

Clima Organizacional e Estresse em Equipes de Trabalho¹

Organizational Climate and Stress in Work Teams

- » Katia Elizabeth PUENTE-PALACIOS² (Universidade de Brasília)
- » Érica Augusta PACHECO (Universidade de Brasília)
- » Aline Fernandes SEVERINO (Caixa Econômica Federal)

Resumo A influência do clima da organização sobre comportamentos e desempenhos dos trabalhadores tem sido constante objeto de estudo de pesquisadores da área. Entretanto, o seu impacto sobre o estresse investigado enquanto manifestação coletiva de equipes não está claramente estabelecido. Assim, a presente pesquisa teve como objetivo verificar o impacto do clima sobre o estresse relatado em equipes de trabalho. Os dados foram levantados de uma amostra composta por 2.071 unidades de desempenho, totalizando 48.538 pessoas. O clima foi mensurado por escala composta de quatro fatores que focaram em aspectos como promoção, recompensa e benefícios; relacionamento com os pares; características da tarefa; e relacionamento com a chefia. O estresse foi mensurado por escala unifatorial. O modelo preditivo explicou 21,1% do estresse relatado pelas equipes. A análise detalhada revelou que o fator denominado Promoção, recompensa e benefícios exerce um efeito mais intenso que os outros fatores da escala, de sorte que quanto melhor o clima percebido nesse aspecto, menor estresse é relatado pela equipe. Assim, os resultados encontrados contribuem para a compreensão dos efeitos diferenciados dos fatores do clima sobre estresse, permitindo desenhar intervenções focadas na especificidade de cada elemento preditor.

Palavras-chave

Clima Organizacional, Estresse no Trabalho, Equipes de Trabalho.

Abstract The effect of an organization's climate on the behavior and performance of their its employees has been a constant object of study of for researchers in organizational psychology. However, the impact of the organization's climate on the amount of stress levels as a collective manifestation of teams has not been clearly established. Thus, the present study's had as objective was to verify the impact of organizational climate on the reported amount of stress in work teams. Data were analyzed of from 2,071 performance units, containing 48,538 persons overall. Organizational climate was measured by on a scale composed of four factors focusing on aspects like such as: promotion, rewards, and benefits; relationship with colleagues; task characteristics; and relationship with the directionmanagement. Stress was measured by on a unidimensional scale. The predictive model explained 21.1% of the teams' reported stress. Detailed analysis revealed that, of the four climate factors, the promotion, rewards, and benefits factor had the biggest strongest effect. This effect was negative, so higher values of the promotion factor were related to less reported stress by the work team. The results of this study will hopefully contribute to a better understanding of how the differing impacts different factors of organizational climate factors impact on work related stress, and facilitatebeing able the to planning of specific interventions to reduce this type of stress.

Keywords

Organizational Climate, Work Work-Related Stress, Work Teams.

¹ Pesquisa parcialmente financiada pelo CNPq.

² Endereço para correspondência: Universidade de Brasília – UnB, Instituto Central de Ciências, Departamento de Psicologia Social e do Trabalho (PST). Campus Universitário, Asa Norte, Brasília, DF, Brasil. CEP: 70910-900 Tel. 61-33071384 .E-mail: kep.palacios@gmail.com

O bem-estar do trabalhador constitui um dos resultados organizacionais que deveria ser tão valorizado quanto o desempenho. Um funcionário competente não poderia oferecer contribuições relevantes à organização se ele percebesse que o estresse é o resultado central da sua experiência de trabalho. Por essa razão, compreender o efeito das características da organização e das suas políticas de gestão sobre o estresse relatado pelos trabalhadores é tarefa fundamental na busca constante por efetividade organizacional.

Diversos estudos nacionais evidenciam a relevância que o tema possui entre pesquisadores da área, seja propondo modelos explicativos (Murta & Tróccoli, 2007) ou desenvolvendo medidas que permitam o seu diagnóstico (Alves, Chor, Faerstein, Lopes & Werneck, 2004; Pascoal & Tamayo, 2004; Gouveia, Fonseca, Lins, Lima & Gouveia, 2008).

Todavia, autores como Murta e Tróccoli (2007) apontam que elevados níveis de estresse ocupacional representam uma ameaça ao bem-estar e à saúde do trabalhador. Por esse motivo, as pesquisas científicas na área organizacional continuam focando no tema. Tendo em vista esse cenário, o objetivo deste trabalho é investigar o efeito que o clima organizacional tem no estresse ocupacional relatado por membros de equipes. Para tanto, este artigo discorre inicialmente sobre o estresse e a seguir apresenta as bases teóricas que caracterizam o construto clima organizacional. Posteriormente descreve o método utilizado para a testagem empírica do modelo de pesquisa proposto, os principais resultados obtidos e conclui com a discussão dos achados à luz da teoria do campo.

Teorizando sobre o estresse ocupacional, Paschoal e Tamayo (2004) manifestam que não existe uma única concepção. Por sua vez, Jex (1998), um dos atores com contribuições centrais para a compreensão desse tema, afirma que as definições de estresse ocupacional se diferenciam pelo aspecto privilegiado. Com base nisso, apresenta três visões. A primeira delas enfatiza a presença de eventos estressores que existem no cenário organizacional e explica o estresse adotando metaforicamente a ideia de pressão física que resulta em alteração temporária ou permanente no material sobre o qual é aplicada. A segunda concepção, conforme o autor, faz uma aproximação à biologia e entende o estresse enquanto resposta dada pelos indivíduos aos eventos estressores vivenciados no trabalho. Por fim, destaca que a terceira abordagem entende o estresse enquanto experiência subjetiva da pessoa, na qual o ponto central é o processo a partir do qual se vinculam os estressores à resposta efetivamente emitida; assim, foca no impacto das demandas de trabalho nos trabalhadores (Peiró, 2009).

