendizado cognitivo e inclui a dimensão simbólica que apresenta a leitura dos

impactos subjetivos causados nos trabalhadores pelas ações gerenciais. Quando se observam às organizações com lentes enfocadas na parte interna, verificam-se as pessoas com competências múltiplas para desenvolver o fluxo de trabalho complexo e interligado, capazes de compreender o sistema de comunicação interativo, aplicarem e aperfeiçoarem tecnologias avançadas (Katz & Kahn, 1973).

A força do trabalhador, de acordo com Srour (1998) gera produção, e ele, satisfeito, tende a incrementar a produtividade. Em um contexto que garanta a condição de trabalho e que dispõe de suporte social necessário, o que importa é a ação humana, reivindicando a democratização do espaço, de autonomia e de valores compartilhados, apresentando vantagens competitivas com seus potenciais, habilidades e talentos. O lado humano faz a diferença nas instituições de trabalho, que são compreendidas, não como recursos, e sim como a própria força transformadora.

Percebem-se, nos dias atuais, a preocupação do trabalhador em aperfeiçoar sua força de trabalho, com capacidade de exercer suas competências e transformar tanto os meios quanto os instrumentos com que trabalha. O trabalhador procura assimilar os conhecimentos, dominar as técnicas e adquirir a capacidade de saber fazer, revelando habilidade e experiência substancial em relação a seu objeto de trabalho. As organizações, por sua vez, inovam e estabelecem desafios para o alcance de sua lógica econômica, para o que modificam seu estilo de gestão com foco em um diferencial competitivo. Elas absorvem as forças de trabalho competentes sem fazer alterações estruturais ou de conteúdo nas relações de trabalho, o que lhes permite assegurar os princípios da teoria capitalista.

Os gestores que ocupam cargos de chefia são os responsáveis pela identificação de funções, pelo estabelecimento de procedimentos, pela delegação de atividades e acompanhamento dos resultados dos trabalhadores (Kanaane, 1999; Tamayo, 1999). A questão

é como conciliar interesse tão oposto: gerar produção com o mínimo custo e manter a satisfação do trabalhador. As estratégias adotadas pela chefia configuram o estilo de ação que obtém os resultados da força de trabalho e delineiam a concepção ideológica, política, social, econômica da organização em relação aos trabalhadores. A crença é de que as estratégias implantadas, ou seja, o conjunto de diretrizes com enfoque na gestão de pessoas e o direcionamento político adotado na organização, exercem influência direta nos trabalhadores e moderadamente, em seu desempenho.

Motta (1995) conclui que faz parte das atribuições do gestor analisar as condições necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais. É relevante alocar os recursos, proporcionar o ambiente físico e psicológico adequado, definir as estratégias e identificar as pessoas qualificadas. Tal ação implica demonstrar não só competência técnica, mas também a interpessoal, ou seja, é preciso saber estimular os trabalhadores, fortalecer o grupo, para que todos participem das atividades e se comprometam com os resultados.

O trabalhador busca o reconhecimento e o respeito ao meio social, deseja sentir-se parte de sua equipe de trabalho. A interação entre gestor e trabalhador não permite afirmar qual composição de fatores, nem em que grau e intensidade é fornecida a fórmula que desencadeia o processo de coesão grupal, com alto desempenho e produtividade elevada. Por outro lado, quando a fórmula apresentada pelo gestor não contém todos os elementos *químicos* favoráveis e fundamentais, os índices sociais e econômicos não são alcançados.

Autores, como Likert (1971), Moscovici (1996b), Motta (1995) e Spector (2004) fornecem subsídios evidentes de que, quando o gerente foca somente o lado humano, segue a concepção teórica de McGregor (1999). Esse autor denominou de teoria X as concepções da administração científica taylorista que se valem dos pressupostos de que para administrar a organização são necessários controle, direção, supervisão e auditoria nos recursos utilizados,

tanto em relação aos trabalhadores como aos processos e nas tecnologias de produção de bens ou serviços. Ele critica o taylorismo por sua concepção tradicional que elimina a participação do trabalhador nos processos de trabalho que ele executa. O autor faz parte da Escola de Relações Humanas, que se fundamenta na premissa de que o lado humano é mais importante do que as máquinas. Evidencia que as organizações necessitam resgatar o lado humano e desenvolver o potencial do trabalho, denominando essas concepções de teoria Y. Para McGregor (1999) os trabalhadores, em situações que o estimulam, o capacitam e o valorizam, tornam-se capazes de aplicarem seus conhecimentos e habilidades em seu espaço laboral com disposição e atitudes efetivas. Explicita o autor: “o princípio fundamental derivado da Teoria Y é o da integração: a criação de condições tais que permitam aos membros da organização alcançar seus próprios objetivos dirigindo os seus esforços para o sucesso da empresa” (p.55).

A teoria Y traz inovações na concepção das relações de trabalho do sistema capitalista. Entretanto, apresenta dois erros óticos, ao visualizar o contexto social do trabalho: a) ressalta excessivamente o lado humano e b) inclui os trabalhadores como parte dos recursos, os quais, se bem tratados, tornam-se sensíveis e prontos para contribuir para a concretização das metas organizacionais.

A abordagem sistêmica de Katz e Kahn (1973) estabelece-se no princípio de que é fundamental garantir os elementos concretos favoráveis ao contexto social de produção e serviços, na tentativa de influenciar o trabalhador para que ele alcance a missão organizacional.

Para Matos (1988) quando o gesto enfoca os resultados, trata-se daquele chefe que se preocupa com as questões quantitativas da produção, faz uso de planilhas, volumes, metas, relatórios, analisa a performance do trabalhador e outros índices mensuráveis.

O foco da organização do trabalho na teoria da administração científica de Taylor (1990) é descobrir o meio mecânico mais eficaz de executar as tarefas. A administração taylorista não

se centra no trabalhador, mas na adaptação do homem às máquinas. A prioridade do enfoque taylorista é analisar cada fase do trabalho, uma vez que a primeira etapa identifica os movimentos inúteis e os lentos e aponta também as atividades que causam fadiga. A segunda etapa aperfeiçoa a operação, projetando instrumentos que facilitem o processo, substituindo os movimentos desnecessários e lentos por outros mais rápidos. A terceira etapa consiste no ajuste e na otimização dos processos com a padronização dos métodos, das ferramentas e das condições de trabalho. Em quarto lugar, adapta os trabalhadores a esses processos de trabalhos, por meio de treinamento e elimina aqueles que não conseguem atender às exigências do processo. Oferece condições favoráveis de trabalho, atendendo tanto o trabalhador quanto o capitalista. Cria no trabalhador, a expectativa de que, ao produzir mais, obtém salário mais alto. Dessa forma, as organizações buscam atingir o padrão máximo de produção com qualidade e menor custo.

O engenheiro Taylor, considerado *o pai da organização científica do trabalho* desenvolveu novas tecnologias em processos, equipamentos e maquinários para otimizar a produção. Elaborou princípios de administração com enfoque mecânico e linear. Seus estudos apontaram a importância do papel do administrador ao oferecer incentivos para obter o máximo do desempenho do trabalhador, atingindo alto índice de produtividade. Em síntese, “para que haja alguma esperança de obter a iniciativa de seus trabalhadores, o administrador deve fornecer-lhe incentivo especial” (Taylor, 1990, p. 39). Sua teoria contribuiu substancialmente para a gestão contemporânea, ao ressaltar a importância do papel da chefia nos processos de trabalho.

Likert (1971) demonstrou, em suas pesquisas, que chefias concentradas no serviço, ou na produção, ou na tarefa não conseguem que sua equipe apresente alta produtividade. Segundo o autor, os gestores que alcançam alto padrão de desempenho são os que focam primeiramente os

aspectos humanos. Eles conseguem formar equipes eficientes com maiores chances de obter êxito por meio de seu comportamento gerencial aberto, receptivo e dedicado. A eficácia gerencial encontra-se no “pleno uso das capacidades potenciais de seus recursos humanos (...), operando eficientemente, tendo um alto senso de lealdade grupal, técnicas eficazes de interação e altas metas de desempenho” (Likert, 1971, p. 129).

Entretanto, Blake e Mouton (1976) e Hersey e Blanchard (1986) argumentam que o gestor deve buscar o equilíbrio entre focar o lado humano e os resultados. Nesse caso, o gerente deve propiciar condições para instalar a sinergia grupal para que os trabalhadores se esforcem e se dediquem mais às suas atividades, e que demonstrem comprometimento tanto com a organização, como com o objeto de trabalho em que atuam. Moscovici (1996b) e Paladini (2001) salientam a necessidade de os trabalhadores estabelecerem vínculos com os colegas de trabalho, desenvolvendo as competências interpessoais.

Quando esses vínculos são favoráveis, expressam integração grupal e constituem o que Krum (2005) e Moscovici (1996a) denominaram sinergia grupal. Essa sinergia consegue aproximar o desempenho do trabalhador para que a qualidade padronizada pela empresa seja alcançada. Para Moscovici (1996a), a coesão do grupo, dá-se quando ele tem um desempenho elevado e supera suas próprias metas. É uma equipe em que os trabalhadores colaboram para o sucesso grupal, o que implica dedicação e esforço do trabalhador em relação às atividades laborais, cujo comprometimento o leva a direcionar seus comportamentos com disposição e interesse para o objeto de trabalho em que atua.

Krum (2005), Muchinsky (2004) e Robbins (2002) ressaltam que a coesão do grupo é à força de seus membros, é o que estimula o trabalho em conjunto. A sinergia grupal pode facilitar ou dificultar o papel que o trabalhador desempenha no exercício de suas atividades. Para Spector (2004) “uma equipe é um grupo de pessoas que não podem realizar seu trabalho

(...) sem os outros membros da equipe” (p. 311). Dessa forma grupo é um mero agrupamento de trabalhadores realizando seu trabalho. A equipe, porém, é um conjunto de trabalhadores com o mesmo objetivo, que desenvolvem suas ações de modo cooperativo, já que existe um elo de coesivo que os interliga.

Nos grupos coesos estão muito presentes à cooperação e o compromisso entre os membros, que assim têm um bom desempenho grupal. Lapassade (1997) assinala que “cada um é o grupo, e o grupo está em cada um” (p. 232). Se as metas da empresa são as mesmas dos trabalhadores, o cumprimento delas satisfaz tanto os trabalhadores, como a organização.

Para Katz e Kahn (1973) o comportamento gerencial que constrói o clima propício para que os trabalhadores fiquem mais engajados e envolvidos em suas atividades é aquele que segue as premissas do modelo sistêmico. Os pressupostos teóricos de Paladini (2001) indicam que a gerência participativa consegue atender às demandas organizacionais e às individuais dos trabalhadores, com tendência à obtenção de bons índices de satisfação de sua equipe de trabalho.

Os chefes devem definir as estratégias, as políticas e as diretrizes a serem adotadas para o alcance dos resultados, tanto em relação à produção como em relação às pessoas. Para essas definições, é necessário que o chefe tenha como instrumento de trabalho o diagnóstico de uma pesquisa de clima que aponte a atmosfera instalada no ambiente do setor em que ele atua. Desse modo, possui condições de analisar o cenário de forma sistêmica, focando os aspectos sócio-cognitivos, em busca de idéias criativas que possam resolver as restrições de recursos materiais e tecnológicos e encaminhar as resoluções que surgem em seu cotidiano laboral. Assim, conhecer o clima possibilita verificar se o andamento dos processos internos se encontra no âmbito planejado e se os procedimentos são seguidos conforme o padrão de qualidade esperado.

Além disso, deve ser capaz de integrar e engajar os trabalhadores de sua equipe em sua logística gerencial, buscando posição de respeito perante o grupo, direcionando seus esforços para conquistar a legitimidade para sua atuação. O comportamento gerencial deve também centrar as atenções nas relações interpessoais, verificar como ocorre o contato e o vínculo entre os trabalhadores, quais são as suas expectativas, satisfações, percepções e outros. Ao fornecer o apoio sócio-técnico, o gestor consegue minimizar os conflitos que possam impedir o trabalhador de alcançar o nível de produtividade esperado. Assim, o trabalhador valorizado assume um papel de maior responsabilidade no contexto organizacional, demonstrando envolvimento nas funções e compromisso para com a organização. Os tópicos seguintes apresentam os estilos gerenciais de Hersey e Blanchard (1986) e os estilos gerenciais de Blake e Mouton (1976).

3. 1.1. Estilos gerenciais de Hersey e Blanchard (1986)

Hersey e Blanchard (1986) partem do princípio de que o gestor precisa identificar o nível de maturidade dos indivíduos trabalhadores e adotar comportamentos e medida diversas, que assegurem a eficácia e levem o grupo de trabalho a desempenhar suas atividades, de forma a alcançar o resultado desejado. A gerência “é um tipo especial de liderança em que prevalece a consecução dos objetivos organizacionais”, afirmam os autores, (p.133). Ser gestor significa estar na posição de conduzir um grupo de indivíduos trabalhadores a desempenharem atividades para atingir os objetivos propostos. É preciso verificar a maturidade, a competência técnica e a disposição dos trabalhadores em relação às suas responsabilidades. Só então, o gestor pode definir sua conduta de modo a influenciar o desempenho dos trabalhadores na consecução das atividades para obtenção dos resultados almejados. Para cada situação, o estilo de gestor deve variar de acordo com o nível de maturidade dos trabalhadores dos grupos que

conduz. Para cada situação, o gestor pode identificar diferentes diretrizes para sua ação.

Hersey e Blanchard (1986) assinalam que o gestor deve ter flexibilidade pessoal e possuir uma gama de habilidades direcionadas a variar seu comportamento, conforme a necessidade e motivos de seus subordinados. Os autores enfatizam que os vários estilos de comportamento de líder podem ser eficazes ou não, dependendo dos elementos que configuram cada situação e afirmam:

Não se trata de descobrir o melhor estilo, mas o estilo mais eficaz para uma determinada situação (...) quanto mais os gerentes adaptarem seu estilo de comportamento (...) no sentido de atender à situação específica e às necessidades dos seus subordinados, tanto mais eficaz serão na consecução dos objetivos pessoais e organizacionais (p. 117).

