

ANDERSON DE SOUZA SANT'ANNA

**COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS REQUERIDAS,
MODERNIDADE ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO
TRABALHO: UMA ANÁLISE DE ORGANIZAÇÕES MINEIRAS SOB
A ÓTICA DE PROFISSIONAIS DA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO**

Anderson de Souza Sant'anna

**COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS REQUERIDAS, MODERNIDADE
ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO:
UMA ANÁLISE DE ORGANIZAÇÕES MINEIRAS SOB A ÓTICA DE PROFISSIONAIS DA ÁREA
DE ADMINISTRAÇÃO**

Tese apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração - CEPEAD - da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de Concentração: Comportamento Humano nas Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes.
Universidade Federal de Minas Gerais.

Co-Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Zélia Miranda Kilimnik.
Universidade Federal de Minas Gerais.



UFMG
Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE TESE DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor **ANDERSON DE SOUZA SANT'ANNA**, REGISTRO Nº 16/2002. No dia 19 de abril de 2002, às 09h00, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, a Comissão Examinadora de Tese, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 14 de fevereiro de 2002, para julgar o trabalho final intitulado "**Competências Individuais Requeridas, Modernidade Organizacional e Satisfação no Trabalho: Uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração**", requisito para a obtenção do **Grau de Doutor em Administração**, linha de pesquisa: **Comportamento Humano nas Organizações**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, prof. Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do resultado final. Foram atribuídas as seguintes indicações:

Prof. Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes

APROVADO COM DISTINÇÃO

Profa Dr^a Zélia Miranda Kilimnik

APROVADO COM DISTINÇÃO

Prof^a Dr^a Gardênia Abbad de Oliveira Castro

APROVADO COM DISTINÇÃO

Prof^a Dr^a Talita Ribeiro da Luz

APROVADO COM DISTINÇÃO

Prof^a Dr^a Marisa Pereira Eboli

APROVADO COM DISTINÇÃO

Prof. Dr. Antônio Luiz Marques

APROVADO COM DISTINÇÃO

Pelas indicações, o candidato foi considerado **APROVADO COM DISTINÇÃO**. O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 19 de abril de 2002.

À Deus.
Aos meus pais, Maria Rita e
José Alves de Sant'anna.
À doce Tamara Costábile.

AGRADECIMENTOS

A todos aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização deste estudo. Em especial...

Ao Professor Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes, meu orientador, estimado amigo e coordenador do núcleo de estudos a que se insere esta pesquisa, o qual, uma vez mais, acreditou em minha proposta de trabalho e incentivou-me durante toda a sua consecução.

À Professora Dr^a. Zélia Miranda Kilimnik, minha co-orientadora e particular amiga, pela co-orientação competente e incomensuravelmente dedicada.

Ao Professor Dr. Antônio Luiz Marques, chefe do Departamento de Ciências Administrativas da FACE/UFMG, ao Professor Dr. Carlos Alberto Gonçalves, coordenador do CEPEAD/UFMG e a todos os professores do curso, com quem muito aprendi.

Aos Professores Dr. Fernando Coutinho Garcia e Dr^a. Suzana Braga Rodrigues, pelas aulas, recomendações bibliográficas e constante incentivo.

À Professora Dr^a. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Mello, pelas preciosas observações durante a elaboração do projeto desta pesquisa.

À Professora Dr^a. Gardênia Abadd de Oliveira-Castro, pelas inúmeras contribuições ao nosso esforço de aplicação de técnicas de análise multivariada.

À Professora Dr^a. Marisa Pereira Eboli, pela acessibilidade e presteza no atendimento à solicitação de cópia do instrumento de coleta de dados que subsidiou os resultados de sua tese.

Ao Professor Antônio Bonilla, pelas preciosas sugestões, e ao Antônio Augusto, à Paula Oliveira e ao amigo Alexandre Moura, pelo eficiente suporte no tratamento estatístico dos dados deste trabalho.

Aos integrantes do Núcleo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional - NEACO -, em especial ao Avelino, à Marli e à equipe de bolsistas, pela inestimável colaboração durante toda a pesquisa.

A todos os funcionários do CEPEAD/UFMG, especialmente, Ana Paula, Carmo, Edna, Fátima e Vera, pela colaboração em diversos momentos do curso.

Aos meus colegas Annibal, Cid e Jair, pela amizade e apoio.

A todos os gestores, coordenadores e professores das instituições de ensino superior de Belo Horizonte que abriram suas portas para a aplicação dos questionários que subsidiaram os resultados deste estudo.

Finalmente, a todos os profissionais que, anônima e pacientemente, responderam aos questionários que fundamentaram este trabalho.

“Pouco importa o caminho: todos os caminhos têm o seu valor. O importante é seguir um caminho, com prazer.”

Castaneda

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	21
2 O MOVIMENTO EM TORNO DA COMPETÊNCIA	27
2.1 Das competências organizacionais às individuais	27
2.2 Definindo competências individuais.....	31
2.3 O novo ambiente dos negócios e as novas competências individuais requeridas	43
2.4 A aplicação do conceito de competência: limitações e potencialidades	55
3 A MODERNIDADE ORGANIZACIONAL.....	69
3.1 Modernidade, modernidade no contexto da sociedade e modernidade em termos organizacionais	69
3.2 A modernidade no contexto das organizações brasileiras.....	76
4 A SATISFAÇÃO DO TRABALHADOR NO E COM O TRABALHO.....	94
4.1 A relevância do trabalho na sociedade contemporânea.....	94
4.2 Os estudos sobre a satisfação no trabalho	96
4.3 O conteúdo das tarefas como determinante da satisfação no e como o trabalho.....	102
5 METODOLOGIA	110
5.1 Características básicas da pesquisa	110
5.2 Variáveis em estudo	111
5.2.1 Competências individuais requeridas	111
5.2.2 Modernidade organizacional	113
5.2.3 Satisfação do trabalhador no e com o trabalho	115
5.3 Modelo teórico hipotetizado para a pesquisa	120
5.4 Hipóteses de pesquisa	121
5.5 Coleta de dados	122
5.5.1 População e tamanho mínimo da amostra	122
5.5.2 Instrumentos de coleta de dados	125
5.5.3 O questionário	127
5.5.4 Estratégia de coleta de dados	128
5.6 Tratamento estatístico dos dados	129
6 ANÁLISE EXPLORATÓRIA DOS DADOS	131
6.1 Análise de dados ausentes	131
6.2 Análise de dados extremos	135
6.2.1 Análise de dados extremos univariados	135
6.2.2 Análise de dados extremos multivariados	138
7 VERIFICAÇÃO DAS PREMISSAS DA ANÁLISE MULTIVARIADA.....	145
7.1 Normalidade	145
7.1.1 Normalidade univariada	145
7.1.2 Normalidade multivariada	157
7.2 Linearidade	160
7.3 Multicolinearidade e singularidade.....	165
7.4 Homocedasticidade.....	170

8 ANÁLISE DAS PROPRIEDADES PSICOMÉTRICAS DAS ESCALAS	171
8.1 Análise fatorial exploratória	171
8.1.1 Competências individuais requeridas	173
8.1.2 Modernidade organizacional	181
8.1.3 Satisfação do trabalhador no e com o trabalho	191
8.2 Análise da confiabilidade	199
8.2.1 Cálculo do alfa de Cronbach	199
8.2.2 Cálculo da confiabilidade composta e da variância extraída	205
8.2.2.1 Competências individuais requeridas.....	206
8.2.2.2 Modernidade organizacional.....	210
8.2.2.3 Satisfação do trabalhador no e com o trabalho.....	211
8.3 Análise da validade convergente.....	216
8.4 Análise da validade discriminante	217
9 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES E DA VALIDADE NOMOLÓGICA	224
10 ANÁLISE DO MODELO HIPOTETIZADO	229
11 APRESENTAÇÃO DESCRITIVA DOS RESULTADOS.....	234
11.1 Apresentação das variáveis demográficas, profissionais e organizacionais.....	234
11.2 Avaliação das competências individuais requeridas.....	246
11.3 Avaliação da modernidade organizacional.....	252
11.4 Avaliação da satisfação do trabalhador no e com o trabalho.....	259
11.5 Avaliação do perfil dos respondentes baseado nas variáveis competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação do trabalhador no e com o trabalho.....	266
12 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	271
12.1 Síntese dos resultados e conclusões.....	271
12.2 Limitações da pesquisa.....	283
12.2 Recomendações quanto a futuras pesquisas.....	285
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	287
APÊNDICES	302

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Habilidades gerenciais necessárias em vários níveis da organização	51
FIGURA 2 - Modelo hipotetizado para a pesquisa	120
FIGURA 3 - Estimativas padronizadas - Competências Individuais Requeridas.....	207
FIGURA 4 - Estimativas padronizadas - Modernidade Organizacional.....	210
FIGURA 5 - Estimativas padronizadas - Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho.	212
FIGURA 6 - Validade discriminante - Correlação forçada em um - Competências Individuais Requeridas x Modernidade Organizacional.....	218
FIGURA 7 - Validade discriminante - Correlação livre - Competências Individuais Requeridas x Modernidade Organizacional.....	219
FIGURA 8 - Validade discriminante - Correlação forçada em um - Competências Individuais Requeridas x Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho...	220
FIGURA 9 - Validade discriminante - Correlação livre - Competências Individuais Requeridas x Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho	221
FIGURA 10 - Validade discriminante - Correlação forçada em um - Modernidade Organizacional x Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho.....	222
FIGURA 11 - Validade discriminante - Correlação livre - Modernidade Organizacional x Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho.....	222
FIGURA 12 - Estimativas padronizadas - Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho.....	229

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Distribuição dos entrevistados quanto ao cargo ocupado.....	235
GRÁFICO 2 - Distribuição dos entrevistados quanto à área de atuação.....	236
GRÁFICO 3 - Distribuição dos entrevistados quanto à graduação.....	237
GRÁFICO 4 - Distribuição dos entrevistados quanto ao sexo.....	238
GRÁFICO 5 - Distribuição dos entrevistados quanto ao estado civil.....	239
GRÁFICO 6 - Distribuição dos entrevistados quanto à faixa etária.....	240
GRÁFICO 7 - Distribuição dos entrevistados quanto ao tempo na atual empresa.....	241
GRÁFICO 8 - Distribuição dos entrevistados quanto ao tempo em que atua no cargo.....	242
GRÁFICO 9 - Distribuição dos entrevistados quanto ao setor de atuação da empresa.....	243
GRÁFICO 10 - Distribuição dos entrevistados quanto ao número de empregados da empresa em que trabalham.....	244
GRÁFICO 11 - Distribuição dos entrevistados quanto à natureza do controle acionário da empresa.....	245
GRÁFICO 12 - Distribuição dos respondentes baseado nos escores médios do Índice de Competências Individuais Requeridas (ICR), Grau de Modernidade Organizacional (GMO) e Grau de Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho (GST).....	267
GRÁFICO 13 - Histograma para os escores de Modernidade Organizacional.....	268
GRÁFICO 14 - Histograma para os escores de Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho.....	269
GRÁFICO 15 - Histograma para os escores de Competências Individuais Requeridas.....	270

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Competências gerenciais, segundo Bartlett e Goshal (1997)	48
QUADRO 2 - Competências do profissional	53
QUADRO 3 - Indicadores de Modernidade Organizacional, segundo Eboli (1996)	74
QUADRO 4 - Concepções organizacionais comparadas	87
QUADRO 5 - Indicadores propostos - Índice de Competências Individuais Requeridas ...	117
QUADRO 6 - Indicadores propostos - Grau de Modernidade Organizacional.....	118
QUADRO 7 - Indicadores propostos - Grau de Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho.....	119
QUADRO 8 - Agrupamento de indicadores por fator - Competências Individuais Requeridas.....	180
QUADRO 9 - Indicadores por fator - Modernidade Organizacional.....	190
QUADRO 10 - Indicadores por fator - Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho....	198
QUADRO 11 - Itens da escala - Competências Individuais Requeridas.....	214
QUADRO 12 - Itens da escala - Modernidade Organizacional.....	215
QUADRO 13 - Itens da escala - Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho.....	216

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - População de profissionais regularmente matriculados em cursos de pós-graduação em administração <i>lato-sensu</i> em instituições de ensino superior de Belo Horizonte/MG.....	124
TABELA 2 - Identificação de dados ausentes	133
TABELA 3 - Identificação de valores extremos univariados	136
TABELA 4 - Identificação de valores extremos multivariados	139
TABELA 5 - Teste de normalidade Kolmogorov-Sminorv - Competências Individuais Requeridas.....	147
TABELA 6 - Teste de normalidade Kolmogorov-Sminorv - Modernidade organizacional	148
TABELA 7 - Teste de normalidade Kolmogorov-Sminorv - Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho.....	149
TABELA 8 - Teste de normalidade univariada por meio do LISREL para os dados originais - Competências Individuais Requeridas.....	151
TABELA 9 - Teste de normalidade univariada por meio do LISREL para os dados originais - Modernidade Organizacional.....	152
TABELA 10 - Teste de normalidade univariada por meio do LISREL para os dados originais - Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho.....	153
TABELA 11 - Teste de normalidade univariada por meio do LISREL para dados padronizados - Competências Individuais Requeridas.....	154
TABELA 12 - Teste de normalidade univariada por meio do LISREL para dados padronizados - Modernidade Organizacional.....	155
TABELA 13 - Teste de normalidade univariada por meio do LISREL para dados padronizados - Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho.....	156
TABELA 14 - Teste de normalidade multivariada (MARDIA) para dados originais - Competências Individuais Requeridas.....	158
TABELA 15 - Teste de normalidade multivariada (MARDIA) para dados originais - Modernidade Organizacional.....	158
TABELA 16 - Teste de normalidade multivariada (MARDIA) para dados originais - Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho.....	158

TABELA 17 - Teste de normalidade multivariada (MARDIA) para dados padronizados - Competências Individuais Requeridas.....	159
TABELA 18 - Teste de normalidade multivariada (MARDIA) para dados padronizados - Modernidade Organizacional.....	159
TABELA 19 - Teste de normalidade multivariada (MARDIA) para dados padronizados - Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho.....	159
TABELA 20 - Coeficientes de correlação - Competências Individuais Requeridas.....	161
TABELA 21 - Coeficientes de correlação - Modernidade Organizacional.....	162
TABELA 22 - Coeficientes de correlação - Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho.....	163
TABELA 23 - Teste de multicolinearidade - Competências Individuais Requeridas.....	166
TABELA 24 - Teste de multicolinearidade - Modernidade Organizacional.....	167
TABELA 25 - Teste de multicolinearidade - Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho.....	168
TABELA 26 - Mensuração da adequação de amostra - Faixas de aceitação.....	172
TABELA 27 - Coeficientes de correlação - Competências Individuais Requeridas.....	174
TABELA 28 - Adequação global da amostra e esfericidade - Competências Individuais Requeridas.....	175
TABELA 29 - Matriz antiimagem - Competências Individuais Requeridas.....	176
TABELA 30 - Comunalidade dos indicadores - Competências Individuais Requeridas.....	177
TABELA 31 - Distribuição da variância entre os fatores extraídos - Competências Individuais Requeridas.....	178
TABELA 32 - Cargas dos indicadores - Competências Individuais Requeridas.....	179
TABELA 33 - Coeficientes de correlação - Modernidade Organizacional.....	182
TABELA 34 - Adequação global da amostra e esfericidade - Modernidade Organizacional	183
TABELA 35 - Matriz antiimagem - Modernidade Organizacional.....	184
TABELA 36 - Comunalidade dos indicadores - Modernidade Organizacional.....	185
TABELA 37 - Distribuição da variância entre os fatores extraídos - Modernidade Organizacional.....	187

TABELA 38 - Carga dos indicadores - Modernidade Organizacional.....	188
TABELA 39 - Coeficientes de correlação - Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho.....	192
TABELA 40 - Adequação global da amostra e esfericidade - Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho.....	193
TABELA 41 - Matriz antiimagem - Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho.....	194
TABELA 42 - Comunalidade dos indicadores - Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho.....	195
TABELA 43 - Distribuição da variância entre os fatores extraídos - Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho.....	196
TABELA 44 - Carga dos indicadores - Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho...	197
TABELA 45 - Análise de Confiabilidade por meio do alfa de Cronbach - Competências Individuais Requeridas.....	201
TABELA 46 - Análise de confiabilidade por meio do alfa de Cronbach - Modernidade Organizacional - Modernidade Administrativa e das Práticas de Gestão de Pessoas.....	202
TABELA 47 - Análise de confiabilidade por meio do alfa de Cronbach - Modernidade Organizacional - Modernidade Política.....	202
TABELA 48 - Análise de confiabilidade por meio do alfa de Cronbach - Modernidade Organizacional - Modernidade Cultural.....	203
TABELA 49 - Análise de confiabilidade por meio do alfa de Cronbach - Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho - Satisfação com Fatores associados ao Trabalho em Si.....	203
TABELA 50 - Análise de confiabilidade por meio do alfa de Cronbach - Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho - Satisfação com Fatores Organizacionais.....	204
TABELA 51 - Análise de confiabilidade por meio do alfa de Cronbach - Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho - Satisfação com a Gerência.....	204
TABELA 52 - Significâncias dos parâmetros estimados: Competências Individuais Requeridas.....	208
TABELA 53 - Análise de confiabilidade do construto e da variância extraída - Competências Individuais Requeridas	209
TABELA 54 - Significâncias dos parâmetros estimados - Modernidade Organizacional...	210

TABELA 55 - Análise de confiabilidade do construto e da variância extraída - Modernidade Organizacional.....	211
TABELA 56 - Significâncias dos parâmetros estimados - Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho.....	212
TABELA 57 - Análise de confiabilidade do construto e da variância extraída - Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho.....	213
TABELA 58 - Validade discriminante.....	223
TABELA 59 - Significância dos parâmetros estimados - Competências Individuais Requeridas e Modernidade Organizacional.....	225
TABELA 60 - Significância dos parâmetros estimados - Competências Individuais Requeridas e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho.....	226
TABELA 61 - Significância dos parâmetros estimados - Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho.....	227
TABELA 62 - Significância dos parâmetros estimados - Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho - Análise da relação de dependência.....	228
TABELA 63 - Significância dos parâmetros estimados - Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho.....	230
TABELA 64 - Correlações múltiplas ao quadrado - Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho.....	230
TABELA 65 - Principais índices de ajuste - Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho.....	232
TABELA 66 - Matriz de resíduos padronizados - Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho.....	233
TABELA 67 - Análise descritiva das questões que avaliam as competências individuais requeridas, no geral.....	247
TABELA 68 - Índice de competências individuais requeridas para o conjunto da amostra.....	248
TABELA 69 - Análise descritiva e comparativa entre variáveis relativas a dados pessoais, profissionais e das empresas a que se vincula o público pesquisado quanto ao Índice de Competências Individuais Requeridas.....	250
TABELA 70 - Análise descritiva da Modernidade Organizacional.....	252

TABELA 71 - Análise descritiva dos indicadores de modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas.....	253
TABELA 72 - Análise descritiva dos indicadores de modernidade cultural.....	254
TABELA 73 - Análise descritiva dos indicadores de modernidade política.....	255
TABELA 74 - Análise descritiva e comparativa entre variáveis relativas a dados pessoais, profissionais e das empresas a que se vincula o público pesquisado quanto ao Grau de Modernidade Organizacional.....	257
TABELA 75 - Análise descritiva da Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho.....	259
TABELA 76 - Análise descritiva dos indicadores de satisfação com fatores associados ao trabalho em si.....	260
TABELA 77 - Análise descritiva dos indicadores de satisfação com fatores organizacionais.....	261
TABELA 78 - Análise descritiva dos indicadores de satisfação com a gerência.....	261
TABELA 79 - Análise descritiva e comparativa entre variáveis relativas a dados pessoais, profissionais e das empresas a que se vincula o público pesquisado quanto ao Grau de Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho.....	262
TABELA 80 - Critério de classificação dos entrevistados baseado nos escores médios do Índice de Competências Individuais Requeridas (ICR), Grau de Modernidade Organizacional (GMO) e Grau de Satisfação do Trabalhador no e com o seu Trabalho (GST).....	266

LISTA DE SIGLAS E SIGLÔNIMOS

CCQ - Círculo de Controle da Qualidade

CEGE - Curso de Especialização em Gestão Estratégica

CEPEAD - Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração

CEREQ - *Centre d'Études et de Recherches sur les Qualifications*

CIR - Competências Individuais Requeridas

CNPF - *Conseil National du Patronat Français*

FACE/UFMG - Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais

FDC - Fundação Dom Cabral

FJP - Fundação João Pinheiro

FUMEC - Fundação Mineira de Educação e Cultura

GFI - Índice de Adequação do Ajuste

GMO - Grau de Modernidade Organizacional

GST - Grau de Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho

IBMEC - Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais

ICR - Índice de Competências Individuais Requeridas

IEC - Instituto de Educação Continuada

JDS - *Job Diagnostic Survey*

KMO - Teste Kaiser-Meier-Olkin

MADM - Modernidade Administrativa e das Práticas de Gestão de Pessoas

MCUL - Modernidade Cultural

MEDEF - *Mouvement des Entreprises de France*

MO - Modernidade Organizacional

MPOL - Modernidade Política

NEACO - Núcleo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional

PUC/MG - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

RMSR - Raiz Quadrada da Média dos Resíduos ao Quadrado

RMSEA - Raiz Quadrada Média do Erro de Aproximação

SAT - Satisfação no e com o Trabalho

SFO - Satisfação com Fatores Organizacionais

SFIS - Satisfação com Fatores Associados ao Trabalho em Si

SG - Satisfação com a Gerência

SSPS - *Statistical Package for the Social Sciences*

UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

UNA - Centro Universitário de Ciências Gerenciais de Belo Horizonte

UNI-BH - Centro Universitário de Belo Horizonte

UNICENTRO NEWTON DE PAIVA - Centro Universitário Newton de Paiva

RESUMO

A presente tese teve como objetivo investigar as relações entre as variáveis Competências Individuais, Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador no e com o seu Trabalho. Visou, também, proceder a um diagnóstico da situação das mesmas junto ao público alvo desta pesquisa, o qual abrangeu 654 profissionais de organizações mineiras que, no momento de sua realização, encontravam-se matriculados em cursos de pós-graduação lato-sensu em administração, oferecidos por instituições de ensino superior de Belo Horizonte (MG). Tendo em vista tais objetivos, realizou-se uma pesquisa quantitativa, utilizando-se, como instrumento de coleta de dados um questionário, submetido a tratamento estatístico, por meio de técnicas descritivas e multivariadas. Como referencial teórico, vale salientar a utilização da Abordagem de Análise dos Padrões de Modernidade, proposta por Eboli (1996), do Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa, elaborado por Hackman e Oldham (1975) e de revisão das abordagens inglesa e francesa sobre a Competência, a qual se constituiu no marco teórico para a identificação das competências individuais mais enfaticamente requeridas aos trabalhadores como resposta às novas demandas do atual ambiente dos negócios. Como resultados, foram validadas as escalas propostas para a mensuração das variáveis de interesse deste estudo. Concomitantemente, foram verificadas as hipóteses que nortearam sua realização, permitindo-nos constatar a existência de relações positivas e lineares entre as variáveis Competências Individuais Requeridas e Modernidade Organizacional, Competências Individuais Requeridas e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho, Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho, bem como a existência de relação de dependência entre Modernidade Organizacional (variável independente) e Satisfação do Trabalhador no e com o seu Trabalho (variável dependente). Da mesma forma, o modelo hipotetizado apresentou um ajuste que pode ser caracterizado como bom. Já quanto ao diagnóstico da situação das variáveis de interesse deste estudo, cabe destacar a constatação de realidades diferenciadas e heterogêneas, em que se observam organizações em diferentes estágios quanto às competências individuais requeridas, o grau de modernidade organizacional e o nível de satisfação de seus trabalhadores. Não obstante tais diferenças, é notória a incorporação, muito embora de forma não radical, de características de modernidade e de satisfação investigadas; cabendo ressaltar, entretanto, que os traços de modernidade e os ganhos em termos de trabalhos mais satisfatórios mostram-se acompanhados por exigências muito maiores em relação aos trabalhadores.

Palavras-chave - Competência, Competências Organizacionais, Competências Individuais, Competências Profissionais, Modernidade Organizacional, Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho.

ABSTRACT

This thesis has the aim of investigating the relations between the variables Individual Competencies, Organizational Modernity and Worker's Satisfaction at Work. It is also aimed at the procedure of diagnosing the situation of the same variables in relation to the people who are the target of this research, which included 654 professionals from organizations of Minas Gerais, who were enrolled, at the time it was carried out, in *lato-sensu* post-graduation courses on Administration, offered by institutions of superior education in Belo Horizonte (MG). Bearing in mind these objectives, a quantitative research was performed, using the questionnaire as a basic instrument of data collecting, which was submitted to statistical treatment through descriptive and multivariate analysis techniques. As theoretical reference, one should emphasize the utilization of the Organizational Modernity Estimate Approach, proposed by EBOLI (1996), of the Assignment's Basic Dimensions Model, worked out by HACKMAN & OLDHAM (1975) and of the review of the English and French Approaches on the Competence, which constitutes a theoretical mark to identify the individual competencies that are mostly required from the workers, as responses to the new demands from the current business environment. As a result of this research, the scales proposed for measuring the variables concerning this study were validated. At the same time, the hypotheses which guided the accomplishment of the mentioned study were verified, which made possible the verification of the existence of positive and linear relations between the variables: Required Individual Competencies and Organizational Modernity; Required Individual Competencies and Worker's Satisfaction at Work; Organizational Modernity and Worker's Satisfaction at Work, as well as the existence of a dependence relation between Organizational Modernity (independent variable) and Worker's Satisfaction at Work (dependent variable). Likewise, the hypothesized model displayed an adjustment that can be characterized as very good. As to the diagnosis of the situation of the variables concerning this study, it is important to emphasize the verification of differentiated and heterogeneous realities, on which one can perceive organizations in different stages, concerning the required individual competencies, the degree of organizational modernity and the satisfaction level of its workers. In spite of these differences, it is widely known the incorporation, though not radically, of the investigated characteristics of modernity and satisfaction; it is important to caution, however, the aspects of modernity and the gains in terms of more satisfying jobs are followed by far greater demands to the workers.

Keywords - Competence, Organizational Competencies, Individual Competencies, Professional Competencies, Organizational Modernity, Worker's Satisfaction at Work.

1 INTRODUÇÃO

Conforme salientam Marquardt e Engel (1993), em nenhuma outra época na história das organizações, as pessoas com suas competências e talentos foram tão valorizadas como atualmente.

De fato, se há um ponto em relação ao qual poucos se opõem é que, com o intuito de fazerem frente às atuais transformações do mundo dos negócios, as organizações têm, crescentemente, necessitado de indivíduos talentosos e competentes.

Para autores como Pucik, Thichy e Barnett (1992), Prahalad e Hamel (1990) e Bartlett e Ghoshal (1989), na medida em que fontes tradicionais de vantagem competitiva, tais como tecnologia e mão-de-obra barata, não mais se revelam suficientes para proverem uma posição competitiva sustentável, os indivíduos e suas competências passam a ser enfatizados como elementos centrais de diferenciação estratégica.

Corroborando essa visão, Bartlett e Ghoshal (1987) chegam mesmo a afirmar que as organizações que agora concorrem entre si por clientes e mercados, em escala jamais vista, têm sido levadas a competirem também pelo *recurso* elevado à categoria de o mais importante de todos: *o talento humano*.

Se, por um lado, essa nova realidade tem trazido à tona a importância da valorização do chamado *capital intelectual* e de se reconhecer a relevância das pessoas e seu desenvolvimento como fontes primordiais de vantagens competitivas sustentáveis (PORTER, 1990), simultaneamente, assiste-se a uma contínua automatização e rotinização de funções. É

notório, ainda, o apelo à terceirização de uma série de atividades, que se convertem em trabalho precário e sem segurança, quando não em desemprego estrutural (STOREY, 1995).

Da mesma forma, não raro, observam-se relatos acerca de intensificação no volume de trabalho imposto aos trabalhadores, em decorrência, por exemplo, de sucessivos processos de enxugamento organizacional; de sofisticação dos mecanismos e formas de controle, potencializada pelas novas tecnologias adotadas; assim como de elevação das pressões sobre os trabalhadores, incluindo-se aquelas por contínua atualização profissional, legitimadas por discursos como os da competitividade, empregabilidade e competência.

Tendo por base tal contexto, nossa proposta consistiu em investigar até que ponto a difusão desse discurso que faz apelo à valorização dos trabalhadores e à necessidade de competências cada vez mais abrangentes e sofisticadas tem sido acompanhada por uma modernidade organizacional que favoreça o desenvolvimento e aplicação das competências requeridas, com contrapartidas para os trabalhadores em termos de maior satisfação e participação nas decisões organizacionais que os afetam.

A rigor, seria de se esperar que às novas competências organizacionais e pessoais, capazes de respostas ao novo momento vivenciado pelo mundo dos negócios, estivessem associados reflexos positivos para os trabalhadores no que se refere a um maior enriquecimento de suas tarefas e uma participação mais ativa, tanto produtiva, quanto salarialmente. No entanto, na prática, é isso que se constata? Em outras palavras, a gestão de nossas organizações, em especial a gestão de seus recursos humanos, tem-se modernizado com vistas a propiciar as condições necessárias ao desenvolvimento e efetiva aplicação das novas competências

individuais demandadas, com contrapartidas para os trabalhadores em termos de melhores condições de trabalho e maior satisfação com seus fatores intrínsecos e extrínsecos?

Tendo como eixo central essa problemática, o estudo se propôs a melhor compreender as relações entre as variáveis Competências Individuais Requeridas, Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho. Visou, também, diagnosticar:

1. o grau em que as organizações a que se vinculam os profissionais pesquisados têm requerido novas competências individuais consideradas chave para o enfrentamento do novo ambiente dos negócios;
2. a adequação entre a difusão desse discurso e o grau em que os sistemas de gestão dessas organizações favorecem e sustentam a formação e aplicação das novas competências requeridas;
3. o comportamento de fatores de contexto e conteúdo do trabalho, considerados por diversos autores, dentre eles, Werther e Davis (1983), Hackman e Oldham (1975), como determinantes da satisfação do trabalhador no e com o seu trabalho.

Para tal, investigaram-se, por meio de pesquisa quantitativa, utilizando-se questionários com escalas do tipo *Likert*, profissionais de organizações mineiras que se encontravam, por ocasião da realização desta pesquisa, realizando cursos de pós-graduação *lato-sensu* em administração, junto a instituições de ensino superior do município de Belo Horizonte (MG).

Como referencial teórico para esta pesquisa fez-se uso, em especial, da Abordagem de Análise dos Padrões de Modernidade, proposta por Eboli (1996), do Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa, elaborado por Hackman e Oldham (1975) e de revisão dos principais estudos sobre a Competência, a qual constituiu o marco teórico para a identificação das competências individuais mais enfaticamente requeridas dos trabalhadores, como resposta às novas demandas do atual ambiente dos negócios.

Com base no referencial teórico proposto, buscou-se, em síntese: 1. analisar os relacionamentos entre as variáveis Competências Individuais Requeridas, Modernidade Organizacional e Satisfação dos Trabalhadores no e com o seu Trabalho; 2. identificar as competências individuais mais valorizadas, pelas organizações a que se vinculam os profissionais pesquisados, como respostas às novas competências organizacionais requeridas pelo atual ambiente dos negócios; 3. analisar o grau em que as organizações pesquisadas têm propiciado as condições necessárias ao desenvolvimento e aplicação de tais competências; 4. analisar as implicações do discurso, que faz apelo à valorização do capital intelectual e à necessidade de indivíduos dotados de competências cada vez mais abrangentes e sofisticadas, sobre fatores de satisfação no e com o trabalho.

Em termos de sua relevância, o presente estudo revela-se significativo, sobretudo, ao ampliar os estudos sobre a competência, correlacionando-a a outras importantes variáveis como a Modernidade Organizacional e a Satisfação do Trabalhador.

Além disso, o estudo se revela significativo na medida em que, no contexto do amplo processo de transformação por que passa a gestão de pessoas, sistemas tradicionalmente utilizados como referencial - centrados em cargos - vêm demonstrando fragilidades diante do ambiente empresarial turbulento e mutável que se vivencia, tornando significativa a proposição de modelos capazes de balizar a gestão de pessoas de forma mais integrada, a partir do conceito de competências.

Não se pode, também, ignorar suas potencialidades no sentido de contribuir com resultados que venham a propiciar às organizações o desenvolvimento de projetos de mudança que as coloquem no real caminho da modernidade, considerando uma de suas dimensões centrais, porém, muitas vezes, ignorada: o indivíduo.

Conforme observa Eboli (1996), em países capitalistas centrais, a modernidade está calcada, dentre outros fatores, na modernização das relações indivíduo-trabalho-organização. Esse, no entanto, parece ser o principal desafio a ser enfrentado pelas organizações brasileiras: buscar a modernidade nas políticas e práticas de gestão de seus recursos humanos. Desafio que não se coloca apenas no âmbito interno das organizações, mas também nos ambientes macro-político-social, os quais têm, historicamente, reforçado um caráter de modernização que se poderia descrever como conservador e autoritário. Afinal, não obstante todo o processo de democratização pelo qual vem passando o País, não há como ignorar o forte legado de

práticas e comportamentos tradicionais e autoritários, que ainda se fazem presentes nas relações que se estabelecem entre indivíduos e organizações (FAORO, 1992; LEITE, 1992).

Nesse contexto, fala-se muito em inovações organizacionais que achatam organogramas, democratizam relações, enriquecem trabalhos, envolvem e comprometem trabalhadores até então alijados de todo o processo decisório, transformam culturas arcaicas em culturas de vanguarda. Cabe, no entanto, melhor compreender até que ponto esse discurso tem resultado em modernidade nas práticas e políticas de gestão, a qual privilegie a real valorização do trabalho humano e estimule relações organizacionais mais modernas e saudáveis, favorecedoras da competência e da competitividade.

Dessa problemática, portanto, deriva a motivação básica deste estudo, que teve como objetivo central investigar as relações entre as variáveis Competências Individuais Requeridas, Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho, de forma a nos permitir melhor avaliar a consonância entre o discurso empresarial, que enfatiza a relevância do fator humano e suas competências, e o grau de modernidade das políticas e práticas de gestão efetivamente adotadas, com ênfase em suas implicações sobre a satisfação do trabalhador no e com o seu trabalho.

2 O MOVIMENTO EM TORNO DA COMPETÊNCIA

2.1 Das competências organizacionais às individuais

O conceito de competência não é recente. Na verdade, constitui uma idéia consideravelmente antiga, porém (re-)conceituada e (re-)valorizada no presente em decorrência de fatores como os processos de reestruturação produtiva em curso, a intensificação das discontinuidades e imprevisibilidades das situações econômicas, organizacionais e de mercado e as sensíveis mudanças nas características do mercado de trabalho, resultantes, em especial, dos processos de globalização. Aspectos esses que têm exigido das organizações, notadamente as atuantes em setores mais competitivos da economia, ampla capacidade adaptativa, assim como a busca sistemática por elementos que visem assegurar uma competitividade sustentável.

Nesse contexto, emerge a ênfase nas chamadas competências organizacionais, comumente descritas como o conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma organização deve buscar e dispor, de forma integrada, com vistas a impactar positivamente seu desempenho e assegurar vantagem competitiva (RESENDE, 2000).

Diversos autores têm abordado a questão das vantagens competitivas. Michael Porter foi provavelmente o primeiro, ao publicar o livro *Estratégia Competitiva - técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, em 1980. Atualmente, outras abordagens, combinando análises do ambiente externo e interno, têm-se revelado mais abrangentes, sobretudo ao superarem o determinismo ambiental que caracterizava a abordagem daquele autor.

Dentre essas novas abordagens, há que se destacar a visão de estratégia baseada em recursos (SCHOEMAKER e AMIT, 1999; PETERAF, 1993; DIERICKX e COOL, 1989; RUMELT, 1984; WERNERFELT, 1984), a qual defende a idéia de serem os ativos tangíveis e intangíveis das organizações os elementos centrais que impulsionam seu desempenho, constituindo seus principais fatores de competitividade (LUZ, 2001).

Muito embora, a abordagem de recursos tenha suas origens nos trabalhos de Rumelt (1984) e Wernerfelt (1984), foram Prahalad e Hamel (1990) quem primeiramente a disseminaram no âmbito empresarial, por meio dos trabalhos envolvendo as competências organizacionais, as quais, segundo esses autores, podem ser classificadas em dois tipos: básicas e essenciais. As competências básicas, que correspondem às condições necessárias, porém não suficientes, para que uma dada organização possa alcançar liderança e diferenciação no mercado e as essenciais ou *core competencies*, que se caracterizam por terem valor percebido pelo cliente, contribuir para a diferenciação entre concorrentes e aumentarem a capacidade de expansão da organização que a usufrui.

Prahalad e Hamel (1990) acrescentam, ainda, que as *core-competencies* são o resultado da aprendizagem coletiva da organização. Além disso, caracterizam-se por permitirem às mesmas o acesso potencial a uma grande variedade de mercados, por serem de difícil imitação e representarem contribuição significativa para os consumidores.

Outros autores também se referem às competências organizacionais essenciais usando, no entanto, diferentes denominações, como competências específicas da firma (PAVITT, 1991), disposição de recursos (HOFER e SCHENDEL, 1978), competências centrais ou

organizacionais (HAYES, WHEELRIGHT e CLARK, 1988) e competências distintivas (HITT e IRELAND, 1985; SNOW e HREBINIAK, 1980).

Segundo Pucik, Thichy e Barnett (1992), no atual ambiente de negócios, três competências organizacionais revelam-se essenciais. A primeira é a aprendizagem organizacional, ou seja, a habilidade da organização em adquirir rapidamente novas habilidades tecnológicas e mercadológicas. A segunda é o melhoramento contínuo, isto é, a habilidade de a empresa aprimorar continuamente os parâmetros de qualidade, custo e entrega de seus produtos e serviços. A terceira consiste no desenvolvimento de uma cultura competitiva, que pode ser mensurada a partir da habilidade da organização em focalizar a energia de seus membros para a conquista de um lugar no mercado.