A respeito das visões apresentadas, Paschoal e Tamayo (2004) defendem que a terceira delas tem contado com maior acolhida por parte dos teóricos da área. Nela, um elemento de central atenção é a percepção do sujeito, uma vez que a resposta dada, na forma de estresse, resulta da forma como a experiência de trabalho é percebida. Essa é a concepção em que o estudo ora relatado se sustenta. Portanto, parte-se do princípio de que estresse é o processo por meio do qual os estímulos ambientais (chamados de estressores ou fontes de estresse) desencadeiam reações mais ou menos permanentes nos indivíduos (denominadas efeitos do estresse).

A centralidade que a discussão sobre o estresse tem nos dias atuais decorre, dentre outras razões, do poder que tem de impactar negativamente tanto nos indivíduos como nas organizações. A esse respeito, Peiró (2009) destaca a existência de resultados de diversos estudos empíricos que demonstram a relação entre experiências estressantes, preferencialmente as de caráter crônico ou permanente, e mal-estar psicológico, manifestações psicossomáticas de natureza diversa, transtornos mentais e outros. O autor, todavia, comenta que esses efeitos que em primeira instância ocorrem no nível do indivíduo, podem atingir o ambiente e os resultados organizacionais, desencadeando, por exemplo, um clima organizacional empobrecido ou efetividade organizacional diminuída.

Pesquisas empíricas revelam relações entre estresse e justiça distributiva (Lambert, Hogan & Griffin, 2007), tipo de dedicação à carreira (Paiva & Saraiva, 2005), interferência trabalho-família (Paschoal & Tamayo, 2005), estilo de liderança e exaustão emocional (Stordeur, D'hoore & Vandenberghe, 2000), sejam elas diretas ou indiretas.

Esses achados evidenciam que têm sido identificados diferentes tipos de associações entre o estresse e atributos funcionais, pessoais e organizacionais. Entretanto, nos estudos referidos observa-se que o estresse é tratado como propriedade ou atributo dos indivíduos. Assim, as teorizações sobre causas, consequências e estratégias de enfrentamento focam no sujeito. A respeito da análise do estresse enquanto resposta exclusivamente individual, Peiró (2009) aponta a sua inadequação. Segundo o autor, essa abordagem considera o empregado responsável pelo estresse vivenciado, o que resultaria de uma falta de habilidade pessoal em administrar a situação de trabalho que enfrenta. Paralelamente, descontextualiza a experiência estressante, que é compreendida como se ocorresse em um vácuo ausente de influências de natureza social.

Tendo em vista as críticas levantadas, considera-se pertinente abordar o estresse como um evento coletivo. Autores que defendem essa compreensão grupal do fenômeno (Bliese & Castro, 2000; Peiró, 2005, 2009) pontuam que o estresse não pode ser adequadamente analisado se o sujeito é tratado como um ser isolado de seu entorno social. Também destacam que deve ser considerado o fato de o estresse ser uma manifestação que tende a não surgir isoladamente nos indivíduos, mas se manifestar em grupos.

Entendendo o estresse como fenômeno coletivo, Bliese e Castro (2000) realizaram uma pesquisa empírica que revelou como a clareza do papel que o grupo deve desempenhar mitiga os efeitos negativos da sobrecarga de trabalho, mas somente em grupos com liderança apoiadora. Esse achado permitiu aos autores concluir que variáveis de contexto, como a característica da liderança, operacionalizada a partir do compartilhamento das percepções dos membros, podem desempenhar um papel importante na explicação do estresse.

Discorrendo sobre o desafio de estudar o estresse enquanto atributo coletivo, Bliese e Jex (1999) destacam que a pesquisa empírica realizada sob esses princípios teóricos deve estar acompanhada da observância de demandas metodológicas, uma vez que são indagadas as percepções individuais que são compartilhadas. Isto porque as vivências estressantes no ambiente de trabalho são similares entre os membros de um mesmo grupo, resultando, dessa forma, em vivências coletivas. Esse fato aponta a necessidade de se adotar estratégias metodológicas capazes de lidar com a não independência das observações. Portanto, a falta de independência deve ser medida, analisada, interpretada e mesmo controlada, caso seja necessário.

Das ponderações feitas pelos autores ora mencionados (Bliese & Jex, 1999), conclui-se que a compreensão do estresse enquanto fenômeno coletivo não pressupõe somente uma concepção teórica diferenciada; demanda também o uso de estratégias metodológicas compatíveis. Logo, a peculiaridade posta por esse tipo de estudo, não pode ser ignorada.

As descobertas feitas a respeito dos preditores do estresse, tanto no nível individual como no nível grupal, põem de manifesto a centralidade de variáveis relativas ao cenário organizacional. Dessa forma, existem indicadores concretos do efeito que características da organização, assim como os estilos e políticas de gestão adotadas pela administração exercem sobre o bem-estar dos funcionários. Esse conjunto de práticas pode ser compreendido como o clima da organização e, embora sobre essa temática existam diversos estudos empíricos, os resultados atingidos não são conclusivos quanto ao seu impacto sobre o estresse reportado pelos membros de equipes. Por essa razão, a seção a seguir discorre sobre o clima organizacional, buscando teorizações e evidências empíricas que explorem os seus efeitos sobre indivíduos e grupos.

Para iniciar esse percurso é importante definir o clima. Esse atributo organizacional é conceituado como “fenômeno perceptual duradouro, construído com base na experiência, multidimensional, compartilhado pelos membros de uma unidade da organização, cuja função principal é orientar e regular os comportamentos individuais de acordo com os padrões determinados por ela” (Koys & DeCotiis, 1991, p. 266).