Destacam Hersey e Blanchard (1986) que os trabalhadores são diferentes uns dos outros, devendo ser tratados de modo singular, e apresentam quatro estilos gerenciais, como se segue:

a) a determinação refere-se ao estilo diretivo é eficaz com aqueles que não têm competência técnica e nem vontade de fazer a tarefa. Implica pouco relacionamento entre o grupo. O gestor define as funções e especifica como, quando e onde elas devem ser executadas. Tem maior eficácia com os indivíduos de baixo nível de maturidade;

b) a persuasão é eficaz com os trabalhadores que possuem disposição para o trabalho, mas com pouca competência técnica. É um estilo que adota comportamento diretivo na maior parte do tempo. O gestor procura estimular os trabalhadores para que se sintam convencidos psicologicamente a adotarem os comportamentos desejados por ele. É preciso direcionar para a consecução da tarefa, buscando o envolvimento do trabalhador e a chefia deve utilizar argumentos, incentivando o trabalhador a produzir;

c) o compartilhamento é o estilo do gestor que adota comportamento participativo, procura apoiar os trabalhadores e não direcionar muito. Tanto o gestor como os trabalhadores

participam da tomada de decisão. É um estilo que envolve muito relacionamento e pouca direção na tarefa. O papel principal do gestor é o de facilitar a tarefa e o processo de comunicação. É eficaz com trabalhadores que não possuem disposição para o trabalho, mas têm capacidade de realizar bem suas tarefas e;

d) delegação é o estilo eficaz com pessoas que possuem capacidade e disposição para realizar as tarefas. O gestor auxilia a identificação do problema, mas a responsabilidade de executar as ações compete aos trabalhadores, os quais, por iniciativa própria, desenvolvem o projeto e decidem como, quando e onde realizar as atividades. Envolve pouco relacionamento e pouca direção do gestor.

O quadro 2 representa o estilo gerencial, o grau de motivação e as competências técnicas dos trabalhadores de acordo com Hersey e Blanchard (1986).

Estilo Gerencial	Grau de Motivação dos Trabalhadores	Competência Técnica dos Trabalhadores
Determinação	Sem disposição e sem interesse	Não possuem conhecimento e nem habilidade
Persuasão	Com disposição e interesse	Não possuem conhecimento e nem habilidade
Compartilhamento	Com disposição e interesse	Com conhecimento e habilidade
Delegação	Sem disposição e interesse	Com conhecimento e habilidade

Quadro 2: Estilos gerenciais situacional

Fonte: Adaptado de Hersey e Blanchard (1986).

Hersey e Blanchard (1986) baseiam-se princípio de que não existe um estilo ideal de chefia. Para eles ser gestor é um constante processo de análise do contexto social, e o chefe deve posicionar-se de acordo com as contingências. A chefia deve estar atenta para analisar as variáveis que compõem, atuam e interagem no contexto de trabalho, identificando:

a) na organização – as demandas do ambiente interno, os padrões estabelecidos, as regras exigidas para a execução dos procedimentos da organização, a qualidade almejada nos processos de trabalho;

b) no trabalhador – seus comportamentos intra, inter e grupal, suas expectativas e necessidades;

c) as competências – se os trabalhadores possuem conhecimentos, habilidades e atitudes adequadas ao exercício do cargo;

d) o ambiente externo – se a percepção que o usuário possui da organização é favorável ou não e quais são as suas demandas e;

e) os objetivos traçados – e sobretudo, quais são as estratégias e a logística para o alcance dos resultados. Após a análise de todos estes aspectos, o gestor terá um diagnóstico que oferecerá subsídios para o planejamento, a tomada de decisão e o encaminhamento das resoluções.

Nesse papel gerencial, ele deve assumir diferentes comportamentos, às vezes determinando, ora compartilhando, delegando ou persuadindo o trabalhador a executar as atividades. As situações adversas exigem dele diferentes atitudes. A teoria situacional apresenta o pressuposto de que diante de cada evento, o chefe deve avaliar os fatores objetivos e subjetivos. E por fim, deve identificar o melhor estilo a ser adotado, procurando minimizar os conflitos entre os trabalhadores, as incertezas, os desvios nos processos, os possíveis erros para aproximar as ações dos resultados almejados.

3.1.2 Estilos gerenciais de Blake e Mouton (1976) – orientação para produção e orientação para as pessoas

Em 1964, Blake e Mouton desenvolveram uma representação bidimensional dos estilos de gerenciamento *orientado para produção e orientado para as pessoas*, resultando o que eles denominaram *grid* gerencial.

Na orientação para a produção, o gerente enfoca o aspecto racional, privilegiando o conhecimento técnico do trabalhador e suas idéias. O gestor preocupa-se com o andamento dos procedimentos, processos e conquista da missão organizacional e adota como parâmetro de avaliação do comportamento do subordinado os indicadores quantitativos. Como por exemplo, se o volume de trabalho realizado está de acordo com as metas, se os números de produção são crescentes, se a quantidade da venda aumentou ou diminuiu, se o tamanho e o peso da carga obedecem ao padrão e à norma estabelecida, se as medidas foram executadas corretamente, se os produtos ou serviços foram realizados com a qualidade almejada, etc.

Na orientação para pessoas, o foco é o aspecto relacional, e a preocupação, com o lado humano. O gestor considera com maior intensidade o comportamento afetivo, bem como as interações, as expectativas, a satisfação, a motivação, o compromisso de lealdade, a confiança e a coesão da equipe, buscando o equilíbrio entre as pessoas.

Blake e Mouton (1976) apresentam a composição de dois fatores em pólos extremos e estabelecem cinco categorias gerenciais. Entretanto, prescreve a integração da orientação para a produção e para pessoas a melhor forma de obtenção de resultados efetivos. Baseiam-se no pressuposto de que a preocupação da chefia deve ser tanto com os resultados como com os trabalhadores. Por meio da grade, apresentada na figura 2, observa-se a representação gráfica dos cinco estilos gerenciais distintos: foco no trabalhador, foco global, foco moderado no trabalhador e na produção, sem foco no trabalhador e foco na produção.

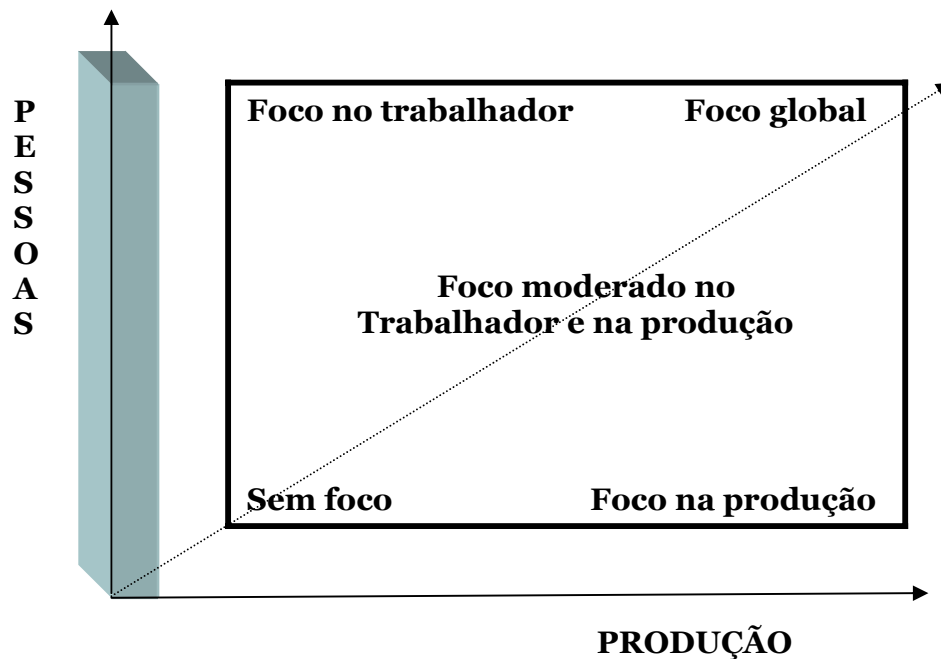


Figura 2. Estilo gerencial sem foco, com foco no trabalhador ou na produção, moderado no trabalhador e na produção e foco global

Fonte: Adaptado de Blake e Mouton (1976).

A teoria de Blake e Mouton (1976) evidencia claramente que a melhor chefia é aquela que atende as necessidades dos trabalhadores e cujo comportamento gerencial resulta na otimização do desempenho, orientando os trabalhadores tanto para a produção como para conseguir a integração grupal da unidade que coordena.

Em síntese, para Hersey e Blanchard (1986), o gestor necessita acompanhar e diagnosticar todos os elementos presentes no universo de trabalho, tanto os objetivos como os subjetivos, analisando sempre os indicadores que os mensuram para averiguar se são favoráveis ou não. Além disso, ao obter indícios consistentes sobre a atmosfera predominante no ambiente, direciona suas ações de forma a atender às demandas dos trabalhadores e da organização. Em caso desfavorável, procura construir ambientes propícios para o desempenho

das atividades. Em caso favorável, procura potencializar a integração existente. O estilo situacional exige um comportamento gerencial para cada situação. Para Blake e Mouton (1976), existe um estilo ideal de gerenciamento, sendo necessário que os chefes desenvolvam suas competências, até alcançarem o estilo gerencial com foco equilibrado. Somente o chefe que apresenta esse comportamento é capaz de conquistar a eficácia dos grupos de trabalho.

A figura 3 representa um panorama dos estilos gerenciais apresentados e que são utilizados neste estudo como parâmetro de estilo gerencial – os de Hersey e Blanchard (1986) e Blake e Mouton (1976).

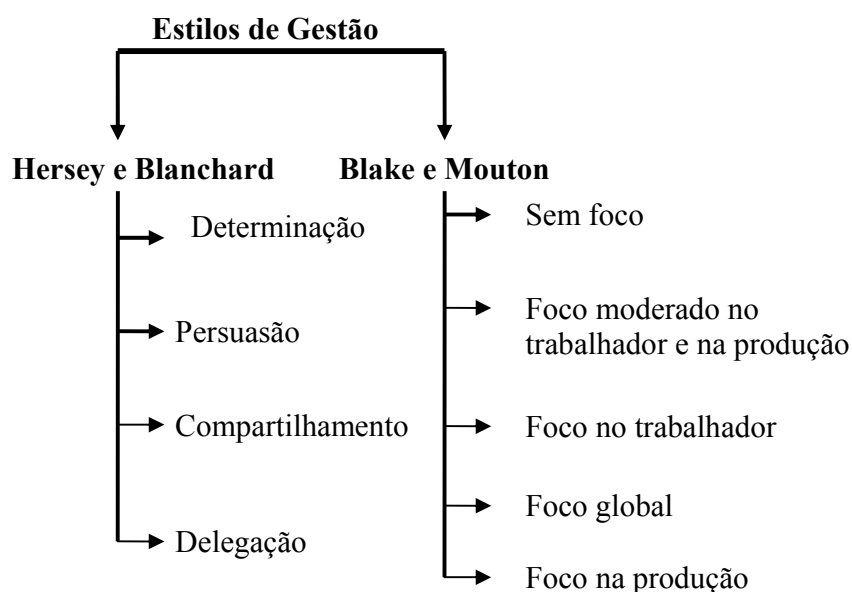


Figura 3: Estilos gerenciais utilizados como parâmetro neste estudo

Fonte: Adaptado de Hersey e Blanchard (1986) e Blake e Mouton (1976).

Para Kanaane (1999), o chefe é um elemento integrador, deve integrar e oferecer o suporte para o grupo trabalhar e ainda, estimular a sinergia que se instala no ambiente dos trabalhadores, o que, influencia diretamente os resultados. O objetivo do gerente em relação ao grupo que coordena, consiste em alcançar a máxima produtividade, com mínimo custo. Segundo Yukl (1997), o trabalhador adquire confiança no gestor que o coordena quando ele demonstra consistência de ações e definições estratégicas que estabelecem a direção segura. Para a manutenção do clima favorável, o chefe necessita buscar o equilíbrio entre orientação para a produção e a orientação para a pessoa, que é o estilo gerencial com foco global do modelo de Blake e Mouton (1976).

Os comportamentos estratégicos do chefe devem ser ajustar-se às demandas, criando um ambiente de trabalho adequado à produtividade e reduzindo o hiato entre a racionalidade econômica e a satisfação no trabalho, em busca do engajamento laboral efetivo por parte dos trabalhadores. Torna-se necessário, entretanto, que a instituição ofereça as condições de trabalho compatíveis para a realização das atividades, isto é, o comprometimento do trabalhador em suas atividades e atribuições diárias com a organização exige um suporte organizacional. A literatura revisada demonstra que as condições de trabalho, sejam elas favoráveis ou não, afetam o comportamento do trabalhador. No presente estudo, pressupõe-se que o estilo gerencial é um dos fatores que podem propiciar o clima favorável ou desfavorável no ambiente laboral (Borges-Andrade, 2001; Spector, 2004; Tamayo & Tróccoli, 2002).

A seção seguinte destina-se a apresentar algumas considerações para a compreensão mais clara do suporte organizacional, que é a variável mediadora entre o clima e o estilo gerencial, pesquisado neste estudo.

3.2 Suporte organizacional

Para Ferreira e Mendes (2003), o suporte organizacional refere-se a todos os tipos de apoio sócio-técnico que são necessários para a realização do trabalho, de acordo com a previsão estabelecida pela empresa. É tudo aquilo que o trabalhador precisa receber para processar as atividades laborais em obediência ao padrão de qualidade almejado. Esses autores demonstram que o suporte organizacional é imprescindível para o alcance do resultado estabelecido. Os pressupostos teóricos de Ferreira e Mendes (2003) e Graça (1999) ressaltam que a garantia do suporte organizacional é um facilitador da força de trabalho. E também indica como o indivíduo exerce suas tarefas, oferecendo-lhe condição para o uso pleno de seus conhecimentos, habilidades e de seu potencial criativo, e que culmina em desempenho produtivo.

As instituições esperam que os trabalhadores apresentem um desempenho adequado ao realizar suas funções. Por outro lado, os trabalhadores assumem suas atribuições, acreditando que a instituição garantirá os elementos apropriados para o desenvolvimento dos processos de trabalho, de modo a facilitar o fluxo dos procedimentos e a concretização dos resultados. De acordo com Krum (2005), o ambiente de trabalho deve ser propício para que o trabalhador organize e reorganize os dados e as informações, direcionando-se para a solução e encaminhamento de uma situação-problema. Dessa forma, o suporte fornecido ao trabalhador é um dos fatores que asseguram o alcance dos objetivos, como também a superação dos índices de produtividade estabelecidos.

Bastos e Yamamoto (2004) evidenciam que, na concepção das relações de trabalho em que o trabalhador se manifesta e aplica sua potencialidade, é importante que a chefia consiga lidar com as diferentes das percepções individuais. Deve, ainda, abrir canais de diálogo com os grupos de trabalho, fortalecer a confiança dos trabalhadores mediante tomada de atitude e

assegurar os instrumentos e os objetos de trabalho que possibilitem o desenvolvimento das atividades laborais, introduzindo, assim, uma forma de trabalho com relações de poder mais humanizadas.