Já Zarifian (2001) destaca como competências organizacionais essenciais ao enfrentamento do atual ambiente dos negócios:

1. competências sobre processos: conhecimentos sobre o processo de trabalho;
2. competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
3. competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho;

4. competências de serviço: saber aliar a competência técnica à capacidade de identificar os impactos de sua aplicação sobre a satisfação dos consumidores finais;
5. competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas. O autor identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Salientando a importância das competências essenciais para a diferenciação competitiva, Pucik, Thichy e Barnett (1992) ressaltam que uma importante característica associada a esse conceito é a capacidade de criação pró-ativa de competências, ou seja, a capacidade de a organização estar continuamente à procura das capacidades necessárias para competir no futuro, atrair novos clientes e se expandir para mercados e segmentos ainda não explorados.

Assim sendo, na opinião desses autores, competências organizacionais essenciais pressupõem aspectos como a definição de uma clara aspiração estratégica, a identificação das competências organizacionais disponíveis e a formalização de um processo de aprendizagem organizacional (ARGYRIS, 1996; GARVIN, 1993; KIM, 1993; SENGE, 1992; DAFT e WEICK, 1984), pelo qual a organização possa identificar e realizar mudanças qualitativas desejáveis, envolvendo, para tal, outro tipo de competências: as individuais.

De fato, uma questão-chave que emerge, ao se trabalhar com competências organizacionais, refere-se justamente à capacidade da organização em identificar quais competências

individuais são necessárias para dar sustentação a uma determinada e específica competência organizacional.

Nessa direção, Luz (2001), ao abordar o problema das competências, em nível organizacional, põe em relevo a necessidade de um inventário atualizado das competências de que uma dada organização dispõe, de modo que se tenha um banco de dados ou um quadro detalhado do conjunto de competências individuais necessárias e à mão. Para a autora, a organização que melhor conhece quais competências individuais devem ser reunidas e harmonizadas para constituir suas próprias competências encontra-se mais apta a atrair e reter as pessoas adequadas às suas necessidades.

Diversas, no entanto, têm sido as definições atribuídas à expressão competência individual. A inexistência de um consenso quanto a seu conceito, além de divergências de caráter filosófico e ideológico podem, também, ser atribuídas à adoção da expressão com diferentes enfoques, em diferentes áreas do conhecimento (MANFREDI, 1998).

2.2 Definindo competências individuais

Diante da inexistência de unanimidade quanto ao conceito de competência, Barato (1998) destaca a prevalência de duas correntes principais: a perspectiva inglesa, que define competências tomando como referência o mercado de trabalho e enfatizando fatores ou aspectos ligados a descritores de desempenho requeridos pelas organizações; e a francesa, que enfatiza a vinculação entre trabalho e educação, indicando as competências como uma resultante de processos sistemáticos de aprendizagem.

Já Steffen (1999), buscando classificar os modelos de competência de acordo com diversas correntes teórico-filosóficas, identifica modelos que seguem a concepção comportamentalista, característica do sistema dos Estados Unidos, os quais se notabilizam por enfatizarem os atributos fundamentais que permitem aos indivíduos alcançarem um desempenho superior; o modelo funcionalista, originado na Inglaterra, que objetiva a construção das bases mínimas para definição dos perfis ocupacionais que servirão de apoio para a definição de programas de formação e avaliação para a certificação de competências e o modelo construtivista, desenvolvido na França, que, destacando o processo de aprendizagem como mecanismo central para o desenvolvimento das competências profissionais, enfoca a relevância de programas de formação profissional orientados, sobretudo, à qualificação das populações menos dotadas das competências requeridas ao enfrentamento do novo ambiente dos negócios e, portanto, mais susceptíveis de exclusão do mercado de trabalho.

Apesar das diferentes perspectivas e modelos, Barato (1998, p. 13) indica como ponto comum às diversas noções de competência, seu entendimento “como a capacidade pessoal de articular saberes com fazeres característicos de situações concretas de trabalho”.

Na verdade, tal compreensão pode ser encontrada já nos primeiros estudos desenvolvidos sobre o tema, nos anos setenta e oitenta, por autores como Spencer e Spencer (1993), Boyatzis (1982) e McClelland e Dailey (1972), cujos conceitos formaram a base dos trabalhos da McBer, importante consultoria em competência, mais tarde Hay McBer.

Assim, para McClelland e Dailey (1972), a competência pode ser sintetizada como o conjunto de características individuais observáveis - conhecimentos, habilidades, objetivos, valores -

capazes de predizer e/ou causar um desempenho efetivo ou superior no trabalho ou em outras situações da vida.

Spencer e Spencer (1993), influenciados pelos estudos realizados por D. C. McClelland sobre o caráter profundo (incluindo fatores ligados à personalidade, tais como motivos, traços e autoconceito do indivíduo) e superficial das competências (habilidades e conhecimentos), também, definem-nas como aquelas características subjacentes ao indivíduo que se relacionam a um critério de eficácia e/ou desempenho superior na execução de um dado trabalho ou vivência de uma dada situação.

Além dos trabalhos pioneiros elaborados por esses autores - Spencer e Spencer (1993), Boyatzis (1982) e McClelland e Dailey (1972) - vale salientar o caráter precursor dos estudos desenvolvidos por L. Mertens.

É desse autor o conceito de *qualificações-chave*, amplamente debatido no meio científico na década de setenta, o qual pode ser compreendido como as competências necessárias ao enfrentamento, pelos trabalhadores, das novas estratégias de produção e organização, calcadas em um processo de crescente indeterminação das tarefas e na crescente individualização na orientação da vida e do sujeito no mundo do trabalho. Dentre tais competências, o autor destaca: 1. a ampla capacidade para pensar lógica, analítica, estrutural, conceitual e criativamente; 2. a capacidade de receber, interpretar e trabalhar informações; 3. o desenvolvimento de habilidades para além das utilizadas no local de trabalho e, 4. os conhecimentos e capacidades como manutenção, assistência e controle da qualidade (MERTENS, 1996).

Para Zarifian (2001), as definições atuais que fundamentam o chamado *modelo da competência*¹, muito embora tenham emergido na literatura, em meados dos anos oitenta, a partir de pesquisas realizadas na França pelo *Centre d'Études et de Recherches sur les Qualifications* - CEREQ e *Conseil National du Patronat Français* - CNPF, atual *Mouvement des Entreprises de France* - MEDEF, caracterizam-se, ainda hoje, pela influência marcante das abordagens, típicas dos anos setenta, em torno do conceito de *qualificação do emprego*.

Nessa direção, para o CNPF:

A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação (CNPF², 1998 apud ZARIFIAN, 2001, p. 66).

O autor destaca, no entanto, como méritos desse novo enfoque, a ênfase dada à competência do indivíduo (e não à qualificação de um emprego), manifestada e avaliada quando de sua utilização em situação profissional (na relação prática do indivíduo com a situação profissional, isto é, na maneira como a enfrenta).

Ressalta, não obstante, algumas limitações desse novo construto. Em primeiro lugar, salienta que a noção de competência nada informa sobre as implicações de mutações do trabalho e de sua organização, podendo, portanto, ser aplicada a qualquer período histórico e a qualquer organização do trabalho, propiciando a ocultação das implicações do que está em jogo e deixando caminho aberto a todas as composições possíveis.

¹ ZARIFIAN, P. L'émergence du modèle de la compétence. In: STANKIEWICZ, F. (dir.). Les stratégies d'entreprise face aux ressources humaines. Paris: Economica, 1998. p. 77.

² CNPF. Jornadas internacionais de Deauville, 1998: objetivo competências, t. 1, outubro, 1998.

Em segundo lugar, implicitamente, essa definição comporta um *flanco neo-artesanal*, o qual deixa de levar em conta as condições de uma produção moderna, particularmente nas redes de trabalho, as quais contribuem para preparar, cuidar e sustentar a atividade profissional; a dimensão coletiva da incorporação dos efeitos dessa contribuição e a avaliação de uma forma de organização via seu desempenho econômico.

Finalmente, a ênfase dada à validação das competências pelos atores da empresa ignora que as mesmas apóiam-se em conhecimentos (em corpos de saberes) que nutrem sua própria dinâmica de renovação. Assim, ao assentar a produção da competência em sua utilização *in situ*, suprime-se o efeito de suas condições de produção.

Mesmo ciente da existência de pontos que precisam ser melhor trabalhados³, o autor considera importante reconhecer o potencial desse novo conceito, sobretudo, ao possibilitar uma concepção de organização muito mais simples e clara que a da burocracia das grandes organizações tradicionais, fortemente hierarquizadas, divididas funcionalmente e associadas a uma divisão muito rígida e complexa do trabalho, lastreada por pesadas ferramentas de controle.

Analisando o movimento em torno da competência, na França, Zarifian (1996) deixa claro que a discussão em torno de tal conceito ganha os contornos atuais exatamente quando as organizações francesas, para fazerem frente à intensificação dos processos de globalização e acirramento da concorrência, são levadas a encontrarem novas e criativas soluções, em tempo real, para problemas cada vez mais complexos, envolvendo qualidade, custo, prazos, variedade e inovação.

³ Análise mais detalhada sobre limitações e potencialidades da adoção de abordagens em torno da noção de competência pode ser encontrada no item 2.4 deste trabalho

Diante desse quadro, uma concepção de competência amplamente disseminada nesse país a retrata como um conjunto de saberes mobilizados em situação de trabalho: 1. os conhecimentos específicos para a execução de uma tarefa; 2. as aptidões, a inteligência pessoal e profissional; 4. a vontade de colocar em prática e desenvolver novas competências (DUBAR, 1998; STROOBANTS, 1997; LE BORTEF, 1994).

Desse modo, compreende-se a competência como uma resultante de múltiplos saberes, obtidos das mais variadas formas: via transferência, aprendizagem, adaptação, os quais possibilitam ao indivíduo criar uma base de conhecimentos e habilidades capazes de resolução de problemas em situações concretas.

Nesse sentido, como um misto de múltiplos ingredientes, a competência revela-se mais que simplesmente a adição de saberes parciais ou de qualificações: ela é uma síntese de saberes.

Nas palavras de Ducci (1996, p. 19):

a competência é mais do que a soma de todos esses componentes [conhecimentos, habilidades, destrezas, destrezas e atitudes]: é uma síntese que resulta de combinação, interação e prática de tais componentes em uma situação real, enfatizando o resultado e não o insumo.

Nessa mesma direção, Stroobants (1997) compreende a competência como uma resultante de três componentes principais: *saberes* ou conhecimentos formais que podem ser traduzidos em fatos e regras; *saber-fazer*, que pertence à esfera dos procedimentos empíricos, como as receitas e conhecimentos tácitos do ofício que se desenvolvem na prática cotidiana de uma profissão ou ocupação, e *saber-ser* compreendido como o saber social ou do senso comum, que mobiliza estratégias e raciocínios complexos, interpretações e visões do mundo.

Outros autores, como Le Bortef (1994), têm também enfatizado esses mesmos elementos como definidores da competência. Apoiando-se na tríade *saberes*, *saber-fazer* e *saber-ser*, o autor promove um minucioso estudo da competência, o qual propicia importantes considerações.

Em primeiro lugar, destaca que a competência não é um estado nem um conhecimento que se possui, pois a experiência quotidiana nos revela que pessoas que dispõem de conhecimentos e capacidades nem sempre sabem mobilizá-los em situações de trabalho ou momentos oportunos. Em segundo lugar, que a competência é contingencial, ou seja, exerce-se sob um contexto particular, exigindo flexibilidade e ampla capacidade de atualização. Em terceiro lugar, a competência não é apenas um construto operatório, mas também um construto social. Assim sendo, o autor reconhece que o indivíduo envolvido no processo de conhecimento ou de compreensão é guiado por sistemas de valores, de significações e por modelos que são socialmente compartilhados. Em decorrência, a competência não está dissociada das políticas e práticas organizacionais, ao que elas valorizam ou depreciam, aos circuitos de informação que geram, à concepção dos papéis ou das funções que instituem, havendo, portanto, políticas e práticas organizacionais que podem favorecer a competência, enquanto outras podem dificultá-la ou mesmo destruí-la.

Seguindo o entendimento de Le Bortef (1994, p. 16) de que “a competência não reside nos recursos (saberes, conhecimentos, capacidades, habilidades) a serem mobilizados, mas na própria mobilização desses recursos”, para Perrenoud (2001, p. 21), a mesma pode ser compreendida como:

a capacidade de um indivíduo de mobilizar o todo ou parte de seus recursos cognitivos e afetivos para enfrentar uma família de situações complexas, o que exige a conceituação precisa desses recursos, das relações que devem ser estabelecidas entre eles e da natureza do “saber mobilizar”. Pensar em termos

de competência significaria, portanto, pensar a sinergia, a orquestração de recursos cognitivos e afetivos diversos para enfrentar um conjunto de situações que apresentam analogia de estrutura.

Para Dubar (1998), outros elementos definem o conceito de competência tal como apresentado no contexto atual, destacando-se: 1. a valorização da mobilidade e do acompanhamento individual da carreira, acarretando novas práticas de avaliação de desempenho e *balanços de competências*; 2. novos critérios de avaliação que valorizam as chamadas *competências de terceira dimensão* (AUBRUM e OROFIAMMA, 1991), as quais se caracterizam por não serem habilidades manuais nem conhecimentos técnicos, mas, antes, qualidades pessoais e relacionais (responsabilidade, autonomia, trabalho em equipe etc); 3. a ênfase dada pelas organizações à formação contínua, em relação estreita com suas estratégias e cuja meta primeira é transformar as identidades salariais (DUBAR et al., 1989); 4. a multiplicação da adoção de fórmulas de individualização dos salários, de acordos de empresa (ligando a carreira ao desempenho e à formação) e de experimentações de novas formas de mobilidade horizontal, com vistas a se permitir a manutenção do emprego; 5. o desabono, direto ou indireto, dos antigos sistemas de classificação, fundados nos *níveis de qualificação* e oriundos das negociações coletivas.

Ao se mencionar a questão da qualificação, convém salientar o debate que se trava, sobretudo no âmbito da educação e da sociologia do trabalho, quanto ao deslocamento - ou não - da noção de qualificação para a de competência. Se, de fato, há tal deslocamento - ou não - parece que estamos longe de um consenso.

Para Caillaud et al. (1997), por exemplo, inexistente um deslocamento de um modelo (qualificação) para outro (competência). Para esses autores, o que ocorre, de fato, é uma

apropriação, pelo modelo de competência, do modelo de qualificação, com vistas a tornar mais fácil adaptar o sistema sociotécnico aos requerimentos econômicos do século XXI.

Ferretti (1997, p. 258), por sua vez, considera que a noção de competência “representa a atualização do conceito de qualificação, segundo as perspectivas do capital, tendo em vista adequá-lo às novas formas pelas quais este se organiza para obter maior e mais rápida valorização”.

Já Frigotto (1995), ao qualificar as bases histórico-sociais em que se fundamentam as novas exigências com as quais a noção de competência guarda coerência, conclui que elas se configuram como um rejuvenescimento da teoria do capital humano. Nesses termos, a relevância da noção de competência poderia ser a expressão de uma metamorfose do conceito de qualificação na sua conotação produtivista.

Por outro lado, para Desaulniers (1997), a competência resulta no deslocamento da noção de qualificação - calcada no *saber-fazer* - para uma noção mais ampla: o *saber ser*. Similarmente, para Machado (1996, p. 22),

a noção de qualificação apoiada na correspondência entre saber, responsabilidade, carreira e salário estaria se arrefecendo em favor da noção de competência sustentada por outros valores qualitativos como colaboração, engajamento e mobilidade, fortemente apelativos da estrutura do ser-do-trabalhador.

Para a autora, no entanto, é importante deixar claro que, embora a construção das competências também se baseie em saberes que constituem a qualificação profissional (*saber fazer*), tais conceitos não são equivalentes entre si. Da mesma forma, seria incorreto afirmar que a instauração e/ou aperfeiçoamento de ambos não possa ocorrer de modo simultâneo;

desde, é claro, que o *saber-fazer*, típico da noção de qualificação, seja superado pelo *saber ser*, como expressão da capacidade de articular inúmeros saberes em face dos desafios encontrados no mundo do trabalho. Sob essa perspectiva,

a competência relaciona-se com a capacidade de mobilizar conhecimentos/saberes junto aos postos de trabalho, os quais são adquiridos através da formação, da qualificação e da experiência social (DESAULNIERS, 1997, p. 54).

Coerente com a idéia de deslocamento proposta por Desautiers (1997), para Trépos (1992, p. 14),

as competências são mobilizadas, principalmente, quando se trata de fazer a prova daquilo que se sabe, face a uma situação dada e que se sabe fazer bem. São empreendidas por uma pessoa ao desempenhar um trabalho/uma tarefa, quando aí surge um problema. As bases em que as competências se fundam relacionam-se com a mobilização de um conjunto muito mais diversificado de objetos que o da qualificação.

Já segundo Militão (2000, p. 46), o conceito de competência constitui uma

atualização do conceito de qualificação, segundo as perspectivas do capital, buscando a sua maior valorização. É assim que as necessidades determinadas pela produção integrada e flexível, tendo em vista aquela valorização, deslocam progressivamente a importância anteriormente atribuída à qualificação formal e ao saber técnico para outra dimensão: “o saber ser”.

Assim sendo, também para Militão (2000), o conceito de competência se contrapõe ao de qualificação profissional na medida em que coloca em segundo plano os saberes técnicos e privilegia uma atuação dirigida à resolução de problemas e ao enfrentamento de imprevistos no trabalho, com vistas a maior produtividade e qualidade.

Para Manfredi (1998), os termos qualificação e competência também apresentam matizes distintos: em termos teóricos, a noção de qualificação está mais associada ao repertório das

ciências sociais, ao passo que a de competência encontra-se, historicamente, ancorada nos conceitos de capacidades e habilidades, construtos herdados da psicologia, da educação e da lingüística.

Ramos (2001), por sua vez, a partir de ampla revisão de literatura sobre as relações entre as noções de qualificação e de competência, também defende a existência de um deslocamento conceitual. Para a autora, contemporaneamente, o conceito de qualificação vem deixando de ser um conceito central na relação trabalho-educação, centralidade a qual vem sendo continuamente ocupada pela noção de competência. Ressalta, todavia, que tal noção não substitui ou supera o conceito de qualificação: “antes, ela o nega e o afirma simultaneamente, por negar algumas de suas dimensões e afirmar outras” (RAMOS, 2001, p. 41).

Não obstante a inexistência de um consenso, não apenas quanto às origens, mas também quanto ao próprio conceito de competência, alguns pontos comuns em relação a essa noção podem ser identificados.

Em primeiro lugar, a competência é comumente apresentada como uma característica ou um conjunto de características ou requisitos - saberes, conhecimentos, aptidões, habilidades - indicados como condição capaz de produzir efeitos de resultados e/ou solução de problemas. Nas palavras de Tanguy e Ropé (1994)⁴, citados por Deluiz (1996, p. 14),

competência é inseparável da ação e os conhecimentos teóricos e/ou técnicos são utilizados de acordo com a capacidade de executar as decisões que a ação sugere. A competência é a capacidade de resolver um problema em uma situação dada. A competência baseia-se em resultados.

⁴ ROPÉ, F.; TANGUY, L. *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus, 1997.

Um elemento-chave associado ao moderno conceito de competência é, desse modo, a idéia subjacente de *performance*, isto é, idéias explícitas ou implícitas de *saber-ser*, *saber-fazer*, *saber-aplicar*, *saber-agir* e *saber-resolver*. Revela-se, nesse sentido, uma resultante de conhecimentos com comportamentos. Conhecimentos que incluem formação, treinamento, experiência, autodesenvolvimento. Comportamentos que englobam habilidades, interesse, vontade (RESENDE, 2000).

Outro ponto comum a diversas acepções contemporâneas de competência é a grande conformidade desse conceito com as demandas advindas dos processos de reestruturação e modernização produtiva em voga (SHIROMA e CAMPOS, 1997).

Para Hirata (1994, p. 132), o conceito de competência, tal como é posto no debate atual, é marcado política e ideologicamente por sua origem empresarial: “a competência é uma noção oriunda do discurso empresarial nos últimos dez anos e retomada em seguida por economistas e sociólogos na França [...] noção marcada política e ideologicamente por sua origem”.

Da mesma forma, para DESAULNIERS (1997), o processo de construção das competências individuais, ao se basear em habilidades que envolvem todas as dimensões do indivíduo - com destaque para a capacidade crítica e de autonomia, o espírito de iniciativa com audácia, a responsabilidade e a flexibilidade em face da mudança e do inusitado, assim como, a visão empreendedora - vem ao encontro do novo interesse ou mito do capital em relação ao mundo do trabalho: o da *organização sem panes*, em substituição ao mito da *organização sem trabalhadores*.

De modo similar, para Stroobants (1997, p. 42), o conceito de competência ajusta-se

perfeitamente aos princípios da racionalidade técnica capitalista, nos marcos das matrizes de orientação sistêmico-funcionais, o que permite afirmar que a noção de competência que vem sendo explicitada nos discursos dos empresários, técnicos e cientistas sociais empresta seu significado das áreas das ciências da cognição e da educação que adotam como parâmetros teórico-explicativos modelos que não se opõem às premissas e à lógica de organização do capitalismo.

Visando uma síntese das principais idéias com relação à competência, para fins deste estudo, a mesma será compreendida como a resultante da combinação de múltiplos saberes - *saber-fazer, saber-agir, saber-ser* - capazes de propiciarem respostas com bom êxito, por parte dos indivíduos, aos desafios advindos dos processos de reestruturação e modernização produtiva em voga.

2.3 O novo ambiente dos negócios e as novas competências individuais requeridas

Como já enfatizado ao longo deste trabalho, as transformações que vêm ocorrendo no mundo contemporâneo, em consequência de fatores como o aprimoramento da tecnologia, a derrubada de fronteiras e o entrelaçamento de mercados, decorrentes, notadamente, dos processos de globalização, têm resultado na demanda por um *novo* profissional, o qual disponha de competências mais abrangentes que as requeridas nas etapas anteriores do desenvolvimento do capitalismo.

Nessa direção, capacidades como a manipulação mental de modelos, a compreensão de tendências e o domínio de processos globais de aquisição de competências de longo prazo são cada vez mais enfatizados. Concomitantemente, valoriza-se a capacidade de comunicação verbal, oral e visual, assim como a capacidade de captar rapidamente as conexões entre conhecimento, configuração de situações interativas e processos.

Da mesma forma, tendo em vista a grande ênfase na promoção de um novo patamar de cooperação, calcado no trabalho em equipe e em times multifuncionais, tem-se fortemente aludido a disposições interativas e valores humanos que facilitam a integração em equipes interdisciplinares e heterogêneas, incluindo virtudes como paciência, tolerância, predisposição para apreender a perspectiva do outro e compreender suas atitudes. Além dessas virtudes, deve-se mencionar a disposição para aceitar e integrar as mudanças.

Para Steffen (1999), o leque de competências para o enfrentamento da nova configuração do mundo dos negócios envolve, desse modo, além do domínio de competências técnicas, típicas da noção de qualificação (*saber-fazer*), competências intelectuais, cognitivas, relacionais, emocionais e de liderança.

Deluiz (1996), em uma tentativa de sumarização das competências mais enfatizadas no atual contexto dos negócios, assinala cinco grandes grupos de competências: técnico-intelectuais (competências que encerram habilidades básicas como aprender e pensar); organizacionais e metodológicas (associadas à capacidade de organizar o próprio trabalho, estabelecer meios próprios e gerenciar o tempo e o espaço); comunicativas (ligadas à capacidade de se comunicar com grupos); sociais (vinculadas ao saber ser e à capacidade de transferir conhecimentos) e comportamentais (advindas da necessidade de incorporar a subjetividade do trabalhador aos processos produtivos).

Já para Demo (1994) são conteúdos essenciais a esse *novo* perfil de trabalhador: 1. base propedêutica: entendida como a formação básica que todos os cidadãos devem possuir para aprenderem a aprender e saberem pensar; 2. visão global: compreendida como a capacidade de compreensão da situação no contexto global de seu desenrolar, com capacidade de

questionamento sistemático, crítico e criativo; 3. capacidade de avaliação: envolvendo a consciência crítica própria, que coloca sob foco avaliativo a própria atuação; 4. capacidade de atualização: associada à noção de formação permanente, exigindo uma postura na qual é fundamental ao indivíduo se postar na vanguarda do conhecimento para participar de sua contínua e incessante renovação; 5. capacidade de participação: compreendida como a capacidade de influir nos processos e resultados organizacionais; 6. capacidade de inovação das práticas: relacionada à necessidade de permanente volta à teoria com vistas a se manter a capacidade inovadora da prática, o que pressupõe o *parar para pensar* e, sobretudo, o *saber pensar* para inovar.

Documentos do Ministério do Trabalho (BRASIL, 1996), por sua vez, descrevem um conjunto de habilidades básicas (entendidas como a ampla escala de atributos que parte de habilidades mais essenciais como ler, interpretar e calcular, até chegar ao desenvolvimento de funções cognitivas que propiciam o desenvolvimento de raciocínios mais elaborados), específicas (definidas como as habilidades estreitamente relacionadas ao trabalho, isto é, aos saberes exigidos por postos, profissões ou para o exercício de tarefas) e de gestão (relacionadas às competências de autogestão, empreendedorismo e à capacidade de trabalho em equipes), necessárias para se fazer face às novas demandas do atual mundo do trabalho.

Para Perrenoud (2001, p. 139), na medida em que as competências se configuram como “capacidades de ação”, manifestar competências profissionais neste novo contexto pressupõe saber:

1. identificar os obstáculos a serem superados ou os problemas a serem resolvidos para realizar um projeto ou satisfazer uma necessidade;
2. considerar diversas estratégias realistas (do ponto de vista do tempo, dos recursos e das informações disponíveis);
3. optar pela estratégia menos ruim, pesando suas oportunidades e seus riscos;
4. planejar e implementar a estratégia adotada, mobilizando outros atores, em caso de necessidade, e procedendo por etapas;
5. coordenar essa implementação conforme os acontecimentos, ajustando ou modulando a estratégia prevista;
6. se necessário, reavaliar a situação e mudar radicalmente de estratégia;
7. respeitar, durante o processo, alguns princípios legais ou éticos cuja aplicação nunca é simples (equidade, respeito pelas liberdades, pela esfera íntima etc.);

8. controlar as emoções, os humores, os valores, as simpatias ou as inimizades, sempre que elas interferirem na eficácia ou na ética;
9. cooperar com outros profissionais sempre que for necessário, ou simplesmente mais eficaz ou equitativo;
10. durante ou após a ação, extrair alguns ensinamentos para serem usados na próxima vez, documentar as operações e as decisões para conservar as características que podem ser utilizadas para sua justificação, partilha ou reutilização.

Em nível gerencial, Barlett e Ghoshal (1997) identificam três grandes categorias de competências comumente requeridas: características de personalidade (atitudes, traços e valores intrínsecos ao caráter e personalidade do indivíduo), atributos de conhecimento (conhecimentos, experiência e discernimento, adquiridos por treinamento e desenvolvimento da carreira) e habilidades especializadas (ligadas aos requisitos específicos do trabalho). No QUADRO 1, são apresentadas as competências identificadas por esses autores para os diversos níveis gerenciais.

QUADRO 1
Competências Gerenciais, segundo Bartlett e Ghoshal (1997)

NÍVEL	TAREFA	ATITUDES/TRAÇOS	CONHECIMENTO	HABILIDADES
OPERACIONAL	<p>Cria e busca oportunidades</p> <p>Atrai e usa habilidades e recursos escassos</p> <p>Administra o desenvolvimento contínuo do desempenho</p>	<p>Orientação para resultados</p> <p>Criativo e intuitivo</p> <p>Persuasivo, atraente</p> <p>Competitivo, persistente</p>	<p>Conhecimento operacional detalhado</p> <p>Conhecimento técnico dos competidores e clientes</p> <p>Conhecimento dos recursos internos e externos</p> <p>Compreensão das operações do negócio</p>	<p>Foco nas oportunidades</p> <p>Habilidade para reconhecer potencial e obter comprometimento</p> <p>Habilidade para motivar e impulsionar pessoas</p> <p>Habilidade para sustentar a energia da organização em torno de objetivos diferentes</p>
INTERMEDIÁRIO	<p>Supervisiona, desenvolve e apóia pessoas e iniciativas</p> <p>Liga conhecimentos dispersos, habilidades e práticas</p> <p>Administra pressões de curto e longo prazos</p>	<p>Orientação para pessoas</p> <p>Apoiativo, paciente</p> <p>Integrador, flexível</p> <p>Perceptivo, exigente</p>	<p>Ampla experiência organizacional</p> <p>Conhecimento de pessoas e de como influenciá-las</p> <p>Compreensão da dinâmica interpessoal</p> <p>Compreensão das relações de meios e fins</p>	<p>Desenvolve pessoas e relações</p> <p>Habilidade para delegar, desenvolver e dar poder</p> <p>Habilidade para desenvolver relações e equipes</p> <p>Habilidade para reconciliar diferenças</p>
DIREÇÃO	<p>Desafia pressupostos e expande oportunidades e padrões de desempenho</p> <p>Constrói um contexto de cooperação e confiança</p> <p>Cria senso de missão e ambição corporativa</p>	<p>Visionário voltado para a instituição</p> <p>Amplia os desafios</p> <p>Mente aberta, justa</p> <p>Perspícaz, inspirador</p>	<p>Compreensão da organização e seu contexto</p> <p>Grande compreensão dos negócios e operações</p> <p>Entende a organização como sistema de estruturas, processos e cultura</p> <p>Ampla conhecimento de organizações, indústrias e sociedades</p>	<p>Equilibra o alinhamento e o desafio</p> <p>Habilidade para criar ambiente de trabalho motivador</p> <p>Habilidade para inspirar confiança e crença na instituição</p> <p>Habilidade para combinar discernimento conceitual com desafios motivacionais</p>

FONTE - BARLETT e GHOSHAL, 1997, p. 105.

Rhinesmith (1993), por seu turno, destaca como competências gerenciais fundamentais: capacidade de gerir a competitividade (capacidade de coletar informações relativas a pessoal, capital, tecnologia, fornecedores, processos ou oportunidades de mercado em uma base global e saber utilizá-las); capacidade de gerir a complexidade (capacidade de apreender o todo, ter visão sistêmica e estar apto a lidar com interesses concorrentes, contradições e conflitos inerentes à nossa época, gerir interesses de múltiplos parceiros e gerenciar várias questões ao mesmo tempo); capacidade de gerir a adaptabilidade (ter flexibilidade, adaptabilidade e disposição para a mudança, ter equilíbrio emocional, tolerância ao estresse, energia e maturidade); capacidade de gerir equipes (capacidade de atuar como facilitador e incentivador dos esforços da equipe); capacidade de gerir a incerteza (capacidade de lidar com transformações contínuas por meio do equilíbrio entre mudança e controle); capacidade de gerir o aprendizado (capacidade de aprender sobre si mesmo continuamente, treinar e desenvolver os demais e facilitar a constante aprendizagem organizacional).

No Brasil, Coda (1999), a partir de estudo realizado em empresa do setor elétrico, destaca, também, um elenco de competências atualmente requeridas aos ocupantes de cargos gerenciais: 1. visão estratégica do negócio; 2. capacidade de identificar e definir, com clareza e exatidão, objetivos e metas para a equipe e indivíduos, programando as atividades, definindo indicadores de resultados e gerenciando-os com vistas ao alcance dos objetivos esperados; 3. orientação para a qualidade; 4. capacidade de utilizar os ativos intelectuais das pessoas com quem trabalha, identificando potencialidades, bem como canalizando-as para o trabalho criativo e desafiador; 5. capacidade gerir conflitos; 6. capacidade de dar *feedback*; 7. capacidade de utilizar recursos.

Ao abordar a questão da competência em nível gerencial, vale salientar o caráter precursor dos estudos desenvolvidos por Katz (1955) acerca das habilidades necessárias aos gestores para a condução do processo administrativo: a habilidade técnica (habilidade de usar conhecimento, técnicas e equipamentos necessários à realização de tarefas específicas adquiridas por experiência, educação e instrução); a humana (capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas, em que se incluem uma compreensão da motivação e uma aplicação da liderança eficiente) e a conceitual (habilidade para compreender as complexidades da organização global e o ajustamento das operações da pessoa na organização, na medida em que permite que a pessoa se comporte de acordo com os objetivos da organização total e não de acordo com os objetivos e as necessidades de seu grupo imediato).

Para o autor, a combinação adequada de tais habilidades varia à medida que um indivíduo caminha na administração, de posições de supervisão a posições de alta direção, conforme exemplificado na FIG. 1.

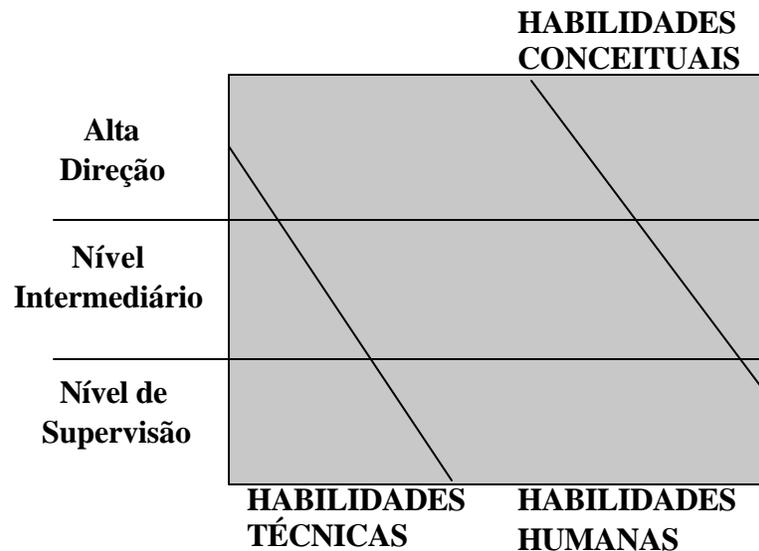


FIGURA 1 - Habilidades gerenciais necessárias em vários níveis da organização
 FONTE - HERSEY e BLANCHARD, 1974, p. 7.

Segundo Katz (1955), ao se passar de níveis inferiores para níveis mais elevados da organização, há cada vez menos necessidade de habilidades técnicas, mas, ao mesmo tempo, uma demanda cada vez maior por habilidades de natureza conceitual. Hersey e Blanchard (1974, p. 9), no entanto, observam que, embora no modelo proposto por Katz (1955) a proporção de habilidades técnicas e conceituais variem nos diferentes níveis da organização, “o denominador comum, aparentemente crucial em todos os níveis, é a habilidade humana”, a qual, cada vez mais, tem-se afigurado como uma habilidade gerencial fundamental.

Buscando proceder a uma síntese das competências mais valorizadas por executivos de onze grandes companhias brasileiras - Alcoa, Grupo Algar, Banco ABN Amro Real, Grupo Camargo Correia, Coca-Cola, BankBoston, Kraft Lacta Suchard, Natura, Novartis, Rhodia e Santista Têxtil - recente pesquisa realizada pela Price Waterhouse e Coopers (2001) salienta como componentes da competência mais enfatizados: capacidade de realização (70%), postura ética (57%), criatividade/inação (54%), motivação (41%), energia e dinamismo

(35%), quociente emocional (34%), autonomia (29%), capacidade de equacionar problemas (26%) e capacidade de relacionamento interpessoal (25%).

Leite (1996, p. 164), a partir de abrangente revisão de estudos que visam traçar o perfil de trabalhador requerido pelo novo ambiente dos negócios, corrobora as análises dos diversos autores discutidos nesse item, ao constatar uma grande similaridade entre os atributos de competência valorizados pelas organizações modernas, indicando, nessa direção, “uma nítida convergência entre as empresas de diferentes setores e características, quanto aos traços mais relevantes do perfil de trabalhador, em matéria de conhecimentos, habilidades, atitudes e características pessoais”, tendo-se o perfil de qualificação ideal das empresas inovadoras calcado na reiterada trilogia:

1. *saber-fazer*, que recobre dimensões práticas, técnicas e científicas, adquiridas formalmente (cursos/treinamentos) e/ou por meio da experiência profissional;
2. *saber-ser*, incluindo traços de personalidade e caráter, que ditam os comportamentos nas relações sociais de trabalho (capacidade de iniciativa, comunicação, disponibilidade para a inovação e mudança, comunicação, assimilação de novos valores de qualidade, produtividade e competitividade);
3. *saber-agir*, subjacente à exigência de intervenção ou decisão diante de eventos tais como saber trabalhar em equipe, ser

capaz de resolver problemas e realizar trabalhos novos e diversificados.

Já Fleury e Fleury (2001, p. 21), em estudo mais recente, ao definirem a competência como: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar; transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”, caracterizam cada um dos verbos expressos nesse conceito, conforme apresentado no QUADRO 2.

QUADRO 2
Competências do profissional

Saber agir	<ul style="list-style-type: none"> • Saber o que e por que faz • Saber julgar, escolher decidir
Saber mobilizar	<ul style="list-style-type: none"> • Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles
Saber comunicar	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros
Saber aprender	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar o conhecimento e a experiência • Rever modelos mentais • Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros
Saber comprometer-se	<ul style="list-style-type: none"> • Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização
Saber assumir responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido
Ter visão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas

FONTE - FLEURY e FLEURY, 2001, p. 22.

Os autores, ao investigarem as relações entre estratégia e competências na indústria brasileira, salientam que, passando do nível mais estratégico de formação de competências organizacionais, para o nível da formação das competências do indivíduo, três blocos de competências podem ser identificados:

1. competências de negócio. Competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social. Exemplos: conhecimento do negócio, orientação para o cliente;
2. competências técnico-profissionais. Competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade, como, por exemplo, desenho técnico, conhecimento do produto, finanças;
3. competências sociais. Competências necessárias para interagir com as pessoas, como, por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalho em times.