Focando especificamente na relação entre clima e estresse, Ahghar (2008) realizou uma investigação empírica com uma amostra de professores. O autor analisou quatro tipos de clima: 1) Aberto (*Open*); 2) Engajado (*Engaged*); 3) Descomprometido (*Disengaged*); e 4) Fechado (*Closed*). O primeiro se refere a um ambiente em que a diretoria valoriza as sugestões dos trabalhadores e em que a relação entre os profissionais é amistosa. O clima Engajado

refere-se ao contexto em que a diretoria não se atenta às sugestões dos colaboradores, mas a relação entre estes é amistosa. O terceiro é definido pela valorização das ideias e sugestões dos funcionários pela diretoria, mas a relação entre professores não é amistosa. O último relaciona-se a não valorização das ideias e sugestões dos professores e a uma relação entre estes em que não há suporte.

Os resultados encontrados evidenciaram a relação significativa entre as respostas do indivíduo e as características da organização. De maneira específica, o clima Aberto foi o que apresentou maior valor preditivo, enquanto o Engajado e o Descomprometido apresentaram pouca relação com o alto nível de estresse (Ahghar, 2008).

Focando na relação entre clima e bem-estar, Carr, Schmidt, Ford e DeSchoon (2003) relatam resultados de uma metanálise que evidenciou o papel moderador de estados afetivos e cognitivos (satisfação e comprometimento) na relação estabelecida entre clima (percebido) e desempenho, bem-estar e comportamentos de fuga. Embora bem-estar não possa ser considerado sinônimo (ou o inverso) de estresse, os achados do estudo mencionado mostram que atributos organizacionais, na forma de práticas de gestão, têm o poder de impactar nas respostas dadas pelos indivíduos, seja experienciando bem-estar ou relatando estresse.

Adotando a mesma lógica teórica relativa à relação entre atributos ambientais e estresse, o trabalho realizado por Tordera, González-Romá e Peiró (2008) analisou a participação de uma variável moderadora. Nesse caso, o clima (percebido) foi considerado elemento que potencializa ou restringe a relação entre a qualidade das relações de troca gerente-empregado e o estresse. Os resultados mostram que quanto maior a qualidade das trocas gerente-empregado, menor o estresse (na forma de sobrecarga de papel percebida). Adicionalmente, observou-se que quanto maior o clima de inovação, orientação a objetivos e orientação a regras, mais crítico é o papel do líder junto aos empregados, logo, mais forte é a relação entre a qualidade das trocas e a percepção de sobrecarga de papel.

A respeito de todos esses estudos relatados, deve ser mencionado que o nível de análise é o individual, logo, embora clima seja um construto relativo ao coletivo, seja ele a organização ou as equipes que nela existem, as análises foram realizadas levando-se em consideração percepções de indivíduos. Apesar de ser uma prática bastante comum nos estudos sobre atributos organizacionais como clima, cultura, valores e outros, ela marca um descompasso entre a teoria e a operacionalização da pesquisa empírica.

A observância do nível teórico ao qual os atributos organizacionais pertencem é prática relativamente recente, e a sua execução demanda a adoção de procedimentos analíticos diferenciados que permitem conjugar as respostas individuais fornecidas pelos participantes da pesquisa visando compor escores grupais de maneira a representar efetivamente um atributo macro (organizacional). Adotando esse procedimento, consegue-se propiciar a convergência entre a teoria e a operacionalização empírica das análises, conforme destacado por Puente-Palacios e Portmann (2010).

Estudos teóricos ou empíricos que evidenciam essa convergência são menos frequentes e na sua operacionalização é observada a adoção de diversas estratégias com a finalidade de alinhar o nível teórico do fenômeno com o nível de análise. Como exemplos dessa prática, no campo dos estudos do clima organizacional, podem ser destacados os trabalhos realizados por Subrats, González-Romá, Peiró e Mañas (1997, citado por González-Romá & Peiró, 1999), Subrats (1998, citado por González-Romá & Peiró, 1999) ou mais recentemente Schneider, Macey, Lee e Young (2009). Neles, as percepções individuais do clima organizacional foram agregadas para refletir um atributo coletivo. Os resultados obtidos mostraram relações entre dimensões do clima e desempenho, satisfação no trabalho e taxas de absenteísmo da equipe (efeito invertido) e satisfação do cliente.

Nas publicações nacionais, levar em consideração o nível teórico ao qual o construto pertence é prática pouco frequente. Por essa razão, a realização do estudo ora relatado é relevante, uma vez que busca fazer essa conjugação, operacionalizando as análises de acordo com o nível teórico ao qual o construto clima pertence, qual seja o das equipes de trabalho.

Com base no proposto pela literatura revisada, tanto no que diz respeito ao estresse no trabalho como ao clima, a presente pesquisa possui como objetivo avaliar o impacto do clima organizacional sobre o estresse. Todas as variáveis do estudo são consideradas atributos relativos às equipes de trabalho, razão pela qual a construção e análise do modelo preditivo irá observar essa especificidade.

MÉTODO

Amostra

Para a realização da pesquisa empírica coletaram-se dados de membros de uma empresa pública com unidades localizadas nas diversas regiões do território nacional. Uma vez que o modelo proposto foca em relações entre variáveis do nível das equipes, as respostas individuais foram agregadas. Dessa forma, resultaram 2.071 unidades de desempenho para análise, condensando respostas de 48.538 funcionários. Os membros dessas equipes eram, na sua maioria do sexo masculino (53,8%), com idade média de 38,68 anos (DP = 9,57) e tempo médio de serviço na empresa de 12,37 anos (DP = 10,23). A quantidade de respondentes por unidade variou entre 2 e 67, tendo eles um tamanho médio de 10,7 membros (DP = 7,8; Moda = 8; Mediana = 9).