Quando a empresa não apresenta todos os elementos objetivos necessários para o desempenho da função, o trabalhador se depara com insuficiência de meios e de instrumentos de trabalho, incluídos os recursos técnicos, ambientais, materiais, físicos, psicológicos, ecológicos e outros. A indisponibilidade do suporte organizacional impede o trabalhador de agir sobre seu objeto de trabalho, interrompe o fluxo normal das atividades dificultando o funcionamento dos procedimentos internos na instituição. Além disso, não permite que o trabalhador apresente sua qualificada força de trabalho, o que pode desencadear frustração, confusão, indecisão e desmotivação com tendência à instalação do clima desfavorável.

A ausência do suporte de organizacional causa estímulos negativos que interferem e atuam como força restritiva no ambiente laboral e, conseqüentemente, modificam o clima. A instituição deve assegurar um sistema de apoio logístico, emocional e técnico adequado, que supra a demanda para o funcionamento satisfatório do trabalho. Por outro lado, esse fator, necessariamente, não atua como estímulo para o aumento da produção, já que a presença dele, por si só, não leva o trabalhador a realizar suas ações com maior energia e interesse. Contudo, quando ausente, se manifesta como fator de restrição à produtividade e indicador de clima negativo (Ferreira & Mendes, 2003).

Tamayo, Pinheiro e Tróccoli (2000) e Tamayo e Tróccoli (2002), ao conceituar suporte organizacional, contemplam tanto o suporte material que envolve – o ambiente físico, os objetos, os meios, os equipamentos e os instrumentos de trabalhos – como o suporte social – ligado aos aspectos de bem-estar, ascensão profissional, salário, reconhecimento e outros. Tamayo e Tróccoli (2002) ressaltam que o trabalhador avalia o suporte organizacional

fornecido para o trabalho e essa percepção condiz com “as crenças e as expectativas do indivíduo acerca da retribuição e do reconhecimento dado pela organização ao seu trabalho (...)” (p. 39). A seguir, apresentam-se alguns tipos de suporte organizacional técnico e social.

Em relação ao suporte organizacional técnico, Spector (2004) relata que suas pesquisas foram associadas a baixos níveis de desempenho dos trabalhadores quando existe limitação no suporte organizacional. O autor aponta que o desempenho do trabalhador alcança os índices esperados, quando as organizações estabelecem estratégias como as seguintes, demonstradas no quadro 3:

a) melhorias no ambiente do local de trabalho, nas instalações físicas, nos procedimentos, norma e na estrutura.
b) capacitação constante e apoio social aos trabalhadores.
c) estilos de trabalho que supram as adversas necessidades familiares dos trabalhadores.
d) garantia de manifestação da diversidade cultural, social, religiosa, política e outros, como vantagem competitiva.
e) implementação de políticas salariais com sistema de recompensa e incentivos.
f) disponibilidade de tecnologias que assegurem plena execução das atividades, como: ferramentas, instrumentos, equipamentos, maquinários e outros.
g) disseminação das informações e dados necessários para o trabalho.
h) apoio orçamentário para adquirir recursos, materiais e suprimentos.

Quadro 3: Condições imprescindíveis para a realização das atividades laborais a contento

Fonte: Adaptado de Spector (2004).

Outros fatores devem ser considerados, na garantia do suporte técnico organizacional, a saber, (Krum, 2005; Moura, 1992; Robbins, 2002; Spector, 2004):

a) *design* dos equipamentos – é importante considerar que a máquina é uma ferramenta de trabalho, um suporte técnico que visa auxiliar o trabalhador: devem-se produzir, então *designs* de sistemas eficientes e seguros que ofereçam condições adequadas ao

desempenho trabalhador (Krum, 2005; Spector, 2004);

b) *design* do espaço de trabalho – os pressupostos teóricos apontam que, quando os trabalhadores têm permissão para ajustar os equipamentos às suas próprias condições o clima interno melhora (Vink & Kompier, 1977, citado em Krum, 2005);

c) tecnologia em equipamentos – indispensável para facilitar a realização do trabalho; o computador, por exemplo, é um dos instrumentos concretos que auxiliam no processo de trabalho, e tal forma, tendo sido incorporado ao ambiente de trabalho, que a sua ausência é tida como limitadora das condições de trabalho e;

d) escalas de trabalho não-tradicionais – o ambiente hospitalar lida, também, com elementos singulares, como a assistência contínua e ininterrupta ao usuário, o que implica sistemas de plantões, diurnos e noturnos, durante toda a semana e nos feriados e que interferem no sistema biológico do trabalhador. Em relação ao último tópico, é importante destacar que os trabalhadores aceitam processos de trabalhos em turnos alternados, justificados pela necessidade de atender às demandas sem prejuízo de assistência à família. Normalmente, essa forma de escala é adotada em organizações que funcionam vinte e quatro horas, todos os dias da semana. Há, em geral, trabalhadores que optam por trabalharem à noite por o interesse real pelo turno noturno ou, ainda, para obterem mais de uma fonte de renda (Moura, 1992).

O suporte organizacional social, de acordo com Hernandez e Melo (2003) e Souza (1980), é a condição de compartilhar decisões que são relevantes para os trabalhadores, que em contrapartida se envolvem no conteúdo do que realizam. Impulsionam o rendimento, bem como colaborando e efetivando ações inovadoras, em busca de garantir à organização um posicionamento diferenciado no mercado. Esse estilo de administração pró-ativa, com diretrizes que atendem às demandas, que priorizam e privilegiam o trabalhador, obtém o respaldo e a legitimidade dos trabalhadores. Quando a organização não implementa as

estratégias adequadas tampouco oferece recursos suficientes, esta dificulta a manutenção e consecução das atividades nos padrões habituais esperados por ela mesma. A ausência desses componentes, seja somente de um ou de vários, causa impacto nas variáveis individuais e organizacionais. O gestor deve, favoravelmente, administrar, todos eles para assegurar a eficácia dos resultados, evitando que o trabalhador apresente comportamento de insatisfação (Krum, 2005; Spector, 2004).

Além disso, Moura (1992) ressalta que a avaliação do cliente sobre o ambiente se encontra diretamente relacionada à percepção que os trabalhadores possuem da sua organização de trabalho. A importância do clima e do suporte social torna-se, então, relevante para a imagem que é repassada à comunidade. A questão que se apresenta é que o hospital possui especificidades que necessitam da atmosfera ambiental favorável. É fundamental que as pessoas que ali trabalham estejam satisfeitas. O clima que prevalece contribui, indireta e diretamente, para a recuperação dos pacientes. A autora evidencia que, no hospital-empresa, é comum haver escassez de pessoal e de políticas salariais que não correspondem às expectativas e necessidades dos trabalhadores. O hospital possui características tão peculiares que exige um biorritmo de trabalho intenso e constante, com uma dinâmica singular de vida organizacional. Um ambiente subjetivo e psicologicamente tão significativo necessita oferecer condições de trabalhos adequadas, o que assegura o bom clima e a realização bem-sucedida das atividades que se encontram relacionadas com a saúde ou à doença dos usuários.

O próximo tópico discorre sobre algumas pesquisas realizadas sobre suporte organizacional com outros construtos teóricos.

3.2.1 Pesquisas de suporte organizacional

Abbad, Pilati e Borges-Andrade (1999) construíram e validaram uma escala de percepção de suporte organizacional (PSO). Para validar o instrumento PSO, os pesquisadores realizaram um estudo qualitativo e outro quantitativo. As análises qualitativas subsidiaram as definições dos fatores. O estudo quantitativo realizou-se com a aplicação de um questionário em empresas públicas e privadas em três cidades brasileiras. Os resultados demonstram que a escala pode ser utilizada como um fator composto, como também pode ser subdividida em quatro fatores: gestão do desempenho, carga de trabalho, suporte material ao desempenho e ascensão, promoção e salários.

Borges-Andrade e Pilati (2001) realizaram uma pesquisa em um banco estatal, utilizando a escala de PSO validada por Abbad, Pilati e Borges-Andrade (1999). A amostra da pesquisa era constituída por quase 20 mil trabalhadores. A finalidade era verificar o comprometimento atitudinal e comportamental e suas relações com suporte e imagem nas organizações. Os resultados apontam que dentre as variáveis pesquisadas, somente o fator da gestão de desempenho constitui um preditor de comprometimento organizacional. Trata-se de um estudo relevante para os estudos do desempenho no trabalho, ao evidenciar que, quando se envolve nas atividades que lhe são atribuídas, os trabalhadores se comprometem mais com a organização.

Tamayo e Tróccoli (2002) mensuraram a relação do suporte organizacional e as estratégias de *coping* com a exaustão emocional em empresas públicas e privadas dos setores bancários, de pesquisa e de serviço na cidade de Brasília - DF. Os resultados indicam que o suporte social e a sobrecarga são fatores que causam exaustão emocional.

Com base na revisão de literatura apresentada, cabe afirmar que o suporte organizacional e o estilo gerencial são dois fatores que influenciam o clima. Em suma, o modelo teórico

adotado fundamenta-se na hipótese de que o suporte de trabalho medeia a relação entre o comportamento gerencial e o clima da organização. Uma vez apresentados os pressupostos teóricos acerca do estilo gerencial e do suporte organizacional, destaca-se, o estudo empírico.

No capítulo seguinte, faz-se a revisão da literatura que explica a configuração do modelo empírico. Inicia-se com os fundamentos do modelo proposto para ser investigado, em seguida, caracteriza-se a instituição pesquisada, como foi constituída a amostra dos respondentes, discorrendo sobre a escala utilizada para mensurar cada variável. Por último, apresenta um relato sobre os procedimentos para a coleta de dados.

CAPÍTULO IV

ESTUDO EMPÍRICO

O presente capítulo encontra-se dividido em duas seções: a primeira aborda os fundamentos do modelo teórico adotado que norteiam as investigações deste estudo, bem como descreve os dois objetivos e explicita o modelo hipotetizado. A segunda seção caracteriza o hospital-empresa, descreve a amostra, registra as escalas que foram utilizadas para mensurar as variáveis do modelo, e, por fim, faz um relato dos procedimentos.

4.1 Modelo teórico adotado

Este estudo foi delineado com o pressuposto de que o suporte oferecido aos trabalhadores pela empresa medeia a relação entre o estilo de chefia e o clima organizacional. Como principal objeto de análise, adotou-se o modelo mediacional de Baron e Kenny (1996), com o princípio básico de que os efeitos preditores do comportamento são mediados por diferentes processos que interferem e desencadeiam mudanças na variável dependente. Mendonça e Costa Neto (no prelo) explicam as diferenças básicas entre três modelos de análises: o moderador, o mediacional e o aditivo. O presente estudo destaca, dentre os três, o modelo mediacional, no qual se apresenta a premissa de que a variável mediacional potencializa a influência da variável independente sobre a variável dependente.

A interpretação dos efeitos da mediação segue os passos hierarquizados por Baron e Kenny (1986), os quais exigem: a) passo 1 – que a relação entre a variável preditora e a variável critério seja significativa; b) passo 2 – que a variável preditora esteja relacionada com a variável mediadora; c) o mediador relacione-se com a variável critério após o efeito do preditor ter sido controlado e; d) deve haver uma redução na força preditora da variável

independente com a variável dependente quando o mediador for considerado no modelo.

Parte-se do princípio de que o estilo gerencial (VI) é preditor do clima organizacional (VD); e de acordo com a literatura revisada o suporte organizacional (VMe) é um preditor do clima (VD) predominante no ambiente de trabalho; é preciso que no modelo mediacional o suporte organizacional (VMe) continue a exercer influência sobre o clima (VD) e; por último, o modelo mediacional deve confirmar a redução da força preditora do estilo gerencial (VI) sobre o clima (VD).

Este modelo mediacional adotado é decorrente de vários estudos citados no texto, destaca-se aqui, Likert (11971), Pinheiro (2002) e Tamayo (1999) que demonstram a forte relação entre o comportamento gerencial e o clima organizacional. O suporte organizacional apresenta-se também, como grande preditor do clima (Ferreira & Mendes, 2003). Considerando que o gestor é quem toma as decisões e encaminha as resoluções dos processos decisórios, bem como implementa políticas e diretrizes, pressupõe-se que os estilos gerenciais são indicadores consistentes das condições, instrumentos e meios de trabalho. Na figura 4 encontra-se uma representação gráfica desse modelo hipotético conceitual com as variáveis deste estudo.



Figura 4 – Modelo hipotético adotado

O estilo de gerenciamento representa a variável independente, constituindo-se em quatro variáveis independentes: estilo sem foco, estilo com foco ora no trabalhador ora na produção, estilo com foco moderado no trabalhador e na produção e o estilo com foco global (Blake & Mouton, 1976).

4.2 Objetivos e hipótese

O objetivo geral deste estudo é realizar o teste empírico do modelo hipotético conceitual da relação preditora entre o estilo gerencial, o suporte organizacional e o clima da organização.

Os objetivos específicos são os que seguem:

- a) identificar o tipo de clima organizacional que prevalece na instituição e;
- b) averiguar, entre os estilos gerenciais encontrados, aqueles que impulsionam e os que restringem o clima organizacional.

A hipótese básica deste estudo é a de que o suporte organizacional medeia a relação entre os quatro estilos gerenciais e o clima organizacional.

4.3 Caracterização da instituição

O complexo hospitalar denominado Hospital das Clínicas (HC) da Universidade Federal de Goiás de Goiânia-Go apresenta a seguinte estrutura hierárquica: a) Conselho Diretor, o órgão consultivo e deliberativo; b) Diretorias Executivas; e c) Coordenações, seções, setores e serviços. O Conselho Diretor do hospital realizou um planejamento estratégico e, durante este processo, a Diretoria de Gestão de Pessoas elaborou um Plano de Gestão Estratégica com vigência administrativa de 2003 a 2006. No planejamento estratégico, ficou estabelecida a visão da área de Gestão de Pessoas “ser reconhecida como referência em gestão de pessoas em hospitais universitários com excelência em desenvolvimento humano e justiça na área

trabalhista”. O HC firma seus valores em crenças e princípios fundamentados nos pilares que enfocam a valorização e o desenvolvimento de talentos humanos (UFG/HC, 2003).