A partir da análise das diversas tipologias de competências propostas por autores estrangeiros, dentre eles ZARIFIAN (2001), PERRENOUD (2001), DUBAR, 1998, STROOBANTS (1997), BARTLETT e GHOSHAL (1997), LE BORTEF (1994), RHINESMITH (1993), e nacionais, entre os quais, FLEURY e FLEURY (2001), DUTRA (2001), RESENDE (2000), CODA (1999), LEITE (1996), DEMO (1994), discutidos no referencial teórico deste estudo foi selecionado, como base para a mensuração do grau em que as competências consideradas chave para o enfrentamento da nova configuração do ambiente dos negócios têm sido requeridas pelas organizações a que se vinculam os profissionais pesquisados, um elenco de quinze competências mais reiteradamente mencionadas nesses trabalhos, a saber: 1. domínio

de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada; 2. capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias; 3. criatividade; 4. capacidade de inovação; 5. capacidade de comunicação; 6. capacidade de relacionamento interpessoal; 7. capacidade de trabalhar em equipes; 8. autocontrole emocional; 9. visão de mundo ampla e global; 10. capacidade de lidar com situações novas e inusitadas; 11. capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades; 12. iniciativa de ação e decisão; 13. capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização; 14. capacidade de gerar resultados efetivos; 15. capacidade empreendedora.

Vale salientar que a opção por não se adotar *stricto-sensu* nenhuma das tipologias descritas neste item deveu-se à adoção, neste estudo, da técnica estatística de Análise Fatorial Exploratória, por meio da qual se buscou verificar o agrupamento das competências pesquisadas, a partir dos dados empíricos obtidos.

2.4 A aplicação do conceito de competência: limitações e potencialidades

Aspectos como a estreita ligação entre o conceito de competência e outros como *performance* e competitividade, bem como sua origem eminentemente empresarial, têm levado diversos autores a criticarem-no como excessivamente pragmático e orientado aos interesses patronais.

Nesse contexto, Deluiz (1996), em uma análise crítica da difusão desse conceito, ressalta o risco da prevalência de uma perspectiva individualizada e individualizante, tanto na compreensão da construção das competências, quanto na sua avaliação, favorecendo acordos particulares entre empregado-empregador, assim como o enfraquecimento da negociação coletiva e da mobilização da ação sindical.

Conforme salienta Dubar (1998) o *modelo da competência*, em função de suas características centrais, parece surgir como uma concepção das relações de trabalho e da organização que valoriza a empresa, o contrato individual de trabalho, o comprometimento e a integração com a organização.

Sob essa perspectiva, a noção de competência tenderia a ignorar que as relações empresa-empregado são o resultado de uma relação social dinâmica. Ao contrário, visaria percebê-la como um mero face-a-face entre um indivíduo portador de *competências* e uma empresa que as reconhece nele e as transforma em desempenho mais ou menos suscetível de ser mensurado. Faceta essa, segundo Stroobants (1993), freqüentemente invocada como pretexto para a exclusão, da esfera produtiva, dos mais frágeis, dos mais velhos e dos menos instruídos.

Para Carrillo (1994), além desses aspectos, o modelo da competência, ao ampliar o conteúdo e os requisitos da qualificação, traz consigo uma fluidização dos códigos sociais que demarcavam as relações entre saber, especialização profissional, cargos, carreira e salários, aumentando a possibilidade de adoção, por parte dos empregadores, de mecanismos mais idiossincráticos e unilaterais de definição dos enquadramentos profissionais e dos critérios de mobilidade ocupacional; coadunando-se, desse modo, perfeitamente com os pressupostos do movimento em torno da *flexibilização de direitos* trabalhistas e sindicais. Além disso, conforme salienta Militão (2000, p. 45), parece paradoxal que

ao mesmo tempo em que se assenta em valores como o trabalho em equipe, [o modelo de competência] acirra a competição pela ênfase na individualização e nos resultados, escamoteando os conflitos em busca da negociação, procurando o envolvimento em detrimento de uma postura crítica do trabalhador.

No Brasil, um grupo significativo de autores - notadamente nos campos da educação e da sociologia do trabalho, incluindo-se autores como Ramos (2001), Manfredi (1998), Deluiz (1996), Leite (1996), Machado (1996), Patto (1991) - destaca, também, a associação entre a difusão desse discurso que faz apelo a competências cada vez mais abrangentes e a disseminação de um novo discurso, centrado na competitividade, em especial, a partir do governo do presidente Fernando Collor de Mello.

Nessa direção, Manfredi (1998) destaca que a noção de competência tem sido utilizada pelas equipes de Recursos Humanos das grandes empresas para construir novos critérios de acesso e permanência no emprego, seu reconhecimento e sua institucionalização, constituindo, assim, uma noção marcada política e ideologicamente por sua origem empresarial e por se cunhar a partir de uma corrente teórico-epistemológica de ordem descritivo-experimental que tende a tratar as habilidades e competências humanas desvinculadas das dimensões de tempo e espaço socioculturais, reduzindo-as a um rol de aptidões e habilidades genéricas e cambiantes, muito ao sabor das necessidades e exigências do capital.

À luz de processos mais amplos, a opção pelo modelo da competência estaria ancorada numa lógica de recomposição da hegemonia do capital, onde a ressignificação da qualificação e das estratégias de formação profissional fazem parte de um processo de ressocialização e aculturação da classe trabalhadora, tendo por função reintegrá-la aos novos modelos de produção e gestão do capitalismo em sua fase de transnacionalização (MANFREDI, 1998, p. 37).

Fleury e Fleury (2001, p. 21), ao definirem a competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”, trazem à tona uma questão fundamental. Ao agregar valor econômico à organização, o conceito de competência estará também agregando valor social ao indivíduo? Em outros termos, as pessoas, ao

desenvolverem competências essenciais para o sucesso da organização, estão também investindo em si mesmas não só como cidadãos organizacionais, mas como cidadãos do próprio país e do mundo?

Buscando respostas a tal questão, os autores levantam a possibilidade de exclusão social como um outro importante aspecto a ser considerado nesse debate.

Se, por um lado, tal proposta é estimulante e desafiadora, para os que têm possibilidade de participar deste projeto, por outro coloca o tema da inclusão/exclusão em pauta. Ser incluído, a nosso ver, significa ter tido as oportunidades para desenvolver o estoque inicial de conhecimentos e habilidades e de vivenciar um ambiente em que certas atitudes (como responsabilidade, determinação) são valorizadas. Sem esse estoque inicial, dificilmente a pessoa rompe as barreiras de entrada, ou seja, a noção de inclusão vai além da dimensão econômica do nível de renda, para incorporar dimensões sociais e culturais (FLEURY & FLEURY, 2001, p. 164).

Já Machado (1996, p. 17) questiona o modelo de competência, na medida em que sua centralidade

reside no estabelecimento de paradigmas - lista de categorias de competências e de um conjunto de proposições dedutivas, originadas da identificação de supostas tendências qualificadoras em função das quais o conjunto da força de trabalho é classificado e tomado como objeto de intervenção de políticas de qualificação.

Para a autora, outro problema associado à abordagem da competência é o risco de o jogo do mercado produzir uma reificação das qualidades, dos atributos e das capacidades humanas que passam, então, a ser tomadas como naturais e imanentes à natureza do indivíduo e não como características criadas e possibilitadas socialmente, transformando o indivíduo competente em um fetiche.

Assim, a competência enquanto atributo pessoal se identifica como o ser rentável e o saber competir, a capacidade de pertencer ao mercado por direito, de concorrer e fazer cumprir o objetivo de maximização das condições de venda da própria força de trabalho, mostrando que entre os dois termos - competência e competir - há identidade com a lógica do capital (MACHADO, 1996, p. 3).

Como ressalta Patto (1981, p. 211), uma das características dos estudos sobre a competência é que, em sua maioria, eles são

valorativos e comparativos; o nível de rendimento, os padrões de interação, os valores, as atitudes e as expectativas de um grupo ou classe social - a dominante - são tomados como norma, contra a qual são comparados os resultados obtidos com indivíduos pertencentes aos grupos ou classes dominados. As conclusões a que chegam em todas as áreas praticamente convergem para “a falta e privação de”, como se a cultura dominante fosse natural, correta, universal, e todas as que se afastassem de seus padrões fossem inferiores, primitivas, carentes, “privadas de” etc.

Também sob a ótica de Leite (1996, p. 162), a noção de competência vem sendo incorporada ao discurso empresarial como uma decorrência natural e imanente do processo de transformação na base material do trabalho, sendo compreendida

menos como estoque de conhecimentos/habilidades, mas, sobretudo como capacidade de agir, intervir e decidir em situações nem sempre previstas ou previsíveis. O desempenho e a própria produtividade global passam a depender em muito dessa capacidade e da agilidade de julgamento e de resolução de problemas.

Para Ramos (2001), um outro ponto a ser melhor trabalhado em relação à noção de competência refere-se à sua própria institucionalização e, nesse sentido, à necessidade ou não de uma regulação geral das competências. Segundo a autora, há quem argumente que as competências podem ser reguladas com base em acordos bilaterais entre empregador e empregado e serem reconhecidas ao nível da empresa. Outros, no entanto, destacam a fragilidade que isso cria nas relações de trabalho e defendem a necessidade de se construir um novo sistema coletivo para regular os meios de acesso ao emprego e ao reconhecimento individual de competências.

A partir desse debate, pelo menos três pontos de consenso podem ser identificados: 1. a necessidade de acordos em torno de sistemas para reconhecer competências ou a competência profissional de um indivíduo que não estejam baseados somente nos diplomas educacionais; 2. a necessidade de os sistemas educacionais serem geridos no sentido de desenvolverem competências profissionais; 3. a necessidade de se oferecerem aos indivíduos, incluindo-se os desempregados, iguais oportunidades para desenvolverem suas competências ao longo de uma carreira.

Mesmo assim, destaca Ramos (2001), as dificuldades de construir um novo sistema profissional baseado em competência não podem ser ignoradas. Por exemplo, a abordagem por competência enfatiza a ação que se processa em contextos específicos de produção, sendo então geridas segundo os interesses da própria empresa, tornando difícil construir um sistema global e genérico que possa ser aplicado externamente à organização. Outra dificuldade é o fato de essa abordagem enfatizar, também, as características pessoais e a capacidade de mobilizar competências num contexto específico, o que torna muito complexo realizar medidas dessas competências objetivamente, em particular, se elas tiverem de ser reconhecidas fora do contexto em que foram desenvolvidas.

A necessidade de superação dessas dificuldades a favor dos consensos previamente indicados leva a autora em referência a indicar como melhor estratégia a conciliação dos projetos dos principais sujeitos - trabalhador, empresa, Estado - envolvidos nessa problemática. O projeto individual fomentando a responsabilidade que tem o indivíduo na gestão de sua própria carreira profissional. O projeto das empresas, seja qual for o tipo, cuidando das relações de competitividade nas organizações e de suas responsabilidades em desenvolver as competências individuais. Por fim, o projeto social, focando a dimensão social e coletiva do

profissionalismo e o papel do governo e da sociedade, em geral, em prover os recursos e oportunidades iguais às pessoas para se tornarem profissionais e terem seu profissionalismo reconhecido. Segundo Ramos (2001), os sistemas de competência profissional têm-se apresentado como tentativa de realizar essa conciliação.

Para a autora, um sistema de competência profissional integra-se por três subsistemas, cujas características se definem de acordo com a matriz de investigação dos processos de trabalho: 1. normalização das competências; 2. formação por competências; 3. avaliação e certificação das competências.

Sob tal sistema, a investigação das competências tem como objetivo garantir a evidência das competências requisitadas pelos empregos, possibilitando a definição e a sistematização de um perfil profissional. Delineadas as competências necessárias, elaboram-se as normas de competência mediante a confrontação do perfil definido com as ocupações ou situações típicas de trabalho, deduzindo-se os desempenhos satisfatórios. A partir de então, o Estado e as próprias organizações empresariais podem promover processos de formação para orientar a aquisição dessas competências, avaliá-las e certificá-las, tomando decisões com base nesses dados. As competências validadas tornam-se instrumentos de negociação do trabalhador passíveis de gerar mobilidade profissional horizontal ou vertical, interna ou externa à empresa, ganhos de remuneração, acesso à educação continuada dentre outros.

Se por um lado, há, portanto, correntes, notadamente no âmbito da educação e da sociologia do trabalho, que apontam diversas críticas ao conceito de competência, por outro lado, há autores, em especial nos campos da administração e da psicologia, como, por exemplo, Deer (1998), Lévy-Leboyer (1993), Schein (1990), e, no Brasil, Dutra (2001), Hipolito (2001),

Fleury e Fleury (2001) dentre outros que percebem nele significativas potencialidades, sobretudo no que se refere à modernização de políticas e práticas de recursos humanos que venham a promover maior valorização do potencial humano e enriquecimento de dimensões básicas das tarefas, tidas por diversos autores, dentre eles Werther e Davis (1983) e Hackman e Oldham (1975), como basilares da satisfação no e com o trabalho.

Autores como Deer (1988) e Schein (1990) destacam, também, que a discussão em torno da competência pode propiciar o desenvolvimento das condições necessárias para que os indivíduos possam atuar em atividades mais adequadas aos seus projetos profissionais, bem como, empregar e desenvolver seus pontos fortes.

Além disso, há que se salientar as possibilidades que a adoção de sistemas calcados na noção de competência propiciam à adoção de formas inovadoras de gestão do desempenho - por exemplo, os *balanços de competência* (LÉVY-LEBOYER, 1993) - capazes de contrapartidas mais coerentes aos esforços individuais.

No Brasil, não obstante o reduzido número de estudos empíricos sobre resultados da adoção de sistemas de gestão calcados no conceito de competência, Dutra et al. (2000), em pesquisa realizada junto a empresa do setor de telecomunicações, assinalam como possibilidades decorrentes da adoção de sistemas fundamentados nessa noção:

1. a capacidade de produzir um sentimento de justiça e coerência na gestão de pessoas, homogeneizando os critérios utilizados por cada gestor na avaliação de seus subordinados;

2. a capacidade de oferecer incrementos que facilitem a orientação dos trabalhadores quanto às possibilidades de desenvolvimento na organização;
3. o incentivo à busca contínua por capacitação, por parte dos trabalhadores, e sua aplicação no contexto organizacional;
4. o estabelecimento de critérios para as diferenciações salariais, em alinhamento com os níveis de remuneração praticados no mercado;
5. a possibilidade de integração das diversas práticas de recursos humanos da organização, favorecendo uma rápida assimilação das mudanças organizacionais e ambientais.

Em estudo mais recente, Dutra (2001), uma vez mais, acentua as potencialidades do conceito de competência, em permitir uma gestão de pessoas mais alinhada com as expectativas e as necessidades das organizações *vis-à-vis* às dos indivíduos, propiciando uma série de ganhos, quer para as primeiras, na forma de maior simplicidade, flexibilidade e transparência na gestão de pessoas; otimização de recursos e da massa salarial; direcionamento e otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional; maior capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos; flexibilidade do modelo para adaptar-se às mudanças de estrutura, organização do trabalho e tecnologia e maior equilíbrio entre remuneração e agregação de valor; quer para as pessoas, ao propiciar horizontes profissionais claros, com critérios de acesso definidos; remuneração compatível com a complexidade das atribuições e das

responsabilidades e com o mercado; estímulo ao autodesenvolvimento e à ampliação do espaço de atuação; condições claras e objetivas para a mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo modelo.

Já Hipolito (2001), analisando os sistemas tradicionais de remuneração, centrados no cargo, destaca uma série inconsistências:

1. a dificuldade em acompanhar e em sinalizar os objetivos organizacionais, uma vez que esses sistemas, na maior parte das vezes, carecem de reflexão estratégica e de um envolvimento maior por parte da organização em sua concepção e operação;
2. a inviabilidade de descentralização das decisões salariais, resultante da aplicação de técnicas estatísticas sofisticadas e da rigidez inerente ao uso de cargos, comprometendo, assim, a aceitação e a credibilidade do sistema por gestores e funcionários (SMITH JR., 1992);
3. o alto custo de manutenção do sistema de administração salarial, tendo em vista a constante necessidade de revisão, decorrente da mutabilidade ambiental crescente e da complexidade intrínseca ao sistema;

4. a baixa confiabilidade das informações obtidas por meio de pesquisa salarial que, cada vez menos, se baseia na comparação de cargos similares entre diferentes organizações, fruto de diferenças na tecnologia empregada, estruturação do processo produtivo e grau de descentralização decisória entre outros;

5. o não reconhecimento da contribuição do profissional, considerando-se, na tentativa de simplificação da análise do mérito, aspectos que não retratam necessariamente sua evolução, como é o caso do tempo de experiência. Quando os critérios de diferenciação entre as pessoas são ambíguos ou confusos, há uma tendência da não-diferenciação entre os profissionais ao longo do tempo, mesmo que apresentem diferenças significativas de *performance* (MILGROM e ROBERTS, 1992).

Para o autor, tais limitações têm suscitado a busca de técnicas alternativas de recompensa, mais alinhadas às atuais demandas organizacionais, destacando-se a expansão das práticas que privilegiam uma parcela variável - e não fixa - de pagamento e a utilização do conceito de competências para fins de remuneração.

Em relação à adoção do conceito de competência para fins de remuneração, pesquisas realizadas por Hipolito (2000) apontam como ganhos, derivados de sua aplicação:

1. o alinhamento com as diretrizes e os valores estratégicos da organização, garantindo consistência à prática remuneratória e ao equilíbrio na relação entre salários e contribuição do profissional, aspecto fundamental à manutenção da capacidade de sobrevivência das organizações;
2. a sinalização para o que se espera dos profissionais, reforçando o discurso da empresa de forma condizente com as demais ações no campo da gestão de pessoas;
3. durabilidade, na medida em que as diferenciações salariais passam a ser apoiadas por diretrizes de longo prazo (níveis de complexidade e competências), em vez de apoiadas por atividades que se tornam rapidamente obsoletas;
4. flexibilidade para incorporar aperfeiçoamentos e revisões;
5. estímulo à capacitação, uma vez que o aumento da competência em estoque possibilita reconhecimento salarial dentro dos limites estabelecidos pelo nível de complexidade em que o profissional está atualmente e também se traduz em condição necessária para o acesso a níveis mais altos de complexidade (e, portanto, mais bem remunerados);

6. possibilidade de descentralização das decisões salariais, subsidiando os gestores com instrumentos que garantam uniformidade no uso do referencial e na maneira de recompensar as pessoas;
7. baixa pressão sobre a estrutura de salários quando da implementação, bem menor do que a usualmente observada em outras experiências de implementação de sistemas de remuneração;
8. emergência de um sentimento de justiça, pois diferencia os salários a partir de critérios alinhados às percepções individuais de equidade.

Reconhecendo-se as potencialidades que uma efetiva aplicação do conceito de competência pode propiciar ao desenvolvimento de ações organizativas capazes de respostas mais assertivas ao ambiente turbulento e mutável que caracteriza o atual contexto dos negócios, bem como, de viabilização das condições necessárias ao desenvolvimento, por parte dos trabalhadores, do máximo de seu potencial enquanto seres humanos, buscou-se, neste estudo, para além do debate ideológico, investigar de que forma as políticas e práticas de gestão de recursos humanos atualmente adotadas pelas organizações a que se vinculam os profissionais-alvo deste estudo têm favorecido - ou requerem ser modernizadas no sentido de criar - as condições necessárias ao desenvolvimento, aplicação e retenção das competências individuais requeridas por este novo estágio do mundo dos negócios.

Tal proposta revela-se significativa, notadamente quando se observa que a grande ênfase das organizações, no que diz respeito à operacionalização do conceito de competência, muito freqüentemente, tem-se restringido a ações direcionadas ao recrutamento e seleção de indivíduos dotados das competências individuais necessárias ao enfrentamento das novas condições do mercado sem, todavia, se dar a devida atenção à forma pelas quais o conjunto de suas políticas e práticas de gestão favorecem o desenvolvimento, aplicação e retenção das competências demandadas.

Nessa direção, este estudo visa contribuir com subsídios que possibilitem o delineamento de políticas e práticas de gestão que venham a propiciar uma modernidade organizacional, favorecedora da competência e da competitividade *vis-à-vis* maior satisfação e bem-estar do trabalhador no e com o seu trabalho.

3 MODERNIDADE ORGANIZACIONAL

3.1 Modernidade, modernidade no contexto da sociedade e modernidade em termos organizacionais

Em termos históricos, segundo Zajdsznajder (1993), a noção de modernidade pode ser introduzida a partir de determinadas caracterizações - o mito da tecnologia, o domínio da razão científica, a idéia de progresso, a exaltação da democracia - que a diferencia de períodos ou fases anteriores da humanidade, como o *mundo primitivo*, o *mundo antigo* e o *mundo medieval*.

Para A. Touraine, pensador francês social-democrata, a noção de modernidade, por suas características centrais, resulta de duas grandes correntes de pensamento: de um lado, o racionalismo greco-romano, retomado pelos humanistas da Renascença; de outro, a concepção cristã de alma, secularizada através da noção de sujeito.

Para o autor, no entanto, durante muito tempo, a modernidade foi definida apenas pela eficácia da racionalidade instrumental, ignorando o sujeito humano como liberdade e como criação. Dessa redução, acrescenta Touraine (1994), decorrem os fundamentos de sua crise, cuja superação - e estabelecimento de uma *nova modernidade* - pressupõe o resgate de sua outra metade: o sujeito.

Sob essa perspectiva, para o autor, a modernidade pode, portanto, ser compreendida como o redirecionar o homem para o centro da sociedade, contemplando suas várias dimensões: tecnológica (combinando racionalização e subjetivação); social (na medida em que a subjetivação só é possível por meio do movimento social); política (visto que a democracia é

o regime que permite a expressão política do indivíduo); e cultural (uma vez que valores de liberdade e eficácia se encontram em sua origem) (TOURAINÉ, 1994).

Eboli (1996, p. 56), em uma tentativa de descrever as principais características da modernidade no âmbito da sociedade, baseada nas idéias de A. Touraine, mas agregando também idéias de pensadores nacionais, entre eles Buarque (1994), Zajdsznajder (1993), Motta (1992) e Faoro (1992), destaca como principais atributos de uma sociedade moderna, considerando suas dimensões cultural, política, social, administrativa, econômica e tecnológica:

DIMENSÃO CULTURAL:

- não se apóia na figura de Deus, é uma sociedade livre, mas inquieta;
- há preocupação em separar o bem do mal;
- o princípio central é a liberdade;
- não elimina as crenças do passado; transforma o antigo em moderno sem destruí-lo;
- o espírito de liberdade e a busca da eficácia encontram-se na origem da modernidade;
- a sociedade moderna representa a passagem do sagrado ao profano, da religião à ciência;
- interação crescente entre sujeito e razão;
- está voltada para o futuro;
- envolve a noção de ética e valorização do ser humano;
- combina liberdade e responsabilidade.

DIMENSÃO POLÍTICA:

- é a afirmação da democracia, pois este é o regime que permite aos atores sociais formarem-se e agirem livremente;
- reconhece os direitos fundamentais do cidadão;
- há representatividade das classes dirigentes e da sua política;
- apresenta classes dirigentes que *coordenam e organizam*, mas que *não dirigem, conduzem ou promovem*;
- engloba a noção de cidadania;
- possui sistema decisório democrático e eficiente;
- favorece o alargamento do mundo da decisão;
- pressupõe a expressão política do sujeito;
- coloca o sujeito, o inventor do movimento, do progresso e da liberdade, em primeiro plano;
- favorece a ação política, que é a expressão do desejo do sujeito de ser responsável por sua própria vida;
- compromete em seu processo, toda a sociedade.

DIMENSÃO SOCIAL:

- os homens são o fundamento dos valores da sociedade moderna;
- toda a população deve participar de seu processo;
- o sujeito aparece não para fugir das exigências da técnica e da organização, mas para reivindicar seu direito de ser ator;
- o sujeito é o indivíduo transformado em ator, que se insere nas relações sociais, transformando-as;
- o sujeito só existe como movimento social, é ele quem transforma sua situação social;
- a idéia de sujeito é inseparável da idéia de relações sociais;

- a alteridade⁵ é a base das relações sociais;
- revitaliza e renova os papéis sociais;
- há estreita associação entre a construção do sujeito pessoal e o movimento social;
- não existe movimento social sem apelo direto à liberdade e à responsabilidade do sujeito;
- prega-se a diminuição das distâncias e barreiras sociais;
- envolve a noção de justiça;
- não privilegia a técnica em detrimento dos objetivos sociais;
- objetivos sociais devem ser subordinados a valores éticos.

DIMENSÃO ADMINISTRATIVA:

- é um princípio de justiça acompanhado de uma preocupação com a eficácia;
- não é separável da esperança, portanto, definem-se objetivos, ainda que utópicos;
- é a aproximação crescente do futuro desejado, necessitando para tanto da definição de estratégias e metas de elaboração de projetos;
- envolve planejamento.

DIMENSÃO ECONÔMICA:

- visa a prosperidade e o futuro;
- promove a distribuição de renda e redução da pobreza;
- consumo deve ser acessível para a maioria da população;
- pressupõe diferenças de rendimentos, mas não desequilíbrios acentuados;
- aspectos econômicos devem ser subordinados aos objetivos sociais.

DIMENSÃO TECNOLÓGICA:

- domínio da razão e da ciência;

⁵ Capacidade de aceitar os outros em suas singularidades, o que significa a não aceitação dos outros seres, unicamente enquanto instrumentos para nossa satisfação (MOTTA, 1992).

- pressupõe inovação constante;
- constitui o diálogo entre racionalização e a subjetivação;
- associa progresso e cultura, ou seja, universo técnico e cultural;
- os sucessos da ação técnica não devem fazer com que se esqueça a criatividade do ser humano;
- tecnologia deve ser um elemento intermediário na construção de utopias;
- técnica deve ser subordinada à racionalidade econômica.

Partindo desse marco teórico-conceitual, fundamentado nas idéias de Touraine (1994), Buarque (1994), Faoro (1992), Zajdsznajder (1993) e Motta (1992), assim como da compreensão da organização moderna como aquela que “reproduz as características de uma sociedade moderna e, ao mesmo tempo, favorece o ingresso e o desenvolvimento de indivíduos igualmente modernos” (EBOLI, 1996, p. 54), a autora visando transpor as características da modernidade no âmbito da sociedade para o contexto organizacional, estabelece um elenco de indicadores para sua análise neste nível (QUADRO 3).

QUADRO 3

Indicadores de Modernidade Organizacional, segundo Eboli (1996)

DIMENSÕES	INDICADORES DE MODERNIDADE ORGANIZACIONAL
CULTURAL	<ul style="list-style-type: none"> • Permite ambigüidades e diversidade • Permite e estimula a diversidade de práticas, comportamentos e atitudes • Valoriza a iniciativa, a responsabilidade e a liberdade • Orientação para o futuro, embora não elimine o passado • Preocupa-se com princípios éticos • Clima interno favorece mudanças, inovação e aprendizagem
POLÍTICA	<ul style="list-style-type: none"> • Regime político democrático • Processo decisório descentralizado e democrático • Existência de sistemas de representação • Permite que os atores sociais se formem e ajam livremente • Compromete as pessoas com seus processos • Estimula a ação política • Favorece a consciência e o exercício da cidadania • Estimula a autonomia, a iniciativa de ação e decisão • Conflito é um sintoma saudável
SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Alteridade é a base das relações sociais • Horizontalização das relações sociais • Encorajamento à integração social • Estimula a participação das pessoas nos processos organizacionais • Diminui as distâncias e barreiras sociais • Objetivos sociais subordinam-se a valores éticos • Favorece que as pessoas se mantenham informadas • Favorece que as pessoas atinjam seus objetivos, materiais ou psicológicos
ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Há definição clara da missão, objetivos, estratégias e metas • Elabora projetos • Direção tem visão a longo prazo e preocupa-se com planejamento • Políticas e práticas promovem a tomada de risco, a criatividade, a eficácia e o desempenho das pessoas • Políticas e práticas estimulam o autodesenvolvimento • Preocupa-se em avaliar resultados, em níveis organizacional e pessoal
ECONÔMICA	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos econômicos subordinam-se a objetivos sociais e princípios éticos • Preocupação com eficácia e prosperidade traduz-se em participação no mercado, produtividade, lucratividade, rentabilidade, retorno sobre investimentos e qualidade dos produtos ou serviços ofertados
TECNOLÓGICA	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização de tecnologias que favoreçam e eficácia • Flexibilidade para a inovação • Aspectos técnicos subordinam-se à racionalidade econômica • Harmonia entre tecnologia e utilização da criatividade humana • Tecnologia é meio e não fim • Tecnologia favorece a interação social • Combina universo técnico e cultural • Favorece o alto grau de informação das pessoas

FONTE - EBOLI, 1996, p. 47.

Conforme salienta Eboli (1996), estabelecer os indicadores de modernidade organizacional constitui etapa fundamental para a realização de pesquisas nesta área, uma vez que somente a partir da identificação e seleção das principais variáveis pode-se avaliar de forma mais completa e abrangente a modernidade na gestão empresarial. Para fins deste trabalho, utilizou-se, para a avaliação do grau de modernidade organizacional, indicadores propostos por essa autora, conforme descritos no item 5.5.2.

3.2 A modernidade no contexto das organizações brasileiras

Conforme destaca Gonçalves (1997), a questão da modernidade tem sido colocada, nos dias atuais, para destacar a relevância de as organizações se prepararem para enfrentar a competição nos padrões da nova configuração do mundo dos negócios, por meio da adoção de estruturas, estratégias, políticas e práticas de gestão que favoreçam a formação de conteúdos culturais que estimulem um comportamento competente.

Para esse autor, as armas convencionais e toda a experiência reunida em gestão não se têm mostrado suficientes às demandas impostas pelo atual ambiente vivenciado pelas organizações. É preciso, segundo ele, romper com o passado, deixar de lado experiências tradicionais e criar novidades e soluções criativas capazes de dotar as organizações das competências necessárias às demandas desse novo ambiente.

Nessa direção, para fazerem face às características da sociedade moderna, as organizações devem ser processualmente orientadas e focadas nos seus clientes, devem ser ágeis e enxutas e suas tarefas devem pressupor, por parte de quem as executa, amplo conhecimento do negócio, autonomia, responsabilidade e habilidades para a tomada de decisões em ambientes cada vez mais complexos; requerendo, por conseguinte, uma revisão completa dos modelos tradicionais de empresa, tanto do ponto de vista estrutural quanto da gestão do negócio e do trabalho.

As organizações tradicionais foram projetadas com base em pressupostos antigos, como a constância e a regularidade do ambiente externo - que lhe permitia isolar-se dentro de suas fronteiras - a versatilidade da empresa - que lhe possibilitava produzir tudo o que pudesse a custos inferiores aos de um fornecedor externo - a eficiência decorrente da especialização e a conseqüente estruturação em unidades especializadas estanques, além da prescrição detalhada dos procedimentos e metas pessoais, de modo a superar

''
a limitação de conhecimentos e a competência dos empregados (GONÇALVES, 1997, p. 11).

Diante disso, um novo conjunto de princípios de organização, calcado na alocação dinâmica dos recursos, na comunicação ponta-a-ponta, na organização do trabalho em times e projetos, na avaliação de desempenho por resultados e na definição de fronteiras organizacionais orgânicas passa a ser indicado.

Nesse sentido, há que se observar a estrita relação entre esse novo conjunto de princípios sugeridos por Gonçalves (1997) e o modelo orgânico ou organicista de organização proposto por Burns e Stalkers (1961), o qual, ao contrário do seu oposto, o modelo mecanicista - calcado na prevalência de estruturas burocráticas organizadas a partir de uma minuciosa divisão do trabalho; na ocupação de cargos por especialistas, com atribuições fixas e delimitadas; na centralização das decisões; em hierarquias rígidas de autoridade e controle; em sistemas de comunicação eminentemente verticais; na ênfase em regras e procedimentos formalizados por escrito e que se propõem a definir o comportamento das pessoas de maneira prévia, definitiva e estável - defende uma transformação organizacional na direção de estruturas organizacionais flexíveis e adaptáveis às mudanças e inovações, do estabelecimento de cargos continuamente modificáveis e (re-)definíveis pela interação de seus ocupantes com outros indivíduos que participam do processo produtivo, na descentralização das decisões para os níveis organizacionais mais baixos, hierarquias flexíveis e com significativa permeabilidade entre os diferentes níveis hierárquicos, na maior amplitude do comando e maior confiabilidade nas comunicações informais; no predomínio das interações laterais e horizontais e na ênfase nos princípios do bom relacionamento humano (comunicação, espírito de equipe, integração).

Para Gonçalves (1997), o grande desafio para essa transformação consiste, no entanto, em desenvolver pessoas com o perfil requerido por esse novo tipo de organização. Esforço que exige transformar empregados de tarefas em profissionais de processo; repensar os papéis dos gestores e dos empregados nessa nova organização; reinventar os sistemas de gestão; fazer com que o aprendizado seja parte do dia-a-dia dos negócios da empresa, bem como moldar uma nova cultura que dê suporte à nova maneira de trabalhar.

Já para Markert (2000), a principal consequência das transformações em curso no mundo dos negócios tem sido indicar que uma empresa moderna define-se como uma organização aprendiz (*learning organisation*), em que o potencial humano deve ser redescoberto e incentivado como potencial de produtividade.

Desse modo, na medida em que a organização do trabalho descentralizada e as tarefas de trabalho integradas horizontalmente são características essenciais dos novos conceitos de produção, exige-se, por conseguinte, um perfil de trabalhador que disponha de novas características, como comportamento independente na solução de problemas, capacidade de trabalho em grupo e de pensar e agir em sistemas interligados.

Em decorrência, destaca o autor, percebe-se uma tendência quanto à ampliação do espaço de ação dos trabalhadores, ganhando importância as qualificações intelectuais e sociais. Concomitantemente, salienta tendências quanto a processos de modernização organizacional favorecedores do desenvolvimento de estruturas de trabalho integradas e de elevado potencial de ação subjetiva, o que tende a se traduzir em

uma orientação social em melhor formação e projetos de vida individualizados, indicando uma nova “subjetivação normativa do trabalho” (BAETHGE, 1994) que se expressa, essencialmente, na procura de um

trabalho com mais significado, mais comunicativo, responsável e qualificante (MARKET, 2000, p. 54).

Fleury e Fleury (1995), não obstante esse conjunto de tendências, afirmam ser difícil admitir que exista ou venha a existir, todavia, uma *best practice* de gestão para o novo contexto competitivo.

Para os autores, existem, no entanto, alguns pressupostos que vêm orientando a busca por novas formas organizacionais como, por exemplo, pensar sistematicamente, agir estrategicamente, integrar os processos de decisão, usar inteligentemente a informação e cooperar na competição.

Além disso, observam também uma orientação na direção de políticas de recursos humanos que visam sustentar e impulsionar a aprendizagem e a inovação, tais como a crescente importância atribuída à avaliação do desempenho e da competência individual para o desenho da carreira e dos sistemas de remuneração; os investimentos maciços em programas de treinamento visando, principalmente, melhorias nos sistemas de qualidade e produtividade; a ênfase nos programas comportamentais; assim como o estabelecimento de estratégias participativas, como os Círculos de Controle da Qualidade - CCQ's -, caixas de sugestões, participação nos resultados da organização dentre outros.

Para Fischer (2001), todavia, constitui uma unanimidade entre aqueles que participam ou se dedicam ao estudo organizacional tanto no exterior, quanto no Brasil, que a gestão de Recursos Humanos tem sofrido, nos últimos vinte anos, alterações profundas.

Enfeixando esse conjunto de mudanças, o autor destaca a legitimidade que vem ganhando o conceito de modelo de gestão de pessoas - ou modelo competitivo de gestão de pessoas -

comumente compreendido como um conjunto organizado de políticas, práticas e processos de gestão característicos da empresa que funciona na era da competitividade.

Para o autor, entretanto, a emergência desse novo conceito tem trazido à tona novas contradições que as organizações atuais precisam superar ao definir e colocar em prática seu modelo de gestão de pessoas. Afinal, se por um lado, as organizações nunca precisaram tanto daquilo que há de mais humano no indivíduo - criatividade, emoção, sensibilidade -, por outro, continuam estimulando a criação de ambientes de trabalho em que esse caráter humano encontra pouco espaço para prosperar, na medida em que acirra a competição entre as pessoas, intensifica o ritmo de trabalho e estreita os vínculos entre desempenho e resultados.

Dutra (2001) também indica, ao longo das últimas duas décadas, mudanças significativas no campo da gestão de pessoas, destacando-se transformações, tais como:

1. a alteração no perfil das pessoas exigidos pelas empresas: do perfil obediente e disciplinado a um perfil autônomo e empreendedor, exigindo-se, por conseguinte, uma cultura organizacional que estimule e apóie a iniciativa individual, a criatividade e a busca autônoma de resultados;
2. o deslocamento do foco da gestão de pessoas por meio do controle para o foco via envolvimento;
3. maior participação das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa, na medida em que as pessoas passam cada vez

mais a ser depositárias do patrimônio intelectual das empresas, bem como da capacidade e agilidade de resposta da mesma aos estímulos do ambiente e, ainda, da capacidade de visualização e exploração de oportunidade de negócios.

De forma similar, Dutra (2001) aponta contradições que as organizações atuais precisarão enfrentar ao redirecionar seus sistemas de gestão de pessoas. Na sua opinião, porém, o aspecto central dessas contradições é que as transformações mencionadas não foram acompanhadas pelos conceitos e ferramentas que fundamentam e apóiam a gestão de pessoas. Resultado? A maneira de gerir pessoas adotada pela maioria das empresas não dá conta da realidade.

Fischer (1998), em pesquisa envolvendo profissionais de recursos humanos e estudo de casos em empresas nacionais, uma vez mais, destaca a tendência de as organizações brasileiras estarem passando por mudanças significativas em suas práticas de gestão de pessoas, destacando-se novas tendências nos processos de captação, desenvolvimento e remuneração:

1. captação: na procura das competências necessárias às estratégias de negócio, as empresas procuram captar pessoas com nível educacional elevado; além disso, programas de trainees são considerados fundamentais para atrair os novos talentos, não só porque acena com a possibilidade de renovação futura dos quadros, mas também porque os participantes apresentam uma forte tendência a questionar os procedimentos adotados por gestores mais antigos;

2. desenvolvimento: enfatiza-se o desenvolvimento das competências essenciais por meio de praticas diversas; observa-se, também, a demanda por pessoas preocupadas com o autodesenvolvimento;
3. remuneração: observa-se a adoção de novas formas de remuneração tais como a participação nos resultados, remuneração variável e a remuneração por competências; assim como a ligação da remuneração com os instrumentos de avaliação de desempenho, com a conseqüente revitalização desses instrumentos.

Fleury (1999), a partir de diagnósticos e trabalhos de consultoria, também observa mudanças significativas nas práticas de gestão de pessoas, sobretudo, com a disseminação de novos conceitos, como o de competência.