Procedimento

Para levantar os dados relativos às variáveis foco da pesquisa, os trabalhadores receberam uma comunicação oficial informando os objetivos do estudo, bem como o caráter voluntário da participação e o sigilo das informações prestadas. O questionário foi disponibilizado na intranet e os dados diretamente coletados no sistema informatizado da organização.

Instrumentos

Para indagar a respeito do clima da organização, utilizou-se uma escala de mensuração composta por 32 itens que abordam quatro fatores:

1. Promoção, recompensa e benefícios,
2. Relacionamento com os pares,
3. Características da tarefa, e
4. Relacionamento com a chefia.

Essa medida é instrumento de diagnóstico da organização pesquisada, desenvolvida seguindo princípios teóricos e metodológicos da psicometria, mas de uso restrito à empresa, o que impede divulgar a sua denominação e autoria. Os indicadores de confiabilidade para a amostra desse estudo são apresentados na seção de resultados. O questionário utilizado para aferir o estresse é composto de 10 itens agregados em um único fator. Esse questionário também foi desenvolvido pela empresa e seu uso é restrito a ela. Os indicadores de validade da escala são relatados na seção de resultados. As duas medidas estavam associadas a escalas de respostas do tipo Likert de concordância, com cinco pontos, onde 1 indicava “discordo totalmente” e 5, “concordo totalmente”. Ainda deve ser destacado que, considerando o conteúdo negativo dos itens da escala de estresse, valores elevados refletem elevado estresse (ou resultados negativos); enquanto na escala de clima, valores elevados revelam um clima favorável ou resultados positivos.

Análise dos dados

Tendo em vista o objetivo deste estudo que visa identificar o papel preditor desempenhado pelo clima em relação ao estresse em equipes de trabalho, as estratégias analíticas adotadas foram compatíveis com essa finalidade. Assim, em primeiro lugar foram investigadas as pro-

priedades psicométricas das medidas utilizadas de sorte a verificar em que medida os instrumentos eram fontes confiáveis de informação da amostra com a qual se estava trabalhando. A seguir, adotaram-se procedimentos que permitiram a composição de escores grupais a partir dos dados coletados de cada membro. Por fim, foi construído o modelo preditivo composto por variáveis exclusivamente do nível grupal.

Os principais resultados obtidos são descritos na seção a seguir, enfatizando aqueles alinhados com o objetivo do modelo explicativo proposto. Portanto, dados relativos à investigação das evidências de validade psicométricas das escalas utilizadas na amostra sob análise serão apresentadas de maneira resumida.

RESULTADOS

O passo inicial realizado na análise de dados trouxe evidências satisfatórias de validade psicométricas das escalas utilizadas. Esse processo iniciou-se com a investigação das evidências de fatorabilidade das medidas. Para tanto, foram calculados o KMO, índice de adequação da amostra, e o determinante da matriz, além de ter sido inspecionada a matriz de correlação dos dados.

Em relação ao instrumento de mensuração do clima, os valores encontrados (KMO = 0,97; Determinante = 1,97E-009) e a presença de correlações significativas entre os itens sinalizam, segundo Pasquali (2005), a pertinência de redução fatorial. A investigação da estrutura fatorial mais adequada se deu pelo método de extração dos eixos principais (PAF) com rotação oblíqua tendo em vista se tratar de dimensões relacionadas. Assim, era esperado que os fatores resultantes mostrassem correlação significativa. A solução mais satisfatória permitiu a retenção de quatro fatores, que condensaram 28 dos 32 itens da escala e permitiram atingir 62,59% de variância explicada. Os fatores resultantes foram:

- a. Promoção, recompensa e benefícios, com confiabilidade interna igual a 0,95;
- b. Relacionamento com os pares, alfa de 0,86;
- c. Características da tarefa atingiu nesse índice um valor de 0,84, e,
- d. Relacionamento com a chefia, com um alfa de 0,74.

Conforme esperado, a correlação entre os fatores oscilou entre 0,50 e 0,69 evidenciando a pertinência da adoção de rotação oblíqua.

O questionário de mensuração do estresse mostrou também evidências de fatorabilidade satisfatórias. O KMO foi de 0,91 e o valor do determinante da matriz foi baixo, mas diferente de zero (0,02). Também foram identificadas correlações significativas entre os itens da escala. No caso dessa medida foi extraído um único fator (método PAF) que possibilitou a retenção dos 10 itens e permitiu explicar 41,49% da variância do fenômeno. A confiabilidade interna foi satisfatória apresentando 0,87 no valor do alfa. Assim, as medidas utilizadas mostraram-se adequadas para capturar as informações das variáveis do estudo, na amostra utilizada.

A seguir, os dados fornecidos pelos indivíduos foram agregados para compor um escore grupal. Isso porque o interesse central é a investigação de relações entre variáveis de natureza coletiva. Para verificar a pertinência de conjugar as respostas individuais em um escore único foram realizadas duas análises. A primeira destinada a indagar a similaridade das percepções dos membros quanto ao clima da equipe e ao estresse percebido, e a outra destinada a evidenciar diferenças entre as equipes, nessas mesmas variáveis. Isso porque, segundo Puente-Palacios e Portmann (2010), para que um construto que teve as suas informações levantadas no nível individual represente genuinamente um atributo coletivo, deve-se certificar a similaridade das respostas individuais no mesmo grupo, assim como buscar evidências da existência de diferenças entre os grupos que compõem a amostra.