A missão do HC “é promover assistência humanizada e de excelência à saúde do cidadão integrando-se às políticas públicas de saúde, servindo de campo moderno e dinâmico para ensino, pesquisa e extensão”. A visão estratégica da instituição é a de “ser reconhecido como Hospital de referência no Atendimento Integral à Saúde com Excelência Tecnológica e Humana”. O HC procura manter os princípios de solidariedade e humanização, constituindo-se em um hospital de referência no desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão, colocando o usuário no centro das atenções e atuando de modo descentralizado no controle de pessoal, de material e de orçamento. O objetivo primordial da instituição é o desenvolvimento das competências tecnológicas e humanas, a serem aplicadas na promoção da saúde na comunidade (UFG/HC, 2003).

A pesquisa estendeu-se aos funcionários da Fundação de Apoio ao Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Goiás (Fundahc). Essa fundação caracteriza-se como uma entidade de direito privado e sem fins lucrativos com a finalidade de oferecer o apoio técnico e financeiro as pesquisas científicas, tecnológicas e outras correlatas, aos programas de assistência médico-hospitalar e de ensino extensivo à comunidade, desenvolvidos dentro do HC. A fundação tem como objetivo viabilizar para o HC a aquisição de equipamentos, materiais de consumo, obras e reformas sempre em busca de condições mais favoráveis para que o HC possa atender à sua missão. Como norma estatutária procura focar todas as atividades na melhoria do ensino, da pesquisa e, fundamentalmente, a assistência médica prestada à comunidade (Fundahc, 2004).

4.4 Método

4.4.1 Participantes

Como pré-requisitos para a participação no estudo foram selecionados trabalhadores que tivessem no mínimo um ano de serviço e pertencessem ao quadro funcional do HC/UFG ou fossem contratados pela Fundação de Apoio ao Hospital das Clínicas da UFG (Fundahc).

Como critério amostral não houve restrição quanto à idade, gênero, escolaridade, estado civil, cargo que ocupa ou profissão. Participaram da pesquisa 292 trabalhadores. Em relação ao gênero, predominou o feminino (70%) ao passo que o masculino contou apenas (30%); a média de idade foi de 36,3 anos. No item escolaridade prevaleceu o ensino médio (50%); seguido do ensino fundamental (32,7%); nível de graduação (6,7%), superior incompleto ou completo (4,2%) e, por último, doutorado (6,7%).

Quanto ao estado civil, destacaram-se os casados com (43,7%), seguidos dos viúvos (26,4%), separados (20,8%), solteiros (8,8%) e outros (0,4 %). Em relação ao tempo de serviço, o maior índice situa-se entre um e cinco anos (50,2 %); em seguida, a faixa de cinco e dez anos (17,9 %); a faixa de dez a quinze anos (14%), e, por último a faixa acima de vinte anos (12,6%).

Dentre as funções existentes no HC e Fundahc, destacam-se, os cinco cargos mais citados pelos respondentes: técnico de enfermagem (12%), assistente administrativo (2,5%), auxiliar de nutrição (2,5%), enfermeiro (1,4%), técnico de radiologia (1,4%). O preenchimento da função e do departamento era opcional e 80% dos participantes não responderam esse item.

4.4.2 Instrumentos

Para a concretização da pesquisa, utilizou-se de um questionário com quatro seções: a) escala para avaliação das análises dos estilos gerenciais; b) escala para análise de clima

organizacional; c) escala para investigar o suporte organizacional; e d) os dados sócios demográficos (anexo 1). Na primeira seção do questionário, foram descritos os dados sócios demográficos.

4.4.2.1 Escala de estilos gerenciais

A segunda seção do questionário foi composta pelo *grid* gerencial de Blake e Mouton (1976) e investigou a variável independente (anexo 2). Esse instrumento de pesquisa avalia seis dimensões do estilo gerencial: decisões, convicções, conflito, emoções, senso de humor e empenho. Cada uma das seis dimensões possui cinco alternativas de respostas, organizadas por sentenças A, B, C, D e E, referindo-se cada sentença a um estilo gerencial, conforme representado no quadro 4.

Sentença	Estilo Gerencial
A	Avalia o estilo gerencial sem foco
B	Avalia o estilo gerencial com foco ora no trabalhador e ora na produção
C	Avalia o estilo gerencial com foco moderado no trabalhador e na produção
D	Avalia o estilo gerencial com foco ora no trabalhador e ora na produção
E	Avalia o estilo gerencial com foco global

Quadro 4 – As alternativas de respostas – sentenças de A a E – e o estilo gerencial correspondente

Fonte: Adaptado de Blake e Mouton (1976).

O *grid* gerencial elaborado por Blake e Mouton (1976), possibilita a análise dos estilos gerenciais presentes no hospital das clínicas. São cinco os estilos gerenciais: sem foco, foco no trabalhador, foco na produção, foco moderado entre trabalhador e produção e foco global. Durante o processo de análise dos dados, este estudo detectou que as variáveis independentes – foco no trabalhador e foco na produção – eram multicolineares, ou seja, as duas variáveis estavam em um mesmo plano de análise, em uma mesma dimensão. Os trabalhadores

avaliaram que o estilo gerencial foco na produção e foco na pessoa estavam em pólos opostos, ora a chefia apresentava o estilo foco na pessoa, ora o estilo foco na produção.

Abbad e Torres (2002) ressaltam que nas pesquisas em que se correlacionam múltiplas variáveis devem-se evitar altos níveis de multicolinearidade para não enfraquecer o poder estatístico da pesquisa. Para resolver o problema da multicolinearidade, foi construído um índice que agregou os dois estilos gerenciais propostos por Blake e Mouton (1976) em um só, denominado de estilo gerencial com foco ora nas pessoas e ora na produção. As variáveis independentes, então, reduziram-se a quatro.

A seguir, são apresentadas as denominações construídas neste estudo para mensurar o estilo gerencial:

a) O estilo gerencial sem foco é aquele em que o gerente não possui preocupação em centrar-se nem na produção e nem nas pessoas. Não possui estratégias de incentivos para os trabalhadores e nem um planejamento das atividades e dos resultados a serem alcançados. É o tipo de chefia que não se envolve, nem se compromete. É um estilo passivo, sem interesse em estimular, incentivar ou mesmo apoiar as pessoas. Dessa forma, o gestor muito pouco contribui para o desenvolvimento das atividades e a finalização dos resultados. De modo geral, demonstra certa indiferença em relação às pessoas e aos resultados.

b) O estilo gerencial com foco ora no trabalhador ora em produção apresenta duas vertentes. Quando o foco é no trabalhador, o gestor não consegue estabelecer uma estratégia mais efetiva para conquistar os resultados. Preocupa-se com a dimensão social, em detrimento da dimensão de produção, sendo mais emotivo do que lógico. As principais desvantagens são os excessos de valorização dos trabalhadores, sem colocar limites de convivência e delimitação dos espaços e dos papéis de cada indivíduo na equipe. O gerente tende ser *bonzinho*, amiguinho e legal com manifestação de comportamento protecionista, ficando bastante suscetível às

peças e às situações e procuram obter a aceitação de todos os subordinados. Quando o foco é na produção, o gestor não se preocupa com as pessoas. Sua concepção é de que as pessoas são instrumentos para o alcance dos resultados e apresenta tendência a ser autoritário, objetivo, centrado e sem abertura ao diálogo. É um estilo que não leva em consideração a opinião dos trabalhadores, pois o gestor realiza as atividades à sua própria maneira, tem respostas certas para os outros e para si, possui convicção forte, argumenta e defende suas crenças e exerce pressão para que elas sejam aceitas.

c) O estilo gerencial com foco moderado no trabalhador e na produção é aquele que aplica estratégias de incentivos às pessoas para que os resultados sejam alcançados. O gestor manifesta uma posição intermediária de interesse pelo subordinado com comportamentos agradáveis em relação à sua equipe, e se esforça bastante para ser ao mesmo tempo firme e amigo.

d) O estilo gerencial com foco global consegue equilibrar o foco tanto na produção como no trabalhador. Trabalha para que os resultados apareçam de acordo com os padrões estabelecidos e, ao mesmo tempo, procura informar-se sobre as necessidades de todos os membros de sua equipe, buscando formas de atender as suas demandas. Oportuniza a participação, escuta as opiniões, oferece apoio e estimula, procurando minimizar os conflitos e sempre se ajustando às situações. É um estilo flexível.

4.4.2.2 Escala de clima organizacional

A escala que investigou o clima organizacional – variável dependente – é composta por 54 itens e cinco fatores (anexo 3): credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem (Levering, 1997). A escala segue o modelo Likert, com as seguintes alternativas: 1 – discordo plenamente; 2 – discordo parcialmente; 3 – nem discordo e nem concordo; 4 –

concordo parcialmente; e 5 – concordo plenamente. A seguir apresenta-se a definição de cada fator e a distribuição dos itens no questionário:

a) credibilidade – grau de acesso e abertura nas comunicações, competência em coordenar os trabalhadores e os recursos materiais, integridade e consistência na decisão.

Questões: 7, 8, 14, 19, 20, 21, 25, 26, 31, 36, 44, 46 e 51;

b) respeito – suporte aos trabalhadores em decisões relevantes, tratamento ao indivíduo com vida pessoal e apoio no desenvolvimento profissional. Questões: 2, 3, 9, 10, 15, 16, 22, 27, 39 e 41;

c) imparcialidade – tratamento justo para todos, em termos de recompensas, bem como ausência de favoritismo e discriminação em processos de recrutamento e promoção.

Questões: 4, 11, 18, 23, 28, 32, 33, 34, 40, 43 e 48;

d) orgulho – a satisfação do indivíduo na realização do trabalho que executa, no resultado alcançado por um membro ou pelo grupo, nos serviços oferecidos pela instituição.

Questões: 5, 12, 17, 24, 29, 37, 47, 49 e 53 e;

e) camaradagem – qualidade do vínculo estabelecido entre os colegas, bem como a integração entre todos. Questões: 1, 6, 13, 30, 35, 38, 42, 45, 50 e 52.

Nas análises das regressões múltiplas, utilizou-se a variável dependente composta para testar o modelo mediacional adotado. Ou seja, os cinco fatores da escala de clima foram analisados em conjuntos, tanto para analisar o clima da instituição pesquisada como para testar o modelo mediacional. Os estudo de Martins *et al.*, (2004) ressaltam que o “clima organizacional é formado por um conjunto básico de componentes” (p. 56), bem como as pesquisas de Tamayo (1999) apontam a existência da homogeneidade do clima.

4.4.2.3 Escala de suporte organizacional

Este estudo utilizou uma medida de suporte organizacional adaptada da escala desenvolvida e validada por Tamayo, Pinheiro e Tróccoli (2000) composta por seis fatores. As alternativas foram organizadas no modelo Likert, de modo semelhante à escala de clima (anexo 4). A seguir, estão descritas as definições dos fatores, bem como a distribuição dos itens correspondente na escala:

a) estilo de gestão da chefia – afere a maneira que o chefe utiliza para implementar as ações e as diretrizes organizacionais. Questões: 3 – 5 - 10 – 12 – 17 – 20 – 23 – 28 – 31 – 34 – 37;

b) gestão de desempenho – averigua a percepção do trabalhador sobre as diretrizes e as políticas que organizam os processos de trabalho. Questões: 1 – 8 – 14 – 19 – 24 – 33;

c) sobrecarga de trabalho avalia as pressões e os excessos de trabalho atribuídos ao trabalhador. Questões: 6 – 11 – 16 – 21 – 26 – 29 – 36;

d) suporte material – mensura disponibilidade, adequação, suficiência e a qualidade dos recursos materiais e financeiros recebidos da organização para a realização eficaz das atividades. Questões: 2 – 7 – 13 – 22 – 25 – 32 – 35;

e) suporte social no trabalho – busca conhecer o suporte social e a qualidade da interação entre chefia e trabalhador. Questões: 4 – 9 – 15 – 18 – 27 – 30 e;

f) ascensão e salários – investiga as políticas de promoção e remuneração da organização. Questões: 38 – 39 – 40 - 41 – 42.

Durante as análises de regressão o modelo hipotetizado configurou-se como figura de difícil manejo. Para simplificar os dados, realizou-se, então, uma análise fatorial (Pereira, Camino & Costa, 2004), indicando que a escala de suporte organizacional, composta por seis fatores, poderia ser reduzida a dois: sobrecarga e suporte organizacional. Esse último fator

aglutinou os fatores ascensão e salário; gestão do desempenho; suporte material; suporte social no trabalho, e estilo de gestão e chefia.

4.4.3 Procedimentos

Elaborou-se um cronograma para aplicação da pesquisa e a coleta de dados foi iniciada no HC na última semana de novembro de 2005 e concluída no final de fevereiro de 2006. O procedimento padrão, no primeiro momento, foi estabelecido mediante contato com a chefia do setor, a quem foi apresentada a autorização do Comitê de Ética em Pesquisa Médica Humana e Animal do Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Goiás (anexo 5). Em seguida, explicava-se o objetivo do estudo e solicitou-se o consentimento para convidar os servidores a preencher o questionário. No segundo momento, com a devida autorização, foram abordados os servidores encontrados naquela unidade de serviço e que se enquadravam nos critérios de participação. Antes de tudo, foi realizado um momento de sensibilização acerca do estudo e suas finalidades, enfatizando o caráter científico da pesquisa, que as respostas seriam mantidas sob rigoroso sigilo e anonimato, sem necessidade de identificação e que nenhum prejuízo haveria para o respondente. Ao término da sensibilização, os servidores foram convidados a assinar o termo de consentimento (anexo 6). Cumpridas as formalidades necessárias era entregue o questionário com as devidas explicações sobre o seu preenchimento.

Os questionários aplicados em novembro de 2005 e na primeira quinzena de dezembro de 2005 foram entregues aos trabalhadores, estipulando o dia de retorno para o devido recolhimento. Entretanto, essa estratégia não teve eficácia, pois apenas 10% dos questionários foram devolvidos: ou o trabalhador esquecia o questionário em outro local, ou não havia preenchido, ou não estava no dia marcado, ou tinha entrado de férias, ou não demonstrava interesse em responder, além de outras razões.

A partir da segunda quinzena de dezembro de 2005 até o final de fevereiro de 2006 a pesquisadora começou a acompanhar o preenchimento do questionário, colocando-se à disposição para quaisquer esclarecimentos e dúvidas, aguardando o término do seu preenchimento pelo tempo que fosse necessário.