Nos processos de recrutamento e seleção, a autora observa a adoção de novas técnicas visando identificar pessoas com elevado potencial de crescimento e flexibilidade para enfrentar os incidentes críticos e as novas demandas das empresas.

Já nos processos de treinamento e desenvolvimento, diferentes contornos vêm sendo assumidos, emergindo novos conceitos como o de universidade corporativa, cujo foco é um esforço de desenvolvimento das pessoas fortemente alinhado às estratégias de negócio e às competências essenciais da organização.

Também em termos do sistema de remuneração, novos modelos começam a ser desenvolvidos, como a remuneração por competências, estabelecendo-se níveis de competência e compensação condizentes com cada um dos mesmos.

Além desses aspectos, Fleury (1999) destaca novas tendências, dentre elas:

1. estruturas organizacionais mais enxutas, que propiciam maior integração e comunicação, com a adoção de formas diversas - matricial, célula ou processo - com múltiplas linhas de comando e maior ênfase na comunicação;
2. valorização da função comercial e de manufatura, com o desenvolvimento de competências específicas para atender às novas demandas do mercado; assumindo a função P&D um papel estratégico em termos da inovação de produtos e processos;
3. papel mais relevante da função RH na definição das estratégias do negócio e no estabelecimento de políticas e práticas mais modernas, adequadas ao processo de atrair, reter e desenvolver os melhores talentos;
4. deslocamento da unidade de gestão do cargo para o indivíduo;

5. elevação do nível educacional do corpo de empregados e preocupação com as pessoas mais comprometidas, cujas competências agregam maior valor ao negócio.

Muito embora relate tendências de mudanças gerais na estrutura e sistema de gestão de empresas, notadamente nas mais avançadas, Fleury (1999), assim como Fischer (2001), Dutra (2001) e Fischer (1998) revelam-se cautelosos quanto à possibilidade de generalização dessas transformações para o conjunto das organizações brasileiras, as quais, em sua grande maioria, ainda se defrontam com modelos bem tradicionais de gestão.

Nessa direção, vale mencionar os resultados de recente pesquisa realizada por Kilimnik (2000), a qual constatou que, em 79% das organizações mineiras alvo de seu estudo, prevaleciam modelos de gestão de recursos humanos tradicionais, em aproximadamente 12%, modelos que poderiam ser descritos como intermediários e, em apenas 9%, modelos mais modernos. Em uma análise mais detalhada dos dados, a autora observa, no entanto, que parte significativa das empresas que adotam modelos mais tradicionais já começam a se aproximar de uma configuração intermediária, que incorpora alguns traços de modernidade. A questão, no entanto, salienta Kilimnik (2000), é se esses resultados espelham uma fase de transição que culminaria com uma configuração, de fato, mais moderna ou se esse deslocamento representa apenas uma solução intermediária que visa preservar vantagens dos modelos tradicionais minimizando, porém, ameaças quanto a mudanças mais radicais.

Para Eboli (2001), um verdadeiro salto na direção da modernidade da gestão de recursos humanos exigirá mudanças significativas no comportamento das organizações. Estruturas verticalizadas e centralizadas deverão ceder espaço a estruturas horizontais e amplamente

descentralizadas. A rígida divisão entre trabalho mental e manual deverá ser eliminada; tarefas fragmentadas e padronizadas deverão tornar-se integrais e complexas, exigindo, em todos os níveis da organização, pessoas com capacidade de pensar e executar múltiplas tarefas.

Além disso, destaca ser essencial um alinhamento entre competências empresariais e humanas, o que pressupõe mudanças profundas não só na estrutura, nos sistemas (em especial nos sistemas de comunicação e de tomada de decisões), nas políticas e práticas de gestão de RH, mas, principalmente, na mentalidade, nos valores e na cultura organizacionais.

Nessa direção, salienta Albuquerque (1999), as demandas de um ambiente em constante mutação, as necessidades renovadas dos clientes, a rápida evolução tecnológica e as profundas transformações sociais em curso têm pressionado as organizações quanto ao imperativo de uma nova concepção de gestão, a qual favoreça a flexibilidade, a inovação, a criatividade, a produtividade e a qualidade dos produtos e serviços *vis-à-vis* maior humanização da empresa e aumento da qualidade de vida no trabalho.

Segundo o autor, algumas tendências quanto a essa nova concepção podem ser encontradas em experiências como a sueca, com grupos semi-autônomos de trabalho na indústria automobilística; a experiência da chamada Terceira Itália ou Emilia-Romagna, de parcerias entre pequenas e médias empresas, em distritos industriais; e, no caso do Japão, de produção em massa com especialização flexível e novas formas de organização do trabalho e gestão dos recursos humanos. Para o pesquisador, em todos esses casos, é possível salientar como características comuns a ênfase no trabalho em grupos, a busca de flexibilidade, o enriquecimento do trabalho, a polivalência, o aumento das qualificações profissionais e da

participação dos trabalhadores no processo de inovação tecnológica e outras decisões associadas à produção e ao trabalho em equipes.

Apesar de diferenças estruturais, socioeconômicas e culturais existentes, o autor indica também, como pontos comuns às três experiências, a valorização do talento na empresa; a prevalência de carreiras flexíveis, pouco especializadas e não atreladas a uma estrutura rígida de cargos; o recrutamento intensivo e contínuo, incluindo as rotações de funções internamente; o recrutamento de pessoal com ênfase no potencial para desenvolvimento; o trabalho em equipes e a política de remuneração com pequenas diferenciações salariais e não atrelada à estrutura de cargos.

No QUADRO 4, apresentamos uma síntese comparativa entre as características do que Albuquerque (1999) define como antiga e nova concepção organizacional.

QUADRO 4
Concepções organizacionais comparadas

MODELO	CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS	ANTIGA CONCEPÇÃO	NOVA CONCEPÇÃO
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Arcabouço estrutural	Altamente hierarquizado, separação entre quem pensa e quem faz	Menor número de níveis hierárquicos, junção do fazer e do pensar
	Produção	Em massa, linha de montagem	Produção flexível, diferentes formas
	Organização do trabalho	Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações	Trabalho enriquecido, gerando desafios
	Realização do trabalho	Individual	Em grupo
	Sistema de controle	Ênfase em controles explícitos do trabalho	Ênfase no controle implícito, pelo grupo
RELAÇÕES DE TRABALHO	Nível de educação e formação requerido	Baixo, trabalho automatizado e especializado	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia
	Relações empregador-empregado	Independência	Interdependência, confiança mútua
	Relações com sindicatos	Confronto, baseado na divergência de interesses	Diálogo, busca de divergência de interesses
	Participação dos empregados nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo	Alta, decisões tomadas em grupo, de baixo para cima
POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	Política de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo	Foco no encarecimento flexível
	Política de contratação	Contrata para um cargo ou conjunto especializado de cargos	Contrata para a empresa e não mais para um cargo específico.
	Política de treinamento	Visa ao aumento do desempenho na função atual	Visa preparar o empregado para as funções futuras. Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras
	Política de carreiras	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos	Focada na posição, na carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis.
	Política salarial	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles	Foco nos incentivos grupais, vinculados a resultados empresariais.
	Política de incentivos	Uso de incentivos individuais	Uso de incentivos grupais

FONTE - Adaptado de ALBUQUERQUE, 1999, p. 225.

Da mesma forma que os autores anteriormente discutidos, Albuquerque (1999) evidencia que a passagem do tradicional (antiga concepção) para o moderno (nova concepção) exigirá que se forme uma nova cultura empresarial calcada na competência e no resultado, o que pressupõe mudanças profundas não só na estrutura, nos sistemas, nas políticas e nas práticas, mas também e, principalmente, na mentalidade organizacional e individual, com destaque para aspectos tais como:

1. valorização dos talentos humanos na empresa: trata-se de gerir o trabalho e as pessoas e não simplesmente recursos ou números;
2. atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho;
3. criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais;
4. possibilidades de crescimento funcional e desenvolvimento profissional na própria empresa;
5. oferecimentos de incentivos vinculados a resultados da atividade empresarial, de preferência com base grupal e coletiva;

6. adaptação de políticas integradas de recursos humanos à realidade da empresa e ao contexto externo econômico-social e político em que atua.

Desse modo, para o autor, novos contornos gerais revelam-se necessários para a eficácia das políticas de recursos humanos nessa nova concepção, destacando-se:

1. políticas de contratação: deverão enfatizar o potencial para desenvolvimento de candidatos em níveis iniciais de carreira, tanto no recrutamento, quanto na seleção; a aproximação com escolas técnicas e universidades para recrutamento de pessoal de alto potencial e o recrutamento interno para cargos mais avançados, com vistas a estimular o desenvolvimento a longo-prazo;
2. políticas de treinamento: não deverão ser limitadas a preparar o empregado visando o aumento de desempenho na sua função atual, mas orientada a qualificá-lo para o desempenho de funções futuras; deverão apoiar o acesso funcional na carreira e o desenvolvimento profissional contínuo. Em termos de conteúdo, deverão levar em conta as profissionalidades emergentes e as necessidades decorrentes das inovações e mudanças nos diversos grupos ocupacionais. Já em termos metodológicos, deverão enfatizar o treinamento no trabalho, com métodos de rodízio de funções, complementado por treinamento externo;

3. políticas de carreiras: na organização moderna, serão flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras; não serão amarradas à estrutura de cargos. Já as promoções deverão ser baseadas em *background* individual e no desempenho;
4. políticas de remuneração: deverão ser competitivas no mercado de trabalho, porém evitando diferenciações salariais excessivas para preservar a flexibilidade. A base da equidade deverá ser a posição na carreira e não a estrutura de cargos. Devem prover flexibilidade para remuneração do trabalho inteligente e o desempenho excepcional;
5. políticas de incentivos: serão direcionadas preferencialmente à base grupal e não individual. Incentivos serão vinculados à consecução de resultados no trabalho e resultados empresariais;
6. políticas de Relações Sindicais: deverão ser pautadas no respeito e confiança mútuos, interdependência e busca da convergência de interesses.

Em relação aos efeitos da modernização nos locais de trabalho sobre os trabalhadores, a bibliografia nacional tem sugerido uma ausência de consenso, podendo-se identificar desde críticos radicais a autores mais otimistas quanto às possibilidades da *modernidade* para a satisfação e bem-estar dos trabalhadores.

Sublinhando tendências que parecem estar se difundindo rapidamente entre as empresas mais inovadoras, entre as quais se destacam as políticas de treinamento e de estabilização da mão-de-obra, o enxugamento das estruturas de cargos e salários e a redução dos níveis hierárquicos das empresas, autores mais otimistas têm frisado que tais políticas vêm implicando melhorias significativas nos locais de trabalho, incluindo o abrandamento do caráter conflitivo que caracterizou, desde seus primórdios, as relações de trabalho no País (LEITE, 1993).

Nessa direção, Leite, E. (1993) chama a atenção para o novo perfil de trabalhador - participante, consciente e responsável - que estaria se delineando no quadro das inovações. Embora considere que ainda resta muito a pesquisar para se saber ao certo se tudo isso vai resultar em um novo paradigma, a autora conclui que a exigência de um *novo* perfil de profissional implicará vários tipos de contrapartidas ou benefícios para os trabalhadores, em termos de melhorias concretas nas condições de trabalho.

Outros autores, como Weil (1991), chegam, mesmo, a salientar que as empresas estariam caminhando em direção à adoção de uma cultura organizacional holística, em que prevaleceriam princípios de cooperação, auto-realização, avaliação constante e participação nos processos decisórios e nos lucros.

Embora menos otimista, Humphrey (1991) também tem sublinhado características menos autoritárias e repressivas das novas formas de gestão, quando comparadas com aquelas em vigor nos anos setenta.

A essas visões que enfatizam a tendência à integração dos trabalhos de concepção e execução, ao enriquecimento das tarefas e à valorização da mão-de-obra, que estaria sendo incorporada

às empresas, notadamente através de sistemas participativos, contrapõem-se outras, que apontam que as novas formas de gestão têm sido acompanhadas de novos problemas relacionados, sobretudo, com o aumento dos ritmos de trabalho e do controle dos trabalhadores, o aprofundamento da divisão sexual do trabalho, o incremento do trabalho precário e a desestruturação dos organismos de representação dos trabalhadores (WILKINSON, 1993; HIRATA, 1992; LEBORGNE e LIPIEZ, 1992; WOOD, 1991).

Ressaltam, também, a tendência à segmentação do mercado de trabalho, na medida em que, muito embora possam apresentar características menos autoritárias que as formas de gestão anteriores, a *modernidade* pode estar se revelando de maneira muito diferente para os vários setores da mão-de-obra. Para Posthuma (1993, p. 253):

Na medida em que o processo de trabalho está sendo reestruturado e as empresas começam a exigir um novo perfil dos trabalhadores, a tendência é mudar de uma forma rígida de trabalho, baseada na segmentação de tarefas, para um trabalho mais polivalente e flexível, em que o trabalhador exerce uma variedade maior de tarefas e funções. Estamos tratando, porém, de tendências que acontecem numa forma e velocidade diferentes, dependendo do contexto histórico das relações industriais em cada empresa, setor e país.

Nessa direção, para esse conjunto de autores, ao mesmo tempo em que tais inovações podem estar significando a possibilidade de um trabalho mais enriquecido, autônomo e criativo para alguns, podem, também, estar representando um trabalho mais pobre, destituído de conteúdo e mais precário para outros, quando não a sua simples exclusão do mercado formal de trabalho.

Manfredi (1998), a partir de levantamento da produção teórica no campo das ciências sociais e humanas realizada, no Brasil, nos anos noventa, sobre as noções de qualificação e competência, sugere a prevalência de realidades diferenciadas, heterogêneas e contraditórias, em que não se poderia concluir, de forma linear e universal, que o caráter inovador das atuais

transformações organizacionais se expressariam, também e genericamente, por ganhos em termos de um trabalho mais satisfatório para aqueles que o executam.

Nesse contexto, nossa proposta consiste em aprofundar esse debate, analisando de que forma políticas e práticas de gestão prevalentes nas organizações a que se vinculam os profissionais submetidos a este estudo revelam-se consonantes a esse discurso que ressalta a relevância do chamado *capital intelectual*, das práticas participativas e de novas competências, cujas características esperar-se-ia serem favorecedoras de maior satisfação do trabalhador no e com o seu trabalho.

4 A SATISFAÇÃO DO TRABALHADOR NO E COM O TRABALHO

4.1 A relevância do trabalho na sociedade contemporânea

A relevância que o trabalho adquire para a maioria das pessoas das sociedades contemporâneas é evidente quando se observa que ele é utilizado como definidor da estrutura de tempo (dias, meses, semanas), divisor entre atividades pessoais (autodeterminadas) e impessoais (heterodeterminadas) e legitimador social de diferentes fases da vida (estudo, trabalho, aposentadoria) (BASTOS et al., 1995).

Além disso, para Kilimnik (2000), o trabalho demonstra:

1. uma importância histórico-filosófica: por meio do seu trabalho, o homem modifica a natureza e a si próprio e, ao fazê-lo, cria a cultura, a ciência, a linguagem e a sociedade em que vive. (BERGER, 1983; LUKÁKS, 1990⁶ *apud* ROUX, 1983; MARX, 1982⁷ *apud* TITTONI, 1994);
2. uma relevância científica: dado o grande interesse que o tema trabalho tem despertado para o desenvolvimento de pesquisas em diversas áreas do conhecimento e no que diz respeito a inúmeros aspectos, entre os quais, o significado e a satisfação no trabalho (MOW, 1987);

⁶LUKÁKS, G. El joven Hegel. México: Grijalbo, 1990.

⁷MARX, K. Manuscritos econômico-filosóficos. México: Grijalbo, 1982.

3. uma relevância econômica: o trabalho é o principal meio pelo qual o ser humano obtém os recursos materiais e financeiros para o sustento e desenvolvimento pessoal e familiar (POWERS e RUSSEL, 1993);
4. uma importância sociológica: na sociedade atual, o contexto de trabalho tem um potencial de satisfação de necessidades sociais maior que a família, a vizinhança ou os clubes. (LÉVY-LEBOYER, 1994; BERGER, 1993; OFFE, 1989);
5. um importante significado psicológico: o trabalho situa o indivíduo na sociedade, contribuindo para a construção de sua identidade e personalidade. Por meio do trabalho, o indivíduo manifesta suas potencialidades e talentos e se sente capaz de participar, cooperar e produzir resultados a partir de seu próprio desempenho (LÉVY-LEBOYER, 1994).

Para Lévy-Leboyer (1994), no entanto, nas últimas décadas, observa-se uma tendência no sentido de o trabalho ser percebido como extremamente rotineiro, repetitivo e burocrático, resultando no que denomina *crise das motivações*, ou ainda, no que Sennet (1999) viria, mais recentemente, a definir como a *corrosão do caráter*.

Da mesma forma, assiste-se ao fenômeno denominado *polarização das profissões*, em que uma minoria evidencia uma elevada qualidade de vida no trabalho, exercendo atividades

significativas (ricas em competências) e bem remuneradas, enquanto um contingente cada vez maior de trabalhadores - quando não submetidos a condições de subemprego ou simplesmente colocados à margem do mercado de trabalho - desempenha tarefas desprovidas de importantes fatores contextuais e de variáveis de conteúdo, determinantes da satisfação no e com o trabalho.

4.2 Os estudos sobre a satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho ou “a extensão na qual os trabalhadores gostam e sentem prazer com o que fazem” (QUARSTEIN, McAFEE e GLASSMAN, 1992, p. 859), tem sido há muito um importante tema nos estudos organizacionais, sobretudo, aqueles direcionados à análise das respostas dos trabalhadores às suas tarefas.

Para Agho, Mueller e Price (1993), muito embora os modelos de estudo sistemáticos mais antigos sobre o tema datem dos anos trinta, é a partir da década de quarenta que o assunto passa a se constituir como um dos tópicos mais largamente estudados no campo gerencial.

Mitchell e Larson (1987), a partir de extensa revisão de literatura, apontam, nessa direção, mais de três mil estudos sobre o tema realizados entre o início da década de quarenta e fins dos anos oitenta.

Em virtude dessa profusão de estudos, várias definições de satisfação no trabalho têm sido apresentadas. Para Locke (1976, p. 17), a mesma pode ser entendida como um “estado emocional prazeroso ou positivo resultante de uma experiência de trabalho ou do desempenho de tarefas aprazíveis”. Já Milburne e Frances (1981, p. 36) a definem como

uma indicação de como os indivíduos sentem-se em relação ao seu trabalho quando suas expectativas são comparadas àquilo que realmente vivenciam em contato com diferentes dimensões da situação de trabalho.

Concomitantemente, as conseqüências da satisfação no trabalho têm sido apontadas como de suma importância, seja para as organizações, em termos de suas potenciais implicações sobre a eficiência, produtividade, qualidade das relações de trabalho, níveis de absenteísmo/*turnover* e comprometimento organizacional; seja em termos de seus possíveis impactos sobre a saúde e bem-estar dos trabalhadores.

Em decorrência de constatações como essas, uma série de teorias tem sido utilizada na tentativa de compreender os fatores associados à satisfação da força de trabalho. Dentre essas, convém salientar as clássicas Teoria das Necessidades de Maslow (1977), a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1966), a Teoria Y de McGregor (1980), a Teoria das Expectativas de Vroom (1964) e, mais recentemente, a Teoria das Ocorrências Situacionais de Quarstein, McAfee e Glassman (1992).

Da mesma forma, a busca de melhor compreensão acerca da relação entre satisfação no trabalho e produtividade tem sido largamente enfatizada. Muito embora estudo realizado por Roethlisberger e Dickson (1939) tenha proposto uma relação direta entre essas variáveis, questionamentos críticos em torno dessa proposição têm sido continuamente observados por um grande número de autores, dentre eles Iaffaldamo e Muchinsky (1985) e Brayfield e Crockett (1955).

Em decorrência disso, o recente interesse dos estudos em torno da satisfação no trabalho tem-se centrado na análise de suas implicações sobre variáveis periféricas tais como o comprometimento organizacional, o absenteísmo, o *turnover* e o estresse ocupacional

(COOPER, SLOAN e WILLIAMS, 1998; MUELLER e PRICE, 1990; STEERS e RHODES, 1978; HACKMAN e OLDHAM, 1975).

Cabe ressaltar, todavia, que, muito embora a satisfação no trabalho permaneça, nos dias atuais, como um dos conceitos mais amplamente pesquisados e profícuos em modelos destinados à sua mensuração, a importância atribuída à mesma na explicação desses comportamentos - comprometimento organizacional, absenteísmo e *turnover* - também não tem sido poupada pelas críticas (MICHOLSON et. al., 1976).

Em primeiro lugar, um número significativo de modelos destinados à investigação da satisfação no trabalho disponíveis na literatura tem sido criticado por excluir de suas análises importantes variáveis que afetam as características da tarefa. À guisa de exemplo, o modelo apresentado por Price e Mueller (1986) é acusado de ignorar importantes variáveis investigadas por pesquisadores do estresse ocupacional, como o papel do conflito e o suporte da supervisão. Excluem, também, a variável significado da tarefa, enfatizada por autores como Hackman e Oldham (1975), como importante elemento de satisfação no trabalho (HOUSE, 1981).

Em segundo lugar, diversos modelos não têm dado a devida atenção à extensão na qual a satisfação no trabalho pode ser determinada por variáveis relativamente estáveis da personalidade dos trabalhadores. (BERGAMINI, 1986, 1990). Nessa direção, recentes estudos teóricos e empíricos (BRIEF et al., 1988; WATSON et al., 1987; STAW et al., 1985) têm indicado, por exemplo, que trabalhadores com maior predisposição a enfrentar desconfortos através do tempo e das situações são mais propensos a manifestar maior satisfação no trabalho, que aqueles com menor predisposição.

Em terceiro lugar, um grande número de modelos, isoladamente, não consideram diversas interações de fatores identificados na literatura como importantes para a satisfação no trabalho. Argumentos teóricos têm sido apresentados por diversos estudiosos na direção de que a satisfação no trabalho pode, por exemplo, ser influenciada pelas interações entre o nível de estresse percebido pelos trabalhadores e a qualidade do suporte social disponível. Em outras palavras, defende-se a tese de que o estresse ocupacional pode ter um impacto negativo sobre a satisfação no trabalho quando a intensidade do apoio social recebido de colegas de trabalho, superiores e familiares se revela inadequado; ou, ao contrário, poderá não resultar em impactos negativos se os trabalhadores dispuserem de uma adequada base de sustentação social. Tais interações, no entanto, permanecem pouco investigadas.

Finalmente, grande parte dos modelos tem atribuído reduzida ênfase ao exame dos possíveis determinantes ambientais na satisfação no trabalho. Alguns pesquisadores, como Aldrich (1979), Pfeffer e Salancik (1978) e Lorsch e Lawrence (1972), têm reiterado o impacto do ambiente sobre as organizações e as características das tarefas desempenhadas pelos trabalhadores, aumentando as evidências de que o ambiente pode ter um impacto direto sobre a satisfação no trabalho.

Mais recentemente, estudos realizados por autores como Blegen e Mueller (1987), Pond e Geyer (1987), Hulin et al. (1985) e Miller et al. (1979) apontam, nesse sentido, que, quanto maior o número de alternativas de trabalho existentes no mercado, para as quais um dado trabalhador se encontra qualificado, menor o seu nível de satisfação com o trabalho.

Nessa linha de raciocínio, para Maguire (1983), eventos como o fechamento de uma unidade produtiva ou a introdução de novas tecnologias poupadoras de mão-de-obra podem produzir

diferentes respostas atitudinais em diferentes indivíduos, dependendo de suas opções no mercado de trabalho.

Uma série de outros pesquisadores tem, também, indicado ligações entre condições econômicas e de trabalho e o nível de satisfação do indivíduo (PFEFFER e SALANCIK, 1978; TURNER e LAWRENCE, 1965).

Para Turner e Lawrence (1965), no entanto, o ambiente não tem um efeito direto sobre o nível de satisfação do indivíduo com o seu trabalho, porém, é capaz de afetá-lo na medida em que pode vir a alterar atributos das dimensões da tarefa.

Cawsey, Reed e Reddon (1982) também tecem críticas a vários modelos de satisfação no trabalho disponíveis na literatura. Para esses autores, muito embora Shaffer (1953) seja comumente reconhecido como o pioneiro dos estudos empíricos sobre o relacionamento entre necessidades humanas e satisfação no trabalho, a maioria dos estudos posteriores sobre o tema tem seguido a tendência de focar apenas um número muito restrito de necessidades, não raro, de forma bastante limitada.

Muito embora se reconheça a impossibilidade de um modelo que venha a abranger o universo de variáveis intervenientes na satisfação no trabalho, o Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa, desenvolvido por Hackman e Oldham (1975), tem sido apontado como um dos mais abrangentes instrumentos para sua mensuração atualmente existentes, sobretudo ao incorporar em seu escopo uma gama significativa de dimensões de análise e variáveis.

Segundo Schein (1982, p. 70), Hackman e Oldham (1975) “desenvolveram um conjunto refinado de fatores do trabalho, analisando um grande número de empregos e identificando as dimensões básicas que se podem aplicar a qualquer emprego”.

Para Luthans e Kreitner (1975), o modelo proposto por Hackman e Oldham (1975) constitui um instrumento ágil e de maior amplitude na identificação dos comportamentos básicos dos indivíduos nas organizações, colocando-se como um substituto do modelo ortodoxo de enriquecimento do trabalho proposto por Herzberg (1966).

Outros autores como Baron (1986), Huse e Cummings (1985) e Sikula e McKenna (1984) também referenciam cientificamente o modelo, ao comentarem e analisarem sua eficácia no estudo dos problemas comportamentais das organizações.

No Brasil, o Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa de Hackman e Oldham (1975) foi validado, em forma e conteúdo, para a realidade brasileira, por Moraes e Kilimnik (1989) e vem sendo utilizado em uma série de estudos, notadamente, junto ao Núcleo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais - NEACO/CEPEAD/UFMG -, cabendo ressaltar as contribuições desses estudos ao associar, à análise das dimensões básicas da tarefa, importantes variáveis, como estresse ocupacional (MORAES, SWAN e COOPER, 1993) e comprometimento organizacional (MORAES e KILIMNIK, 1994). Atualmente, o grupo vem desenvolvendo estudos visando aprofundar as relações entre características das tarefas e treinamento (MORAES e MARQUES, 1999).

4.3 O conteúdo das tarefas como determinante da satisfação no trabalho

Não obstante se reconhecer que a satisfação no trabalho decorre de uma plêiade de variáveis - fatores de contexto, ambientais, individuais e associados ao conteúdo do trabalho - para diversos autores dentre eles Werther e Davis (1983), Hackman e Lawler (1971), Hackman e Oldham (1975), as variáveis associadas ao trabalho em si constituem-se como as mais significativas para um trabalho satisfatório.

Nessa direção, para Werther e Davis (1983), diversos fatores contribuem para a satisfação do indivíduo no e com o trabalho, tais como supervisão, condições de trabalho, remuneração etc. No entanto, a natureza das tarefas desempenhadas pelos trabalhadores constitui a variável mais significativa.

Da mesma forma, para Hackman e Lawler (1971, p. 281), a satisfação no trabalho encontra-se diretamente associada a fatores intrínsecos ao próprio trabalho. Em suas palavras, “os indivíduos são capazes de obter uma satisfação pessoal significativa quando eles desempenham os trabalhos que experimentam com elevada variedade, autonomia, identidade da tarefa e *feedback*”.

Em linhas gerais, a associação estabelecida entre fatores de conteúdo e satisfação no trabalho em muito se respalda na clássica pesquisa realizada por Herzberg (1966), a qual sugere que a motivação é composta por duas dimensões não relacionadas: os aspectos e atividades do trabalho que podem impedir a satisfação, mas que não influenciam os empregados a crescerem e se desenvolverem (fatores higiênicos) e os aspectos e atividades relacionadas ao trabalho que efetivamente encorajam esse desenvolvimento (fatores motivacionais).

A primeira categoria - fatores higiênicos - abrange os aspectos extrínsecos à tarefa, ou seja, aspectos que não constituem parte intrínseca às atividades desenvolvidas no trabalho, mas que estão relacionados com as condições sob as quais as mesmas são executadas, como a política de administração da empresa, a supervisão, as condições de trabalho, o salário, o *status* e a segurança no emprego. Para Herzberg (1966), esses fatores não levam ao aumento da satisfação no trabalho, mas a sua ausência é capaz de levar à insatisfação.

A segunda categoria - fatores motivacionais - abrange, por sua vez, os aspectos responsáveis pela satisfação propriamente dita, compreendendo as seguintes dimensões: liberdade para criar, inovar e procurar formas próprias e únicas de atingir os resultados de uma tarefa; realização; reconhecimento; responsabilidade; possibilidade de crescimento, desenvolvimento ou progresso e outros fatores, em geral, intrínsecos ao próprio trabalho.

Centrando-se no conteúdo do trabalho como determinante da satisfação no e com o mesmo, Hackman e Oldham (1975) defendem a idéia de que as características da tarefa promovem a emergência de três estados psicológicos críticos capazes de determinar a motivação e a satisfação do indivíduo em relação ao seu trabalho.

O primeiro desses estados, segundo os autores, é definido como a significância percebida ou o grau com que a pessoa vê o seu trabalho como importante, valioso e significativo, dentro de sua escala de valores. O segundo refere-se à responsabilidade percebida pelo trabalhador em relação a seu trabalho, isto é, ao grau em que o indivíduo se sente responsável pelos resultados do trabalho que executa. Já o terceiro, diz respeito ao conhecimento dos resultados do trabalho pelo empregado, ou seja, ao grau em que o indivíduo conhece e entende seu desempenho efetivo na tarefa.

Para esses autores, quanto mais esses estados psicológicos estiverem presentes nos trabalhadores mais eles estarão internamente motivados para o trabalho, proporcionando reflexos positivos para a empresa em que atuam em termos de qualidade dos serviços prestados, assiduidade e baixa rotatividade de pessoal.

Segundo Hackman e Oldham (1975), as dimensões da tarefa, presentes em seu modelo, e cuja presença cria esses estados psicológicos críticos são:

1. variedade de habilidades: grau em que a tarefa requer uma variedade de atividades diferentes para a sua execução, por meio do envolvimento e uso de várias habilidades e talentos por um mesmo indivíduo;
2. identidade da tarefa: grau em que a tarefa requer a execução de um trabalho *completo* e identificável, isto é, realizado do início ao fim com vistas a obter resultados visíveis;
3. significado da tarefa: grau em que a tarefa tem um impacto substancial sobre a vida ou trabalho de outras pessoas, sejam elas pertencentes à organização ou ao ambiente externo;
4. autonomia: grau em que a tarefa fornece ao indivíduo substancial independência e liberdade para programar seu trabalho e determinar os procedimentos na sua execução;

5. *feedback* extrínseco: grau em que o indivíduo recebe informações claras sobre seu desempenho, através de seus superiores, colegas ou clientes;
6. *feedback* do próprio trabalho: grau em que a própria execução das atividades de trabalho fornece informações diretas e claras sobre seu desempenho;
7. inter-relacionamento: grau em que o trabalho requer que o empregado lide diretamente com outras pessoas, inclusive clientes.

As dimensões variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa e inter-relacionamento vinculam-se à percepção de significância do trabalho. A dimensão autonomia possibilita ao trabalhador experimentar o aumento de responsabilidades e as dimensões *feedback* extrínseco e intrínseco propiciam o conhecimento dos resultados concretos de seu trabalho.

Identificadas essas variáveis, é possível, então, segundo esses autores, analisar o potencial motivador de uma tarefa, em função de suas características.

Hackman e Oldham (1975), embora admitindo a importância fundamental das variáveis de conteúdo sobre a satisfação no trabalho, reconhecem a importância dos fatores de contexto. Para eles, a insatisfação com os fatores contextuais pode interferir negativamente, dentre outros aspectos, na vontade do trabalhador em permanecer na organização e no seu

compromisso com a mesma. As variáveis de contexto identificadas por esses autores são: possibilidade de crescimento (pessoal e profissional), supervisão (respeito, tratamento justo, apoio recebido dos superiores, competência e qualidade da supervisão), segurança no trabalho (estabilidade e segurança quanto ao futuro profissional), compensação financeira (salário, gratificações e benefícios) e ambiente social (relações interpessoais, grupais e intergrupais).

Além dessas variáveis, os autores analisam também, a necessidade individual de crescimento, uma vez que os indivíduos chegam à organização com capacidades e necessidades diferentes.

Para a investigação desse conjunto de variáveis, Hackman e Oldham (1975, p. 159) idealizaram um instrumento por eles denominado Job Diagnostic Survey - JDS - o qual possibilita:

- (a) diagnosticar os trabalhos existentes e determinar se (e como) eles deveriam ser reestruturados para melhorar a produtividade e a motivação do empregado; (b) avaliar os efeitos que as mudanças de trabalho causam no indivíduo.

Conforme já salientado, o JDS é largamente citado na literatura e em pesquisas, inclusive no Brasil.

A partir do referencial teórico apresentado é possível constatar que as profundas modificações em curso no mundo do trabalho decorrentes, sobretudo, da confluência de fatores como a abertura dos mercados, a globalização da economia e a contínua introdução de inovações tecnológicas e novas formas de gestão organizacional têm resultado em uma redescoberta e redefinição do conceito de competência, o qual, em sua moderna acepção, tem sido fortemente associado a idéias de resultado, competitividade, diferenciação e vantagem competitivas.

Em se tratando da chamada *era das competências*, variáveis como capacidade adaptativa, criatividade, empreendedorismo, capacidade de trabalho em equipe, facilidade de relacionamento interpessoal e de se adquirir, rapidamente, novas competências e seus atributos de conhecimentos, habilidades e aptidões são cada vez mais enfatizadas como basilares para o sucesso seja organizacional, seja pessoal.

Nessa direção, não obstante a importância de promover e avaliar os esforços individuais voltados ao desenvolvimento e aprimoramento dessas novas competências cabe, também, melhor compreender de que forma as organizações têm favorecido a formação, bem como criado as condições necessárias à efetiva aplicação das mesmas. Da mesma forma, cabe um melhor entendimento acerca das contrapartidas para os trabalhadores desse discurso, que faz apelo, com uma ênfase jamais vista anteriormente, à valorização do ser humano e suas competências como elementos centrais de vantagem competitiva e competitividade.

Assim sendo, a problemática que esta pesquisa buscou investigar refere-se à relação entre as variáveis Competências Individuais Requeridas, Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho. Concomitantemente, buscou-se, também, diagnosticar, junto aos profissionais pesquisados, aspectos tais como:

1. a demanda, por parte das organizações a que se vinculam, de novas competências tidas como chave para o enfrentamento do novo ambiente dos negócios;
2. a prevalência de sistemas de gestão que favoreçam e sustentem a formação e aplicação das novas competências requeridas;

3. o comportamento de fatores de contexto e conteúdo do trabalho, considerados por diversos autores, dentre eles, Werther e Davis (1983), Hackman e Oldham (1975), como determinantes da satisfação do trabalhador no e com o seu trabalho.

Inserida, desse modo, na linha de estudos sobre o Comportamento Humano nas Organizações, a indagação básica que ensejou a realização deste trabalho pode ser assim sintetizada:

A difusão do discurso que faz apelo a competências cada vez mais abrangentes e sofisticadas tem sido acompanhada por uma modernidade organizacional que favoreça o desenvolvimento e aplicação das competências requeridas, com contrapartidas para os trabalhadores em termos de maior satisfação e participação nas decisões que os afetam?

Tendo como eixo central tal indagação, o estudo teve como objetivo principal investigar as relações entre as variáveis Competências Individuais Requeridas, Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador no e com o trabalho. Já seus objetivos específicos podem ser assim explicitados:

1. validar as escalas propostas para mensuração das Competências Individuais Requeridas, da Modernidade Organizacional e da Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho;
2. verificar de que forma as competências individuais requeridas refletem a presença de modernidade organizacional;

3. verificar as relações entre as variáveis Competências Individuais Requeridas e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho;
4. verificar as relações entre as variáveis Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho;
5. avaliar a percepção dos diferentes segmentos da amostra pesquisada quanto às variáveis Competências Individuais Requeridas, Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho.

O estudo visou, ainda, contribuir com resultados que possibilitem a adoção, por parte das organizações, de políticas e práticas de gestão que estimulem relações organizacionais mais modernas e saudáveis, favorecedoras da competência e da competitividade.

Isto posto, descreveremos, no capítulo a seguir, a metodologia utilizada na realização da pesquisa que subsidiou seus resultados.

5 METODOLOGIA

Neste capítulo são descritas as características básicas da pesquisa, a população e amostra investigada, as técnicas, instrumento e estratégias adotadas para a coleta de dados, assim como os procedimentos utilizados para o tratamento estatístico dos mesmos. Definem-se, também, as variáveis utilizadas para a mensuração dos fenômenos em estudo, o modelo teórico hipotetizado, assim como as hipóteses que nortearam a realização deste trabalho.

5.1 Características básicas da pesquisa

Tendo em vista a tipologia tradicional de métodos de pesquisa, o estudo pode ser caracterizado como um estudo de campo, realizado por meio da técnica de *survey* (ROESCH, 1999). Pode ser caracterizado como um estudo de campo na medida em que investigou amostras representativas de diferentes grupos, através da utilização de questionários compostos por questões medidas por meio de escalas do tipo *Likert*, aplicados em um número considerável de respondentes.

O estudo pode, também, ser caracterizado como um estudo comparativo, no qual foram descritas as relações entre as variáveis pesquisadas, assim como a manifestação das mesmas junto a trabalhadores de diferentes profissões, níveis hierárquicos, áreas funcionais, organizações e setores da economia.

Pode, ainda, ser classificado como uma pesquisa de natureza descritiva, uma vez que se propõe, em conformidade com a caracterização de levantamentos descritivos proposta por Kelinger (1980, p. 171), a “determinar a incidência e distribuição das características e

opiniões de populações de pessoas, obtendo e estudando características presumivelmente representativas de tais populações”.

5.2 Variáveis em estudo

Com vistas à melhor caracterização das variáveis investigadas descrevemos, a seguir, separadamente, cada uma das mesmas.