Atendendo a essas exigências, foi calculado um escore de similaridade das respostas dos membros de cada grupo, mais conhecido como AD_{Md} . Esse índice compara o conjunto de respostas dadas pelos membros da mesma equipe e verifica o quão similares ou diferentes elas são. Para uma escala de respostas de cinco pontos, que é a utilizada nesta pesquisa, o limite tolerado de diferenças nas respostas é de 0,83, conforme explicam Burke e Dunlap (2002).

No caso de equipes que apresentaram maior discrepância que a tolerada (acima de 0,83), a decisão foi eliminá-los do banco de dados, pois havia evidências de que os membros das equipes tinham percepções discrepantes sobre o assunto focado, não sendo pertinente, portanto, compor um escore que representasse uma opinião coletiva. Dessa forma, as análises realizadas foram executadas somente com dados oriundos de equipes cujos membros deram respostas similares a respeito dos construtos indagados.

Uma vez cumprida a exigência de investigação da similaridade das respostas, procedeu-se à verificação da presença de diferenças entre as equipes em relação ao assunto investigado. Isso porque se uma variável pertence ao grupo, ela deve ter a capacidade de diferenciar um grupo do outro.

A realização desse procedimento ocorreu mediante o cálculo de uma análise de variância (Anova one way), na qual as respostas dos grupos que compunham amostra foram comparadas em relação aos quatro fatores do clima e ao estresse. Os resultados mostraram presença de diferenças significativas ($p < 0,01$) em todas as variáveis, evidenciando a pertinência de compor escores grupais a partir das respostas fornecidas pelos membros.

De posse dessas evidências, procedeu-se à composição de escores grupais que representam as percepções das equipes investigadas em relação aos quatro fatores de clima e ao estresse relatado. Com esses escores, construiu-se uma matriz de correlações visando identificar a magnitude das relações entre as variáveis do modelo preditivo proposto.

Conforme o leitor pode observar, embora existam relações significativas entre todos os fatores da escala do clima, o compartilhamento da variância não ultrapassa 50%. Disso conclui-se que cada um deles possui um foco diferenciado podendo, portanto, desempenhar o papel de variável antecedente no modelo proposto. Adicionalmente, os dados revelam, conforme esperado, presença de correlação significativa negativa entre os fatores do clima e o estresse. Assim, quanto melhor a equipe percebe as diversas práticas organizacionais, menos estresse reporta.

Uma vez concluída essa análise preliminar, procedeu-se à investigação dos pressupostos em que a regressão hierárquica linear se sustenta, pois essa é a técnica utilizada na testagem do modelo explicativo proposto. Inicialmente, foi investigada a presença de equipes com comportamentos extremos multivariados (*outliers* multivariados). Isso significa que os agrupamentos funcionais da organização (trabalhadores agrupados em unidades), foram considerados casos, pois eles representam a unidade com a qual as análises serão realizadas. Investigou-se a existência de casos que apresentavam um comportamento não usual. Para tanto, calculou-se a distância Mahalanobis que revelou a existência de 114 equipes nessa condição, as quais foram retiradas do banco de dados.

A seguir investigou-se a normalidade das variáveis, mediante o cálculo da assimetria da distribuição das respostas, tanto nos fatores do clima como no estresse. Em todos os casos observaram-se valores inferiores a 1, descritos por Miles e Shevlin (2001) como evidências de normalidade da distribuição. Dessa forma, procedeu-se com a construção e testagem do modelo da pesquisa.

A regressão hierárquica foi realizada em dois passos. No primeiro, foi inserida a variável tamanho da equipe como elemento de controle, tendo em vista que a literatura da área evidencia efeitos desse atributo sobre os comportamentos e desempenho de equipes de trabalho (Puente-Palacios & Borges

TABELA 1. Correlações bivariadas

	FATOR 1	FATOR 2	FATOR 3	FATOR 4
Fator 2	0,60			
Fator 3	0,77	0,51		
Fator 4	0,61	0,64	0,51	
Estresse	-0,34	-0,42	-0,36	-0,23

Todas as correlações $p < 0,01$

Fator 1: Relacionamento com a Chefia

Fator 2: Promoção, Recompensa e Benefícios

Fator 3: Relacionamento entre Pares

Fator 4: Características da Tarefa

TABELA 2. Regressão do clima sobre o estresse ocupacional.

MODELO	R ²	SIG.
1	0,006	0,001
2	0,205	0,000
Total	21,0%	0,000

Andrade, 2005). No segundo passo, foram acrescentadas as variáveis preditoras (fatores 1 a 4 do clima).

Os resultados obtidos revelaram que a variável “tamanho” explica 0,6% do estresse ($p < 0,01$), enquanto os fatores do clima explicam 20,5% ($p < 0,01$). O modelo total, então, explica 21% da variância da variável dependente deste estudo. Portanto, existe relação de predição entre o conjunto de fatores do clima e o estresse relatado em equipes de trabalho.

A análise dos dados contidos na Tabela 2 mostra o poder preditivo desempenhado pelo conjunto de fatores do clima, o qual é superior e diferente daquele exercido pela variável de controle denominada tamanho, cujo efeito foi bastante escasso nesse estudo. Adicionalmente, a análise das contribuições individuais dos fatores de clima na relação com o estresse demonstra resultados intrigantes. Estes dizem respeito à significância e sinal dos efeitos (betas) que representam a relação independente entre cada fator e o estresse. Observa-se que o fator Relacionamento com a chefia perdeu significância, se comparado com os resultados da matriz de correlações e que o fator Características das tarefas, apresenta efeito independente invertido (positivo). Portanto, analisando o conteúdo focado conclui-se que a menor clareza das tarefas e demandas de desempenho da equipe estaria associada a menores níveis de estresse reportado. De uma perspectiva teórica, esses achados não se justificam e mostram diferença com os observados nas correlações bivariadas. Disso infere-se que, na amostra investigada, esse conjunto de fatores do clima está sob influência de outras variáveis não consideradas, logo, de efeito não controlado nesse estudo.