A coleta de dados não foi um percurso simples, a começar pela dificuldade em encontrar as chefias para solicitar autorização, verificar o número de trabalhadores na unidade, identificar o turno de trabalho do setor e a escala de trabalho de cada servidor e, ainda, o melhor horário para conversar com as pessoas. Algumas chefias agendavam horário e outras, além de orientar sobre o melhor horário, explicavam a importância da pesquisa aos seus subordinados, sendo receptivo e oportunizando um espaço para a pesquisadora aproximar-se dos trabalhadores. Outras chefias autorizaram a coleta de dados sem indicar, porém o horário e sem comunicar aos trabalhadores sobre a pesquisa, e outras, sequer autorizaram a realização da pesquisa.

Outro empecilho foi causado pela diversidade de turnos em que funciona o hospital. Há turnos que seguem o horário comercial e funcionam das 8h às 18h; plantões de 12h com folga de 24h; turnos de 6h de trabalho. Além de que, há trabalhadores que atuam somente no horário matutino, outros somente no vespertino, ainda, outros, em horário noturno, em razão de que a pesquisadora precisou visitar o hospital nos mais diversos horários, nos período matutino, vespertino e noturno, como também nos sábados e domingos para conseguir encontrar os trabalhadores.

Nem a autorização do comitê de Ética em Pesquisa do HC, da chefia do setor e nem o esforço da pesquisadora de comparecer em diversos horários, foram suficientes para garantir a total aceitação do trabalhador para responder ao questionário. A explicação sobre o objetivo da pesquisa, isto é, averiguar a opinião do trabalhador sobre a chefia e outros aspectos referentes à organização, e a necessidade de obter assinatura no termo de consentimento geraram, de

imediate, certa desconfiança, fazendo que vários servidores desistissem de colaborar com a pesquisa. Ultrapassada a etapa de sensibilização e entregue o questionário, foi explicada, separadamente, cada uma das quatro seções, a relevância dos dados sócio-demográficos, como responder o *grid* gerencial de Blake e Mouton (1976) e as perguntas de clima e suporte. Contudo, assim que perceberam que o questionário era constituído de 132 perguntas, que iria lhes exigir leitura minuciosa e resposta sincera, vários trabalhadores desistiam de participar. Às vezes os trabalhadores manifestavam disposição de contribuir com a realização da pesquisa, entretanto nem sempre era possível, tendo em vista que era exíguo o tempo para responder o questionário, a exemplo dos trabalhadores do pronto socorro e do centro cirúrgico.

CAPÍTULO V

RESULTADO

O estudo é norteado pela hipótese central de que o suporte organizacional medeia a relação entre os estilos gerenciais e o clima da organização. Visa, também, investigar dois objetivos específicos: identificar o tipo de clima que prevalece na instituição pesquisada e averiguar, dentre os estilos gerenciais encontrados, aqueles que impulsionam e os que restringem o clima favorável.

Os dados coletados por meio das três escalas: de clima, de suporte organizacional e sobrecarga e dos estilos gerenciais e dos dados sócios demográficos foram submetidos a procedimentos de análise estatística tanto descritiva como inferencial, utilizando-se o pacote estatístico SPSS versão 12.0. Para a realização do tratamento estatístico atenderam-se as demandas exigidas dos casos omissos, extremos e normais das variáveis, sendo então, identificada a estrutura fatorial mais satisfatória para as escalas de mensuração das variáveis participantes deste estudo.

Primeiramente, foram feitas as análises estatísticas descritivas para averiguar os objetivos específicos. Para averiguar o estilo gerenciamento utilizou-se a média aritmética das respostas de cada um dos cinco estilos e o teste *t* para verificar a diferença na posição dos trabalhadores em relação ao estilo gerencial percebido. Em seguida, realizaram-se as análises estatísticas inferenciais para testar o modelo hipotético conceitual. Para a construção do modelo de regressão e investigação das relações de predição hipotetizado optou-se pela análise de regressão hierárquica linear. Esse tipo de técnica permite ao pesquisador identificar as variáveis que apresentam maior explicação no modelo, bem como aponta as variáveis que não possuem

nenhuma significância para o modelo. E por último, foi feito o teste de Sobel para averiguar a relevância dos efeitos mediacionais. Apresentam-se os resultados em três seções: análise do clima predominante, estilos de gerenciamento da instituição, e o teste do modelo mediacional hipotetizado.

5.1 Análise do clima predominante na instituição

Para analisar o clima preponderante na organização foi levantada a média aritmética entre os cinco fatores da escala, utilizando-se como referência o ponto central das alternativas de respostas de 1 a 5. O ponto médio corresponde a alternativa 3 – nem discordo e nem concordo.

E os dados obtidos indicam que ele é positivo ($M = 3,33$; $dp = 0,66$). Evidencia-se que os trabalhadores possuem uma avaliação favorável sobre o local em que trabalham. Segundo os pressupostos teóricos de Coda (1996), Graça (1999), Likert (1971), Luz (2003), Moura (1992), Souza (1978, 1980, 1982), Srour (1994) e Tamayo (1999), o clima favorável é um indicador de satisfação do trabalhador no exercício de suas atividades laborais.

Cabe ressaltar que o clima do HC é favorável, atingindo uma média além do ponto central na escala, mas não ultrapassa a alternativa de resposta 4 (concordo parcialmente). Uma hipótese explicativa para o fato é a de que a gestão organizacional atende algumas necessidades dos trabalhadores, mas não todas sejam por motivos individuais ou organizacionais.

5.2. Análise dos estilos gerenciais

O segundo objetivo deste estudo é o de averiguar os estilos gerenciais do HC e identificar aqueles que impulsionam e os que restringem o clima favorável, utilizando-se das categorias gerenciais de Blake e Mouton (1976). Para atingir a esse objetivo foram realizadas as médias e o teste t para averiguar a diferença entre as variáveis independentes. Os resultados demonstram

a coexistência de todos os estilos gerenciais pesquisados no HC, como também não apontam diferença significativa nas médias obtidas para cada um dos estilos gerenciais. O estilo gerencial sem foco ($M = 2,66$; $dp = 0,66$); foco moderado no trabalhador e na produção ($M = 3,11$; $dp = 0,53$); com o foco ora no trabalhador e ora na produção ($M = 3,12$; $dp = 0,60$); e o foco global ($M = 3,44$; $dp = 0,67$).

Verifica-se então, que o universo pesquisado possui a percepção de que existem gerentes com comportamentos adequados – foco global e foco ora no trabalhador e ora na produção e também os que apresentam comportamentos inadequados – sem foco e foco moderado na produção e no trabalhador, de acordo com Blake e Mouton (1976). Dessa forma, na percepção dos trabalhadores do HC existem chefes com estilo gerencial sem foco que não possuem entusiasmo e nem calor pessoal, agem com os subordinados com indiferença, apresentam imobilidade diante das situações e descompromisso com a efetividade tanto do trabalho como das demandas das pessoas. Essa postura gerencial restringe o clima favorável na instituição, exercendo influência negativa na unidade de trabalho.

Encontra-se, também, o estilo gerencial com foco moderado no trabalhador e na produção, que apresenta um interesse intermediário entre as demandas da instituição e as dos trabalhadores. Quando surge qualquer impasse, esse tipo de gerente procura romper com as intrigas e desacordos para o bom andamento das atividades e bem-estar entre todos, mas nem sempre ele consegue ser efetivo.

Na interpretação dos trabalhadores pesquisados o HC possui gerentes com o estilo gerencial com foco ora no trabalhador e ora na produção. É aquele que em um momento, o foco das ações dirige-se para a realização das tarefas e para o alcance dos objetivos e, em outro, o gestor oferece suporte social aos trabalhadores. Nota-se, também, a presença do estilo gerencial com foco global considerado por Blake e Mouton (1976) com o estilo ideal, em que o chefe

busca atuar com ações e diretrizes que equilibrem o lado da produção e o humano.

5.3 Teste do modelo mediacional

Realizaram-se as análises preliminares que identificaram por meio de regressão padrão que todos os estilos gerenciais se configuraram como preditores do clima. Além disso, também foram feitas as análises de regressão múltipla padrão para identificar as relações entre as variáveis antecedentes e as variáveis mediadoras, o que demonstrou que os estilos gerenciais são preditores apenas do suporte organizacional. Isto posto, para análise do modelo mediacional entrou na equação de regressão hierárquica apenas o suporte organizacional.

Para teste do modelo mediacional foram seguidos os passos descritos por Baron e Kenny (1986). O primeiro analisa a influência das variáveis independentes – estilos gerenciais – sobre a variável dependente – clima organizacional, o segundo passo, a influência do suporte organizacional e da sobrecarga sobre o clima, e o terceiro, a influência conjunta dos estilos gerenciais e do suporte organizacional sobre o clima. A tabela 1 mostra os resultados das duas regressões feitas correspondentes ao passo 1 e ao passo 3. O resultado da primeira regressão – passo 1 – demonstra que todos os estilos gerenciais pesquisados possuem influência sobre o clima organizacional ($F(4/274) = 11,746; p < 0,001$). No passo 03 verifica-se que, ao incluir o suporte organizacional na equação de regressão, ocorre a diminuição da força preditora das VIs sobre a VD e aumenta-se a variância explicativa do modelo.

Tabela 1 – Resultados das influências dos estilos gerenciais, do suporte organizacional, da sobrecarga sobre o clima organizacional.

Estilo gerencial	Clima organizacional					
	Passo 01			Passo 3		
	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i> <	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i> <
Sem foco	-0,143	-1,95	0,05	0,000	- 0,002	n.s.
Foco ora no trabalhador ora na produção	0,209	3,57	0,001	0,041	1,036	n.s.
Foco moderado no trabalhador e na Produção	0,146	2,20	0,05	0,060	1,372	n.s.
Foco global	0,207	2,9	0,01	0,091	1,955	<i>p</i> = 0,05
Suporte organizacional				0,760	19,452	0,001
Coefficiente de regressão	<i>R</i> = 0,38			<i>R</i> = 0,80		
Variância explicada	<i>R</i> ² = 0,14, <i>R</i> ² <i>ajustado</i> = 0,13			<i>R</i> ² = 0,64, <i>R</i> ² <i>ajustado</i> = 0,63		
Teste estatístico	<i>F</i> (4/274) = 11,746; <i>p</i> < 0,001			<i>F</i> (6/274) = 81,096; <i>p</i> < 0,001		

Nota: O questionário da variável mediacional foi organizado em uma escala tipo likert variando de 1 (discordo plenamente) a 5 (concordo plenamente).

As análises de regressão do primeiro passo foram feitas com o objetivo de verificar a relação entre as variáveis preditoras – estilos gerenciais – e a variável critério – clima. Os resultados dessa análise apontam que, dentre os quatro estilos, os melhores preditores do clima foram o estilo gerencial com foco ora no trabalhador e ora na produção e o estilo gerencial com foco global com betas semelhantes ($\beta = 0,21$). O comportamento gerencial sem foco teve influência negativa sobre o clima ($\beta = - 0,143$). O estilo gerencial com foco moderado na pessoa e na produção influencia diretamente o clima ($\beta = 0,146$) em uma relação positiva. Na regressão hierárquica – passo 3 – que inclui o mediador após o efeito do preditor ter sido controlado, houve redução na força da associação entre as variáveis preditoras e a critério. Ao considerar o mediador no modelo de equação todos os preditores perderam a força de influência. Em outras palavras, quando a organização oferece o suporte adequado para os

trabalhadores, a influência do estilo gerencial com foco moderado na pessoa e na produção diminui sensivelmente sobre o ambiente, deixando de exercer influência significativa.

O fator suporte organizacional entrou na equação de regressão como preditor do clima organizacional. A presença do suporte organizacional influencia para que se instale o clima favorável ($\beta = 0,76$).

Verifica-se que todos os estilos gerenciais influenciam o clima da organização na relação direta. Na mediação – passo 4 – observa a redução na força preditora dos estilos gerenciais sobre o clima e o aumento da variância explicada no modelo.

A tabela 2 demonstra as regressões realizadas para testar o poder da variável mediacional na relação entre o estilo gerencial o clima. Essa etapa tem como variável dependente o suporte organizacional – mediador no modelo global.

Tabela 2 – Resultados das regressões múltiplas para analisar a influência mediacional do suporte organizacional sobre o clima organizacional

Estilo Gerencial	Suporte Organizacional		
	Passo 2		
	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i> <
Sem foco	-0,18	-2,42	0,05
Foco ora no trabalhador ora na produção	0,20	3,42	0,01
Foco moderado no trabalhador e na produção	0,10	1,65	n.s.
Foco global	0,15	2,15	0,05
Coefficiente de regressão	$R = 0,35$		
Variância explicada	$R^2 = 0,12, R^2_{ajustado} = 0,11$		
Teste estatístico	$F(4/278) = 9,671; p < 0,001$		

Nota: O questionário da variável mediacional foi organizado numa escala tipo likert, variando de 1 (discordo plenamente) a 5 (concordo plenamente).

Para as análises inferenciais considerou-se, de maneira conjunta todas as variáveis preditoras no modelo (Frazier, Tix & Baron, 2004; Judd, Kenny & McClelland, 2001; Baron & Kenny, 1986). O suporte organizacional configurou-se como a variável mediadora na relação entre o estilo gerencial e clima organizacional. As análises confirmam empiricamente os pressupostos teóricos deste estudo, o que significa que o suporte recebido pelo trabalhador medeia a relação entre o estilo de chefia e o clima que prevalece na instituição. Os efeitos das variáveis independentes e da mediacional sobre o clima, bem como as influências do suporte na relação entre estilo gerencial e o clima, são representados na figura 5.