5.2.1 Competências individuais requeridas

Com o propósito de investigar a percepção dos diferentes segmentos da amostra pesquisada quanto à exigência, pelas organizações a que se vinculam, de um novo elenco de competências, caracterizadas como fatores-chave para o enfrentamento do atual ambiente dos negócios, foram selecionadas, adotando-se a técnica de análise de conteúdo por categoria proposta por Richardson et al. (1985)⁸, as competências individuais mais reiteradamente apontadas nos trabalhos apresentados no marco teórico deste estudo, a saber:

1. grau em que o indivíduo mantém-se atualizado quanto aos novos conhecimentos técnicos relativos a seu campo de atuação, cargo ou função;
2. grau em que o indivíduo aprende rapidamente os novos conceitos e tecnologias associados à sua área de atuação;

⁸ Segundo Richardson et al. (1985), entre as técnicas de análise de conteúdo, a mais antiga e utilizada é a análise por categoria, a qual se baseia na decodificação de um texto ou relato em diversos elementos, os quais são, então, classificados e agrupados em blocos analógicos. Entendendo, dessa forma, o conceito, os objetivos e a

3. grau em que o indivíduo dispõe de idéias criativas e inovadoras;
4. grau em que o indivíduo é capaz de implementar novas formas de realização de seu trabalho e de alterar a realidade dos negócios de sua empresa ou setor;
5. grau em que o indivíduo dispõe de habilidades comunicativas e de expressão;
6. grau em que o indivíduo se relaciona positivamente com as pessoas de seu convívio profissional;
7. grau em que o indivíduo é capaz de trabalhar em equipes;
8. grau em que o indivíduo dispõe de um coeficiente emocional que lhe permita lidar, equilibradamente, com situações novas, complexas e inesperadas;
9. grau em que o indivíduo tem uma visão sistêmica dos processos da organização e da realidade que o cerca;
10. grau em que o indivíduo é capaz de lidar com situações novas e imprevistas;

11. grau em que o indivíduo é capaz de lidar com as incertezas, contradições e ambigüidades inerentes aos processos de mudança que caracterizam o atual contexto dos negócios;
12. grau em que o indivíduo dispõe de proatividade para alterar a realidade que o cerca, assim como para a tomada de decisões complexas;
13. grau em que o indivíduo se encontra comprometido com a visão de negócio e objetivos da organização;
14. grau em que o indivíduo é capaz de apresentar uma elevada *performance*, atingindo suas metas de desempenho;
15. grau em que o indivíduo busca novas formas de realização de seu trabalho e/ou de novas opções de negócios, transformando oportunidades em ações.

O somatório dos indicadores utilizados para a mensuração das competências acima constituiu um índice, denominado Índice de Competências Individuais Requeridas - ICR.

5.2.2 Modernidade organizacional

Adotando como base uma versão adaptada da Abordagem de Análise dos Padrões de Modernidade proposto por Eboli (1996), o questionário contemplou indicadores que buscaram

investigar a percepção dos respondentes quanto aos seguintes aspectos de modernidade organizacional:

1. grau em que a organização valoriza a iniciativa, a responsabilidade e a liberdade;
2. grau em que a organização cultiva um clima interno que favorece mudanças, inovação e aprendizagem;
3. grau em que a organização adota um regime democrático;
4. grau em que a organização tem um processo decisório descentralizado e democrático;
5. grau em que a organização estimula a autonomia, a iniciativa de ação e de decisão;
6. grau em que a organização encoraja a interação social;
7. grau em que a organização estimula a participação das pessoas nos processos organizacionais;
8. grau em que a organização favorece que as pessoas se mantenham informadas e que atinjam seus objetivos, materiais ou psicológicos;

9. grau em que a organização tem claramente definidos sua missão, objetivos, estratégias e metas;
10. grau em que as tecnologias, políticas e práticas promovem a tomada de risco, a criatividade, a eficácia e o desempenho das pessoas;
11. grau em que os objetivos econômicos da organização subordinam-se a objetivos sociais e princípios éticos;
12. grau em que a tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas;
13. grau em que a organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas, com a criatividade das pessoas.

Vale destacar que o conjunto dos indicadores utilizados para a mensuração dos aspectos acima constituiu um índice, denominado Grau de Modernidade Organizacional - GMO.

5.2.3 Satisfação do trabalhador no e com o trabalho

No que diz respeito à investigação de fatores de satisfação do trabalhador no e com o trabalho, foi analisada a percepção dos respondentes, notadamente, quanto a aspectos constantes de

uma versão resumida do JDS, elaborado por Hackman e Oldham (1975), traduzido e validado para a língua portuguesa por Moraes e Kilimnik (1989).

Dessa forma, para a análise da satisfação dos profissionais pesquisados quanto a fatores de conteúdo, foi investigada a sua percepção quanto a aspectos, tais como: variedade de habilidades, significado da tarefa, identidade da tarefa, inter-relacionamento, autonomia e *feedback* intrínseco e *feedback* extrínseco.

Já para a análise dos fatores de contexto, foi avaliada a percepção dos respondentes quanto aos seguintes elementos: possibilidade de crescimento, supervisão, segurança no trabalho, compensação e ambiente social.

Além de fatores propostos por Hackman e Oldham (1975), o questionário contemplou também algumas variáveis constantes da escala de mensuração da satisfação do trabalho proposta por Cooper, Sloan e Williams (1988), as quais buscaram diagnosticar a satisfação dos profissionais pesquisados em relação aos seguintes aspectos: o apoio e liderança recebida dos superiores, a comunicação e modo como as informações circulam na empresa, o modo como os conflitos são resolvidos na organização, a maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa, o grau de participação permitida aos trabalhadores nas decisões relativas ao seu trabalho.

Vale salientar, também, que o conjunto dos indicadores utilizado para a mensuração dos fatores acima constituiu um índice denominado Grau de Satisfação do Trabalhador no e com o seu Trabalho - GST.

No QUADRO 5, indicamos as competências individuais sugeridas para composição do Índice de Competências Individuais Requeridas. Já nos QUADROS 6 e 7, apresentamos uma síntese dos indicadores propostos para a mensuração do Grau de Modernidade Organizacional e do Grau de Satisfação do Trabalhador no e com o seu Trabalho. Em ambos os quadros, são apresentados, também, o referencial teórico base, bem como a forma de mensuração dos indicadores propostos.

QUADRO 5
Indicadores propostos
Índice de Competências Individuais Requeridas

Indicadores	Marco Teórico de Referência	Forma de Mensuração
Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	Abordagens da Competência Anglo-americana (SPENCER e SPENCER, 1993; BOYATZIS, 1982; McCLELLAND e DAILEY, 1972) e Francesa (ZARIFIAN, 2001; DUBAR, 1998; STROOBANTS, 1997; LE BORTEF, 1994)	Escores a serem obtidos através de escala tipo Likert de onze pontos. O contínuo representado pela escala varia do escore 1 (Não é Requerida) até o escore 11 (É Fortemente Requerida).
Capacidade de trabalhar em equipes		
Criatividade		
Visão de mundo ampla e global		
Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização		
Capacidade de comunicação		
Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades		
Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada		
Capacidade de inovação		
Capacidade de relacionamento interpessoal		
Iniciativa de ação e decisão		
Capacidade de gerar resultados efetivos		
Autocontrole emocional		
Capacidade empreendedora		
Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas		

FONTE: Elaborado pelo autor da tese.

QUADRO 6
Indicadores propostos
Grau de Modernidade Organizacional

Indicadores	Marco Teórico de Referência	Forma de Mensuração
A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual	EBOLI (1996)	Escores a serem obtidos através de escala tipo Likert de onze pontos. O contínuo representado pela escala varia do escore 1 (Discordo Totalmente) até o escore 11 (Concordo Totalmente).
O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia-a-dia de trabalho		
O clima interno da organização estimula idéias novas e criativas		
Na organização há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar		
Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes		
No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático		
O processo decisório é descentralizado		
A organização favorece a autonomia para tomar decisões		
A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa de ação das pessoas		
A organização estimula e favorece o trabalho em equipes multifuncionais		
A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos		
De modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização		
As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional		
As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas.		
Os principais critérios para promoção são a competência e a produtividade da pessoa.		
Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho.		
O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência.		
As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua.		
A organização é fortemente orientada para resultados.		
A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação.		
A organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas.		
A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas.		
Na organização, idéias e opiniões discordantes são respeitadas.		
A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais.		
O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes.		

FONTE: Elaborado pelo autor da tese.

QUADRO 7
Indicadores propostos
Grau de Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho

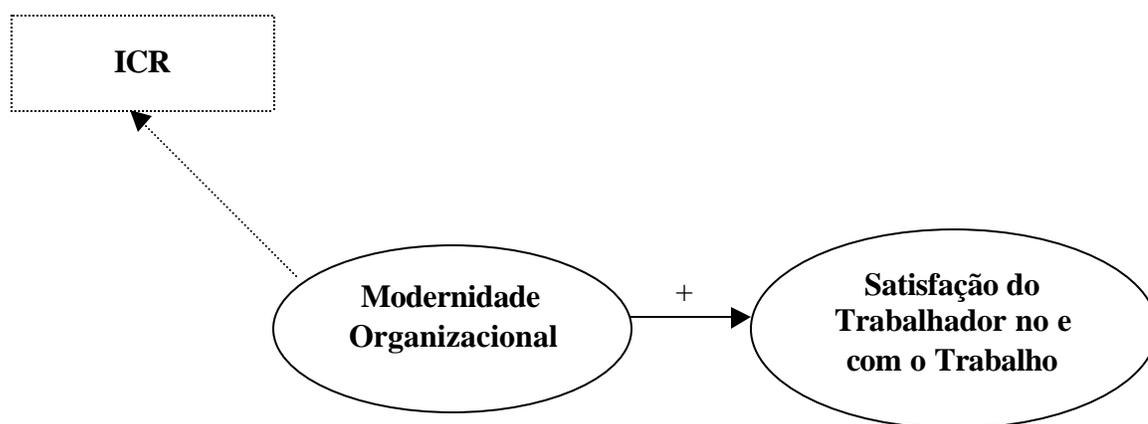
Indicadores	Marco Teórico de Referência	Forma de Mensuração
Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas e de alto nível.	HACKMAN e OLDHAM (1975); COOPER, SLOAN e WILLIAM (1988)	Escore a serem obtidos através de escalas tipo Likert de onze pontos. O contínuo representado pelas escalas variam do escore 1 (Discordo Totalmente / Totalmente Insatisfeito) até o escore 11 (Concordo Totalmente / Totalmente Insatisfeito).
Meu trabalho exige muita cooperação com outras pessoas.		
Meu trabalho está estruturado de tal forma que eu não tenho oportunidade de realizá-lo por inteiro, do início ao fim, visualizando seu produto final.		
A simples execução das tarefas do meu trabalho oferece muitas oportunidades (feedbacks) para mostrar a mim mesmo (a) se o estou realizando bem ou não.		
O meu trabalho é simples e repetitivo.		
O meu trabalho pode ser realizado adequadamente por uma pessoa trabalhando sozinha, sem necessidade de perguntas ou conversas com outras pessoas.		
Os meus superiores quase nunca me dizem como estou me saindo na execução do meu trabalho.		
Meu trabalho pode afetar várias outras pessoas.		
Meu trabalho freqüentemente não oferece oportunidades para utilização da minha iniciativa ou julgamento pessoal.		
Comumente os meus superiores me falam sobre o que eles pensam a respeito do meu desempenho no trabalho.		
Meu trabalho me fornece consideráveis oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo.		
Meu trabalho em si não tem muito significado e importância.		
O salário que eu recebo.		
A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar o meu trabalho.		
A sensação de realização que eu tenho ao fazer o meu trabalho.		
O apoio e liderança que eu recebo de meus superiores.		
A liberdade de pensamento e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho.		
A segurança que eu tenho quanto ao meu futuro na organização.		
A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando.		
As pessoas com quem eu me relaciono e convivo em meu trabalho.		
As comunicações e o modo como as informações circulam na organização.		
A forma como os meus esforços são valorizados pela organização.		
O modo como os conflitos são resolvidos na organização.		
A maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa.		
O grau de participação que me é permitido nas decisões importantes em relação ao meu trabalho.		
O volume de trabalho que eu tenho que realizar.		
O grau em que aplico no dia-a-dia do meu trabalho os conhecimentos adquiridos ao longo de minha formação acadêmica.		

FONTE: Elaborado pelo autor da tese.

Vale destacar, em relação aos QUADROS 3, 4 e 5, que a utilização de escalas do tipo *Likert* de onze pontos deveu-se à adoção, neste estudo, da técnica de modelagem de equações estruturais, a qual exige medidas contínuas. Para Nunnally e Bernstein (1994), uma escala fornecerá um valor contínuo se contiver, no mínimo, onze pontos.

5.3 O modelo teórico hipotetizado para a pesquisa

Em conformidade com os objetivos deste estudo e considerando-se as variáveis definidas para sua operacionalização, foi hipotetizado o modelo teórico, conforme apresentado na FIG. 2.



LEGENDA:

- Construtos
- Índice de Competências Individuais Requeridas - ICR
- Relação de produção
- .-> Mensuração de presença

FIGURA 2 - Modelo hipotetizado para a pesquisa

FONTE: Elaborada pelo autor da tese.

A partir do modelo hipotetizado, buscou-se analisar a relação entre o Índice de Competências Individuais Requeridas e a variável Modernidade Organizacional, assim como a relação entre essa variável e a Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho, de modo a nos permitir, em conformidade com o problema de pesquisa proposto, investigar até que ponto a demanda por competências enfatizadas como essenciais para a nova configuração vivenciada pelo mundo dos negócios reflete uma modernidade organizacional capaz de propiciar contrapartidas para os indivíduos, em termos de maior satisfação no e com o seu trabalho.

Vale salientar que, tendo em vista o modo de representação gráfica comumente adotado para modelos de equação estrutural (diagrama de caminho), na FIG. 2, a primeira elipse, à direita, representa a Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho, variável latente dependente que é influenciada pela variável latente Modernidade Organizacional, mostrada na elipse à esquerda. O retângulo tracejado representa o Índice de Competências Individuais Requeridas.

Para operacionalização do modelo proposto foi elaborado o questionário, descrito no item 5.5.3 deste capítulo, cujos resultados foram submetidos a tratamento estatístico, com vistas à análise das relações entre as variáveis pesquisadas.

5.4 Hipóteses de Pesquisa

Com base no problema de pesquisa e no modelo hipotetizado para este estudo, sintetizamos, a seguir, as hipóteses que nortearam sua realização:

1. existe correlação linear e positiva entre as variáveis Competências Individuais Requeridas e Modernidade Organizacional;
2. existe correlação linear e positiva entre as variáveis Competências Individuais Requeridas e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho;
3. existe correlação linear e positiva entre Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho;
4. existe relação de dependência entre as variáveis Modernidade Organizacional (variável independente) e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho (variável dependente).

5.5 Coleta de dados

5.5.1 População e tamanho mínimo da amostra

A pesquisa foi realizada junto a uma amostra de profissionais atuantes em organizações mineiras, os quais se encontravam regularmente matriculados em cursos de pós-graduação *lato-sensu* em administração oferecidos por instituições de ensino superior de Belo Horizonte (MG).

Vale destacar que a decisão pela realização da pesquisa junto a esse público justifica-se na medida em que permite, em conformidade com os objetivos deste estudo, investigar as relações entre as variáveis Competências Individuais Requeridas, Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho, junto a profissionais de administração que retornam à academia, presumivelmente, com o objetivo de ampliar seu leque de competências, em decorrência de pressões e motivações que emergem da difusão do discurso que se visa estudar.

Além disso, cabe salientar as potencialidades desse grupo de respondentes quanto à heterogeneidade em termos de características sociodemográfico-profissionais, incluindo o ecletismo quanto à formação básica, cargos ocupados, níveis hierárquicos, tipo de organizações e setores de atuação.

Tendo por base a relação de instituições de ensino superior do município de Belo Horizonte, obtida junto ao Guia do Estudante (2001, p. 186), e excluídas aquelas que não ofertavam cursos de pós-graduação *lato-sensu* em administração por ocasião da coleta de dados, o universo deste estudo se compôs de alunos dos cursos de especialização em administração oferecidos pelo Centro de Estudos em Gestão Estratégica do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais - CEGE/CEPEAD/UFMG -, Instituto de Educação Continuada da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - IEC/PUC-MG -, Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais - IBMEC -, Fundação Dom Cabral - FDC -, Escola de Governo da Fundação João Pinheiro - FJP -, Centro Universitário Newton de Paiva - UNICENTRO NEWTON DE PAIVA -, Fundação Mineira de Educação e Cultura - FUMEC -, Centro Universitário de Ciências Gerenciais de Belo Horizonte - UNA - e Centro Universitário de Belo Horizonte - Uni-BH.

A partir de dados fornecidos pelas instituições de ensino supracitadas, referentes ao número de alunos regularmente matriculados em seus cursos de pós-graduação *lato-sensu* em administração, obteve-se que a população de interesse deste trabalho se compôs de 1.510 pós-graduandos (TAB. 1).

TABELA 1
População de profissionais regularmente matriculados em cursos de pós-graduação em administração *lato-sensu*, em instituições de ensino superior de Belo Horizonte/MG ⁽¹⁾

INSTITUIÇÃO	PROFISSIONAIS MATRICULADOS
Instituição A	350
Instituição B	274
Instituição C	200
Instituição D	187
Instituição E	163
Instituição F	120
Instituição G	92
Instituição H	70
Instituição I	54
TOTAL	1.510

(1) Dados referentes à situação em Maio/2001.

FONTE: Elaborada pelo autor da tese.

Definindo-se, arbitrariamente, um erro amostral de 5% - nível de segurança de 95% ($Z=1,96$) - e considerando-se uma variabilidade populacional de 30%, obteve-se que o valor mínimo da amostra, definido *a priori*, foi de 353 respondentes. Para esse cálculo, utilizou-se a fórmula de Barnett (1982), conforme a seguir:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{N-1}{PQ} \left(\frac{d}{z_{\alpha/2}}\right)^2}$$

Em que,

N = Total Populacional

PQ = Variabilidade Populacional (30%)

d = Margem de Erro Amostral

α = Nível de Significância (5%)

$z_{\alpha/2}$ = Valor da Tabela Normal Padrão (1,96)

Tendo-se em vista a utilização, neste estudo, de análises estatísticas mais sofisticadas, em específico, a técnica de modelagem de equações estruturais, para a composição do valor da amostra mínima, consideraram-se também recomendações estatísticas que estabelecem um número mínimo de respondentes por parâmetro estimado.

Segundo Hair et al. (1998), um número típico de cinco respondentes é aceitável, porém é mais indicado ter-se dez respondentes. Com tal ressalva, respeitando-se o número mínimo de dez respondentes por parâmetro estimado, a amostra mínima ampliou-se para 530 respondentes.

Vale salientar que, para a composição da amostra final, foram expurgados os questionários com dados ausentes e com valores extremos (*outliers*), conforme critérios para retirada de valores extremos univariados e multivariados recomendados por Hair et al (1998).

5.5.2 Instrumento de coleta de dados

Para fins de realização deste estudo, foi utilizado, como instrumento básico de coleta de dados, o questionário composto basicamente por questões medidas por meio de escalas do tipo *Likert*.

A opção pela utilização do questionário como instrumento de coleta de dados deveu-se ao fato de o mesmo se adequar perfeitamente aos objetivos especificados para este estudo, poder ser

aplicado, simultaneamente, a um grande número de pessoas, gerar respostas mais fáceis de serem comparadas e assegurar certa uniformidade de uma situação de mensuração para outra (SELLTIZ et al., 1972).

Vale ressaltar que, antes de sua aplicação, o questionário foi validado, em forma e conteúdo, por meio da realização de pré-teste. Segundo Easterby-Smith et al. (1991), tal artifício revela-se indispensável na medida em que permite verificar, *a priori*, se as questões elaboradas são compreensíveis, se a duração prevista para a resposta do questionário é adequada, se a seqüência das questões está bem delineada e se há questões sensíveis.

Desse modo, o instrumento foi submetido a um grupo de trinta pós-graduandos em administração constantes do universo desta pesquisa. Os respondentes tiveram a tarefa de preencher o questionário, assinalando todas as dúvidas ocorridas sobre as questões propostas.

Além disso, o questionário foi também submetido à validação por três doutores na área do Comportamento Humano nas Organizações - Professora Dr^a. Gardênia Abbad de Oliveira-Castro (UnB), Professor Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes (UFMG), Professora Dr^a. Zélia Miranda Kilimnik (UFMG) - com vistas a se detectar se as questões e escalas propostas possibilitam a mensuração, de forma adequada, das variáveis que o compõem. A partir do conjunto das recomendações sugeridas foram procedidas as alterações necessárias no instrumento.

5.5.3 O questionário

O questionário aplicado (APÊNDICE D) foi composto, basicamente, de escalas de respostas do tipo *Likert* de onze pontos (com exceção da última parte), sendo formado por cinco blocos de questões, divididos da seguinte forma:

BLOCO I - contendo questões que investigam a percepção dos respondentes acerca de competências atualmente requeridas pelas organizações em que atuam, para o exercício do cargo ou função ocupada;

BLOCO II - contendo questões que medem o grau de modernidade organizacional;

BLOCO III - contendo questões que medem a percepção dos respondentes quanto a fatores de conteúdo do trabalho;

BLOCO IV - contendo questões que medem a satisfação dos respondentes quanto a fatores de contexto do trabalho e fatores do ambiente organizacional;

BLOCO V - contendo itens que visam descrever o perfil demográfico e profissional dos respondentes.

O crivo de correção do questionário encontra-se descrito no APÊNDICE F deste trabalho.

5.5.4 Estratégia de coleta de dados

Para a coleta de dados, os questionários foram aplicados pelo pesquisador, em instituições de ensino descritas no item 5.7.1 deste trabalho.

Para tal, como primeiro passo, foi feito um contato telefônico com tais instituições. Nesta primeira abordagem, o objetivo consistiu em obter dados - nome e endereço eletrônico (*e-mail*) - dos responsáveis pelos seus cursos de pós-graduação.

Procedido esse primeiro contato, foi encaminhado à direção dos cursos, *e-mail* (APÊNDICE B) explicando os objetivos da pesquisa, bem como solicitando autorização para realização da pesquisa junto aos pós-graduandos em administração daquela instituição. Obtida a autorização, foi solicitada à secretaria de pós-graduação de cada programa, relação dos coordenadores dos cursos-alvo de nosso interesse.

Realizada a etapa acima, o pesquisador entrou em contato telefônico e, via *e-mail* (APÊNDICE C), com cada um dos referidos coordenadores de curso, a fim de explicar os objetivos da pesquisa e solicitar a autorização para contatar os professores ligados às suas respectivas coordenações.

Percorridos esses passos e conseguido o aval dos professores, foram aplicados, no período de agosto a novembro de 2001, 1.000 (mil) questionários, tendo-se obtido um total de 885 questionários preenchidos.

Vale salientar que o elevado percentual de questionários devolvidos (88,5%) explica-se, sobretudo, pela estratégia de coleta de dados utilizada, a qual se centrou na aplicação dos questionários em sala de aula, sob a presença do pesquisador.

5.6 Tratamento estatístico dos dados

Os dados obtidos via questionário foram, inicialmente, codificados e tabulados em planilha eletrônica *Excel*, para tratamento estatístico por meio do pacote *Statistical Package for the Social Sciences - SPSS* -, considerado um dos mais completos e disseminados *softwares* para análises estatísticas de dados na área das ciências humanas, atualmente disponíveis no mercado.

Após a tabulação, realizou-se uma análise exploratória dos dados. Nesta etapa, foram levadas a efeito análises de dados ausentes e de valores extremos (*outliers*) uni e multivariados.

Na seqüência, tendo-se em vista a adoção de técnicas de análise multivariada, foram verificadas as premissas de normalidade, (uni e multivariada), linearidade, multicolinearidade, singularidade e homocedasticidade.

Verificados os pressupostos da análise multivariada, a etapa seguinte consistiu da aplicação de técnicas de análise multivariada, tais como as análises fatorial exploratória e confirmatória, as quais permitiram a análise das propriedades psicométricas das escalas propostas (dimensionalidade e confiabilidade). Para tal, foi utilizado o *software* AMOS 4.0.

Vale destacar que a análise multivariada (análise fatorial confirmatória e a Modelagem de Equações Estruturais) foi utilizada, também, para a verificação das relações entre as variáveis definidas no modelo teórico hipotetizado, assim como das hipóteses que nortearam a realização desta pesquisa.

Finalmente, com o intuito de obter uma caracterização geral das variáveis investigadas, o estudo contemplou o cálculo de distribuições de frequências, assim como medidas de tendência central (médias e medianas) e de variabilidade. A metodologia de Análise de Conglomerado (Análise de *Clusters*) também foi utilizada com o propósito de permitir a constituição de um perfil dos pesquisados quanto às variáveis de interesse deste estudo.

Detalhamentos sobre os procedimentos estatísticos adotados, bem como a descrição e análise dos resultados obtidos, são apresentados nos capítulos a seguir.

6 ANÁLISE EXPLORATÓRIA DOS DADOS

Seguindo as recomendações de autores como Hair Jr. et al. (1998) e Tabachnick e Fidell (2001) quanto à relevância, preliminarmente à adoção de técnicas multivariadas, da verificação dos dados coletados, apresentamos, a seguir, os procedimentos e resultados das análises realizadas com vistas à identificação de dados ausentes e extremos (uni e multivariados).

6.1 Análise de dados ausentes

Segundo Hair Jr. et al. (1998, p. 38), dados ausentes podem ser definidos como uma “informação não disponível a respeito de uma pessoa (ou caso) sobre a qual outras informações estão disponíveis”.

Identificados casos nessa situação, o pesquisador dispõe de três opções: 1. proceder à imputação de dados ausentes pela média (substituição pela média); 2. não utilizar casos com dados ausentes em um ou dois indicadores, quando os mesmos são tomados em pares (exclusão *pairwise*); 3. considerar apenas os casos que contêm dados válidos para todos os indicadores (exclusão *listwise*).

Cabe salientar, no entanto, que a grande dificuldade gerada pela presença de um dado ausente refere-se aos vieses em que sua exclusão pode resultar, quando não precedida uma análise de sua aleatoriedade. Autores como Tabachnick e Fidell (2001) destacam, todavia, que tal análise pode ser dispensada quando o percentual de dados ausentes, por variável, revelar-se inferior a 5% do total de casos.

Assim sendo, com vistas à análise de dados ausentes, foi calculada a distribuição de frequência dos indicadores pesquisados. Na TAB. 2, apresentamos a distribuição de frequência absoluta e relativa dos casos ausentes obtidos para cada indicador.

TABELA 2
Identificação de dados ausentes

(Continua)

Indicador	Dados ausentes	%
Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias.	1	<0,00
Criatividade.	1	<0,00
Visão de mundo ampla e global.	1	<0,00
Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização	1	<0,00
Capacidade de inovação.	1	<0,00
Capacidade empreendedora.	2	<0,00
Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.	1	<0,00
O clima interno da organização estimula idéias novas e criativas.	1	<0,00
Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes.	1	<0,00
No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático.	1	<0,00
O processo decisório na organização é descentralizado.	1	<0,00
A organização favorece a autonomia para tomar decisões.	3	<0,00
A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas.	7	<0,00
A organização estimula e favorece o trabalho em equipes multifuncionais.	2	<0,00
A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos.	2	<0,00
De modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização.	4	<0,00
As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional.	2	<0,00
As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas. As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas.	1	<0,00
Os principais critérios para promoção são a competência e a produtividade da pessoa.	3	<0,00
Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho.	3	<0,00
O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência.	2	<0,00
A organização é fortemente orientada para resultados.	2	<0,00
A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação.	5	<0,00
A organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas.	3	<0,00
A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas.	3	<0,00
O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes.	2	<0,00
Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas e de alto nível.	1	<0,00
Meu trabalho exige muita cooperação com outras pessoas.	1	<0,00
Meu trabalho está estruturado de tal forma que eu não tenho oportunidade de realiza-lo por inteiro, do início ao fim, visualizando seu produto final.	2	<0,00
A simples execução das tarefas do meu trabalho oferece muitas oportunidades (<i>feedbacks</i>) para mostrar a mim mesmo (a) se o estou realizando bem ou não.	3	<0,00
O meu trabalho é simples e repetitivo.	4	<0,00
O meu trabalho pode ser realizado adequadamente por uma pessoa trabalhando sozinha, sem necessidade de perguntas ou conversas com outras pessoas.	4	<0,00
Os meus superiores quase nunca me dizem como estou me saindo na execução do meu trabalho.	6	<0,00
Meu trabalho pode afetar várias outras pessoas.	2	<0,00
Meu trabalho freqüentemente não oferece oportunidades para utilização da minha iniciativa ou julgamento pessoal.	5	<0,00

TABELA 2
Identificação de dados ausentes

Indicador	(Conclusão)	
	Dados ausentes	%
Comumente os meus superiores me falam sobre o que eles pensam a respeito do meu desempenho no trabalho	6	<0,00
Meu trabalho me fornece consideráveis oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo	2	<0,00
Meu trabalho em si não tem muito significado e importância	3	<0,00
Eu freqüentemente penso em largar meu atual trabalho/emprego	4	<0,00
Eu estou satisfeito com o tipo de atividades que desenvolvo no meu trabalho	3	<0,00
Eu me sinto mais comprometido com a minha carreira do que com a organização para a qual trabalho	5	<0,00
O salário que eu recebo	3	<0,00
A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar o meu trabalho	4	<0,00
A sensação de realização que eu tenho ao fazer o meu trabalho	4	<0,00
O apoio e liderança que eu recebo de meus superiores	10	0,01
A liberdade de pensamento e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho	4	<0,00
A segurança que eu tenho quanto ao meu futuro na organização	6	<0,00
A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando	4	<0,00
As pessoas com quem eu me relaciono e convivo em meu trabalho	5	<0,00
As comunicações e o modo como as informações circulam na organização	4	<0,00
A forma como os meus esforços são valorizados pela organização	6	<0,00
O modo como os conflitos são resolvidos na organização	5	<0,00
A maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa	5	<0,00
O grau de participação que me é permitido nas decisões importantes em relação ao meu trabalho	4	<0,00
O volume de trabalho que eu tenho que realizar	4	<0,00
O grau em que aplico no dia-a-dia do meu trabalho os conhecimentos adquiridos ao longo de minha formação acadêmica	4	<0,00

FONTE - Dados da Pesquisa.

Pela TAB. 2 verifica-se que, comparativamente ao total de casos, todas as variáveis pesquisadas apresentaram percentuais de dados ausentes inferiores a 5%. Diante disso, os 43 casos em que os mesmos foram observados puderam ser excluídos, sem riscos de vieses consideráveis à análise.

6.2 Análise de dados extremos

Com vistas à retirada das observações cujas características revelaram-se destoantes daquelas apresentadas no conjunto dos dados obtidos foram adotados para exclusão de valores extremos (*outliers*) uni e multivariados, os critérios recomendados por Hair Jr. et al. (1998).

6.2.1 Análise de dados extremos univariados

Em conformidade com os critérios propostos por Hair Jr. et al. (1998), foram excluídas as observações cujos valores dos escores z de suas variáveis encontravam-se fora do intervalo $[-3,00; 3,00]$. Na TAB. 3 são apresentados os escores z do conjunto dos indicadores pesquisados.

TABELA 3
Identificação de valores extremos univariados

(Continua)

Indicador	Menor escore z	Maior escore z
Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	-2.00	23.83
Capacidade de trabalhar em equipes	-4.00	0.87
Criatividade	-2.04	24.31
Visão de mundo ampla e global	-1.85	24.03
Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização	-2.39	25.40
Capacidade de comunicação	-4.42	0.92
Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades	-3.52	1.17
Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada	-3.47	1.22
Capacidade de inovação	-1.99	24.64
Capacidade de relacionamento interpessoal	-4.65	0.95
Iniciativa de ação e decisão	-4.14	1.06
Capacidade de gerar resultados efetivos	-4.42	0.90
Autocontrole emocional	-4.22	1.12
Capacidade empreendedora	-1.27	16.27
Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	-2.12	24.75
A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual	-2.58	1.41
O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia-a-dia de trabalho	-2.32	1.56
O clima interno da organização estimula idéias novas e criativas	-1.48	23.28
Na organização há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar	-2.31	1.73
Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes	-1.21	22.96
No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático	-1.26	22.66
O processo decisório é descentralizado	-1.06	22.21
A organização favorece a autonomia para tomar decisões	-0.89	15.51
A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa de ação das pessoas	-0.67	10.69
A organização estimula e favorece o trabalho em equipes multifuncionais	-1.16	18.23
A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos	-1.22	17.47
De modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização	-0.98	13.79
As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional	-1.02	17.93
As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas	-1.41	23.19
Os principais critérios para promoção são a competência e a produtividade da pessoa	-0.92	15.11
Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho	-0.76	14.96
O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência	-0.83	17.43
As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua	-1.72	1.81
A organização é fortemente orientada para resultados	-1.37	17.71
A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação	-0.74	12.41
A organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas	-0.94	15.52
A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas	-0.99	15.45
Na organização, idéias e opiniões discordantes são respeitadas	-2.07	1.84

TABELA 3
Identificação de valores extremos univariados

	(Conclusão)	
Indicador	Menor escore z	Maior escore z
A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais	-2.20	1.83
O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes	-1.24	18.07
Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas e de alto nível	-1.84	23.79
Meu trabalho exige muita cooperação com outras pessoas	-2.16	24.89
Meu trabalho está estruturado de tal forma que eu não tenho oportunidade de realizá-lo por inteiro, do início ao fim, visualizando seu produto final	-0.93	17.21
A simples execução das tarefas do meu trabalho oferece muitas oportunidades (feedbacks) para mostrar a mim mesmo (a) se o estou realizando bem ou não	-1.22	15.69
O meu trabalho é simples e repetitivo	-0.53	13.63
O meu trabalho pode ser realizado adequadamente por uma pessoa trabalhando sozinha, sem necessidade de perguntas ou conversas com outras pessoas	-0.43	13.71
Os meus superiores quase nunca me dizem como estou me saindo na execução do meu trabalho	-0.68	11.19
Meu trabalho pode afetar várias outras pessoas	-1.76	18.79
Meu trabalho freqüentemente não oferece oportunidades para utilização da minha iniciativa ou julgamento pessoal	-0.53	12.32
Comumente os meus superiores me falam sobre o que eles pensam a respeito do meu desempenho no trabalho	-0.69	11.29
Meu trabalho me fornece consideráveis oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo	-1.34	18.29
Meu trabalho em si não tem muito significado e importância	-0.35	15.76
O salário que eu recebo	-0.91	15.45
A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar o meu trabalho	-0.94	13.65
A sensação de realização que eu tenho ao fazer o meu trabalho	-1.09	13.84
O apoio e liderança que eu recebo de meus superiores	-0.68	9.03
A liberdade de pensamento e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho	-1.06	13.86
A segurança que eu tenho quanto ao meu futuro na organização	-0.72	11.35
A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando	-1.17	13.94
As pessoas com quem eu me relaciono e convivo em meu trabalho	-1.11	12.74
As comunicações e o modo como as informações circulam na organização	-0.83	13.81
A forma como os meus esforços são valorizados pela organização	-0.74	11.49
O modo como os conflitos são resolvidos na organização	-0.73	12.50
A maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa	-0.73	12.52
O grau de participação que me é permitido nas decisões importantes em relação ao meu trabalho	-0.97	13.66
O volume de trabalho que eu tenho que realizar	-0.95	13.79
O grau em que aplico no dia-a-dia do meu trabalho os conhecimentos adquiridos ao longo de minha formação acadêmica	-0.96	13.63

FONTE - Dados da Pesquisa.

A partir dos dados apresentados na TAB. 3, foram identificados 98 casos responsáveis pelos valores extremos univariados detectados, os quais foram excluídos da amostra.

6.2.2 Análise de dados extremos multivariados

Já quanto aos valores extremos multivariados⁹, os mesmos foram retirados considerando-se a distância de Mahalanobis (D^2), que reflete o afastamento, no espaço multidimensional, entre cada observação e o centro da média do conjunto das mesmas.

Para Hair Jr. et al. (1998), essa distância fornece uma medida de centralidade multidimensional, a qual apresenta propriedades estatísticas que aceitam testes de significância.

Cabe salientar que, previamente ao cálculo da distância de Mahalanobis, deve ser definido o nível de significância desejado, assim como o número de graus de liberdade utilizados, a fim de se obter um valor-limite, fornecido pela distribuição qui-quadrado. Obtidos valores acima desse limite, a observação é considerada um valor extremo.

Em relação ao nível de significância, seguindo-se as recomendações de Hair Jr. et al. (1998) e Tabachnick e Fidell (2001) foi adotado, para fins deste estudo, um nível conservador de 0,001. Já o número de graus de liberdade foi dado pela quantidade de indicadores considerados (70). Consultando-se a tabela Qui-quadrado para esse nível de segurança e grau de liberdade, o valor-limite obtido foi de 112,317. A TAB. 4 apresenta os resultados desse teste para os casos remanescentes da exclusão de dados ausentes e valores extremos univariados.