Abbad e Torres (2002), discorrendo a respeito da construção de modelos de predição, mencionam que pode ser observada a ocorrência de fenômenos diversos na entrada de múltiplos preditores, os quais são evidenciados a partir da mudança de comportamento das relações entre as variáveis, se comparados os valores obtidos na correlação bivariada com os do modelo de regressão. Esses fenômenos podem ser de supressão, redundância ou complementaridade e embora a discussão das suas diferenças fuja do escopo desse trabalho, cabe mencionar que, segundo os autores, eles explicam a ocorrência de relações inesperadas, de sorte a serem observados resultados contraditórios ou inesperados na testagem do modelo explicativo.

Discorrendo sobre a natureza desse tipo de fenômeno, Tabachnick e Fidell (2007) apontam que a variável supressora não é definida pela intensidade da sua contribuição (beta) na explicação da variável critério, mas pelo efeito que exerce em outras variáveis preditoras. Assim, analisamos as alterações dos betas dos diferentes fatores do clima (Relacionamento com os pares e Promoção, recompensas e benefícios) resultantes da entrada daqueles que apresentaram comportamentos inesperados (Relacionamento com a chefia, que perdeu significância estatística e Características das tarefas que apresentou sinal invertido). Essa análise evidenciou que o efeito do fator Promoção, recompensas e benefícios sofre alteração severa com a entrada da variável Características das tarefas. O fator Relacionamento com os pares não mostrou mudanças relevantes. Em relação ao efeito causado ao modelo pela entrada da variável Relacionamento com a chefia, observou-se ausência de alterações relevantes no conjunto de preditores.

Essas evidências poderiam sinalizar que o fator Característica das tarefas desempenha o papel de variável supressora. Entretanto, outros dos critérios para outorga dessa definição descritos por Abbad e Torres (2002) não foram evidenciados, como o fato da soma da contribuição de cada preditor superar o total de variância explicada do fenômeno sob análise. Também Tabachnick e Fidell (2007) afirmam que no caso da presença de variáveis supressoras, observa-se um decréscimo acentuado do valor absoluto da correlação entre a variável em análise e a critério, se comparado com o valor observado no beta dessa mesma variável. Isso não ocorreu no caso do fator Característica das tarefas, pois este manteve a intensidade do seu efeito, porém com mudança do sinal. Já o fator Promoção, recompensas e benefícios apresentou diminuição de efeito e perda de significância. Todavia, Abbad e Torres (2002) alertam sobre a possível

existência de relações complexas entre vários preditores às quais eles denominam de supressão em rede. Isso poderia explicar alterações complexas no comportamento de um conjunto de variáveis preditoras, como ocorreu no caso ora relatado. Portanto, observa-se um padrão não usual de relações entre as variáveis, resultando das associações estabelecidas entre elas e delas com outros atributos não considerados no modelo explicativo.

Retomando a apresentação dos resultados, os dados empíricos do modelo preditivo evidenciaram correlação negativa entre as variáveis independentes e o estresse, variável critério do modelo. Os betas encontrados para as variáveis com participação significativa foram de magnitudes variadas, mas revelaram associação com a variável critério. Assim, observou-se que Promoção, recompensas e benefícios (-0,378) e Relacionamento com os pares (-0,208) atuaram como preditores independentes, mostrando efeito sobre o estresse relatado. Esses dados revelam que quanto pior a percepção sobre esses fatores correspondentes ao clima, maior será o estresse declarado pelas equipes. Nesse caso, os resultados encontrados são na direção esperada, pois da existência de um clima favorável espera-se consequências benéficas para o trabalhador.

Tendo em vista esse conjunto de achados e as derivações que deles podem ser feitas para estudos futuros na área e para a prática de gestão, a seção a seguir discute algumas das suas implicações.

DISCUSSÃO

Em primeiro lugar, os resultados obtidos no processo de investigação das propriedades psicométricas das medidas utilizadas mostram indícios de consistência interna satisfatória para os diversos fatores da escala de clima, assim como para a escala de estresse, de solução unifatorial. Dessa forma, os instrumentos podem ser considerados ferramentas úteis para diagnosticar os atributos organizacionais ou individuais, embora seja necessária a investigação das evidências de validade que podem mudar dependendo da amostra em que forem aplicados.

As considerações mais centrais desse trabalho têm como foco de interesse a relação entre os fatores do clima e o estresse relatado, uma vez que esse foi o objetivo geral proposto com a realização deste estudo. A esse respeito, observa-se que alguns dos resultados encontrados são consoantes com os apresentados pela literatura da área. Em relação ao fator Relacionamento com a chefia, a pesquisa de Stordeur e colaboradores (2000) verificou que estressores físicos e sociais, e liderança que antecipa os erros antes que se tornem problemas, são variáveis preditoras de exaustão emocional. Dessa forma, a liderança pode se correlacionar negativamente tanto com o estresse como com a exaustão emocional. Logo, é pertinente ponderar que uma vez que o chefe é considerado o elemento central de suporte da equipe no trabalho, relações prejudicadas com ele têm elevado potencial de trazer consequências severamente negativas para o bem-estar geral dos trabalhadores.

Outro estudo que confirma as constatações dessa pesquisa em relação ao fator Promoção, Recompensas e Benefícios é o de Lambert e colaboradores (2007). Nele, os autores observaram que a justiça distributiva esteve negativamente correlacionada ao estresse. Ou seja, assim como no presente estudo, quanto pior a percepção sobre promoções, recompensas e benefícios distribuídos entre os funcionários, maior será o estresse relatado.