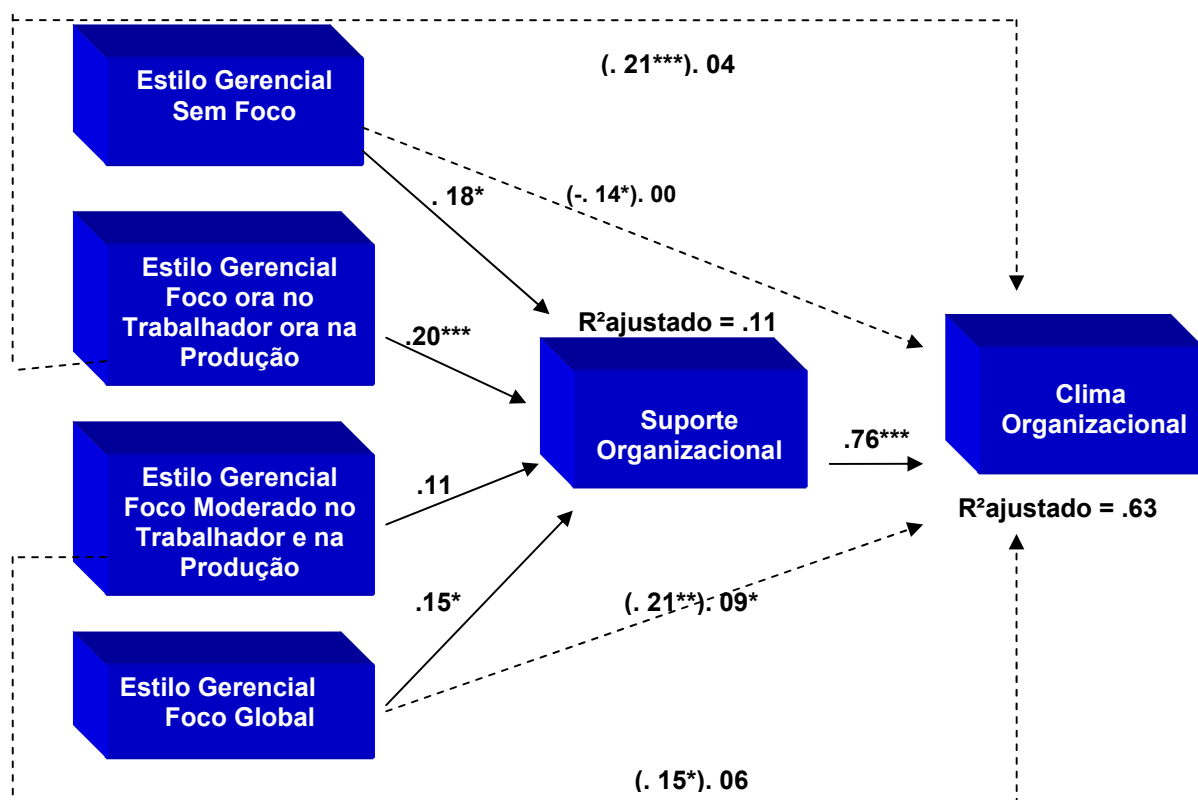


Figura 5 – Análise da relação mediacional do suporte organizacional entre o estilo de chefia e o clima organizacional

O resultados obtidos no teste de Sobel (1982, citado em Baron & Kenny, 1986) apontam que o suporte organizacional não medeia a relação entre o estilo gerencial com foco moderado

no trabalhador e na produção e o clima, isto é, não há índice de significância mediacional ($z = 1,61$, n.s.). A presença desse estilo gerencial exerce influência direta sobre o clima organizacional e seus efeitos são pouco significativos.

Os efeitos mediacionais das regressões no modelo hipotetizado demonstram que o estilo gerencial sem foco exerce influência marginal numa direção negativa, sobre o clima organizacional e quando esta relação é mediada pelo suporte de trabalho ($z = -2,38$, $p < 05$) seu efeito é reduzido significativamente. Ou seja, na relação direta entre o estilo gerencial sem foco e o clima o efeito é significativo. Ao se incluir a variável mediadora – suporte organizacional – nessa relação, o estilo gerencial sem foco deixa de exercer efeito significativo. Na presença do estilo gerencial sem foco tende a se instalar o clima organizacional ruim. Entretanto, quando a organização oferece o suporte necessário para o trabalhador desenvolver suas tarefas, esse estilo gerencial deixa de influenciar o ambiente de trabalho.

Os resultados inferenciais apontam que o estilo gerencial exerce alto poder preditivo sobre o clima da organização. Na relação mediacional a influência do estilo gerencial com foco global sobre o clima é mediada pelo suporte ($z = 2,13$, $p < 05$), apontando elevada significância. Em suma, o suporte organizacional medeia a relação entre o estilo gerencial com foco global e essa influência possui alto poder preditivo sobre o clima da instituição. Nos setores em que o HC possui gerentes com o estilo gerencial com foco global a tendência é que se instale uma boa atmosfera de trabalho entre os trabalhadores e a chefia.

Capítulo VI

DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÃO FINAL

Neste capítulo, trilha-se por um caminho em que se colocam sobre a mesma lupa três vertentes para fazer uma análise das variáveis pesquisadas no hospital das clínicas. O intuito é correlacionar as concepções teóricas estudada, a experiência prática da pesquisadora e os resultados desta pesquisa. A intenção é buscar os elos de correlação direta e indireta, comparando e contrastando essas três vertentes citadas.

Primeiramente, discute-se o clima predominante na instituição pesquisada. Depois, são realizadas as discussões dos estilos gerenciais encontrados no HC e suas interfaces com os trabalhadores, com as políticas de gestão, com o clima presente. Depois, aborda-se o modelo de saúde público e o suporte organizacional. Por fim, a título de sugestão apresenta-se uma agenda de intervenção e apontam-se outras linhas de pesquisa.

6. 1 Análise do clima organizacional

Os resultados da pesquisa indicam o clima favorável e de acordo os teóricos Coda (1997), Coelho (2004), Kanaane (1999), Kolb & *et al.*, (1978), Likert (1971), Luz (2003), Santos (1997), Souza (1992) e Tamayo (1999), o clima favorável é um indicador de satisfação do trabalhador. A literatura revisada indica que conhecer a realidade organizacional permite delinear um diagnóstico do contexto laboral. Os resultados da pesquisa de clima constituem uma ferramenta de trabalho que fornece informações e dados para que a organização possa tomar decisões.

Os resultados da pesquisa de clima oportunizam questionamentos e reflexões para que a instituição interroge a si mesma. Essas reflexões permitem implantar possíveis melhorias, planos de ações mais inovadores, lançar desafios que estimulam os trabalhadores a se engajarem com mais disposição, interesse e comprometimento com suas atividades. Essas intervenções buscam ajustar a atmosfera de trabalho para que se instale o clima favorável (Coda, 1997; Coelho, 2004; Hernandez & Melo, 2003; Kanaane, 1999; Kolb & *et al.*, 1978; Likert, 1971; Luz, 2003; Pereira, 2003; Pinheiro, 2002; Santos, 1997; Souza, 1992; Tamayo, 1999).

6.2 Análise dos estilos gerenciais

O resultado da pesquisa evidencia a presença de vários estilos gerenciais no HC, até mesmo aquele sem foco. Observa-se ainda, que todos os estilos gerenciais influenciam o clima da organização na relação direta. O estilo gerencial com foco global e o estilo gerencial e o com foco ora no trabalhador e ora na produção se configuram como as variáveis que melhores predizem o clima organizacional favorável. Na percepção do trabalhador, mesmo o estilo gerencial com foco global que representa a chefia que consegue manter o equilíbrio entre o lado técnico e o interpessoal dos trabalhadores, e que valoriza bons vínculos entre todos, sem perder de vista a conquista dos resultados almejados.

As premissas teóricas de Blake e Mouton (1987), Hersey e Blanchard (1986), Likert (1971), Souza, (1978) e Tamayo (1999) ressaltam que as organizações devem adotar atitudes mais abertas e receptivas. Este estudo considera que o estilo gerencial com foco global ou o foco ora na produção e ora no trabalhador possuem condições de atender às reivindicações dos trabalhadores. Ou seja, esses estilos de chefes são capazes de identificar as demandas dos trabalhadores, de possibilitar a elaboração de estratégias e assegurar as condições para o

desenvolvimento do trabalho da equipe que o gestor coordena e supervisiona.

Para Srour (1984), o gerente que consegue coordenar o lado humano e o técnico minimiza o hiato entre a racionalidade econômica e a satisfação do trabalhador, podendo levar ao engajamento laboral. Os estudos de Kanaane (1999), Moscovici (1996b) e Motta (1995) indicam que somente os gestores que possuem o foco equilibrado entre pessoas e produção podem alcançar alto padrão de desempenho ao enfatizarem os aspectos humanos e a produtividade, formando equipes coesas.

Dessa forma, quanto mais o HC desenvolver as competências gerenciais de seus trabalhadores que ocupam cargos de chefia em direção a esses comportamentos gerenciais, mais o clima tende a ser positivo no ambiente de trabalho. Por sua vez, se os trabalhadores ocupantes de cargos de chefia desenvolverem seus talentos gerenciais, diminui os estilos gerenciais que causam impacto negativo sobre o clima.

Para Katz e Kahn (1973) o comportamento gerencial que constrói o clima propício para que os trabalhadores fiquem mais engajados e envolvidos em suas atividades é aquele que segue as premissas do modelo sistêmico. Os pressupostos teóricos de Paladini (2001) indicam que esse estilo de gestão segue o modelo participativo que busca atender às demandas organizacionais e às individuais dos trabalhadores, com tendência à obtenção de bons índices de satisfação de sua equipe de trabalho.

Blake e Mouton (1976) e Hersey e Blanchard (1986) argumentam que focar o lado humano e os resultados é propiciar condições para instalar a sinergia grupal para que os trabalhadores se esforcem e se dediquem mais às suas atividades, e que demonstrem comprometimento tanto com a organização, como com o objeto de trabalho em que atuam. Essa sinergia consegue aproximar o desempenho do trabalhador para que a qualidade padronizada pela empresa seja alcançada. Para Moscovici (1996a), a coesão do grupo, dá-se

quando ele tem um desempenho elevado e supera suas próprias metas. É uma equipe em que os trabalhadores colaboram para o sucesso grupal.

6.3. Análise do suporte organizacional

Na avaliação dos trabalhadores, o suporte organizacional encontra-se, moderadamente, abaixo da média ($M = 2,90$; $dp = 0,51$). Os resultados da pesquisa confirmam que o suporte é uma variável que potencializa o clima, tanto na perspectiva mediacional quanto na relação direta. Embora, os pressupostos teóricos de Ferreira e Mendes (2003) permitam afirmar que a presença do suporte não é um fator que estimula a produção. Entretanto, este estudo coaduna com os resultados das pesquisas de Spector (2004), que demonstra que a ausência de suporte diminui o desempenho, no caso deste estudo, o suporte é variável importante na análise do clima organizacional.

As pesquisas de Borges-Andrade e Pilati (2001) demonstram que a presença do suporte organizacional pode propiciar a efetiva atuação do trabalhador, com desempenho competente e qualificado na consecução de suas funções.

6.4 Modelo de Saúde Pública

Cabe ressaltar que a instituição investigada é um hospital público universitário que tenta se estruturar como organização. Esse hospital procura aplicar em seu universo institucional as ferramentas de gestão organizacional. Verifica-se que o HC segue os pressupostos teóricos organizacionais ao realizar um planejamento estratégico, estabelecendo claramente a sua missão – a de ser referência no atendimento à saúde.

O hospital das clínicas (HC) é uma instituição que se estrutura e organiza os processos de trabalho, de acordo com as premissas das gestões organizacionais, procurando a qualidade em

prestação de serviço: serviços humanizados, desenvolvimento do potencial do trabalhador, formação de profissionais competentes, valorização dos trabalhadores, e assegurando que as demandas dos usuários sejam atendidas. De acordo os princípios da gestão sistêmica, essa diretriz trata-se de uma tentativa de transformar a instituição em hospital-empresa, condicionando a estrutura e o funcionamento administrativo em direção ao compromisso da organização.

Ou seja, as linhas de ações propostas pelo HC aproximam-se da gestão sistêmica, que é o estilo de gestão mais aberto, mais participativo, com maior flexibilidade e autonomia para implantar projetos inovadores que possam atender tanto as demandas da Universidade Federal de Goiás, como de seus usuários e de seus trabalhadores. Na concepção deste estudo, o mais fundamental é investir em projetos que contemplem o lado da produção e considere, valorize, incentive e promova o lado humano que são os trabalhadores – eles são à força de trabalho, a ação transformadora que colocam o hospital em funcionamento. Se o HC elaborar projetos participativos com as unidades de trabalho e lançar os planos de ações em co-responsabilidade com as chefias tendem a assegurar que esses projetos e plano de ações sejam efetivados pelas unidades do hospital.

Os conceitos teóricos dos autores Katz e Kahn (1973), Motta (1995) e Vaitsman (2000) salientam que a administração pública que consegue atingir sua missão é aquela que constrói estratégias flexíveis e participativas, que segue diretrizes que possibilitem a autonomia das unidades de trabalho e adotam políticas de descentralização. São aquelas que procuram focar os profissionais que trabalham dentro das organizações. Em suma, o Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Goiás encontra-se caminhando em uma trilha em que aponta um norte que oportuniza a conquista de sua missão, sua visão e a consolidação de suas ações.

Para Lima-Goncalves (2002), as instituições hospitalares com o foco voltado para a qualidade dos serviços, produtos e, sobretudo, para a valorização dos trabalhadores devem seguir o modelo organizacional da gestão sistêmica. É uma tentativa de transformar a instituição em hospital-empresa, condicionando a estrutura e o funcionamento administrativo em direção ao compromisso assumido em ser uma organização. Costa, Ribeiro e Silva (2000) assinalam que os gestores governantes buscam assegurar o poder por meio do sistema público hierarquizado. Entretanto, o HC para garantir os resultados, deve-se contrapor ao modelo administrativo organizacional burocrático.

De acordo com a literatura, as instituições hospitalares só garantem os resultados almejados se estabelecerem sua estrutura de funcionamento interno como uma organização. É necessário um ambiente propício à integração das unidades internas, que o trabalhador esteja satisfeito e que as exigências dos usuários sejam atendidas para assegurar o bom clima organizacional.

O HC precisa refletir quais os projetos, as ações, as políticas existentes dentro do hospital das clínicas que prejudicam o andamento eficaz das ações em direção os objetivos estabelecidos de produção para conquistar sua visão, sua missão, seus objetivos, disseminar seus valores e implantar políticas mais humanas. É importante que ao elaborar seu planejamento estratégico esse seja realizado de forma integrado. Esse modelo de estrutura organizacional integrado estabelece uma interdependência de papéis entre gestores e trabalhadores com uma zona de interação com atribuições e responsabilidades conjuntas, oferecendo um significado social ao trabalhador no desempenho de seu papel na unidade em que atua. Pressupõe-se que suprir as necessidades dos trabalhadores estimule o seu comprometimento com o trabalho. Segundo Srour (1994), as novas tendências capitalistas, com os pressupostos da teoria sistêmica, apresentam uma concepção humanizada do poder,

minimizando os conflitos com enfoque no potencial humano, o que permite ao trabalhador agir e pensar como ser humano, o que possibilita a construção de sua identidade social.