TABELA 4
Identificação de valores extremos multivariados

(Continua)

Caso	D ²	Caso	D ²	Caso	D ²	Caso	D ²
1	58,68	49	76,86	104	47,51	156	25,80
2	37,05	51	76,48	105	66,71	157	55,27
3	54,05	52	39,79	106	50,60	159	44,64
4	69,68	53	67,64	108	109,09	161	96,34
5	81,89	54	56,84	109	20,57	162	78,87
6	86,68	55	38,73	111	38,88	163	103,91
7	88,35	56	45,04	114	18,61	164	74,58
8	46,75	57	75,21	116	85,79	166	81,56
9	53,73	60	67,75	117	21,91	167	49,15
10	47,47	61	76,82	118	51,99	168	51,84
11	55,80	62	70,86	119	121,32	169	35,60
12	90,86	63	91,40	120	40,92	170	85,10
13	70,17	64	90,63	121	121,61	171	68,65
14	48,16	65	40,95	122	75,29	173	47,71
15	41,18	66	66,24	123	76,35	174	76,85
16	70,20	68	81,87	124	64,91	175	122,78
17	58,61	69	75,28	125	103,00	176	78,29
18	70,48	70	79,78	126	121,64	177	123,57
19	66,36	71	69,67	127	42,06	178	121,66
20	28,39	72	37,68	128	60,01	179	36,79
21	106,10	73	92,61	129	60,32	180	60,21
22	77,67	75	64,62	130	33,87	181	73,31
23	97,41	76	21,20	131	98,20	182	20,03
24	55,36	78	39,41	132	24,40	183	157,59
25	29,27	79	146,40	133	107,31	185	132,39
26	56,92	80	56,26	134	52,64	186	51,54
27	57,70	81	68,00	136	64,73	187	46,56
28	50,63	82	75,38	137	195,59	188	87,47
29	77,68	83	121,69	138	66,64	189	54,17
30	87,66	84	41,36	139	46,38	190	28,82
31	75,81	85	37,04	140	46,92	191	82,22
33	106,35	86	69,83	141	64,49	193	16,27
36	39,88	87	41,87	142	31,06	194	42,68
37	103,83	88	63,40	143	87,16	196	89,56
38	113,89	90	62,55	144	107,27	197	116,69
39	120,30	91	63,97	145	26,05	198	114,27
40	64,65	92	76,21	146	24,33	200	95,85
41	79,20	95	122,73	147	78,28	201	79,56
42	45,46	97	85,49	148	59,02	202	78,80
43	33,96	98	28,62	149	61,54	203	58,58
44	49,12	99	45,80	150	83,51	204	114,77
45	103,45	100	53,50	151	142,86	205	55,11
47	45,13	101	86,11	153	29,28	207	47,89
48	91,97	102	60,57	154	76,55	208	55,56

⁹ Definidos por Tabachnick e Fidell (2001) como valores resultantes de uma combinação anormal de escores em dois ou mais indicadores.

TABELA 4
Identificação de valores extremos multivariados

(Continua)

Caso	D ²						
209	35,86	263	41,80	316	80,13	373	68,44
211	50,67	264	176,33	317	65,98	374	61,52
212	32,28	265	34,40	318	96,37	375	13,68
216	41,33	268	67,01	319	49,85	377	46,18
217	202,91	269	67,07	320	22,62	378	31,93
218	43,48	270	75,95	321	68,59	379	114,95
220	61,29	271	65,45	322	162,11	382	36,79
221	82,38	272	54,98	323	39,22	383	51,40
222	86,27	273	80,92	324	51,34	384	69,72
223	65,97	275	30,40	325	72,09	386	39,50
224	152,67	276	36,89	327	84,21	387	108,18
225	89,62	277	65,04	328	108,11	388	58,05
226	68,88	278	67,75	329	79,20	389	34,91
227	76,12	280	24,59	330	28,71	390	143,17
228	35,02	281	54,01	332	77,88	391	76,04
229	71,25	282	104,10	333	38,63	392	49,11
230	33,19	283	57,97	334	55,97	393	45,48
231	54,96	284	114,29	336	40,22	395	132,47
232	165,69	285	72,24	337	32,42	396	56,57
233	111,43	286	45,14	340	70,22	397	36,48
234	53,50	287	41,97	342	114,67	398	68,64
235	30,93	288	32,48	343	74,01	399	34,39
236	131,98	289	43,66	344	71,46	400	104,07
238	35,53	290	40,98	346	139,38	401	42,56
239	64,55	291	24,19	347	53,52	402	25,51
240	130,74	292	63,98	348	102,03	403	57,04
241	35,11	293	84,17	349	32,74	404	61,76
242	117,13	294	118,18	351	89,23	405	113,46
243	65,39	295	105,04	352	56,53	406	62,34
244	43,51	296	67,82	355	69,34	407	53,93
245	111,18	298	126,47	357	62,34	408	146,68
246	135,69	299	38,16	358	174,64	409	25,62
247	53,45	300	57,81	359	67,21	410	69,41
248	35,98	301	36,97	360	65,46	412	24,02
250	109,30	302	30,20	362	33,05	413	29,00
251	59,23	303	49,14	363	117,80	414	54,69
253	72,33	306	93,93	364	32,51	415	68,76
254	155,57	307	40,87	365	62,30	416	78,51
256	110,34	308	61,80	367	135,37	417	66,94
258	87,10	309	28,91	368	86,90	418	79,17
259	49,18	310	66,98	369	80,65	419	61,14
260	44,02	311	46,75	370	111,62	420	71,50
261	147,46	312	169,94	371	85,51	421	27,93
262	89,18	315	46,12	372	68,72	422	125,17

TABELA 4
Identificação de valores extremos multivariados

(Continua)

Caso	D ²						
423	56,04	469	24,69	522	54,74	571	67,73
424	74,66	470	93,93	523	42,94	572	24,37
425	44,68	471	158,57	524	67,21	573	46,33
426	73,85	472	114,88	525	40,38	575	60,28
427	68,64	473	56,48	526	46,87	576	30,72
428	41,23	475	28,74	527	61,06	577	56,83
429	45,71	476	60,74	528	71,62	578	61,01
430	60,23	478	65,55	529	83,71	579	38,47
431	73,96	479	64,86	531	82,70	580	51,84
432	54,39	480	23,28	532	37,69	581	88,40
433	43,96	481	68,28	533	65,70	582	44,41
434	49,81	482	124,16	534	101,32	583	32,58
435	141,08	484	72,88	535	43,28	584	48,22
436	83,01	486	99,67	536	50,99	585	32,55
437	52,38	487	54,30	537	75,09	586	23,83
438	40,88	488	115,85	538	39,73	587	91,37
439	62,73	489	52,06	539	141,47	588	55,80
440	54,69	491	113,64	540	76,96	589	113,10
442	83,55	492	27,70	541	54,84	591	84,79
443	77,34	493	30,39	542	50,56	593	105,74
444	87,91	494	83,72	543	42,16	594	42,03
445	69,43	495	38,98	545	68,65	597	28,71
446	128,10	496	85,14	546	74,93	598	64,66
447	67,32	497	50,28	547	37,90	599	71,90
448	28,74	498	34,42	548	137,33	601	75,91
449	54,51	499	59,72	549	43,84	602	86,38
450	35,17	500	66,77	550	38,43	606	80,80
451	152,14	501	81,53	551	43,67	608	70,88
452	104,98	503	52,04	552	125,72	609	75,23
453	34,78	505	116,50	553	84,81	611	151,81
454	74,52	506	48,64	554	64,78	612	58,64
455	37,22	507	51,09	555	46,67	614	30,51
456	72,60	508	48,27	556	50,67	616	21,48
457	119,18	509	65,01	558	37,62	617	64,59
458	55,56	510	78,43	559	45,34	618	25,24
459	42,71	511	76,00	560	25,02	619	54,49
460	119,56	512	32,80	561	55,95	620	14,12
461	169,81	513	34,46	562	54,58	621	57,78
462	45,72	515	33,20	564	70,58	622	183,52
463	107,60	516	67,84	566	34,98	623	49,03
464	121,09	517	61,78	567	71,27	624	22,06
465	68,95	518	72,24	568	106,18	625	95,49
466	47,62	519	73,21	569	84,00	626	61,12
468	32,81	521	101,61	570	100,48	627	107,22

TABELA 4
Identificação de Valores Extremos Multivariados

(Continua)

Caso	D ²						
628	26,36	676	77,54	731	58,82	787	108,66
629	83,61	678	66,45	732	12,99	788	88,54
630	46,79	680	68,06	733	43,55	789	66,51
631	33,56	681	78,53	734	30,65	790	84,96
632	63,17	682	75,67	735	43,27	791	70,09
633	72,91	683	105,43	736	122,71	792	32,61
634	22,36	684	48,85	738	17,80	793	92,05
635	65,51	685	54,69	739	80,10	794	80,17
636	73,40	686	112,92	740	127,89	796	81,14
637	68,88	688	77,73	741	40,52	797	53,63
638	48,80	689	35,75	742	44,69	798	55,77
639	47,28	691	124,67	743	37,55	799	61,37
640	56,56	692	110,52	744	53,03	801	153,33
641	19,83	693	106,38	749	52,25	802	187,90
642	101,50	694	96,05	750	33,37	803	79,28
643	105,05	695	214,54	751	45,13	804	119,77
644	56,34	698	29,53	752	80,17	805	45,13
645	141,08	700	81,36	753	77,66	806	38,25
647	33,73	701	94,54	756	82,29	808	110,70
648	34,40	702	179,01	757	75,18	809	64,04
649	27,20	703	23,69	758	71,91	810	44,79
651	94,42	704	78,61	759	71,14	812	72,12
652	93,50	705	28,23	760	100,36	813	137,91
653	41,53	706	96,16	761	75,32	814	134,89
654	58,19	708	55,77	762	133,26	815	29,63
655	48,70	709	81,39	763	123,74	816	55,04
656	41,54	710	99,51	765	94,49	817	55,52
657	30,17	711	41,44	766	23,22	818	41,97
658	101,57	712	50,23	767	55,70	819	43,33
659	48,56	713	90,41	768	65,08	820	66,82
660	77,08	714	55,47	770	81,56	821	100,22
661	45,19	715	156,25	771	77,66	822	33,37
662	52,98	716	78,03	772	92,89	823	129,41
663	115,64	719	94,50	773	62,68	824	125,60
664	81,12	720	51,59	774	31,42	825	48,54
665	39,56	722	66,17	775	84,88	826	32,91
666	126,28	723	41,41	776	181,68	827	111,34
667	73,93	724	73,30	777	63,86	828	61,91
668	100,25	725	75,76	778	86,78	829	59,14
669	120,49	726	55,95	780	50,33	831	93,79
670	89,26	727	57,16	781	43,18	832	56,93
673	43,39	728	82,88	783	54,38	833	54,14
674	23,17	729	61,41	784	46,86	834	24,05
675	34,41	730	77,60	785	51,49	835	79,92

Pela TAB. 4, observam-se 90 observações¹⁰ com valores extremos multivariados. Identificados esses casos, buscou-se analisar os indicadores que os provocaram. Para tal, foram calculadas regressões *stepwise* para cada um dos casos identificados.

Vale destacar, que para o cálculo das regressões *stepwise*, foi criada uma variável dicotômica (*dummy*), cujo valor 1 (um) foi atribuído ao caso que contém o valor extremo (dependente) e o valor 0 (zero) aos demais casos (independentes). No APÊNDICE G, são apresentados os resultados das regressões efetuadas.

A partir da análise das regressões obtidas e considerando-se para efeito de exclusão dos casos com valores extremos multivariados um percentual de indicadores extremos, por caso, inferior a 40% do total de variáveis consideradas no mesmo, puderam-se suprimir todos os 90 casos identificados¹¹, resultando uma amostra final de 654 observações.

Com a conclusão da análise dos valores extremos multivariados, teve início a segunda etapa da pesquisa: a avaliação das propriedades psicométricas das escalas. Nos itens a seguir, são detalhados os procedimentos adotados e resultados obtidos.

¹⁰ Itens em negrito.

¹¹ O percentual de 40% foi fixado tendo por base a adoção de igual percentual em pesquisa realizada por Lopes (2001). Cabe salientar, todavia, a inexistência de medida objetiva para se tomar tal decisão (TABACHNICK e FIDELL, 2001).

7 VERIFICAÇÃO DAS PREMISSAS DA ANÁLISE MULTIVARIADA

Tendo em vista a relevância, ao se aplicar técnicas de análise multivariada, do atendimento às premissas de normalidade, linearidade, multicolinearidade, singularidade e homocedasticidade, apresentamos, neste item, os procedimentos e resultados das verificações de tais pressupostos.

7.1 Normalidade

Segundo Hair Jr. et al. (1998), a normalidade é considerada uma premissa das mais relevantes quando se objetiva trabalhar com técnicas multivariadas. Dada a sua relevância, este estudo contemplou os testes de normalidade uni e multivariada.

7.1.1 Normalidade univariada

Para a verificação da normalidade univariada foi adotado o teste Kolmogorov-Smirnov, fornecido pelo SPSS Base. Esse teste verifica a hipótese de que os dados considerados constituem uma amostra aleatória de uma distribuição específica, neste caso, a normal.

Para Hair Jr. et al. (1998), a premissa de normalidade é tão importante, que os mesmos sugerem algumas transformações de dados, com vistas a ajustar distribuições não-normais.

Outros autores, como Jonhson e Wichern (1998), reconhecem, no entanto, a dificuldade de se obter no *mundo real* dados que se comportem exatamente seguindo uma distribuição normal.

Cientes dessa dificuldade, sobretudo no âmbito das ciências sociais, vários métodos de transformação são, então, propostos com vistas a aproximar uma dada distribuição da normal. Assim, para distribuições com assimetria negativa são sugeridas, por exemplo, transformações por meio da raiz quadrada. Já para os casos que apresentam simetria positiva, normalizações, por intermédio da função logaritmo, são indicadas.

Considerando-se, no entanto, que tais transformações nem sempre se mostram eficazes e que várias delas talvez venham a ser necessárias para que as distribuições se tornem menos assimétricas ou com menor grau de curtose, o que pode resultar em valores finais significativamente distintos daqueles observados empiricamente, a opção, neste estudo, foi de não adotar quaisquer método de transformação.

Jöreskog et al. (2000) sugerem, todavia, uma estratégia que pode reduzir os problemas decorrentes da aplicação dos métodos usuais de transformação. Tal estratégia consiste na padronização de indicadores, transformando-os em escores z . Por meio desse procedimento, suas origens e unidades de mensuração passam a não ter significado intrínseco, tornando-os mais insensíveis às violações da normalidade.

Assim sendo, caso a padronização, por meio de transformação dos indicadores em escores z venham a reduzir a assimetria e a curtose dos dados obtidos neste estudo, os mesmos serão utilizados não somente para os demais testes de verificação dos pressupostos da normalidade, como também para as análises fatoriais exploratória e confirmatória.

As TAB. 5, 6 e 7 apresentam os resultados do teste de Kolmogorov-Smirnov para as escalas (Competências Individuais Requeridas, Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho) utilizadas neste estudo.

TABELA 5
Teste de normalidade Kolmogorov-Sminorv -
Competências Individuais Requeridas

Indicador	Estatística	Desvio Padrão	Significância
Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	0,175	654	0,000
Capacidade de trabalhar em equipes	0,192	654	0,000
Criatividade	0,167	654	0,000
Visão de mundo ampla e global	0,161	654	0,000
Capacidade de compormeter-se com os objetivos da organização	0,222	654	0,000
Capacidade de comunicação	0,172	654	0,000
Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades	0,171	654	0,000
Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada	0,182	654	0,000
Capacidade de inovação	0,136	654	0,000
Capacidade de relacionamento interpessoal	0,192	654	0,000
Iniciativa de ação e decisão	0,174	654	0,000
Capacidade de gerar resultados efetivos	0,179	654	0,000
Autocontrole emocional	0,176	654	0,000
Capacidade empreendedora	0,152	654	0,000
Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	0,183	654	0,000

FONTE - Dados da Pesquisa.

TABELA 6
 Teste de normalidade Kolmogorov-Sminorv -
 Modernidade Organizacional

Indicador	Estatística	Desvio Padrão	Significância
A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual	0,141	654	0,000
O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia-a-dia de trabalho	0,120	654	0,000
O clima interno da organização estimula idéias novas e criativas	0,122	654	0,000
Na organização há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar	0,118	654	0,000
Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes	0,104	654	0,000
No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático	0,101	654	0,000
O processo decisório é descentralizado	0,097	654	0,000
A organização favorece a autonomia para tomar decisões	0,104	654	0,000
A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa de ação das pessoas	0,104	654	0,000
A organização estimula e favorece o trabalho em equipes multifuncionais	0,114	654	0,000
A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos	0,143	654	0,000
De modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização	0,142	654	0,000
As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional	0,116	654	0,000
As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas	0,111	654	0,000
Os principais critérios para promoção são a competência e a produtividade da pessoa	0,132	654	0,000
Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho.	0,103	654	0,000
O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência	0,099	654	0,000
As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua	0,107	654	0,000
A organização é fortemente orientada para resultados	0,163	654	0,000
A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação	0,108	654	0,000
A organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas	0,120	654	0,000
A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas	0,115	654	0,000
Na organização, idéias e opiniões discordantes são respeitadas	0,118	654	0,000
A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais	0,125	654	0,000
O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes	0,156	654	0,000

FONTE - Dados da Pesquisa.

TABELA 7
 Teste de normalidade Kolmogorov-Sminorv -
 Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho

Indicador	Estatística	Desvio Padrão	Significância
Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas e de alto nível	0,168	654	0,000
Meu trabalho exige muita cooperação com outras pessoas	0,183	654	0,000
Meu trabalho está estruturado de tal forma que eu não tenho oportunidade de realizá-lo por inteiro, do início ao fim, visualizando seu produto final	0,111	654	0,000
A simples execução das tarefas do meu trabalho oferece muitas oportunidades (<i>feedbacks</i>) para mostrar a mim mesmo (a) se o estou realizando bem ou não	0,171	654	0,000
O meu trabalho é simples e repetitivo	0,133	654	0,000
O meu trabalho pode ser realizado adequadamente por uma pessoa trabalhando sozinha, sem necessidade de perguntas ou conversas com outras pessoas	0,165	654	0,000
Os meus superiores quase nunca me dizem como estou me saindo na execução do meu trabalho	0,106	654	0,000
Meu trabalho pode afetar várias outras pessoas	0,203	654	0,000
Meu trabalho freqüentemente não oferece oportunidades para utilização da minha iniciativa ou julgamento pessoal	0,157	654	0,000
Comumente os meus superiores me falam sobre o que eles pensam a respeito do meu desempenho no trabalho	0,101	654	0,000
Meu trabalho me fornece consideráveis oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo	0,157	654	0,000
Meu trabalho em si não tem muito significado e importância	0,208	654	0,000
O salário que eu recebo	0,126	654	0,000
A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar o meu trabalho	0,144	654	0,000
A sensação de realização que eu tenho ao fazer o meu trabalho	0,175	654	0,000
O apoio e liderança que eu recebo de meus superiores	0,145	654	0,000
A liberdade de pensamento e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho	0,158	654	0,000
A segurança que eu tenho quanto ao meu futuro na organização	0,111	654	0,000
A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando	0,186	654	0,000
As pessoas com quem eu me relaciono e convivo em meu trabalho	0,182	654	0,000
As comunicações e o modo como as informações circulam na organização	0,137	654	0,000
A forma como os meus esforços são valorizados pela organização	0,129	654	0,000
O modo como os conflitos são resolvidos na organização	0,124	654	0,000
A maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa	0,114	654	0,000
O grau de participação que me é permitido nas decisões importantes em relação ao meu trabalho	0,163	654	0,000
O volume de trabalho que eu tenho que realizar	0,155	654	0,000
O grau em que aplico no dia-a-dia do meu trabalho os conhecimentos adquiridos ao longo de minha formação acadêmica	0,151	654	0,000

FONTE - Dados da Pesquisa.

A partir dos dados obtidos nas TAB. 5, 6 e 7, observa-se que, com base no teste Kolmogorov-Smirnov, nenhuma das variáveis pesquisadas apresentou uma distribuição normal.

Com vistas a comparar as distribuições das variáveis pesquisadas, considerando-se os dados transformados em escores z e os dados originais, apresentamos, nas TAB. 8, 9 e 10, os valores p para assimetria e curtose, com os dados sem transformação e, nas TAB. 11, 12 e 13, essas mesmas análises, considerando-se, no entanto, os dados padronizados (escore z).

Vale destacar que para a padronização foi utilizado o *software* PRELIS 2, módulo que acompanha o LISREL 8.3.

TABELA 8
 Teste de normalidade univariada por meio do LISREL para os dados originais -
 Competências Individuais Requeridas

Indicador	Assimetria		Curtose		Assimetria e curtose	
	Escore Z	Valor p	Escore z	Valor p	Qui-quadrado	Valor p
Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	-7,638	0,000	-0,869	0,385	59,101	0,000
Capacidade de trabalhar em equipes	-14,091	0,000	5,351	0,000	227,195	0,000
Criatividade	-7,908	0,000	0,368	0,713	62,676	0,000
Visão de mundo ampla e global	-6,490	0,000	-0,293	0,769	42,208	0,000
Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização	-12,802	0,000	4,202	0,000	181,553	0,000
Capacidade de comunicação	-10,945	0,000	3,613	0,000	132,849	0,000
Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades	-6,720	0,000	-1,061	0,289	46,285	0,000
Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada	-6,561	0,000	-1,753	0,080	46,120	0,000
Capacidade de inovação	-4,882	0,000	-2,355	0,019	29,376	0,000
Capacidade de relacionamento interpessoal	-10,260	0,000	2,825	0,005	113,243	0,000
Iniciativa de ação e decisão	-8,895	0,000	1,311	0,190	80,852	0,000
Capacidade de gerar resultados efetivos	-10,952	0,000	3,078	0,002	129,428	0,000
Autocontrole emocional	-6,885	0,000	-0,025	0,980	47,404	0,000
Capacidade empreendedora	-6,212	0,000	-1,277	0,202	40,224	0,000
Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	-8,139	0,000	0,754	0,451	66,817	0,000

FONTE - Dados da Pesquisa.

TABELA 9
 Teste de normalidade univariada por meio do LISREL para os dados originais -
 Modernidade Organizacional

Indicador	Assimetria		Curtose		Assimetria e curtose	
	Escore z	Valor P	Escore z	Valor p	Qui-quadrado	Valor p
A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual	-3,991	0,000	-3,430	0,001	27,692	0,000
O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem no seu dia-a-dia de trabalho	-3,191	0,001	-2,929	0,003	18,763	0,000
O clima interno da organização estimula idéias novas e criativas	-3,158	0,002	-2,309	0,021	15,304	0,000
Na organização há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar	-3,472	0,001	-1,862	0,063	15,521	0,000
Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes	-0,911	0,362	-3,693	0,000	14,466	0,001
No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático	-2,542	0,011	-3,570	0,000	19,208	0,000
O processo decisório é descentralizado	-0,654	0,513	-7,535	0,000	57,205	0,000
A organização favorece a autonomia para tomar decisões	-1,601	0,109	-4,073	0,000	19,153	0,000
A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa de ação das pessoas	-1,713	0,087	-3,203	0,001	13,196	0,001
A organização estimula e favorece o trabalho em equipes multifuncionais	-3,187	0,001	-1,747	0,081	13,211	0,001
A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos	-4,736	0,000	-5,738	0,000	55,364	0,000
De modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização	-5,332	0,000	-0,667	0,505	28,875	0,000
As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional	-2,571	0,010	-4,100	0,000	23,419	0,000
As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas.	-2,949	0,003	-1,899	0,058	12,303	0,002
Os principais critérios para promoção são a competência e a produtividade da pessoa.	-3,528	0,000	-6,172	0,000	50,544	0,000
Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho	-1,051	0,293	-9,562	0,000	92,542	0,000
O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência	-0,260	0,795	-12,451	0,000	155,087	0,000
As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua	-1,886	0,059	-6,784	0,000	49,576	0,000
A organização é fortemente orientada para resultados	-8,000	0,000	-1,354	0,176	65,837	0,000
A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação	-2,350	0,018	-3,943	0,000	21,117	0,000
A organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas	-3,375	0,001	-2,434	0,015	17,317	0,000
A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas	-3,855	0,000	-2,518	0,012	21,200	0,000
Na organização, idéias e opiniões discordantes são respeitadas	-3,991	0,000	-1,451	0,147	18,038	0,000
A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais	-4,340	0,000	0,973	0,331	19,786	0,000
O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes	-6,188	0,000	-0,921	0,357	39,140	0,000

FONTE - Dados da Pesquisa.

TABELA 10
 Teste de normalidade univariada por meio do LISREL para os dados originais -
 Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho

Indicador	Assimetria		Curtose		Assimetria e curtose	
	Escore z	Valor p	Escore z	Valor p	Qui-quadrado	Valor p
Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas e de alto nível.	-8,122	0,000	1,894	0,058	69,564	0,000
Meu trabalho exige muita cooperação com outras pessoas.	-9,329	0,000	2,539	0,011	93,428	0,000
Meu trabalho está estruturado de tal forma que eu não tenho oportunidade de realizá-lo por inteiro, do início ao fim, visualizando seu produto final.	0,683	0,495	17,096	0,000	292,749	0,000
A simples execução das tarefas do meu trabalho oferece muitas oportunidades (<i>feedbacks</i>) para mostrar a mim mesmo (a) se o estou realizando bem ou não.	-7,504	0,000	1,263	0,207	57,906	0,000
O meu trabalho é simples e repetitivo.	-5,896	0,000	-3,563	0,000	47,462	0,000
O meu trabalho pode ser realizado adequadamente por uma pessoa trabalhando sozinha, sem necessidade de perguntas ou conversas com outras pessoas.	-9,218	0,000	0,326	0,745	85,082	0,000
Os meus superiores quase nunca me dizem como estou me saindo na execução do meu trabalho.	0,838	0,402	-15,852	0,000	251,996	0,000
Meu trabalho pode afetar várias outras pessoas.	-14,086	0,000	4,668	0,000	220,199	0,000
Meu trabalho freqüentemente não oferece oportunidades para utilização da minha iniciativa ou julgamento pessoal.	-4,996	0,000	-6,638	0,000	69,030	0,000
Comumente os meus superiores me falam sobre o que eles pensam a respeito do meu desempenho no trabalho.	-0,724	0,469	-9,586	0,000	92,406	0,000
Meu trabalho me fornece consideráveis oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo.	-6,226	0,000	-0,660	0,509	39,194	0,000
Meu trabalho em si não tem muito significado e importância.	-15,306	0,000	5,025	0,000	259,529	0,000
O salário que eu recebo.	-4,347	0,000	-3,786	0,000	33,326	0,000
A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar o meu trabalho.	-5,374	0,000	-2,297	0,022	34,153	0,000
A sensação de realização que eu tenho ao fazer o meu trabalho.	-7,985	0,000	1,526	0,127	66,096	0,000
O apoio e liderança que eu recebo de meus superiores.	-5,632	0,000	-1,103	0,270	32,937	0,000
A liberdade de pensamento e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho.	-7,130	0,000	1,009	0,313	51,853	0,000
A segurança que eu tenho quanto ao meu futuro na organização.	-3,859	0,000	-3,734	0,000	28,829	0,000
A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando.	-7,343	0,000	1,513	0,130	56,202	0,000
As pessoas com quem eu me relaciono e convivo em meu trabalho.	-7,779	0,000	2,323	0,020	65,914	0,000
As comunicações e o modo como as informações circulam na organização.	-3,665	0,000	-2,201	0,028	18,279	0,000
A forma como os meus esforços são valorizados pela organização.	-3,732	0,000	-1,756	0,079	17,010	0,000
O modo como os conflitos são resolvidos na organização.	-3,442	0,001	-1,696	0,090	14,723	0,001
A maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa.	-2,071	0,038	-1,428	0,153	6,329	0,042
O grau de participação que me é permitido nas decisões importantes em relação ao meu trabalho.	-6,869	0,000	-0,739	0,460	47,725	0,000
O volume de trabalho que eu tenho que realizar.	-4,451	0,000	-2,564	0,010	26,384	0,000
O grau em que aplico no dia-a-dia do meu trabalho os conhecimentos adquiridos ao longo de minha formação acadêmica.	-6,317	0,000	-1,898	0,058	43,499	0,000

FONTE - Dados da Pesquisa.

Pelos dados das TABELAS 8, 9 e 10 confirma-se que, sem a padronização, nenhum dos indicadores atendeu ao pressuposto da normalidade univariada, uma vez que os valores p para a estatística qui-quadrado mostraram-se abaixo do nível de 0,05, adotado no teste.

As TABELAS 11, 12 e 13, por sua vez, exibem os resultados obtidos com os dados padronizados.

TABELA 11
Teste de normalidade univariada por meio do LISREL para dados padronizados -
Competências Individuais Requeridas

Indicador	Assimetria		Curtose		Assimetria e curtose	
	Escore z	Valor p	Escore z	Valor p	Qui- quadrado	Valor p
Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	-2,880	0,004	-3,925	0,000	23,697	0,000
Capacidade de trabalhar em equipes	-4,464	0,000	-4,485	0,000	40,045	0,000
Criatividade	-2,150	0,032	-3,443	0,001	16,476	0,000
Visão de mundo ampla e global	-1,311	0,190	-2,060	0,039	5,962	0,051
Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização	-4,845	0,000	-4,507	0,000	43,786	0,000
Capacidade de comunicação	-4,062	0,000	-4,720	0,000	38,783	0,000
Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades	-2,167	0,030	-3,349	0,001	15,909	0,000
Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada	-1,805	0,071	-2,725	0,006	10,682	0,005
Capacidade de inovação	-1,693	0,091	-2,820	0,005	10,816	0,004
Capacidade de relacionamento interpessoal	-3,934	0,000	-4,455	0,000	35,322	0,000
Iniciativa de ação e decisão	-2,713	0,007	-3,822	0,000	21,964	0,000
Capacidade de gerar resultados efetivos	-4,310	0,000	-4,656	0,000	40,248	0,000
Autocontrole emocional	-2,481	0,013	-3,509	0,000	18,472	0,000
Capacidade empreendedora	-1,700	0,089	-2,857	0,004	11,051	0,004
Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	-2,553	0,011	-3,426	0,001	18,260	0,000

FONTE - Dados da Pesquisa.

TABELA 12
 Teste de normalidade univariada por meio do LISREL para dados padronizados -
 Modernidade Organizacional

Indicador	Assimetria		Curtose		Assimetria e curtose	
	Escore z	Valor p	Escore z	Valor p	Qui-quadrado	Valor p
A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual	-1,057	0,290	-1,855	0,064	4,560	0,102
O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem no seu dia-a-dia de trabalho	-0,848	0,397	-1,733	0,083	3,722	0,156
O clima interno da organização estimula idéias novas e criativas	-0,535	0,593	-1,042	0,297	1,373	0,503
Na organização há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar	-0,449	0,653	-0,843	0,399	0,913	0,634
Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes	-0,146	0,884	-0,947	0,344	0,917	0,632
No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático	-0,153	0,878	-1,099	0,272	1,231	0,540
O processo decisório é descentralizado	-0,155	0,877	-1,429	0,153	2,065	0,356
A organização favorece a autonomia para tomar decisões	-0,204	0,838	-0,990	0,322	1,022	0,600
A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa de ação das pessoas	-0,253	0,800	-0,782	0,434	0,676	0,713
A organização estimula e favorece o trabalho em equipes multifuncionais	-0,560	0,576	-1,159	0,246	1,657	0,437
A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos	-1,762	0,078	-3,315	0,001	14,092	0,001
De modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização	-0,755	0,450	-1,303	0,192	2,269	0,322
As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional	-0,287	0,774	-1,143	0,253	1,390	0,449
As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas.	-0,453	0,650	-0,928	0,353	1,067	0,586
Os principais critérios para promoção são a competência e a produtividade da pessoa.	-0,358	0,720	-1,727	0,084	3,111	0,211
Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho	-0,425	0,671	-2,785	0,005	7,939	0,019
O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência	-0,683	0,495	-2,860	0,004	8,645	0,013
As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua	-0,123	0,902	-1,445	0,148	2,104	0,349
A organização é fortemente orientada para resultados	-2,157	0,031	-3,616	0,000	17,730	0,000
A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação	-0,294	0,769	-1,300	0,194	1,775	0,412
A organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas	-0,294	0,769	-1,102	0,270	1,301	0,522
A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas	-0,460	0,646	-1,084	0,278	1,387	0,500
Na organização, idéias e opiniões discordantes são respeitadas	-0,206	0,837	-0,727	0,467	0,572	0,751
A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais	-0,223	0,824	-0,692	0,489	0,528	0,768
O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes	-0,693	0,489	-1,175	0,240	1,861	0,394

FONTE - Dados da Pesquisa.

TABELA 13
 Teste de normalidade univariada por meio do LISREL para dados padronizados -
 Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho

Indicador	Assimetria		Curtose		Assimetria e curtose	
	Escore z	Valor p	Escore z	Valor p	Qui-quadrado	Valor p
Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas e de alto nível	-1,358	0,171	-2,226	0,026	6,825	0,033
Meu trabalho exige muita cooperação com outras pessoas	-2,445	0,014	-3,344	-0,001	17,158	0,000
Meu trabalho está estruturado de tal forma que eu não tenho oportunidade de realizá-lo por inteiro, do início ao fim, visualizando seu produto final	-0,225	0,822	-3,352	0,001	11,289	0,004
A simples execução das tarefas do meu trabalho oferece muitas oportunidades (<i>feedbacks</i>) para mostrar a mim mesmo (a) se o estou realizando bem ou não	-1,278	0,201	-1,895	0,058	5,226	0,073
O meu trabalho é simples e repetitivo	-5,896	0,000	-3,563	0,000	47,462	0,000
O meu trabalho pode ser realizado adequadamente por uma pessoa trabalhando sozinha, sem necessidade de perguntas ou conversas com outras pessoas	-9,218	0,000	0,326	0,745	85,082	0,000
Os meus superiores quase nunca me dizem como estou me saindo na execução do meu trabalho	0,838	0,402	-15,852	0,000	251,996	0,000
Meu trabalho pode afetar várias outras pessoas	-14,086	0,000	04,668	0,000	220,199	0,000
Meu trabalho freqüentemente não oferece oportunidades para utilização da minha iniciativa ou julgamento pessoal	-4996	0,000	-6,638	0,000	69,030	0,000
Comumente os meus superiores me falam sobre o que eles pensam a respeito do meu desempenho no trabalho	-0,724	0,469	-9,586	0,000	92,406	0,000
Meu trabalho me fornece consideráveis oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo	-6,226	0,000	-0,660	0,509	39,194	0,000
Meu trabalho em si não tem muito significado e importância	-15,306	0,000	5,025	0,000	259,529	0,000
O salário que eu recebo	-4,347	0,000	-3,786	0,000	33,236	0,000
A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar o meu trabalho	-5,374	0,000	-2,297	0,022	34,153	0,000
A sensação de realização que eu tenho ao fazer o meu trabalho	-7,985	0,000	1,526	0,127	66,095	0,000
O apoio e liderança que eu recebo de meus superiores	-5,632	0,000	-1,103	0,270	32,937	0,000
A liberdade de pensamento e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho	-7,130	0,000	1,009	0,313	51,853	0,000
A segurança que eu tenho quanto ao meu futuro na organização	-3,859	0,000	-3,734	0,000	28,829	0,000
A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando	-7,342	0,000	1,513	0,130	56,202	0,000
As pessoas com quem eu me relaciono e convivo em meu trabalho	-7,779	0,000	2,323	0,020	65,914	0,000
As comunicações e o modo como as informações circulam na organização	-3,665	0,000	-2,201	0,028	18,279	0,000
A forma como os meus esforços são valorizados pela organização	-3,732	0,000	-1,756	0,079	17,010	0,000
O modo como os conflitos são resolvidos na organização	-3,442	0,001	-1,696	0,090	14,723	0,001
A maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa	-2,071	0,038	-1,428	0,153	6,329	0,042
O grau de participação que me é permitido nas decisões importantes em relação ao meu trabalho	-6,869	0,000	-0,739	0,460	47,725	0,000
O volume de trabalho que eu tenho que realizar	-4,451	0,000	-2,564	0,010	26,384	0,000
O grau em que aplico no dia-a-dia do meu trabalho os conhecimentos adquiridos ao longo de minha formação acadêmica	-6,317	0,000	-1,898	0,058	43,499	0,000

FONTE - Dados da Pesquisa.

Após a padronização, verifica-se que, das vinte e cinco variáveis que compõem a escala de Modernidade Organizacional, vinte passaram a atender ao pressuposto da normalidade univariada. Já nas escalas de Competências Individuais Requeridas e de Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho, nenhuma variável atingiu a normalidade. Tendo em vista que a violação à premissa da normalidade não inviabiliza a análise multivariada, muito embora possa enfraquecê-la, constituindo uma limitação da pesquisa, optou-se por utilizar, neste estudo, os dados originais.

7.1.2 Normalidade multivariada

Para a verificação da normalidade multivariada foi utilizado o teste de MARDIA, disponível no LISREL 8.3.

Neste teste, são calculados os escores z para assimetria e curtose do conjunto das variáveis consideradas. A hipótese nula é a de que a distribuição das variáveis provém de uma distribuição normal em termos multivariados, com nível de significância de 5%. Assim sendo, valores p inferiores a 0,05 rejeitam essa hipótese (JÖRESKOG et al, 2000).

Complementando a análise foi calculada também a estatística de MARDIA, denominada PK. O PK baseia-se em funções de assimetria e curtose e deve ter valor menor que 3 (três) para que se admita o atingimento do pressuposto de normalidade multivariada.

Nas TAB. 14, 15 e 16 são apresentados os resultados do teste de normalidade multivariada (MARDIA), considerando-se os dados originais.

TABELA 14
 Teste de normalidade multivariada (MARDIA) para dados originais -
 Competências Individuais Requeridas

Assimetria			Curtose			Assimetria e Curtose	
Valor	Escore z	Valor p	Valor	Escore z	Valor p	Qui- quadrado	p
25,852	33,553	0,000	334,382	21,998	0,000	1.609,692	0,000
PK = 1,311							

FONTE - Dados da Pesquisa.

TABELA 15
 Teste de normalidade multivariada (MARDIA) para dados originais -
 Modernidade Organizacional

Assimetria			Curtose			Assimetria e Curtose	
Valor	Escore z	Valor p	Valor	Escore z	Valor p	Qui- quadrado	p
6,691	32,492	0,000	833,342	25,991	0,000	1.731,271	0,000
PK = 1,235							

FONTE - Dados da Pesquisa.

TABELA 16
 Teste de normalidade multivariada (MARDIA) para dados originais -
 Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho

Assimetria			Curtose			Assimetria e Curtose	
Valor	Escore z	Valor p	Valor	Escore z	Valor p	Qui- quadrado	p
67,380	33,605	0,000	892,809	20,633	0,000	1.555,020	0,000
PK = 1,140							

FONTE - Dados da Pesquisa.

À guisa de ilustração, apresentamos nas TAB. 17, 18 e 19, os resultados desse mesmo teste, considerando-se, no entanto, os dados padronizados (escore z).