A respeito do comportamento do fator Relacionamento com os pares e sua associação com o estresse relatado, Beehr, Bowling e Bennet (2010) destacam que interações no trabalho que eliciam a percepção do ambiente laboral enquanto cenário estressante, mais facilmente derivam em sentimentos de incompetência ou inadequação. Essas respostas, segundo os autores, são opostas às relatadas por trabalhadores inseridos em ambientes onde percebem receber o suporte social. Conclui-se, portanto, que o relacionamento considerado não saudável com os pares favorece o incremento da possibilidade de ocorrência de um elevado nível de estresse.

E, por fim, de maneira geral e em consonância com os resultados apresentados nesse estudo, Ahghar (2008) verificou que o clima organizacional é antecedente do estresse entre professores. O clima denominado aberto na pesquisa do autor, caracterizado pelo ambiente

onde a diretoria valoriza as sugestões dos trabalhadores e onde a relação entre os profissionais é amistosa, apresentou maior valor explicativo sobre a variável dependente, estresse.

Quanto ao fator Características da tarefa, tendo em vista o seu comportamento no modelo de regressão, será analisado tomando como base os resultados mostrados nas correlações bivariadas com o estresse. Neste caso, observa-se também alinhamento com o apontado pela literatura científica da área. Por exemplo, o estudo de Peiró, Zurriaga e González-Romá (2002) que objetivou investigar situações e experiências de estresse coletivo em unidades de trabalho, revelou que certas características da tarefa se relacionavam com esse tipo de manifestação. Portanto, as características das tarefas mantêm relação com a experiência de estresse: quanto mais claramente definidas as demandas incumbidas, menos provável é sua ocorrência.

Quanto ao efeito invertido e inesperado dessa variável em relação ao estresse, pode-se hipotetizar que o simples conhecimento da natureza das demandas de trabalho e características do desafio posto no trabalho não é suficiente para prever o estresse. Isso porque provavelmente o trabalhador avalia concomitantemente à complexidade das tarefas, o suporte recebido e as suas competências, só para citar alguns elementos que podem interferir, mas que não foram foco de interesse do estudo, razão pela qual devem ser compreendidas como explicações tecidas sobre os resultados inesperados encontrados.

CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo avaliar o impacto do clima organizacional sobre o estresse. A variável preditora foi mensurada por meio de quatro dimensões, definidas pelos fatores Promoção, recompensa e benefícios; Relacionamento com os pares; Características da tarefa; e Relacionamento com a chefia. O estresse foi medido de acordo com a resposta dos funcionários.

Nesse contexto, é possível afirmar que os objetivos propostos anteriormente foram alcançados. Constatou-se que o clima organizacional abordado mediante os quatro fatores descritos anteriormente prediz o estresse. Os fatores Promoção, recompensa e benefícios; Relacionamento com os pares e Relacionamento com a chefia se correlacionaram negativamente com a variável dependente. Dessa forma, quanto pior a percepção sobre essas dimensões do clima, maior o estresse relatado.

Em termos práticos, os achados deste estudo evidenciam a importância do gestor prestar atenção ao clima construído com seu grupo de trabalho. Isto porque climas favoravelmente descritos pelos membros de equipes estão associados a menor nível de estresse dos trabalhadores. Ainda considerando que o gestor não possui controle sobre todas as regras organizacionais, ele é a ponte ou o catalisador de muitas delas. Portanto, regras adotadas pela empresa se concretizam a partir das ações do gestor. Dessa forma, a sua atuação é vista como atuação da organização.

Adicionalmente, deve ser apontado que os resultados do estudo ora relatado revelam que quando o gestor possui habilidade de criar um ambiente harmônico, caracterizado por relações de cooperação entre os pares e com regras de promoção claras e consistentes, maior possibilidade existe daqueles sob seu comando relatarem menos nível de estresse.

A respeito do fator que aborda o relacionamento entre pares, embora o gestor não consiga controlar a natureza dessas relações, pois elas serão construídas pelos colaboradores, deve ser ponderado que os gestores constituem os atores que dão a tônica desse ambiente social. A valorização de relações de cooperação, colaboração e amizade, mediante *feedback* positivo para a apresentação desse tipo de comportamento pode ser visto como ênfase em ações cooperativas e ser o início da construção de um ambiente com relações interpessoais favoráveis.

Como limitação do estudo, identificou-se que o fator Características da tarefa apresentou um efeito inesperado. Esse comportamento é evidenciado ao observar a correlação positiva mantida com o estresse, revelada na regressão linear, e a relação negativa observada na correlação bivariada. Ou seja, foram encontrados dois resultados opostos, dependendo da

técnica de análise. Para esses achados não foram identificados elementos explicativos oriundos dos dados da pesquisa ora relatada. Por essa razão, estudos sobre o assunto são recomendados a fim de se conseguir identificar atributos organizacionais ou da equipe que possam influenciar na relação entre os aspectos relacionados às tarefas e ao estresse.

Outras limitações podem ser mencionadas em relação ao método do presente estudo. Uma delas refere-se ao fato da coleta ter sido realizada em uma única empresa, dificultando a generalização dos resultados para outras organizações. Uma segunda diz respeito ao fato de se tratar de pesquisa de corte transversal, portanto, os dados constituem informações relativas a único momento da empresa, sem fornecer informações relativas a possíveis alterações das relações entre as variáveis, ocorridas ao longo do tempo. Por fim, cabe destacar que o uso de medidas de autorrelato para as variáveis antecedente e consequente pode fazer estas se correlacionarem de forma tendenciosa.