Em suma, este estudo demonstra que o suporte organizacional e o estilo gerencial são duas variáveis que os trabalhadores consideram importantes para sua satisfação no trabalho. Ademais, se existirem o suporte e gerentes com foco global ou com foco ora na produção e ora no trabalhador as percepções dos trabalhadores indicam predomínio de uma atmosfera de satisfação, portanto, de um clima favorável. E com o clima favorável a organização pode alcançar com sucesso sua missão e visão.

Como sugestão de intervenção na empresa pesquisada apresentar-se-á o seguinte plano de ação:

1. assegurar o melhor suporte organizacional de que o trabalhador necessita para desenvolver suas atividades, que são: os objetos de trabalho, melhorando os meios – técnico e social – propiciando ambiente físico e psicológico adequado. Isto é, que se ofereçam instrumentos tecnologicamente avançados para o desenvolvimento das atividades laborai;

2. elaborar políticas de benefícios mais justas que contemplem os trabalhadores do HC;

3. promover o desenvolvimento contínuo das pessoas que ocupam cargos de chefia. Para que, elas possam adquirir o conjunto de competências – conhecimentos, habilidades e atitudes – desenvolvendo os talentos dos trabalhadores de modo a torná-los capazes de assumir atribuições mais complexas em busca do equilíbrio;

4. indicar para os cargos de chefia trabalhadores que correspondam ao perfil requisitado possuindo as competências exigidas, ou seja, pelas habilidades que dominam no exercício do cargo, pelos conhecimentos que possuem sobre sua área e campo de atuação e pela atitude que aplica em seu cotidiano laboral. As chefias indicadas para os cargos de confiança,

portanto, deveria ter as qualificações técnicas e as interpessoais, eliminando as diretrizes de indicações políticas de grupos de apoio. A questão é, alguns, outros, são inexperientes.

5. realizar um planejamento estratégico mais participativo, aberto a todos que ocupem cargos hierárquicos de coordenação de pessoas para analisar dentro da organização HC: o que importante parar, o que continuar, o que começar, quais são os potenciais e competências. Quais são os pontos fracos e fortes existentes dentro da instituição HC e quais são as oportunidades e ameaças externas que o HC encontram-se susceptíveis na comunidade em que atua. É preciso refletir ainda, sobre as principais vitórias, empecilhos encontrados, pontos a melhorar, o que a organização aprendeu com as experiências passadas, o que deixou de fazer e o que é possível começar.

6. estabelecer estratégias de controle mais criterioso, de acompanhamento constante, de supervisão e orientação aos objetivos almejados e de auditoria aos processos e aos resultados. O intuito é de otimizar as ações, reduzir os custos, melhorar a performance e a imagem da instituição, criar sinergia entre os trabalhadores para direcionar suas ações para um desempenho mais otimizado.

Isto posto, pode-se afirmar que o estudo atende aos objetivos propostos, responde à problemática anunciada e apresenta contribuições à organização pesquisada. Cabe assinalar que não é possível construir unidades de trabalhos grupais permanentemente satisfeitas tampouco alinhar e atender aos interesses tão extremos entre a organização e o trabalhador. O ambiente laboral encontra-se sempre em fluxo e refluxo de satisfação e insatisfação, não sendo possível criar ambiente de trabalho perfeito, pronto e acabado, em estado de satisfação plena.

Observa-se que as limitações perpassam pela dificuldade de aferir que outras variáveis não investigadas, também interferem no clima da organização que o torna desfavorável, neutro ou desfavorável, ou mesmo quais as variáveis intervenientes e não estudadas que impede o

clima de alcançar um índice maior de pontuação na escala likert.

O processo contínuo de mudança não permite conclusões absolutas. Entretanto, é possível serem apontadas outras pesquisas, como, por exemplo, a investigação de forma mais específica acerca da influência do clima sobre cada unidade de trabalho, além da realização de estudos comparativos dos fatores pesquisados entre os setores da organização. Além disso, seria importante analisar as escalas e identificar outras mais apropriadas, evitando multicolinearidades e sobreposição dos fatores pesquisados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbad, G., & Torres, C. (2002). Regressão múltipla stepwise e hierárquica em psicologia organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia*, 7 (número especial), 19-29.
- Abbad, G., Pilati, R., & Borges-Andrade, J. A. (1999). Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. *Revista Administração Contemporânea*, 3 (2), 29-51.
- Ariès, P. (2003). *História da morte no Ocidente*. Rio de Janeiro: Ediouro.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Bastos, A. V., Loiola, E., Queiroz, N., & Silva, T. D. (2004). Conceito perspectivas de estudo das organizações. In J.C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (orgs), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 63-92). Porto Alegre: Artmed.
- Blake, R., & Mouton, J. (1976). *O grid gerencial*. São Paulo: Pioneira.
- Borges, L., & Yamamoto, O. (2004). O mundo do trabalho. In J.C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (orgs). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 24-62). Porto Alegre: Artmed.
- Borges-Andrade, J. E., & Pilati, R. (2000). Validação de uma medida de imagens organizacionais. *Revista Administração Contemporânea*, 4 (1), 113-134.
- Borges-Andrade, J. E., & Pilati, R. (2001). Comprometimento atitudinal e comportamental: Relações com suporte e imagem nas organizações. *Revista Administração Contemporânea*, 3 (5), 85-106.
- Chauí, M. (2001). *Escritos sobre a universidade*. São Paulo: Unesp.
- Coda, R. (1997). Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In C. W. Bergamini & R. Coda (orgs.) *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Costa, N. R., Ribeiro, J. M., & Silva, P. L. B. (2000). Reforma do estado e mudança organizacional: um estudo de hospitais públicos. *Ciênc. saúde coletiva*, 5 (2), 427-442.
- Coelho, C. L. M. (2004). Clima organizacional e stress numa empresa de comércio varejista. *Psicologia Organização e Trabalho*, 4 (1), 11-36.
- Durkheim, E. (2001). As regras do método sociológico. In P. S. Oliveira (org.). *Metodologia*

- das ciências humanas*. São Paulo: Hucitec.
- Eisenberg, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 1 (86), 42-51.
- Eisenberg, R., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 3 (87), 565-573.
- Ferreira, M., & Mendes, A. (2003). *Trabalho e riscos de adoecimento*. Brasília: Ler, Pensar, Agir.
- Foucault, M. (1977). *O nascimento da clínica*. Rio de Janeiro: Hucitec.
- Frazier, P. A., Tix, A. P. & Baron K. E. (2004). *Journal of Counseling Psychology*, 51 (1), 115-134.
- Fundação de Apoio ao Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Goiás - Fundahc (2004). *Relatório anual das Atividades da Fundahc*, Goiânia, Goiás.
- Graça, H. (1999). *Clima organizacional: uma abordagem vivencial*. Brasília: Funadesp.
- Hernandez, J. A. E., & Melo, F. M. (2003). O clima organizacional e a satisfação dos funcionários de um centro médico integrado. *Psicologia Organização e Trabalho*, 3 (1), 11-26.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1986). *Psicologia para administradores*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- Judd, C. M., Kenny, D. A. & McClelland, G. H (2001). Estimating and testing mediation and moderation in within-subject designs. *Psychological Methods*, 6 (2), 115-134.
- Katz, D., & Kahn, R. (1973). *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Kanaane, R. (1999). *Comportamento humano nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Kolb, D. A. , Rubin, I. M. , & McIntyre, J. M. (1978). *Psicologia organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Krum, D. (2005). *Psicologia do trabalho*. Rio de Janeiro: LTC.
- Lapassade, G. (1977). *Grupos, organizações e instituições*. São Paulo: Livraria Francisco Alves Editora S/ A.
- Levering, R. (1997). *Um excelente lugar para se trabalhar*. São Paulo: Quality Mark.
- Likert, R. (1971). *Novos padrões de administração*. São Paulo: Pioneira.

- Lima-Goncalves, E. (2002). Condicionantes internos e externos da atividade do hospital-empresa. *RAE – Eletrônica*, 1(2), 1-20.
- Luz, R. (2003). *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- MacGregor, D. (1999). *O lado humano da empresa*. São Paulo: Martins Fontes.
- Matos, R. (1988). *Gerência e democracia nas organizações*. Brasília: Editora Livre.
- Martins, M. C. F., Oliveira, B., Silva, C. F., Pereira, K. C., & Sousa, M. R. de (2004). Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. *Psicologia Organização e Trabalho*, 4(1), 37-60.
- Medina, F. J., Munduate, L., Martinez, I., Dorado. M.-A., & Mañas, M-A. (2004). Efectos positivos d ela activación del conflicto de tarea sobre el clima de los equipos de trabajo. *Revista de Psicologia Social*, 19 (1), 3-15.
- Mendonça, H., & Costa Neto, S. B. (no prelo). Valores e estratégias psicológicas de enfrentamento ao estresse no trabalho. In A. Tamayo (org.). *Cultura e estresse no trabalho*, 1-32.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 6 (89), 991-1007.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Motta, P. (1995). *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record.
- Moscovici, F. (1996a). *Equipes dão certo*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Moscovici, F. (1996b). *Desenvolvimento interpessoal*. Rio de Janeiro: José Olimpio.
- Moura, G. M. S. S. (1992). O estudo da satisfação no trabalho e do clima organizacional como fatores contributivos para o ser saudável no trabalho da enfermagem. *Texto & Contexto Enfermagem*, 1 (2), 167-79.
- Muchinsky, P. (2004). *Psicologia organizacional*. São Paulo: Editora Pioneira Thomson.
- Oliveira, M. A. P. S, Lima, S. M. V., & Borges-Andrade, J. (1999). Comprometimento no trabalho e produção científica entre pesquisadores brasileiros. *RAE - Eletrônica*, 3 (34).
- Paladini, E. (2001). *Gestão da qualidade*. São Paulo: Editora Atlas.

- Pitta, A. (1999). *Hospital: dor e morte como ofício*. São Paulo: Hucitec.
- Pereira, C., Camino, L., & Costa, J. B. (2004). Análise fatorial confirmatória do questionário de valores psicossociais – QVP24. *Estudos de Psicologia*, 9 (3), 505-512.
- Pereira, L. A. (2003). *Poder e clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa petroquímica*. Dissertação de Mestrado, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Bahia.
- Pinheiro, I. A. (2002). Fatores de clima que são motivadores para a inovação tecnológica em um centro de tecnologia. *REAd*, 5 (8), 1-20.
- Regis Filho, G. I., & Lopes, M. C. (1994). Estudo de clima organizacional em serviços ambulatoriais de saúde pública, da Secretaria de Saúde de Itajaí, SC. *Revista Ciência e Saúde*, 13 (1/2), 181-97.
- Rego, A. (2001). Climas éticos: validação do construto em dois níveis de análise. *Psicologia Organização e Trabalho*, 1(1), 69-106.
- Rego, A. (2003). Climas de justiça e comprometimento organizacional. *Psicologia Organização e Trabalho*, 3 (1), 27-60.
- Robbins, S. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Santos, N. M. B. (1996). Clima organizacional – explorando conceitos e recortes de pesquisa. *Mundo Saúde*, 20 (10), 354-60.
- Santos, N. M. B. (1997). Gestão estratégica nas instituições de pesquisa e desenvolvimento: um enfoque centrado na pesquisa de clima organizacional. *Mundo Saúde*, 21(1), 42-50.
- Silva, M. M. A. (2001). *Trabalho médico e o desgaste profissional*. Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP.
- Souza, E. (1978). *Clima e cultura organizacionais*. São Paulo: Edgard Blucher Ltda.
- Souza, E. (1980). Percepção de clima conforme o escalão hierárquico. *RAE – Eletrônica*, 20 (4), 51-56.
- Souza, E. (1982). Clima e motivação em uma empresa estatal. *RAE – Eletrônica*, 22 (1), 14-18.
- Souza, E. (1992). *Treinando gerentes para o futuro*. São Paulo: Edgard Blucher Ltda.
- Spector, P. E. (2004). *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva.
- Srour, R. H. (1994). Formas de gestão: o desafio da mudança. *RAE - Eletrônica*, 34 (4), 31-45.
- Srour, R. (1998). *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Schneider, B., Salvaggio, A. N., & Subirats, M., (2002). Climate strength: a new direction for climate research. *Journal Applied Psychology*, 2 (87), 220-229.
- Tamayo, A. (1999). Valores e clima organizacional. In: M. G. T. Paz, & A. Tamayo (orgs). *Escola, saúde mental e trabalho*. Brasília: Unb.
- Tamayo, M. R., Pinheiro, F. A., & Tróccoli, B. T. (2000). Construção e validação da Escala de Suporte Organizacional. In *Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (orgs.)*, Resumos 52ª Reunião Anual da SBPC, (CD-ROM). Brasília: SBPC.
- Tamayo, M. R., & Tróccoli, B. T. (2002). Exaustão emocional: relação com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 7 (1), 37-46.
- Tamayo, A., Lima, D., & da Silva, A. V. (2004). *Cultura e saúde nas organizações*. Porto Alegre: Artmed.
- Taylor, F. (1990). *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas.
- Universidade Federal de Goiás Universidade (UFG)/ Hospital das Clinicas (HC) (2003). *Planejamento estratégico HC para 2003-2006*. Goiânia, Goiás.
- Vaitsman, J. (2000). Cultura de organizações públicas de saúde. *Caderno de Saúde Pública*, 16 (3), 847-850.
- Yukl, A. (1997). Liderança carismática e transformacional. In C. W. Bergamini & R. Coda (orgs.). *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Atlas.

ANEXOS

ANEXO 01

Caro Funcionário,

Gostaria que você colaborasse respondendo este questionário. Quero ressaltar que não existem respostas certas e nem erradas. Portanto, é muito importante que você responda com sinceridade todas as questões. **Não deixe nenhuma em branco.** Suas respostas são confidenciais e será mantida em absoluto sigilo, preservando sua identidade.

O questionário está dividido em três partes. Cada uma dessas partes tem instruções específicas que explicam como voce deve proceder para responder cada um dos itens.

Obrigada pela participação.