TABELA 17

Teste de normalidade multivariada (MARDIA) para dados padronizados -
Competências Individuais Requeridas

Assimetria			Curtose			Assimetria e Curtose	
Valor	Escore z	Valor p	Valor	Escore z	Valor p	Qui- quadrado	p
13,372	16,023	0,000	298,614	15,602	0,000	500,177	0,000
PK = 1,171							

FONTE - Dados da Pesquisa.

TABELA 18

Teste de normalidade multivariada (MARDIA) para dados padronizados -
Modernidade Organizacional

Assimetria			Curtose			Assimetria e Curtose	
Valor	Escore z	Valor p	Valor	Escore z	Valor p	Qui- quadrado	p
58,045	33,654	0,000	848,447	27,181	0,000	1.871,439	0,000
PK = 1,257							

FONTE - Dados da Pesquisa.

TABELA 19

Teste de normalidade multivariada (MARDIA) para dados padronizados
Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho

Assimetria			Curtose			Assimetria e Curtose	
Valor	Escore z	Valor p	Valor	Escore z	Valor p	Qui- quadrado	p
65,918	32,426	0,000	890,887	20,421	0,000	1.468,469	0,000
PK = 1,138							

FONTE - Dados da Pesquisa.

Pelos resultados obtidos, observa-se que tanto, para os dados originais, quanto para os dados padronizados, não foi possível assegurar a premissa da normalidade multivariada, o que, uma vez mais, justifica a nossa opção pela adoção dos dados originais.

Analisando-se, no entanto, as estatísticas PK, as mesmas apresentaram, tanto para os dados padronizados quanto para os não padronizados, valores inferiores a 3 (três), o que levaria à aceitação da hipótese de existência de normalidade multivariada (GARSON, 2001; PENNINGGS e LEUTHOLD, 1999; HATTLE, 1997).

7.2 Linearidade

A análise da linearidade foi realizada de forma a se verificar a existência de relações lineares entre as variáveis de cada escala proposta. Para tal, fez-se uso de correlações bivariadas.

O parâmetro considerado foi o coeficiente de correlação produto-momento de Pearson, o qual varia de [-1; 1]. Valores diferentes de 0 (zero) e significativos indicam a presença de uma relação linear, considerada forte quanto mais próxima de 1 (um) for o coeficiente obtido (STEVENSON, 1986).

Variáveis que não apresentem relacionamentos lineares podem ser transformadas, utilizando-se os recursos já mencionados em relação à normalidade. Tais artifícios, porém, não foram adotados neste estudo, pelas mesmas razões apontadas para justificar a manutenção dos dados originais, quando da análise da normalidade.

As TAB. 20, 21 e 22 exibem os resultados do teste de linearidade, procedidos por meio do cálculo do coeficiente de Pearson.

TABELA 20
 Coeficientes de correlação -
 Competências Individuais Requeridas

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	1,000														
2	0,431 ^{**}	1,000													
3	0,457 ^{**}	0,500 ^{**}	1,000												
4	0,428 ^{**}	0,408 ^{**}	0,580 ^{**}	1,000											
5	0,390 ^{**}	0,467 ^{**}	0,467 ^{**}	0,475 ^{**}	1,000										
6	0,333 ^{**}	0,468 ^{**}	0,493 ^{**}	0,426 ^{**}	0,517 ^{**}	1,000									
7	0,294 ^{**}	0,359 ^{**}	0,448 ^{**}	0,409 ^{**}	0,416 ^{**}	0,515 ^{**}	1,000								
8	0,605 ^{**}	0,421 ^{**}	0,516 ^{**}	0,467 ^{**}	0,423 ^{**}	0,395 ^{**}	0,436 ^{**}	1,000							
9	0,482 ^{**}	0,444 ^{**}	0,719 ^{**}	0,549 ^{**}	0,466 ^{**}	0,477 ^{**}	0,491 ^{**}	0,637 ^{**}	1,000						
10	0,322 ^{**}	0,565 ^{**}	0,460 ^{**}	0,415 ^{**}	0,506 ^{**}	0,630 ^{**}	0,503 ^{**}	0,450 ^{**}	0,533 ^{**}	1,000					
11	0,349 ^{**}	0,419 ^{**}	0,525 ^{**}	0,406 ^{**}	0,487 ^{**}	0,482 ^{**}	0,483 ^{**}	0,414 ^{**}	0,563 ^{**}	0,550 ^{**}	1,000				
12	0,401 ^{**}	0,439 ^{**}	0,440 ^{**}	0,372 ^{**}	0,530 ^{**}	0,493 ^{**}	0,429 ^{**}	0,450 ^{**}	0,470 ^{**}	0,470 ^{**}	0,600 ^{**}	1,000			
13	0,240 ^{**}	0,359 ^{**}	0,341 ^{**}	0,356 ^{**}	0,370 ^{**}	0,451 ^{**}	0,415 ^{**}	0,280 ^{**}	0,358 ^{**}	0,520 ^{**}	0,436 ^{**}	0,402 ^{**}	1,000		
14	0,356 ^{**}	0,300 ^{**}	0,544 ^{**}	0,537 ^{**}	0,453 ^{**}	0,406 ^{**}	0,435 ^{**}	0,434 ^{**}	0,598 ^{**}	0,455 ^{**}	0,523 ^{**}	0,446 ^{**}	0,437 ^{**}	1,000	
15	0,446 ^{**}	0,446 ^{**}	0,527 ^{**}	0,483 ^{**}	0,478 ^{**}	0,506 ^{**}	0,603 ^{**}	0,509 ^{**}	0,606 ^{**}	0,483 ^{**}	0,536 ^{**}	0,556 ^{**}	0,457 ^{**}	0,615 ^{**}	1,000

(**) Coeficientes de Correlação de Pearson estatisticamente significantes ao nível de 1%.

Variáveis: **1** capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias; **2** capacidade de trabalhar em equipes; **3** criatividade; **4** visão de mundo ampla e global; **5** capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização; **6** capacidade de comunicação; **7** capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades; **8** domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada; **9** capacidade de inovação; **10** capacidade de relacionamento interpessoal; **11** iniciativa de ação e decisão; **12** capacidade de gerar resultados efetivos; **13** autocontrole emocional; **14** capacidade empreendedora; **15** capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.

FONTE - Dados da Pesquisa.

TABELA 21
Coeficientes de correlação -
Modernidade Organizacional

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	1,000																								
2	0,659**	1,000																							
3	0,691**	0,833**	1,000																						
4	0,666**	0,766**	0,813**	1,000																					
5	0,512**	0,621**	0,649**	0,634**	1,000																				
6	0,504**	0,578**	0,610**	0,585**	0,763**	1,000																			
7	0,390**	0,443**	0,485**	0,471**	0,612**	0,641**	1,000																		
8	0,514**	0,550**	0,601**	0,564**	0,659**	0,701**	0,784**	1,000																	
9	0,604**	0,667**	0,707**	0,681**	0,714**	0,698**	0,678**	0,768**	1,000																
10	0,571**	0,591**	0,611**	0,594**	0,568**	0,569**	0,509**	0,600**	0,733**	1,000															
11	0,429**	0,472**	0,483**	0,509**	0,427**	0,440**	0,332**	0,400**	0,531**	0,576**	1,000														
12	0,444**	0,453**	0,481**	0,521**	0,456**	0,496**	0,371**	0,420**	0,543**	0,549**	0,729**	1,000													
13	0,511**	0,605**	0,599**	0,619**	0,577**	0,583**	0,453**	0,529**	0,644**	0,580**	0,564**	0,543**	1,000												
14	0,546**	0,631**	0,623**	0,633**	0,602**	0,600**	0,430**	0,524**	0,665**	0,622**	0,592**	0,607**	0,797**	1,000											
15	0,466**	0,525**	0,534**	0,558**	0,504**	0,507**	0,436**	0,498**	0,555**	0,486**	0,415**	0,436**	0,559**	0,596**	1,000										
16	0,469**	0,497**	0,491**	0,497**	0,483**	0,431**	0,413**	0,437**	0,532**	0,489**	0,471**	0,545**	0,537**	0,560**	0,598**	1,000									
17	0,440**	0,479**	0,476**	0,492**	0,452**	0,439**	0,402**	0,464**	0,533**	0,465**	0,365**	0,383**	0,519**	0,530**	0,636**	0,701**	1,000								
18	0,508**	0,627**	0,605**	0,612**	0,575**	0,562**	0,477**	0,544**	0,567**	0,581**	0,479**	0,475**	0,725**	0,739**	0,636**	0,615**	0,685**	1,000							
19	0,433**	0,425**	0,451**	0,478**	0,345**	0,358**	0,292**	0,375**	0,485**	0,489**	0,507**	0,509**	0,452**	0,510**	0,566**	0,519**	0,514**	0,552**	1,000						
20	0,544**	0,80**	0,598**	0,630**	0,554**	0,564**	0,495**	0,556**	0,658**	0,596**	0,521**	0,523**	0,639**	0,665**	0,611**	0,563**	0,620**	0,673**	0,594**	1,000					
21	0,538**	0,593**	0,637**	0,638**	0,529**	0,538**	0,444**	0,532**	0,631**	0,598**	0,524**	0,489**	0,581**	0,644**	0,570**	0,542**	0,570**	0,651**	0,547**	0,772**	1,000				
22	0,499**	0,516**	0,552**	0,543**	0,493**	0,505**	0,413**	0,497**	0,574**	0,569**	0,511**	0,477**	0,522**	0,603**	0,527**	0,478**	0,494**	0,591**	0,535**	0,690**	0,771**	1,000			
23	0,534**	0,567**	0,586**	0,561**	0,627**	0,644**	0,546**	0,626**	0,631**	0,594**	0,425**	0,468**	0,532**	0,578**	0,543**	0,463**	0,501**	0,581**	0,398**	0,623**	0,621**	0,637**	1,000		
24	0,515**	0,530**	0,571**	0,565**	0,581**	0,634**	0,533**	0,603**	0,593**	0,547**	0,371**	0,423**	0,529**	0,542**	0,520**	0,455**	0,488**	0,556**	0,367**	0,618**	0,612**	0,584**	0,820**	1,000	
25	0,493**	0,482**	0,528**	0,543**	0,552**	0,542**	0,445**	0,529**	0,549**	0,521**	0,404**	0,459**	0,473**	0,506**	0,494**	0,410**	0,410**	0,494**	0,400**	0,538**	0,541**	0,533**	0,683**	0,698**	1,000

(**) Coeficientes de Correlação de Pearson estatisticamente significantes ao nível de 1%.

Variáveis: **1** a organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual; **2** o clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem no seu dia-a-dia de trabalho; **3** o clima interno da organização estimula idéias novas e criativas; **4** na organização há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar; **5** os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes; **6** no que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático; **7** o processo decisório é descentralizado; **8** a organização favorece a autonomia para tomar decisões; **9** a organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa de ação das pessoas; **10** a organização estimula e favorece o trabalho em equipes multifuncionais; **11** a estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos; **12** de modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização; **13** as políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional; **14** as políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas; **15** os principais critérios para promoção são a competência e a produtividade da pessoa; **16** há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho; **17** o sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência; **18** as políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua; **19** a organização é fortemente orientada para resultados; **20** a organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação; **21** a organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas; **22** a tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas; **23** na organização, idéias e opiniões discordantes são respeitadas; **24** a organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais; **25** o ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes.

FONTE - Dados da Pesquisa.

TABELA 22
Coeficientes de correlação -
Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
1	1,000																											
2	0,445**	1,000																										
3	-0,004	-0,034	1,000																									
4	0,362**	0,292**	-0,023	1,000																								
5	0,234**	0,166**	0,169**	0,219**	1,000																							
6	0,198**	0,277**	0,126**	0,126**	0,522**	1,000																						
7	0,215**	0,123**	0,144**	0,256**	0,308**	0,260**	1,000																					
8	0,206**	0,322**	0,009	0,176**	0,148**	0,253**	0,084	1,000																				
9	0,296**	0,187**	0,176**	0,236**	0,448**	0,401**	0,599**	0,149**	1,000																			
10	0,291**	0,188**	-0,094	0,282**	0,098	-0,023	0,540**	0,092	0,130**	1,000																		
11	0,302**	0,158**	0,091*	0,250**	0,243**	0,094	0,163**	0,104**	0,312**	0,273**	1,000																	
12	0,228**	0,173**	0,169**	0,106**	0,397**	0,591**	0,214**	0,233**	0,406**	-0,006	0,130**	1,000																
13	0,109**	0,096**	-0,028	0,105**	0,099**	0,038	0,017	0,063	0,089**	0,113**	0,226**	0,024	1,000															
14	0,432**	0,320**	0,021	0,303**	0,295**	0,188**	0,278**	0,163**	0,323**	0,333**	0,391**	0,216**	0,378**	1,000														
15	0,497**	0,418**	0,031	0,366**	0,367**	0,196**	0,282**	0,220**	0,330**	0,309**	0,414**	0,295**	0,264**	0,662**	1,000													
16	0,324**	0,292**	0,008	0,334**	0,166**	0,109**	0,449**	0,144**	0,329**	0,614**	0,373**	0,143**	0,273**	0,539**	0,587**	1,000												
17	0,410**	0,303**	0,080	0,323**	0,320**	0,159**	0,322**	0,185**	0,429**	0,353**	0,351**	0,253**	0,270**	0,555**	0,527**	0,650**	1,000											
18	0,261**	0,155**	0,055	0,241**	0,120**	0,042	0,205**	0,094**	0,201**	0,270**	0,311**	0,037	0,345**	0,454**	0,396**	0,439**	0,429**	1,000										
19	0,306**	0,326**	0,004	0,260**	0,206**	0,121**	0,184**	0,326**	0,197**	0,211**	0,204**	0,196**	0,113**	0,343**	0,411**	0,287**	0,346**	0,336**	1,000									
20	0,196**	0,262**	-0,012	0,204**	0,061	0,090**	0,099**	0,220**	0,106**	0,171**	0,141**	0,124**	0,167**	0,293**	0,321**	0,306**	0,292**	0,284**	0,478**	1,000								
21	0,256**	0,192**	-0,047	0,245**	0,042	-0,022	0,258**	0,051	0,077**	0,318**	0,225**	0,039	0,255**	0,373**	0,334**	0,444**	0,344**	0,357**	0,239**	0,338**	1,000							
22	0,328**	0,239**	-0,014	0,316**	0,159**	0,058	0,384**	0,085	0,240**	0,460**	0,326**	0,125**	0,402**	0,565**	0,480**	0,543**	0,501**	0,531**	0,283**	0,250**	0,575**	1,000						
23	0,292**	0,23**	-0,002	0,262**	0,067	0,008	0,366**	0,062	0,181**	0,338**	0,346**	0,096**	0,324**	0,433**	0,430**	0,540**	0,478**	0,467**	0,257**	0,309**	0,621**	0,686**	1,000					
24	0,274**	0,177**	0,025	0,252**	0,048	-0,059	0,241**	0,055	0,187**	0,343**	0,272**	0,041	0,254**	0,437**	0,377**	0,521**	0,411**	0,435**	0,230**	0,254**	0,559**	0,581**	0,680**	1,000				
25	0,417**	0,280**	0,009	0,259**	0,260**	0,141**	0,338**	0,171**	0,352**	0,392**	0,465**	0,166**	0,291**	0,516**	0,517**	0,567**	0,604**	0,377**	0,297**	0,228**	0,375**	0,570**	0,518**	0,528**	1,000			
26	0,193**	0,166**	0,048	0,168**	0,089**	-0,032	0,132**	0,063	0,126**	0,224**	0,290**	-0,032	0,274**	0,312**	0,366**	0,373**	0,385**	0,336**	0,260**	0,244**	0,263**	0,369**	0,311**	0,344**	0,311**	1,000		
27	0,477**	0,301**	-0,008	0,302**	0,311**	0,141**	0,250**	0,168**	0,247**	0,348**	0,218**	0,201**	0,485**	0,485**	0,395**	0,478**	0,272**	0,281**	0,186**	0,304**	0,424**	0,294**	0,260**	0,459**	0,332**	1,000		

(**) Coeficientes de Correlação de Pearson estatisticamente significantes ao nível de 1%.

Variáveis: **1** Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas e de alto nível; **2** Meu trabalho exige muita cooperação com outras pessoas; **3** Meu trabalho está estruturado de tal forma que eu não tenho oportunidade de realizá-lo por inteiro, do início ao fim, visualizando seu produto final; **4** A simples execução das tarefas do meu trabalho oferece muitas oportunidades (*feedbacks*) para mostrar a mim mesmo (a) se o estou realizando bem ou não; **5** O meu trabalho é simples e repetitivo; **6** O meu trabalho pode ser realizado adequadamente por uma pessoa trabalhando sozinha, sem necessidade de perguntas ou conversas com outras pessoas; **7** Os meus superiores quase nunca me dizem como estou me saindo na execução do meu trabalho; **8** Meu trabalho pode afetar várias outras pessoas; **9** Meu trabalho freqüentemente não oferece oportunidades para utilização da minha iniciativa ou julgamento pessoal; **10** Comumente os meus superiores me falam sobre o que eles pensam a respeito do meu desempenho no trabalho; **11** Meu trabalho me fornece consideráveis oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo; **12** Meu trabalho em si não tem muito significado e importância; **13** O salário que eu recebo; **14** A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar o meu trabalho; **15** A sensação de realização que eu tenho ao fazer o meu trabalho; **16** O apoio e liderança que eu recebo de meus superiores; **17** A liberdade de pensamento e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho; **18** A segurança que eu tenho quanto ao meu futuro na organização; **19** A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando; **20** As pessoas com quem eu me relaciono e convivo em meu trabalho; **21** As comunicações e o modo como as informações circulam na organização; **22** A forma como os meus esforços são valorizados pela organização; **23** O modo como os conflitos são resolvidos na organização; **24** A maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa; **25** O grau de participação que me é permitido nas decisões importantes em relação ao meu trabalho; **26** O volume de trabalho que eu tenho que realizar; **27** O grau em que aplico no dia-a-dia do meu trabalho os conhecimentos adquiridos ao longo de minha formação acadêmica.

FONTE - Dados da Pesquisa

Em relação à escala proposta para mensuração das Competências Individuais Requeridas, a TAB. 20 indica a presença de relação linear entre todos os indicadores que a compõem.

De forma similar, observa-se, para os indicadores relativos à escala de Modernidade Organizacional, a presença de relações lineares entre todas as variáveis propostas (TAB. 21).

Já em relação à escala destinada à investigação da Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho, a TAB. 22 indica que as variáveis *Meu trabalho está estruturado de tal forma que eu não tenho oportunidade de realizá-lo por inteiro, do início ao fim, visualizando seu produto final; O meu trabalho é simples e repetitivo; O meu trabalho pode ser realizado adequadamente por uma pessoas trabalhando sozinha, sem necessidade de perguntas ou conversas com outras pessoas; Meu trabalho pode afetar várias outras pessoas; Meu trabalho freqüentemente não oferece oportunidades para utilização da minha iniciativa ou julgamento pessoal; Meu trabalho em si não tem muito significado e importância; O salário que eu recebo; As pessoas com quem eu me relaciono e convivo em meu trabalho* apresentaram valores de coeficientes de correlação de Pearson não significativos ao nível de significância de 0,05. Assim sendo, para se atingir a premissa de linearidade, as mesmas foram excluídas do modelo proposto.

7.3 Multicolinearidade e singularidade

Segundo Tabachnick e Fidell (2001), a multicolinearidade e a singularidade são problemas que se manifestam quando as variáveis de uma escala se encontram excessivamente correlacionadas, isto é, quando apresentam um coeficiente de correlação igual ou superior a 0,90. Havendo multicolinearidade, há alta correção. Ocorrendo singularidade, as variáveis são redundantes.

Para o cálculo da multicolinearidade, foi o utilizado *Collinearity Diagnostics*, disponível no teste de regressão múltipla, constante do SPSS Base. Este recurso agrupa os dados em dimensões definidas a partir do seu autovalor. Para cada uma dessas dimensões, é distribuída determinada quantidade de variância entre os indicadores que as compõem. Se uma dimensão apresentar dois ou mais indicadores com variância superior a 0,50 e seu índice de condição estiver próximo ou for superior a 30, há forte indicativo da presença de multicolinearidade, sendo recomendável a retirada da variável. Nas TAB. 23, 24 e 25 são reproduzidos os resultados do teste para as escalas propostas.

TABELA 23
 Teste de multicolinearidade -
 Competências Individuais Requeridas

Dimensão	Autovalor	Índice de Condição	Constante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	15,610	1,000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	0,067	15,170	0,03	0,00	0,02	0,03	0,09	0,01	0,01	0,00	0,01	0,03	0,01	0,00	0,01	0,02	0,14	0,00	
3	0,054	16,964	0,00	0,23	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,07	0,00	0,00	0,01	0,00	0,03	0,15	0,01	
4	0,038	20,244	0,00	0,04	0,03	0,01	0,52	0,01	0,00	0,05	0,06	0,01	0,00	0,01	0,01	0,01	0,03	0,03	
5	0,035	21,239	0,01	0,09	0,00	0,05	0,00	0,01	0,01	0,33	0,00	0,03	0,00	0,00	0,01	0,03	0,24	0,00	
6	0,032	22,217	0,00	0,07	0,03	0,18	0,19	0,00	0,00	0,19	0,01	0,07	0,00	0,04	0,00	0,01	0,00	0,02	
7	0,023	26,156	0,00	0,00	0,04	0,00	0,04	0,05	0,00	0,00	0,04	0,01	0,03	0,13	0,19	0,29	0,03	0,01	
8	0,022	26,353	0,04	0,17	0,23	0,04	0,03	0,01	0,00	0,03	0,31	0,05	0,01	0,01	0,00	0,01	0,02	0,08	
9	0,020	27,770	0,01	0,16	0,27	0,14	0,00	0,03	0,00	0,00	0,10	0,00	0,02	0,04	0,00	0,25	0,10	0,01	
10	0,018	29,095	0,07	0,05	0,09	0,05	0,07	0,11	0,15	0,04	0,02	0,01	0,00	0,09	0,06	0,12	0,11	0,09	
11	0,017	30,456	0,09	0,10	0,02	0,04	0,00	0,02	0,00	0,09	0,00	0,01	0,06	0,29	0,02	0,01	0,04	0,35	
12	0,015	31,781	0,21	0,03	0,06	0,07	0,01	0,03	0,46	0,13	0,03	0,05	0,03	0,00	0,01	0,00	0,04	0,05	
13	0,014	32,975	0,19	0,03	0,00	0,20	0,01	0,00	0,04	0,00	0,20	0,31	0,02	0,03	0,19	0,07	0,01	0,06	
14	0,013	34,745	0,30	0,01	0,00	0,02	0,02	0,62	0,06	0,01	0,03	0,12	0,00	0,02	0,00	0,13	0,03	0,02	
15	0,012	36,848	0,03	0,01	0,01	0,04	0,00	0,12	0,01	0,08	0,12	0,21	0,00	0,27	0,47	0,00	0,03	0,21	
16	0,009	42,398	0,01	0,01	0,19	0,12	0,00	0,00	0,26	0,01	0,01	0,08	0,80	0,05	0,03	0,03	0,02	0,06	

Variáveis: **1** capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias; **2** capacidade de trabalhar em equipes; **3** criatividade; **4** visão de mundo ampla e global; **5** capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização; **6** capacidade de comunicação; **7** capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades; **8** domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada; **9** capacidade de inovação; **10** capacidade de relacionamento interpessoal; **11** iniciativa de ação e decisão; **12** capacidade de gerar resultados efetivos; **13** autocontrole emocional; **14** capacidade empreendedora; **15** capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.

FONTE - Dados da Pesquisa.

TABELA 24
Teste de multicolinearidade -
Modernidade Organizacional

Dimensão	Autovalor	Índice de Condição	(Cte)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	24,265	1,000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	0,285	9,233	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,09	0,12	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3	0,232	10,237	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,09	0,02	0,00	0,00	0,02	0,01	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4	0,133	13,484	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,01	0,00	0,01	0,00	0,04	0,01	0,03	0,01	0,01	0,04	0,01	0,00	0,00	0,01	0,02	0,03	0,03	0,04	0,03
5	0,119	14,285	0,02	0,00	0,02	0,01	0,01	0,01	0,00	0,08	0,01	0,00	0,00	0,03	0,02	0,03	0,01	0,00	0,06	0,00	0,04	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6	0,111	14,788	0,04	0,04	0,02	0,01	0,01	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,03	0,01	0,01	0,08	0,02	0,02	0,00	0,04	0,02	0,03	0,00	0,00	0,01
7	0,093	16,176	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,03	0,03	0,05	0,02	0,01	0,00	0,01	0,01	0,02	0,01	0,00	0,09	0,01	0,00	0,04	0,02	0,02	0,01	0,03	0,03	0,04
8	0,084	16,999	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,00	0,02	0,00	0,31	0,22	0,00	0,02	0,04	0,01	0,03	0,03	0,00	0,00	0,00
9	0,072	18,291	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,01	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,01	0,01	0,00	0,29	0,12	0,38	0,03	0,02	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00
10	0,066	19,152	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	0,13	0,12	0,08	0,00	0,00	0,00	0,03	0,03	0,07	0,01	0,00	0,16	0,24	0,04	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01
11	0,056	20,847	0,19	0,00	0,00	0,00	0,01	0,10	0,04	0,00	0,01	0,01	0,03	0,10	0,01	0,00	0,00	0,20	0,04	0,01	0,04	0,12	0,00	0,00	0,03	0,02	0,01	0,00
12	0,053	21,452	0,05	0,00	0,00	0,00	0,02	0,01	0,00	0,13	0,01	0,06	0,27	0,01	0,02	0,02	0,00	0,00	0,00	0,04	0,05	0,12	0,04	0,02	0,00	0,01	0,00	0,00
13	0,047	22,683	0,09	0,01	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,10	0,00	0,01	0,00	0,22	0,23	0,02	0,21	0,00	0,02	0,05
14	0,046	23,090	0,04	0,09	0,02	0,01	0,02	0,01	0,04	0,06	0,01	0,01	0,07	0,06	0,01	0,09	0,02	0,02	0,01	0,01	0,28	0,03	0,09	0,00	0,00	0,01	0,00	0,03
15	0,041	24,292	0,03	0,05	0,01	0,00	0,01	0,21	0,25	0,01	0,03	0,01	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,06	0,03	0,01	0,01	0,04	0,03	0,25	
16	0,037	25,603	0,05	0,02	0,02	0,00	0,00	0,01	0,00	0,12	0,29	0,01	0,15	0,00	0,00	0,04	0,00	0,01	0,00	0,01	0,01	0,00	0,09	0,01	0,04	0,05	0,02	0,23
17	0,034	26,646	0,05	0,58	0,03	0,02	0,01	0,00	0,00	0,05	0,05	0,00	0,00	0,00	0,06	0,08	0,00	0,01	0,01	0,15	0,07	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,03	0,03
18	0,034	26,874	0,02	0,06	0,00	0,00	0,01	0,23	0,31	0,00	0,01	0,00	0,07	0,02	0,01	0,05	0,00	0,00	0,03	0,02	0,06	0,06	0,00	0,11	0,07	0,13	0,00	0,09
19	0,031	27,977	0,15	0,01	0,00	0,00	0,02	0,01	0,06	0,24	0,25	0,04	0,08	0,01	0,02	0,14	0,00	0,01	0,02	0,06	0,11	0,11	0,16	0,00	0,06	0,01	0,00	0,03
20	0,030	28,443	0,04	0,05	0,00	0,00	0,02	0,01	0,02	0,00	0,00	0,06	0,01	0,48	0,46	0,01	0,11	0,00	0,00	0,00	0,04	0,00	0,02	0,00	0,02	0,01	0,00	0,01
21	0,027	30,018	0,00	0,05	0,15	0,00	0,02	0,07	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,18	0,45	0,23	0,00	0,09	0,11	
22	0,024	31,475	0,03	0,00	0,14	0,00	0,24	0,00	0,00	0,04	0,00	0,08	0,00	0,00	0,01	0,04	0,24	0,00	0,00	0,01	0,05	0,03	0,00	0,15	0,18	0,03	0,08	0,06
23	0,023	32,140	0,02	0,00	0,01	0,00	0,08	0,04	0,01	0,02	0,28	0,68	0,22	0,04	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01
24	0,022	33,262	0,00	0,00	0,05	0,00	0,19	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,09	0,20	0,30	0,55	0,01	0,00	0,01	0,01	0,00	0,00	0,08	0,00	0,01	0,04	0,00
25	0,020	35,102	0,06	0,00	0,05	0,02	0,21	0,05	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,01	0,01	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,02	0,04	0,58	0,56	0,00	0,00
26	0,016	39,011	0,01	0,01	0,45	0,88	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,01	0,00	0,01	0,02	0,00	0,00

Variáveis: **1** a organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual; **2** o clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem no seu dia-a-dia de trabalho; **3** o clima interno da organização estimula idéias novas e criativas; **4** na organização há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar; **5** os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes; **6** no que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático; **7** o processo decisório é descentralizado; **8** a organização favorece a autonomia para tomar decisões; **9** a organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa de ação das pessoas; **10** a organização estimula e favorece o trabalho em equipes multifuncionais; **11** a estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos; **12** de modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização; **13** as políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional; **14** as políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas; **15** os principais critérios para promoção são a competência e a produtividade da pessoa; **16** há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho; **17** o sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência; **18** as políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua; **19** a organização é fortemente orientada para resultados; **20** a organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação; **21** a organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas; **22** a tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas; **23** na organização, idéias e opiniões discordantes são respeitadas; **24** a organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais; **25** o ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes.

FONTE - Dados da Pesquisa.

TABELA 25
 Teste de multicolinearidade -
 Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho

Dimensão	Autovalor	Índice de Condição	(Cte)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	18,516	1,000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	0,270	8,277	0,00	0,00	0,00	0,00	0,35	0,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00
3	0,205	9,502	0,01	0,01	0,01	0,01	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,01	0,04	0,02	0,04	0,05	0,00	0,00	0,02
4	0,120	12,401	0,01	0,01	0,02	0,03	0,01	0,01	0,01	0,03	0,00	0,01	0,01	0,20	0,01	0,13	0,00	0,02	0,02	0,01	0,01	0,02
5	0,106	13,244	0,00	0,00	0,00	0,00	0,39	0,46	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,22	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04
6	0,105	13,272	0,01	0,00	0,00	0,01	0,04	0,23	0,00	0,04	0,01	0,00	0,00	0,18	0,02	0,01	0,00	0,01	0,00	0,02	0,12	0,13
7	0,094	14,002	0,00	0,02	0,00	0,03	0,08	0,07	0,00	0,01	0,00	0,00	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,63	0,02
8	0,086	14,642	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,19	0,02	0,00	0,01	0,03	0,05	0,00	0,05	0,01	0,01	0,02	0,04	0,01	0,27
9	0,069	16,339	0,00	0,00	0,01	0,00	0,01	0,00	0,18	0,13	0,03	0,09	0,00	0,08	0,00	0,11	0,00	0,00	0,02	0,00	0,01	0,16
10	0,063	17,186	0,00	0,02	0,00	0,03	0,00	0,00	0,05	0,05	0,02	0,03	0,01	0,00	0,00	0,26	0,00	0,00	0,24	0,16	0,00	0,07
11	0,056	18,106	0,01	0,02	0,01	0,65	0,01	0,03	0,00	0,03	0,00	0,10	0,00	0,00	0,05	0,01	0,03	0,00	0,02	0,03	0,01	0,01
12	0,051	19,039	0,00	0,00	0,03	0,10	0,02	0,00	0,06	0,33	0,00	0,13	0,01	0,00	0,03	0,02	0,03	0,05	0,15	0,03	0,03	0,02
13	0,046	20,005	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,02	0,02	0,00	0,14	0,01	0,02	0,00	0,28	0,15	0,35	0,06	0,10	0,01	0,00
14	0,042	21,024	0,00	0,01	0,00	0,02	0,01	0,00	0,01	0,01	0,00	0,05	0,01	0,02	0,02	0,08	0,10	0,03	0,24	0,48	0,09	0,20
15	0,041	21,467	0,03	0,43	0,00	0,01	0,01	0,00	0,01	0,03	0,04	0,01	0,00	0,03	0,26	0,01	0,10	0,04	0,01	0,02	0,04	0,02
16	0,035	22,923	0,06	0,06	0,05	0,09	0,00	0,04	0,06	0,00	0,10	0,04	0,00	0,00	0,13	0,00	0,27	0,25	0,05	0,06	0,00	0,00
17	0,029	25,250	0,06	0,32	0,30	0,00	0,00	0,01	0,01	0,05	0,00	0,00	0,01	0,05	0,33	0,00	0,12	0,05	0,02	0,03	0,00	0,02
18	0,025	27,222	0,00	0,08	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,24	0,69	0,15	0,00	0,00	0,04	0,00	0,12	0,12	0,09	0,01	0,02	0,00
19	0,021	29,681	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,02	0,29	0,01	0,09	0,22	0,89	0,00	0,01	0,00	0,02	0,00	0,00	0,01	0,00	0,01
20	0,018	31,648	0,82	0,00	0,54	0,01	0,01	0,01	0,09	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,07	0,00	0,01	0,02	0,02	0,00	0,01	0,00

Variáveis: **1** Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas e de alto nível; **2** Meu trabalho exige muita cooperação com outras pessoas; **3** Meu trabalho está estruturado de tal forma que eu não tenho oportunidade de realizá-lo por inteiro, do início ao fim, visualizando seu produto final; **4** A simples execução das tarefas do meu trabalho oferece muitas oportunidades (*feedbacks*) para mostrar a mim mesmo (a) se o estou realizando bem ou não; **5** O meu trabalho é simples e repetitivo; **6** O meu trabalho pode ser realizado adequadamente por uma pessoa trabalhando sozinha, sem necessidade de perguntas ou conversas com outras pessoas; **7** Os meus superiores quase nunca me dizem como estou me saindo na execução do meu trabalho; **8** Meu trabalho pode afetar várias outras pessoas; **9** Meu trabalho freqüentemente não oferece oportunidades para utilização da minha iniciativa ou julgamento pessoal; **10** Comumente os meus superiores me falam sobre o que eles pensam a respeito do meu desempenho no trabalho; **11** Meu trabalho me fornece consideráveis oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo; **12** Meu trabalho em si não tem muito significado e importância; **13** O salário que eu recebo; **14** A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar o meu trabalho; **15** A sensação de realização que eu tenho ao fazer o meu trabalho; **16** O apoio e liderança que eu recebo de meus superiores; **17** A liberdade de pensamento e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho; **18** A segurança que eu tenho quanto ao meu futuro na organização; **19** A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando; **20** As pessoas com quem eu me relaciono e convivo em meu trabalho; **21** As comunicações e o modo como as informações circulam na organização; **22** A forma como os meus esforços são valorizados pela organização; **23** O modo como os conflitos são resolvidos na organização; **24** A maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa; **25** O grau de participação que me é permitido nas decisões importantes em relação ao meu trabalho; **26** O volume de trabalho que eu tenho que realizar; **27** O grau em que aplico no dia-a-dia do meu trabalho os conhecimentos adquiridos ao longo de minha formação acadêmica.

FONTE - Dados da Pesquisa.

Pela TAB. 23, observa-se que nenhuma dimensão da escala proposta para a mensuração das Competências Individuais Requeridas apresentou dois ou mais valores superiores a 0,50, muito embora diversas variáveis apresentassem índices de condição próximos ou superiores a 30.

Já na TAB. 24, relativa aos resultados do teste de multicolinearidade para a escala de Modernidade Organizacional, constata-se uma dimensão com dois valores superiores a 0,50 e, simultaneamente, índices de condição superiores a 30. Diante disso, com vistas a se assegurar a premissa de não-multicolinearidade, o indicador *Na organização, idéias e opiniões discordantes são respeitadas* foi excluído da referida escala.

De forma similar, na TAB. 25, destinada a apresentar os resultados do teste de multicolinearidade para a escala de Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho, nota-se uma dimensão com dois valores superiores a 0,50 e, ao mesmo tempo, índice de condição superior a 30. Novamente, a fim de se assegurar a premissa de não-multicolinearidade, o indicador *Meu trabalho exige muita cooperação com outras pessoas* foi suprimido do modelo proposto.

Quanto à análise da singularidade, Tabachnick e Fidell (2001) sugerem que com exceção das técnicas centradas na análise de componentes principais todas as demais quando processadas em computador não chegam a nenhum resultado se houver presença de singularidade, fazendo com que o *software* emita mensagens de erro. Nesse sentido, como as análises realizadas, utilizando o *software* AMOS 4.0, não apresentaram quaisquer mensagens de erro, conclui-se, tendo por base aquelas autoras, a inexistência de singularidade entre os indicadores constantes das escalas propostas.

7.4 Homocedasticidade

Segundo Hair Jr. et al. (1998), a homocedasticidade refere-se ao pressuposto de que as variáveis dependentes apresentam níveis equivalentes de variância ao longo do espectro de variáveis preditoras, o que é desejável na análise multivariada, na medida em que a variância dos construtos endógenos não deve ficar concentrada em um conjunto limitado de variáveis exógenas.

A rigor, a verificação da homocedasticidade é recomendada quando comparam-se dois ou mais grupos amostrais, sendo, em tal situação, indicada a aplicação do teste de Levene. Como neste trabalho foram consideradas apenas variáveis contínuas em dados não agrupados parte-se do princípio de que foi atendido o pressuposto da homocedasticidade.

Verificados os principais pressupostos da análise multivariada, apresentamos no capítulo a seguir os procedimentos e resultados da análise das propriedades psicométricas das escalas propostas para a mensuração das variáveis em estudo: Competências Individuais Requeridas, Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho.

8 ANÁLISE DAS PROPRIEDADES PSICOMÉTRICAS DAS ESCALAS

Neste item são apresentados os procedimentos e cálculos utilizados para a verificação da dimensionalidade e confiabilidade das escalas propostas para mensuração das variáveis Competências Individuais Requeridas, Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho. São apresentados, também, os procedimentos e resultados das verificações das validades convergente e discriminante.

Com vistas à análise da dimensionalidade e da confiabilidade, através do coeficiente alfa de Cronbach, recorreu-se à técnica de análise fatorial exploratória. Já para os cálculos da confiabilidade do construto, da variância extraída e para a análise da validade convergente foi utilizada a técnica de análise fatorial confirmatória. A validade discriminante, por sua vez, foi procedida através do teste de Bagozzi (1991). A descrição da aplicação desses procedimentos e seus resultados são apresentados nos itens a seguir.