Apesar as limitações apontadas, este estudo também traz contribuições. A esse respeito cabe frisar que é um dos poucos realizados no país, com foco teórico e empírico no nível das equipes. Adicionalmente, na sua realização foram respeitadas tanto as propriedades teóricas do construto clima que o concebem enquanto atributo coletivo, como as demandas empíricas relativas às estratégias metodológicas que devem ser adotadas em estudos que focam em variáveis macro, como o clima, mas que coletam os dados no nível dos indivíduos. Essa convergência foi respeitada de maneira a mostrar resultados empíricos que refletem o efeito que o clima organizacional exerce sobre o estresse coletivamente vivenciado pelas equipes e os seus membros.

Todavia, contribuições práticas podem ser vistas na apresentação de evidências que mostram a importância de manter um clima favorável, uma vez que ele contribui para a manutenção do bem-estar dos trabalhadores. Isto porque foi demonstrado que se o clima é descrito como favorável, menor estresse é relatado pelas equipes. Portanto, o estresse, enquanto atributo coletivo, não resulta apenas da habilidade o indivíduo em administrar os eventos estressantes que enfrenta. Depende também da capacidade da organização de propiciar um ambiente cujo clima de trabalho seja favorável ao bem-estar do empregado, não se constituindo, portanto, em fonte de estresse.

REFERÊNCIAS

- Abbad, G., & Torres, C. (2002). Regressão múltipla stepwise e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia, 7*, 19-29.
- Alves, M., Chor, D., Faerstein, E., Lopes, C., & Werneck, G. L. (2004). Short version of the "job stress scale": a Portuguese-language adaptation. *Revista de Saúde Pública, 38*(2) 164-171.
- Ahghar, G. (2008). The role of school organizational climate in occupational stress among secondary school teachers in Tehran. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health, 21*, 319-329.
- Beehr, T. A., Bowling, N. A., & Bennett, M. M. (2010). Occupational stress and failures of social support: when helping hurts. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*, 45-59.
- Bliese, P. D., & Castro, C. A. (2000). Role clarity, work overload and organizational support: multilevel evidence of the importance of support. *Work and Stress, 14*, 65-73.
- Bliese, P. D., & Jex, S. M. (1999). Incorporating multiple levels of analysis into occupational stress research. *Work and Stress, 13*, 1-6.
- Burke, M. J., & Dunlap, W. P. (2002). Estimating interrater agreement with the average deviation index: A user's guide. *Organizational Research Methods, 5*, 159-172.
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., & DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: a meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology, 88*, 605-619.
- González-Romá, V., & Peiró, J. M. (1999). Clima em las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo. *Revista de Psicología General y Aplicada, 52*, 269-285.

- Gouveia, V. V., Fonseca, P. N., Lins, S. L. B., Lima, A. V., & Gouveia, R. S. V. (2008). Escala de bem-estar afetivo no trabalho (JAWS): evidências de validade fatorial e consistência interna. *Psicologia: Reflexão e Crítica, 21*, 464-473.
- Jex, S. M. (1998). *Stress and job performance*. Londres: Sage
- Koys, D. J., & DeCotiis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations, 44*, 265-285.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Griffin, M. L. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice, 35*, 644-656.
- Miles, J., & Shevlin, M. (2001). *Applying regression and correlation: a guide for students and researchers*. London: Sage Publications.
- Murta, S. G., & Tróccoli, B. T. (2007). Stress ocupacional em bombeiros: efeitos de intervenção baseada em avaliação de necessidades. *Estudos de Psicologia (PUC Campinas), 24*, 41-51.
- Paiva, K. C. M., & Saraiva, L. A. S. (2005). Estresse ocupacional de docentes do ensino superior. *Revista de Administração de Empresas da USP - RAUSP, 40*(2), 145-158.
- Pasquali, L. (2005). *Análise fatorial para pesquisadores*. Brasília: LabPAM.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2004). Validação da escala de estresse no trabalho. *Estudos de Psicologia, 9*, 45-52.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2005). Impacto dos valores laborais e da interferência família-trabalho no estresse ocupacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 21*, 173-180.
- Peiró, J. M. (2009). Estrés laboral y riesgos psicosociales: investigaciones recientes para su análisis y prevención. *Lección magistral leída en el solemne acto de apertura del curso 2009-2010*, Universitat de Valencia, España.
- Peiró, J. M., Zurriaga, R., & González-Romá, V. (2002). Análisis y diagnóstico de las situaciones y experiencias de estrés colectivo en las unidades de trabajo y en las organizaciones de servicios sociales. *Sección Técnica, 20*, 11-20.
- Puente-Palacios, K. E.; Portmann, A. C. (2010). Características e princípios da medida no nível das equipes. In: L. Pasquali (Ed.). *Instrumentação Psicológica: Fundamentos e Práticas*. pp. 454-466. Porto Alegre: ARTMED.
- Puente-Palacios, K. E., & Borges-Andrade, J. E. (2005). O efeito da interdependência na satisfação de equipes de trabalho: um estudo multinível. *RAC. Revista de Administração Contemporânea, 9*, 57-78.
- Schneider, B., Macey, W. H., Lee, W. C., & Young, S. (2009). Organizational Service Climate Drivers of the American Customer Satisfaction Index (ACSI) and Financial and Market Performance. *Journal of Service Research, 12*, 3-14.
- Stordeur, S., D'hoore, W., & Vandenberghe, C. (2001). Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *Journal of Advanced Nursing, 35*, 533-542.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Tordera, N., González-Romá, V., & Peiró, M. (2008). The moderator effect of psychological climate on the relationship between leader-member exchange (LMX) quality and role overload. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*, 55-72.