Por favor, preencha os dados solicitados abaixo:

Idade:

Sexo:

<input type="checkbox"/>	Feminino	<input type="checkbox"/>	Masculino
--------------------------	----------	--------------------------	-----------

Estado Civil:

<input type="checkbox"/>	Solteiro (a)	<input type="checkbox"/>	Separado (a)
<input type="checkbox"/>	Casado (a)	<input type="checkbox"/>	Viúvo (a)
<input type="checkbox"/>	Outros	<input type="checkbox"/>	

Escolaridade

<input type="checkbox"/>	1º. Grau completo ou incompleto	<input type="checkbox"/>	superior incompleto
<input type="checkbox"/>	2º. grau completo ou incompleto	<input type="checkbox"/>	superior completo
<input type="checkbox"/>	doutorado	<input type="checkbox"/>	

Tempo de Serviço:

<input type="checkbox"/>	01 a 5 anos	<input type="checkbox"/>	acima de 10 a 15 anos
<input type="checkbox"/>	acima de 5 a 10 anos	<input type="checkbox"/>	acima de 15 a 20 anos
<input type="checkbox"/>	acima de 20 anos	<input type="checkbox"/>	

Preenchimento opcional:

Função:

Departamento que trabalha:

ANEXO 02

Leia com atenção e examine as cinco sentenças abaixo de cada dimensão. Depois de tê-las lido, considere cada uma delas como uma descrição do **seu Superior Imediato**. Coloque um 5 (cinco) no quadrado em branco ao lado da sentença que julgar mais parecida com as atitudes dele. Coloque um 4 (quatro) em segundo lugar na semelhança com ele.

Continue distribuindo as sentenças, com 3 (três) para o terceiro lugar, 2 (dois) para o quarto lugar e 1 (um) para a quinta colocação. Dessa forma estará colocando o 1 (um) ao lado da sentença que é menos semelhante ao que descreve o **seu Superior Imediato**. **Lembre-se que não pode haver empate.**

Grid Gerencial

Dimensão 1: Decisão

	A. Aceita as decisões tomadas por outros.
	B. Acredita ser muito importante manter as boas relações.
	C. Busca decisões viáveis, ainda que imperfeitas.
	D. Considera fundamental tomar decisões firmes, “p’ra valer”.
	E. Considera fundamental conseguir decisões criativas que resultam da compreensão e do consenso entre todos.

Dimensão 2: Convicções

	A. Concorde com as opiniões, atitudes e idéias alheias ou evita tomar partido.
	B. Prefere aceitar opiniões, atitudes e idéias alheias a impor as suas.
	C. Quando surgem idéias, opiniões ou atitudes diferentes das suas propõe posições intermediárias.
	D. Defende as suas idéias, opiniões e atitudes mesmo que, por vezes, tenha de pisar nos calos dos outros.
	E. Procura está atento às idéias, opiniões e atitudes diferentes das suas. Possui convicções firmes, mas diante de idéias válidas procura mudar de opinião.

Dimensão 3: Conflito

	A. Quando ocorre conflito, tenta manter-se neutro ou não se envolver.
	B. Tenta evitar que se crie conflito, mas quando isso ocorre procura acalmar os ânimos. manter o pessoal unido.
	C. Ante o conflito, procura ser imparcial, mas firme e chega a uma solução justa.
	D. Quando ocorre conflito, tenta suprimi-lo ou faz prevalecer sua posição.
	E. Quando surge conflito, procura detectar os motivos e solucionar as causas que o sustentam.

Dimensão 4: Emoções (temperamento)

A. Graças a sua neutralidade, raramente se irrita.
B. Devido à confusão que as tensões podem gerar, reage de maneira afável e amistosa.
C. Sob tensão fica na dúvida quanto à posição a adotar para evitar maior pressão.
D. Quanto às coisas não vão como espera contesta, resiste ou volta à carga, contra-argumentando.
E. Quando provocado, contem-se embora seja visível a sua irritação.

Dimensão 5: Senso de Humor

A. Seu senso de humor é tido pelos outros como irrelevante (sem sentido, desfocado).
B. Seu senso de humor é canalizado para a manutenção de relações amistosas ou, quando surgem tensões, desvia a atenção dos pontos sérios delas.
C. Seu senso de humor tem sua aceitação pessoal ou os seus pontos de vista.
D. Seu senso de humor é fulminante (mordaz).
E. Seu senso de humor se ajusta às situações e facilita aberturas; mesmo sob pressão, mantém certo senso de humor.

Dimensão 6: Empenho

A. Esforça o suficiente para manter sua situação.
B. Raramente exige; ao invés, oferece apoio, ajuda.
C. Procura sustentar um ritmo de trabalho bom e constante.
D. Procura “dar duro”, e faz com os que trabalham com ele darem também.
E. Empenha a fundo e os outros o acompanham.

ANEXO 03

Escala de Clima Organizacional

A seguir é apresentado um questionário contendo afirmativas que representam possíveis opiniões que um funcionário pode ter em relação, a organização onde trabalha.

Leia atentamente o conteúdo dessas afirmativas e avalie o quanto cada uma delas descreve o que você pensa em relação **ao seu local de trabalho**.

Para responder, assinale com um “X” **apenas em um dos itens da escala de 1 a 5, escolha o ponto que melhor descreve a sua opinião**, conforme a quadro abaixo.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo um Pouco	Não Concordo, nem Discordo	Concordo um Pouco	Concordo Totalmente

C.	ITENS	1	2	3	4	5
01	Este é um lugar agradável para trabalhar					
02	Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho					
03	Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar					
04	Todos aqui têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial					
05	As pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho					
06	Pode-se contar com a colaboração das pessoas					
07	A liderança deixa claro o que ela espera do nosso trabalho					
08	Posso fazer qualquer pergunta razoável para os chefes e obter respostas diretas					
09	Oferecem-se treinamento e oportunidade de desenvolvimento para o meu crescimento pessoal					
10	A liderança demonstra reconhecimento/agradecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra					
11	As pessoas são pagas adequadamente pelo serviço que fazem					
12	Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim, não é “um trabalho qualquer”					
13	Quando as pessoas mudam de função ou de área, fazem com que se sintam “em casa”					
14	É fácil se aproximar da liderança e é também fácil de falar com ela					
15	A liderança reconhece erros não intencionais como necessário para se tocar à Instituição					
16	A liderança está interessada nas idéias e sugestões que damos e tomam medidas com base nelas					
17	Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho					
18	Eu acredito que os critérios de distribuição salarial são justos					

19	A liderança mantém informada sobre assuntos importantes e sobre mudança na organização.					
20	A liderança em uma visão clara para onde estamos indo e como fazer para chegar					
21	A liderança confia no bom trabalho das pessoas sem precisar vigiá-las					
22	A liderança envolve as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho.					
23	A liderança evita favorecer uns em detrimentos de outros					
24	Eu me sinto bem com a forma pela qual a organização contribui para a comunidade					
25	A liderança sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente					
26	Em geral a liderança dá muita autonomia às pessoas					
27	Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar					
28	As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem					
29	As pessoas têm vontade de vir para o trabalho					
30	Posso ser eu mesmo por aqui					
31	A liderança cumpre o que promete					
32	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua idade					
33	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de cor ou raça					
34	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de gênero					
35	Aqui as pessoas se importam umas com as outras					
36	A liderança age de acordo com que fala					
37	Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho aqui					
38	Existe um sentimento de “família” ou de “equipe” por aqui					
39	As pessoas são encorajadas a equilibrar a sua vida profissional e pessoal					
40	Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei obtendo justiça					
41	Temos benefícios especiais e personalizados aqui					
42	Nós sempre comemoramos eventos especiais					
43	As pessoas evitam fazer “politicagem” como forma de obter resultados					
44	A liderança é competente para desenvolver suas atribuições					
45	Sinto que estamos todos “no mesmo barco”					
46	A liderança é honesta e ética na condução das atividades					
47	A liderança mostra interesse sincero por mim como pessoas e não somente como trabalhador					
48	Eu sou bem tratado, independentemente de minha posição na instituição					
49	Sinto que eu sou valorizado aqui e que posso fazer a diferença					
50	Quando se entra na instituição, fazem você se sentir bem-vindo					
51	Nossas instalações contribuem pra um bom ambiente de trabalho					
52	Este é um lugar divertido para trabalhar					
53	Pretendo trabalhar aqui por muito tempo					

ANEXO 04

Escala de Suporte Organizacional

A seguir é apresentado um questionário contendo afirmativas que representam possíveis opiniões que um funcionário pode ter em relação, a organização onde trabalha.

Leia atentamente o conteúdo dessas afirmativas e avalie o quanto cada uma delas descreve o que você pensa em relação a este seu local de trabalho.

Para responder, assinale com um “X” apenas em um dos itens da escala de 1 a 5, escolha o ponto que melhor descreve a sua opinião, conforme a quadro abaixo.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo um Pouco	Não Concordo, nem Discordo	Concordo um Pouco	Concordo Totalmente

C	ITENS	1	2	3	4	5
01	Esta organização mantém coerência entre diretrizes, metas e ações					
02	A organização adquire equipamentos modernos de trabalho					
03	Meu chefe negocia com seus subordinados aspectos relativos ao trabalho					
04	Os colegas colaboram uns com outros na realização do trabalho					
05	Minha chefia promove a integração entre os seus subordinados					
06	O chefe determina prazos irreais para a execução das tarefas					
07	Esta organização fornece equipamentos de má qualidade					
08	Esta organização leva em conta a opinião dos funcionários para resolver problemas					
09	Neste setor, nós, funcionários, trabalhamos como uma verdadeira equipe					
10	Meu chefe colabora com a resolução dos problemas pessoais dos funcionários					
11	A organização sobrecarrega de trabalho os melhores funcionários					
12	Meu chefe valoriza o bom desempenho dos seus colaboradores					
13	A organização deixa faltar os materiais necessários ao bom desempenho					
14	Esta organização toma providências para sanar dificuldades no trabalho					
15	No meu setor, as decisões que afetam o trabalho são tomadas em conjunto					
16	Esta organização impõe ao funcionário as mudanças no trabalho					
17	Meu chefe trata alguns empregados de forma preferencial					
18	No meu setor, nós nos apoiamos para resolve as dificuldades no trabalho					
19	A organização divulga as metas de desempenho esperadas					
20	Meu chefe leva em conta as críticas dos seus subordinados					
21	No meu trabalho há pressão quanto ao prazo para se completar as tarefas					
22	A organização fornece os equipamentos necessários ao desempenho eficaz					

23	Meu chefe distribui o trabalho igualmente entre todos os seus subordinados					
24	A organização atualiza os funcionários quanto às novas tecnologias					
25	Esta organização fornece materiais em quantidade suficiente					
26	A minha organização submete o funcionário a uma carga excessiva de trabalho					
27	O grupo colabora na resolução dos problemas pessoais dos colegas					
28	Meu chefe incentiva a participação dos funcionários na tomada de decisões que afetam o setor					
29	Esta organização suga a energia dos funcionários					
30	Meu grupo se preocupa com o bem-estar dos colegas de trabalho					
31	Meu chefe estimula a autonomia no trabalho					
32	Minha organização cuida da limpeza dos ambientes de trabalho					
33	A organização investe no treinamento dos seus funcionários					
34	Meu chefe coordena o trabalho adequadamente					
35	Esta organização realiza prontamente a manutenção dos equipamentos					
36	Meu chefe espera de mim mais do capaz de produzir					
37	Meu chefe negocia com seus superiores assuntos de interesse do setor					
38	Nesta organização as oportunidades de ascensão são compatíveis com as aspirações dos funcionários					
39	Esta organização oferece salários compatíveis com os melhores do mercado					
40	Esta organização oferece oportunidades de ascensão profissional devido ao bom desempenho dos funcionários					
41	Nesta organização os funcionários chegam ao final de carreira com salários baixos					
42	Nesta organização os empregados recebem salários dignos					

ANEXO 05

**APROVAÇÃO DO COMITE DE ETICA EM PESQUISA MÉDICA HUMANA E
ANIMAL DO HOSPITAL DAS CLÍNICAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
GOIÁS**

ANEXO 06

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA O FUNCIONÁRIO

Eu, Kátya Alexandrina Matos Barreto Motta, aluna do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Católica de Goiás, sob orientação da Profa. Dra. Helenídes Mendonça, estou lhe convidando para, voluntariamente, participar de uma pesquisa sobre A Mediação do Suporte de Trabalho na Relação entre o Estilo Gerencial e o Clima Organizacional.

A finalidade deste estudo é: 1. conhecer os diferentes estilos gerenciais que se configuram na instituição em que você trabalha e identificar os que impulsionam e os que restringem os processos de trabalho; 2. mensurar qual o clima que prevalece na instituição e; 3. analisar a se o suporte de trabalho media a relação entre o estilo gerencial e o clima da organização.

Sendo assim, a participação neste estudo implica unicamente em responder a um questionário, sem identificação, garantindo-se o sigilo. Quero ressaltar que não existe resposta certa e nem errada. E ainda, é muito importante que você responda com sinceridade todas as questões.

É importante lhe esclarecer que os dados serão analisados por aglomerados, não importando o que pensa cada trabalhador individualmente. Desta forma, não há possibilidade de citar nenhum participante separado e nenhum prejuízo ou desconforto pela participação no estudo. Esta pesquisa tem objetivo exclusivamente acadêmico e a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido dá a permissão para a pesquisadora publicar os resultados obtidos, sem a identificação da Instituição.

Após os esclarecimentos do trabalho de pesquisa que pretendo aplicar e você,

concordando com ele, solicito a sua assinatura no final do termo. Ressalto que, não concordando com a pesquisa, ou desistindo dela durante o processo, não resultará prejuízo algum para voce.

Este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido é impresso em duas vias: uma para você, funcionário do Hospital das Clínicas e a outra é minha, pesquisadora responsável pelo estudo. Especifico as seguintes garantias da pesquisa:

Você pode recusar a responder a qualquer pergunta do questionário e têm a liberdade de retirar a qualquer momento o seu consentimento, deixando de participar do estudo, sem sofrer qualquer tipo de punição ou constrangimento;

Têm a garantia de receber resposta a qualquer pergunta ou esclarecimento de qualquer dúvida relacionada com a pesquisa durante a aplicação do questionário e posteriormente, através dos telefones (3212-8464 ou 9998-1308);

Têm a segurança de que não será identificado e que será mantido o caráter confidencial das informações relacionadas à privacidade de cada um;

Os dados serão utilizados em pesquisa e artigos científicos e a instituição participante tem o direito de conhecer os resultados encontrados, que serão enviados em forma de relatórios;

Espero contar com sua colaboração para concretizar a aplicação da pesquisa.

E desde já, agradeço a gentileza e a atenção dispensada,

Atenciosamente,

Kátya Alexandrina Matos Barreto Motta

Pesquisadora Responsável/ telefone para contato: 3212 – 8464

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DO FUNCIONÁRIO NO ESTUDO

Eu, _____

RG: _____ CPF: _____, fui devidamente

informado e esclarecido pela mestrandia Kátia Alexandrina Matos Barreto Motta sobre a pesquisa e os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade. Diante do exposto acima, aceito participar do estudo.

Local _____ Data ____ / ____ / ____

Assinatura _____