8.1 Análise fatorial exploratória

Segundo Tabachnick e Fidell (2001), a análise fatorial exploratória é uma técnica estatística aplicada em um conjunto de variáveis, quando o pesquisador está interessado em descobrir quais das mesmas formam subconjuntos coerentes e relativamente independentes uns dos outros.

Para Hair Jr. et al. (1998), por sua vez, a análise fatorial exploratória se presta a diversos propósitos. Dentre eles, os autores ressaltam sua aplicabilidade como medida mais precisa da dimensionalidade das medições. Nesse caso, a suposição é que todas as variáveis constantes

das medidas podem ser agrupadas em fatores que garantam a unidimensionalidade das variáveis latentes.

Um segundo objetivo da análise fatorial exploratória é verificar se todos os indicadores constantes das medições são realmente relevantes para a pesquisa. Segundo Hair Jr. et al. (1998), essa relevância pode ser constatada de cinco maneiras.

A primeira é a verificação das correlações entre os indicadores. Hair Jr. et al. (1998) recomendam que haja um número expressivo de correlações bivariadas superiores a 0,30, o que indicaria a presença de indicadores relevantes. Os autores ressaltam, no entanto, a inexistência de uma regra objetiva para se definir a expressividade de tal número.

A segunda maneira é verificar a medida de adequação da amostra, obtida através do teste de Kaiser-Meier-Olkin - KMO. Contido no intervalo [0, 1], quanto mais próximo de 1 (um) for o valor obtido, melhor a adequação da amostra. Hair Jr. et al. (1998) apresentam as seguintes faixas de aceitação, baseadas no valor do KMO (TABELA 26).

TABELA 26
Mensuração da adequação de amostra - Faixas de aceitação

Intervalo	Adequação da Amostra
0,80 a 1,00	Excelente
0,70 a 0,80	Média
0,60 a 0,70	Medíocre
0,50 a 0,60	Muito Ruim
0,00 a 0,50	Inaceitável

FONTE - HAIR JR. et al., 1998, p. 99.

A terceira maneira consiste na verificação dos valores da matriz de antiimagem, os quais devem ser pequenos. A quarta forma baseia-se na análise da comunalidade dos indicadores,

medida que mostra o grau em que os mesmos se encontram associados à combinação linear gerada pelo fator extraído. Finalmente, a quinta maneira é a análise da carga dos indicadores. No caso deste estudo, baseando-se nas recomendações de Hair Jr. et al. (1998) e no observado em estudos realizados, no Brasil, por Oliveira-Castro et. al. (1998) e Borges e Pilati (1998) foram consideradas como ponto de corte cargas iguais ou superiores a 0,30.

Nos itens 8.1.1 a 8.1.3, apresentamos os resultados das análises fatoriais exploratórias realizadas para as escalas propostas neste estudo.

8.1.1 Competências individuais requeridas

Como produto das análises fatoriais efetuadas junto aos itens constantes da escala sugerida para mensuração das competências individuais requeridas, foi obtido um único fator, composto dos quinze indicadores propostos. A seguir, apresentamos os resultados das etapas da análise que conduziu a esse resultado.

A primeira informação sobre a análise fatorial exploratória, isto é, a matriz de correlação entre os indicadores propostos, é apresentada na TAB. 27.

TABELA 27
Coeficientes de correlação -
Competências Individuais Requeridas

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	1,000														
2	0,431**	1,000													
3	0,457**	0,500**	1,000												
4	0,428**	0,408**	0,580**	1,000											
5	0,390**	0,467**	0,467**	0,475**	1,000										
6	0,333**	0,468**	0,493**	0,426**	0,517**	1,000									
7	0,294**	0,359**	0,448**	0,409**	0,416**	0,515**	1,000								
8	0,605**	0,421**	0,516**	0,467**	0,423**	0,395**	0,436**	1,000							
9	0,482**	0,444**	0,719**	0,549**	0,466**	0,477**	0,491**	0,637**	1,000						
10	0,322**	0,565**	0,460**	0,415**	0,506**	0,630**	0,503**	0,450**	0,533**	1,000					
11	0,349**	0,419**	0,525**	0,406**	0,487**	0,482**	0,483**	0,414**	0,563**	0,550**	1,000				
12	0,401**	0,439**	0,440**	0,372**	0,530**	0,493**	0,429**	0,450**	0,470**	0,470**	0,600**	1,000			
13	0,240**	0,359**	0,341**	0,356**	0,370**	0,451**	0,415**	0,280**	0,358**	0,520**	0,436**	0,402**	1,000		
14	0,356**	0,300**	0,544**	0,537**	0,453**	0,406**	0,435**	0,434**	0,598**	0,455**	0,523**	0,446**	0,437**	1,000	
15	0,446**	0,446**	0,527**	0,483**	0,478**	0,506**	0,603**	0,509**	0,606**	0,483**	0,536**	0,556**	0,457**	0,615**	1,000

(**) Coeficientes de Correlação de Pearson estatisticamente significantes ao nível de 1%.

Variáveis: **1** capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias; **2** capacidade de trabalhar em equipes; **3** criatividade; **4** visão de mundo ampla e global; **5** capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização; **6** capacidade de comunicação; **7** capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades; **8** domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada; **9** capacidade de inovação; **10** capacidade de relacionamento interpessoal; **11** iniciativa de ação e decisão; **12** capacidade de gerar resultados efetivos; **13** autocontrole emocional; **14** capacidade empreendedora; **15** capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.

FONTE - Dados da Pesquisa.

Pela TAB. 27 constata-se que 98,3% das correlações calculadas, não inclusos os valores na diagonal da matriz, mostraram-se iguais ou superiores a 0,30, o que aponta a presença de indicadores relevantes.

Já no que se refere à adequação global do tamanho da amostra à análise fatorial exploratória, os dados apresentados na TAB. 28 indicam que o tamanho global da amostra situa-se, segundo os critérios propostos por Hair Jr. et al. (1998), em um patamar que pode ser definido como excelente.

Em relação à esfericidade, a TAB. 28 indica que a significância encontrada no teste de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que existiriam na amostra correlações iguais a 0 (zero).

TABELA 28
Adequação global da amostra e esfericidade -
Competências Individuais Requeridas

Medida	Estatísticas	
Medida de adequação da amostra (KMO).....		0,934
Teste de esfericidade de Bartlett.....	Qui-Quadrado aproximado	5.283,219
	Graus de liberdade	105
	Significância	0,000

FONTE - Dados da Pesquisa.

Já no que tange à antiimagem, a TAB. 29 indica que todas as variáveis apresentaram medidas de adequação da amostra elevadas (superiores a 0,70). Além disso, as correlações parciais revelaram-se, na maior parte dos casos, pequenas.

TABELA 29

Matriz antiimagem -
Competências Individuais Requeridas

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	0,914*														
2	-0,155	0,919*													
3	-0,057	-0,203	0,923*												
4	-0,093	-0,058	-0,200	0,956*											
5	-0,055	-0,109	-0,015	-0,143	0,965*										
6	-0,010	-0,018	-0,128	-0,042	-0,142	0,944*									
7	0,089	0,057	-0,037	-0,049	-0,022	-0,148	0,943*								
8	-0,383	-0,012	0,012	-0,059	-0,020	0,039	-0,110	0,917*							
9	-0,016	0,049	-0,405	-0,054	0,021	0,018	-0,012	-0,295	0,922*						
10	0,091	-0,305	0,110	0,021	-0,079	-0,311	-0,105	-0,096	-0,138	0,909*					
11	-0,001	0,003	-0,103	0,047	-0,059	0,011	-0,094	0,062	-0,126	-0,154	0,948*				
12	0,061	-0,072	0,020	0,054	-0,190	-0,110	0,019	-0,094	0,032	0,029	-0,308	0,939*			
13	-0,004	-0,034	0,026	-0,059	0,009	-0,081	-0,070	0,060	0,064	-0,217	-0,069	-0,056	0,953*		
14	-0,014	0,184	-0,108	-0,203	-0,080	0,065	0,047	0,012	-0,148	-0,076	-0,116	-0,015	-0,136	0,930*	
15	-0,095	-0,110	0,039	-0,007	0,000	-0,068	-0,310	-0,032	-0,141	0,090	-0,019	-0,170	-0,098	-0,281	0,934*

(*) Medida de adequação da amostra.

Variáveis: **1** capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias; **2** capacidade de trabalhar em equipes; **3** criatividade; **4** visão de mundo ampla e global; **5** capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização; **6** capacidade de comunicação; **7** capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades; **8** domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada; **9** capacidade de inovação; **10** capacidade de relacionamento inter pessoal; **11** iniciativa de ação e decisão; **12** capacidade de gerar resultados efetivos; **13** autocontrole emocional; **14** capacidade empreendedora; **15** capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.

FONTE - Dados da Pesquisa.

NOTA - Valores arredondados.

Avançando a análise, foram extraídas, por meio do método dos eixos principais, as comunalidades dos indicadores constantes da escala. Os resultados encontram-se na TAB. 30.

TABELA 30
Comunalidade dos indicadores -
Competências Individuais Requeridas

Indicador	Inicial	Extração
Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	0,442	0,440
Capacidade de trabalhar em equipes	0,464	0,393
Criatividade	0,613	0,601
Visão de mundo ampla e global	0,464	0,463
Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização	0,454	0,459
Capacidade de comunicação	0,518	0,552
Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades	0,466	0,445
Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada	0,549	0,571
Capacidade de inovação	0,676	0,697
Capacidade de relacionamento interpessoal	0,595	0,615
Iniciativa de ação e decisão	0,532	0,527
Capacidade de gerar resultados efetivos	0,502	0,474
Autocontrole emocional	0,369	0,407
Capacidade empreendedora	0,539	0,475
Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	0,606	0,582

FONTE - Dados da Pesquisa.

Com base nos resultados apresentados na TAB. 30, observa-se que a comunalidade mais baixa foi obtida para o indicador *Capacidade de trabalhar em equipes* (0,393). Já as comunalidades dos indicadores *Capacidade de inovação* (0,697), *Capacidade de relacionamento interpessoal* (0,615) e *Criatividade* (0,601) evidenciam uma elevada explicação nas relações encontradas na análise fatorial exploratória.

Vale salientar que, mesmo tendo uma comunalidade relativamente pequena (0,393), o indicador *Capacidade de trabalhar em equipes* foi mantido na pesquisa. Ressalta-se, porém, que tal decisão implica uma limitação do estudo.

Na TAB. 31, por sua vez, exibimos a distribuição da variância entre os fatores extraídos da análise fatorial exploratória realizada:

TABELA 31
Distribuição da variância entre os fatores extraídos -
Competências Individuais Requeridas

Fator	Autovalores iniciais			Extração da soma dos pesos ao quadrado			Rotação da soma dos pesos ao quadrado
	Total	Variância (%)	Variância Acumulada (%)	Total	Variância (%)	Variância Acumulada (%)	Total
1	7,530	50,200	50,200	7,055	47,036	47,036	6,365
2	1,124	7,494	57,694	0,646	4,307	51,343	5,998
3	0,876	5,843	63,537				
4	0,712	4,744	68,280				
5	0,660	4,398	72,679				
6	0,623	4,153	76,832				
7	0,578	3,851	80,682				
8	0,493	3,289	83,972				
9	0,437	2,915	86,887				
10	0,422	2,817	89,703				
11	0,390	2,597	92,300				
12	0,380	2,535	94,836				
13	0,290	1,932	96,768				
14	0,268	1,790	98,558				
15	0,216	1,442	100,000				

FONTE - Dados da Pesquisa.

Adotando-se, para a obtenção dos fatores a serem analisados nesta pesquisa, o critério da raiz latente, o qual estabelece que os fatores com autovalor superior a 1 (um) devem ser retidos, a TAB. 31 indica dois fatores a serem considerados neste estudo. Vale salientar que, somados, esses dois fatores respondem por mais da metade (51,34%) da variância total observada.

Na TAB. 32 são mostrados os coeficientes dos indicadores em cada um dos fatores encontrados, antes e após rotação efetuada segundo o método Oblimin. Vale ressaltar a adoção, como ponto de corte, de cargas iguais ou superiores a 0,30.

TABELA 32
Cargas dos indicadores -
Competências Individuais Requeridas

Indicador	Fatores não rotacionados		Fatores rotacionados	
	1	2	1	2
Capacidade de relacionamento interpessoal	0,727	<0,300	0,826	<0,300
Capacidade de comunicação	0,696	<0,300	0,761	<0,300
Autocontrole emocional	0,567	<0,300	0,726	<0,300
Iniciativa de ação e decisão	0,713	<0,300	0,604	<0,300
Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades	0,654	<0,300	0,567	<0,300
Capacidade de gerar resultados efetivos	0,679	<0,300	0,556	<0,300
Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização	0,672	<0,300	0,516	<0,300
Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	0,763	<0,300	0,458	-0,361
Capacidade de trabalhar em equipes	0,625	<0,300	0,439	<0,300
Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada	0,683	-0,323	<0,300	-0,774
Capacidade de inovação	0,793	<0,300	<0,300	-0,741
Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	0,582	-0,318	<0,300	-0,719
Criatividade	0,745	<0,300	<0,300	-0,653
Visão de mundo ampla e global	0,661	<0,300	<0,300	-0,541
Capacidade empreendedora	0,687	<0,300	0,338	-0,402

FONTE - Dados da Pesquisa.

NOTAS - 1. Método de Extração - Fatoração por Eixos Principais.

2. Método de Rotação - Oblimin, com normalização Kaiser.

3. A rotação convergiu em sete rotações.

Os resultados da rotação dos fatores sugerem que os indicadores que compõem a escala de competências individuais requeridas devam, *a priori*, ser agrupados em duas variáveis latentes. Tendo em vista, no entanto, poder-se considerar uma medida unidimensional quando apenas dois fatores com autovalor superiores a 1 (um) são obtidos e o percentual de variância do primeiro é igual ou superior a três vezes o valor do segundo, considerou-se, para fins deste estudo, a escala Competências Individuais Requeridas abrangendo os 15 (quinze) indicadores propostos.

Desse modo, o resultado final da análise fatorial exploratória sugere um agrupamento de indicadores, conforme apresentado no QUADRO 8.

QUADRO 8
Agrupamento de indicadores por fator -
Competências Individuais Requeridas

Competências Individuais Requeridas	Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias
	Capacidade de trabalhar em equipes
	Criatividade
	Visão de mundo ampla e global
	Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização
	Capacidade de comunicação
	Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades
	Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada
	Capacidade de inovação
	Capacidade de relacionamento interpessoal
	Iniciativa de ação e decisão
	Autocontrole emocional
	Capacidade empreendedora
	Capacidade de gerar resultados efetivos
	Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias

FONTE - Elaborada pelo autor da tese.

8.1.2 Modernidade organizacional

Em relação à Modernidade Organizacional, as análises fatoriais exploratórias possibilitaram, ao final, um agrupamento dos itens da escala em três fatores. Vale salientar que em análise que precedeu à final foi excluído o indicador *A organização estimula e favorece o trabalho em equipes multifuncionais* por apresentar carga similar em mais de um fator. Para maior objetividade deste relatório, no entanto, apresentamos, a seguir, somente os resultados da última análise realizada.

Seguindo as etapas propostas por Hair Jr. et al. (1998), para a análise fatorial exploratória, foi analisada, inicialmente, a matriz de correlação entre os indicadores prevalecentes no estudo (TAB. 33).

TABELA 33
Coeficientes de correlação -
Modernidade Organizacional

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1	1,000																						
2	0,659**	1,000																					
3	0,691**	0,833**	1,000																				
4	0,666**	0,766**	0,813**	1,000																			
5	0,512**	0,621**	0,649**	0,634**	1,000																		
6	0,504**	0,578**	0,610**	0,585**	0,763**	1,000																	
7	0,390**	0,443**	0,485**	0,471**	0,612**	0,641**	1,000																
8	0,514**	0,550**	0,601**	0,564**	0,659**	0,701**	0,784**	1,000															
9	0,604**	0,667**	0,707**	0,681**	0,714**	0,698**	0,678**	0,768**	1,000														
10	0,429**	0,472**	0,483**	0,509**	0,427**	0,440**	0,332**	0,400**	0,531**	1,000													
11	0,444**	0,453**	0,481**	0,521**	0,456**	0,496**	0,371**	0,420**	0,543**	0,729**	1,000												
12	0,511**	0,605**	0,599**	0,619**	0,577**	0,583**	0,453**	0,529**	0,644**	0,564**	0,543**	1,000											
13	0,546**	0,631**	0,623**	0,633**	0,602**	0,600**	0,430**	0,524**	0,665**	0,592**	0,607**	0,797**	1,000										
14	0,466**	0,525**	0,534**	0,558**	0,504**	0,507**	0,436**	0,498**	0,555**	0,415**	0,436**	0,559**	0,596**	1,000									
15	0,469**	0,497**	0,491**	0,497**	0,483**	0,431**	0,413**	0,437**	0,532**	0,471**	0,545**	0,537**	0,560**	0,598**	1,000								
16	0,440**	0,479**	0,476**	0,492**	0,452**	0,439**	0,402**	0,464**	0,533**	0,365**	0,383**	0,519**	0,530**	0,636**	0,701**	1,000							
17	0,508**	0,627**	0,605**	0,612**	0,575**	0,562**	0,477**	0,544**	0,567**	0,479**	0,475**	0,725**	0,739**	0,636**	0,615**	0,685**	1,000						
18	0,433**	0,425**	0,451**	0,478**	0,345**	0,358**	0,292**	0,375**	0,485**	0,507**	0,509**	0,452**	0,510**	0,566**	0,519**	0,514**	0,552**	1,000					
19	0,544**	0,80**	0,598**	0,630**	0,554**	0,564**	0,495**	0,556**	0,658**	0,521**	0,523**	0,639**	0,665**	0,611**	0,563**	0,620**	0,673**	0,594**	1,000				
20	0,538**	0,593**	0,637**	0,638**	0,529**	0,538**	0,444**	0,533**	0,631**	0,524**	0,489**	0,581**	0,644**	0,570**	0,542**	0,570**	0,651**	0,547**	0,772**	1,000			
21	0,499**	0,516**	0,552**	0,543**	0,493**	0,505**	0,413**	0,497**	0,574**	0,511**	0,477**	0,522**	0,603**	0,527**	0,478**	0,494**	0,591**	0,535**	0,690**	0,771**	1,000		
22	0,515**	0,530**	0,571**	0,565**	0,581**	0,634**	0,533**	0,603**	0,593**	0,371**	0,423**	0,529**	0,542**	0,520**	0,455**	0,488**	0,556**	0,367**	0,618**	0,612**	0,584**	1,000	
23	0,493**	0,482**	0,528**	0,545**	0,552**	0,542**	0,445**	0,529**	0,549**	0,404**	0,459**	0,473**	0,506**	0,494**	0,410**	0,410**	0,494**	0,400**	0,538**	0,541**	0,533**	0,698**	1,000

(**) Coeficientes de Correlação de Pearson estatisticamente significantes ao nível de 1%.

Variáveis: **1** a organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual; **2** o clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem no seu dia-a-dia de trabalho; **3** o clima interno da organização estimula idéias novas e criativas; **4** na organização há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar; **5** os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes; **6** no que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático; **7** o processo decisório é descentralizado; **8** a organização favorece a autonomia para tomar decisões; **9** a organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa de ação das pessoas; **10** a organização estimula e favorece o trabalho em equipes multifuncionais; **11** a estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos; **12** de modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização; **13** as políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional; **14** as políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas; **15** os principais critérios para promoção são a competência e a produtividade da pessoa; **16** há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho; **17** o sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência; **18** as políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua; **19** a organização é fortemente orientada para resultados; **20** a organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação; **21** a organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas; **22** a tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas; **23** na organização, idéias e opiniões discordantes são respeitadas; **24** a organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais; **25** o ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes.

FONTE - Dados da Pesquisa.

Pela TAB. 33 constata-se que a totalidade das correlações calculadas mostraram-se superiores a 0,30, o que indica a presença de indicadores relevantes.

No que tange, por sua vez, à adequação do tamanho da amostra à análise fatorial exploratória e à ausência de esfericidade, os testes efetuados junto à escala proposta para a mensuração da modernidade organizacional apresentaram os resultados contidos na TAB. 34.

TABELA 34
Adequação global da amostra e esfericidade -
Modernidade Organizacional

Medida	Estatísticas
Medida de adequação da amostra (KMO).....	0,962
Teste de esfericidade de Bartlett.....	Qui-Quadrado aproximado 12.882,125
	Graus de liberdade 253
	Significância 0,000

FONTE - Dados da Pesquisa.

Em conformidade com os critérios propostos por Hair Jr. et al (1998), o valor de KMO obtido indica que o tamanho da amostra situa-se em um patamar que pode ser caracterizado como excelente.

Em relação à esfericidade, a TAB. 34 indica que a significância encontrada no teste de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que existiriam na amostra correlações iguais a 0 (zero).

Já quanto à análise de antiimagem, a TAB. 35 indica que todas as variáveis apresentaram medidas de adequação da amostra superiores a 0,90. Concomitantemente, as correlações parciais mostraram-se pequenas na maior parte dos casos.

TABELA 35
Matriz antiimagem -
Modernidade Organizacional

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1	0,982*																						
2	-0,128	0,963*																					
3	-0,166	-0,453	0,954*																				
4	-0,133	-0,172	-0,339	0,974*																			
5	0,051	-0,054	-0,064	-0,095	0,965*																		
6	-0,007	-0,020	-0,019	-0,037	-0,400	0,964*																	
7	0,082	-0,046	0,031	-0,013	-0,090	-0,107	0,939*																
8	-0,067	-0,007	-0,056	-0,037	-0,007	-0,154	-0,491	0,947*															
9	-0,080	-0,039	-0,095	-0,034	-0,149	-0,034	-0,155	-0,298	0,979*														
10	-0,022	-0,041	-0,011	-0,021	0,016	-0,009	0,029	-0,010	-0,059	0,938*													
11	-0,021	0,056	-0,006	-0,069	-0,030	-0,110	-0,037	0,055	-0,048	-0,504	0,939*												
12	0,006	-0,011	-0,006	-0,065	0,009	-0,047	0,001	-0,017	-0,031	-0,138	0,008	0,962*											
13	-0,036	-0,054	0,016	-0,015	-0,067	-0,059	0,103	0,025	-0,069	-0,034	-0,165	-0,418	0,963*										
14	-0,028	-0,016	-0,006	-0,064	-0,001	-0,047	-0,034	-0,024	0,044	-0,049	0,022	-0,025	-0,087	0,980*									
15	-0,083	-0,031	0,003	-0,038	-0,100	0,083	-0,101	0,067	0,004	-0,122	-0,020	-0,030	-0,042	-0,119	0,958*								
16	-0,012	0,015	0,028	-0,001	-0,020	0,009	0,050	-0,056	-0,024	0,086	-0,006	-0,031	0,081	-0,197	-0,413	0,943*							
17	-0,067	-0,120	0,025	-0,000	-0,020	0,004	-0,045	0,024	-0,065	0,050	-0,069	-0,240	-0,216	-0,051	-0,029	-0,290	0,970*						
18	-0,048	0,050	-0,020	-0,028	-0,097	0,028	0,072	-0,025	-0,052	-0,101	-0,137	-0,085	0,023	-0,207	-0,094	-0,029	-0,124	0,964*					
19	-0,033	-0,007	0,068	-0,063	-0,004	0,000	-0,073	0,033	-0,063	0,006	-0,024	-0,115	-0,035	-0,039	0,021	-0,139	0,000	-0,169	0,974*				
20	-0,032	0,011	-0,106	-0,081	-0,047	0,003	0,028	-0,002	-0,030	-0,075	0,053	-0,054	-0,055	0,005	0,016	0,066	0,059	-0,008	0,319	0,959*			
21	-0,042	0,017	-0,014	-0,065	-0,015	0,001	0,008	-0,019	0,004	-0,095	0,018	-0,075	-0,086	-0,015	0,006	0,038	-0,004	-0,103	-0,108	-0,417	0,964*		
22	-0,049	-0,003	-0,027	-0,006	-0,028	-0,181	-0,055	-0,073	0,054	0,085	-0,006	-0,036	0,020	-0,023	-0,023	-0,045	-0,019	0,116	-0,109	-0,080	-0,101	0,959*	
23	-0,063	-0,041	0,006	-0,064	-0,122	0,028	0,035	-0,053	0,000	-0,004	-0,008	0,022	-0,008	-0,084	-0,017	-0,043	-0,006	-0,045	0,016	-0,009	-0,066	-0,422	0,960*

(*) Medida de adequação da amostra.

Variáveis: **1** a organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual; **2** o clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem no seu dia-a-dia de trabalho; **3** o clima interno da organização estimula idéias novas e criativas; **4** na organização há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar; **5** os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes; **6** no que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático; **7** o processo decisório é descentralizado; **8** a organização favorece a autonomia para tomar decisões; **9** a organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa de ação das pessoas; **10** a estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos; **11** de modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização; **12** as políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional; **13** as políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas; **14** os principais critérios para promoção são a competência e a produtividade da pessoa; **15** há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho; **16** o sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência; **17** as políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua; **18** a organização é fortemente orientada para resultados; **19** a organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação; **20** a organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas; **21** a tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas; **22** a organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais; **23** o ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes.

FONTE - Dados da Pesquisa.

NOTA - Valores arredondados.

No que se refere, por sua vez, à comunalidade, a extração por meio do método dos eixos principais levou os indicadores a manifestarem os valores apresentados na TAB. 36.

TABELA 36
Comunalidade dos indicadores -
Modernidade Organizacional

Indicador	Inicial	Extração
A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual	0,557	0,553
O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia-a-dia de trabalho	0,743	0,752
O clima interno da organização estimula idéias novas e criativas	0,795	0,834
Na organização há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar	0,736	0,763
Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes	0,687	0,674
No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático	0,696	0,694
O processo decisório é descentralizado	0,661	0,692
A organização favorece a autonomia para tomar decisões	0,745	0,780
A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa de ação das pessoas	0,761	0,761
A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos	0,612	0,456
De modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização	0,614	0,448
As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional	0,705	0,610
As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas.	0,750	0,687
Os principais critérios para promoção são a competência e a produtividade da pessoa.	0,576	0,572
Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho.	0,591	0,542
O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência.	0,644	0,576
As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua.	0,725	0,689
A organização é fortemente orientada para resultados.	0,520	0,519
A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação.	0,717	0,707
A organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas.	0,737	0,660
A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas.	0,650	0,564
A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais.	0,647	0,567
O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes.	0,559	0,464

FONTE - Dados da Pesquisa.

Como pode ser verificado pela TAB. 36, os indicadores *O clima interno da organização estimula idéias novas e criativas* (0,834); *A organização favorece a autonomia para tomar decisões* (0,780); *A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa de ação das pessoas* (0,761); *O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia-a-dia de trabalho* (0,752) apresentaram-se mais intensamente relacionados aos fatores extraídos. Por sua vez, as comunalidades mais baixas foram observadas junto aos indicadores *De modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização* (0,448); *A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos* (0,456) e *O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes* (0,464).

Outra etapa da análise foi a verificação da variância dos fatores extraídos. Os resultados são apresentados na TAB. 37.

TABELA 37
Distribuição da variância entre os fatores extraídos -
Modernidade Organizacional

Fator	Autovalores iniciais			Extração da soma dos pesos ao quadrado			Rotação da soma dos pesos ao quadrado
	Total	Variância (%)	Variância Acumulada (%)	Total	Variância (%)	Variância Acumulada (%)	Total
1	13,066	56,810	56,810	12,713	55,276	55,276	11,190
2	1,480	6,436	63,246	1,124	4,886	60,161	9,103
3	1,060	4,610	67,856	0,726	3,155	63,317	9,414
4	0,948	4,122	71,978				
5	0,855	3,716	75,693				
6	0,658	2,861	78,554				
7	0,616	2,679	81,233				
8	0,474	2,061	83,295				
9	0,422	1,833	85,128				
10	0,374	1,625	86,753				
11	0,352	1,529	88,282				
12	0,328	1,426	89,708				
13	0,290	1,262	90,970				
14	0,285	1,240	92,210				
15	0,258	1,122	93,332				
16	0,229	0,994	94,327				
17	0,220	0,955	95,282				
18	0,212	0,924	96,205				
19	0,201	0,876	97,081				
20	0,183	0,795	97,877				
21	0,175	0,759	98,636				
22	0,168	0,730	99,366				
23	0,146	0,634	100,000				

FONTE - Dados da Pesquisa.

Pela TAB. 37, observam-se três fatores com autovalores superiores a 1 (um). Juntos, eles respondem por mais de 60% da variância encontrada. Assim sendo, verifica-se que os mesmos devem ser retidos, enquanto os demais fatores podem ser desconsiderados da análise.

Definidos os fatores a serem considerados neste estudo, o passo seguinte foi verificar as cargas dos indicadores que os compõem. Essas informações são exibidas na TAB. 38.

TABELA 38
Carga dos indicadores -
Modernidade Organizacional

Indicador	Fatores não rotacionados			Fatores rotacionados		
	1	2	3	1	2	3
O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência	0,749	-0,510	-,0447	0,813	<0,300	<0,300
A organização é fortemente orientada a resultados	0,710	-0,367	-0,473	0,811	<0,300	<0,300
Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho	0,735	-0,491	-0,487	0,751	<0,300	<0,300
A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação	0,834	-0,620	-0,625	0,719	<0,300	<0,300
As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua	0,823	-0,609	-0,625	0,704	<0,300	<0,300
Os principais critérios para promoção são a competência e a produtividade das pessoas	0,751	-0,552	-0,525	0,695	<0,300	<0,300
A organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas	0,800	-0,586	-0,651	0,642	<0,300	<0,300
A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas	0,744	-0,546	-0,578	0,625	<0,300	<0,300
As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas	0,803	-0,586	-0,705	0,588	<0,300	<0,300
A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos	0,653	-0,410	-0,571	0,534	<0,300	<0,300
As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional	0,751	-0,587	-0,667	0,509	<0,300	<0,300
De modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização	0,650	-0,453	-0,569	0,495	<0,300	<0,300
O processo decisório na organização é descentralizado	0,506	-0,828	-0,438	<0,300	-0,888	<0,300
A organização favorece a autonomia para tomar decisões	-0,592	-0,882	-0,566	<0,300	-0,847	<0,300
No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático	0,614	-0,815	-0,630	<0,300	-0,667	<0,300
Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes	0,611	-0,785	-0,667	<0,300	-0,592	<0,300
A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas	0,726	-0,812	-0,722	<0,300	-0,518	<0,300
A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais	0,649	-0,706	-0,575	<0,300	-0,467	<0,300
O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes	0,605	-0,615	-0,556	<0,300	-0,342	<0,300
O clima interno da organização estimula idéias novas e criativas	0,665	-0,641	-0,906	<0,300	<0,300	-0,817
O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia-a-dia de trabalho	0,655	-0,593	-0,862	<0,300	<0,300	-0,762
Na organização há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar	0,696	-0,615	-0,861	<0,300	<0,300	-0,702
A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual	0,610	-0,535	-0,727	<0,300	<0,300	-0,559

FONTE - Dados da Pesquisa.

NOTAS - 1. Método de Extração - Fatoração por Eixos Principais.
2. Método de Rotação - Oblimin, com normalização Kaiser.
3. A rotação convergiu em sete rotações.

Pela TAB. 38, a análise fatorial indicou um agrupamento dos indicadores em três fatores. Observando-se, no entanto, na TAB. 37, os percentuais de variância explicada pelo segundo (6,436%) e terceiro (4,610%) fatores, comparativamente ao primeiro (56,810%), constata-se a plausibilidade de se considerar a escala proposta como unidimensional. Diante, todavia, da consistência teórica dos três agrupamentos obtidos, os mesmos foram mantidos para efeito deste estudo. Assim sendo, o primeiro fator, englobando os doze indicadores iniciais da TAB 38, foi denominado Modernidade Administrativa e das Práticas de Gestão de Pessoas.

O segundo fator, incluindo os indicadores - *O processo decisório na organização é descentralizado; A organização favorece a autonomia para tomar decisões; No que se refere ao aspecto político; o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático; Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes; A organização possui sistemas de gestão participativos, que estimulam a iniciativa e ação das pessoas; A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais; O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes* - foi nomeado Modernidade Política.

Já o terceiro fator, composto pelos indicadores restantes (*O clima interno da organização estimula idéias novas e criativas; O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia-a-dia de trabalho; Na organização há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar; A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual*), foi chamado de Modernidade Cultural.

No QUADRO 9, sintetizamos o resultado final da análise fatorial exploratória, com a divisão dos indicadores de modernidade organizacional nos três fatores acima descritos.

QUADRO 9
Indicadores por fator -
Modernidade Organizacional

Modernidade Administrativa e das Práticas de Gestão de Pessoas	O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência
	A organização é fortemente orientada para resultados
	Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho
	A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação
	As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua
	Os principais critérios para promoção são a competência e a produtividade da pessoa
	A organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas
	A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas
	As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas
	A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos
	As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional
	De modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização
Modernidade Política	O processo decisório na organização é descentralizado
	A organização favorece a autonomia para tomar decisões
	No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático
	Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes
	A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas
	A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais
Modernidade Cultural	O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes
	O clima interno da organização estimula idéias novas e criativas
	O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia-a-dia de trabalho
	Na organização há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar
	A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual

FONTE - Elaborada pelo autor da tese.

8.1.3 Satisfação do trabalhador no e com o trabalho

Como produto final das análises fatoriais exploratórias envolvendo os itens constantes da escala proposta para mensuração da Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho, foram obtidos três fatores. Cabe destacar que, para se chegar ao resultado final, foram excluídos, em análises precedentes, dois indicadores (*O apoio e liderança que recebo de meus superiores e A segurança que eu tenho quanto ao meu futuro na organização*) por manifestarem cargas similares em mais de um fator. Retirados esses indicadores, novas análises fatoriais foram procedidas. Os resultados da análise final são apresentados a seguir.

Como primeiro passo da análise, foi verificada a matriz de correlação envolvendo os quinze indicadores remanescentes (TAB. 39).

TABELA 39
Coeficientes de correlação -
Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	1,000														
2	0,362**	1,000													
3	0,215**	0,256**	1,000												
4	0,291**	0,282**	0,540**	1,000											
5	0,302**	0,250**	0,163**	0,273**	1,000										
6	0,432**	0,303**	0,278**	0,333**	0,391**	1,000									
7	0,410**	0,323**	0,322**	0,353**	0,531**	0,555**	1,000								
8	0,306**	0,260**	0,184**	0,211**	0,204**	0,343**	0,346**	1,000							
9	0,256**	0,245**	0,258**	0,318**	0,225**	0,373**	0,344**	0,239**	1,000						
10	0,328**	0,316**	0,384**	0,460**	0,326**	0,565**	0,501**	0,283**	0,575**	1,000					
11	0,292**	0,262**	0,266**	0,338**	0,346**	0,433**	0,478**	0,257**	0,621**	0,686**	1,000				
12	0,274**	0,252**	0,241**	0,343**	0,272**	0,437**	0,411**	0,230**	0,559**	0,584**	0,680**	1,000			
13	0,417**	0,259**	0,358**	0,395**	0,465**	0,516**	0,604**	0,297**	0,375**	0,570**	0,518**	0,528**	1,000		
14	0,193**	0,168**	0,132**	0,224**	0,290**	0,312**	0,385**	0,260**	0,263**	0,369**	0,311**	0,344**	0,311**	1,000	
15	0,447**	0,302**	0,250**	0,300**	0,348**	0,485**	0,478**	0,281**	0,304**	0,424**	0,294**	0,260**	0,459**	0,332**	1,000

(**) Coeficientes de Correlação de Pearson estatisticamente significantes ao nível de 1%.

Variáveis: **1** Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas e de alto nível; **2** Meu trabalho exige muita cooperação com outras pessoas; **3** Meu trabalho está estruturado de tal forma que eu não tenho oportunidade de realizá-lo por inteiro, do início ao fim, visualizando seu produto final; **4** A simples execução das tarefas do meu trabalho oferece muitas oportunidades (*feedbacks*) para mostrar a mim mesmo (a) se o estou realizando bem ou não; **5** O meu trabalho é simples e repetitivo; **6** O meu trabalho pode ser realizado adequadamente por uma pessoa trabalhando sozinha, sem necessidade de perguntas ou conversas com outras pessoas; **7** Os meus superiores quase nunca me dizem como estou me saindo na execução do meu trabalho; **8** Meu trabalho pode afetar várias outras pessoas; **9** Meu trabalho freqüentemente não oferece oportunidades para utilização da minha iniciativa ou julgamento pessoal; **10** Comumente os meus superiores me falam sobre o que eles pensam a respeito do meu desempenho no trabalho; **11** Meu trabalho me fornece consideráveis oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo; **12** Meu trabalho em si não tem muito significado e importância; **13** O salário que eu recebo; **14** A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar o meu trabalho; **15** A sensação de realização que eu tenho ao fazer o meu trabalho; **16** O apoio e liderança que eu recebo de meus superiores; **17** A liberdade de pensamento e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho; **18** A segurança que eu tenho quanto ao meu futuro na organização; **19** A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando; **20** As pessoas com quem eu me relaciono e convivo em meu trabalho; **21** As comunicações e o modo como as informações circulam na organização; **22** A forma como os meus esforços são valorizados pela organização; **23** O modo como os conflitos são resolvidos na organização; **24** A maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa; **25** O grau de participação que me é permitido nas decisões importantes em relação ao meu trabalho; **26** O volume de trabalho que eu tenho que realizar; **27** O grau em que aplico no dia-a-dia do meu trabalho os conhecimentos adquiridos ao longo de minha formação acadêmica.

FONTE - Dados da Pesquisa.

Por meio da TAB. 39, constata-se que, das 115 correlações calculadas¹², 65% apresentaram-se superiores a 0,30. Como mais da metade das correlações atingiram esse patamar mínimo, os resultados foram considerados satisfatórios.

Na seqüência foram verificadas a adequação do tamanho da amostra e a esfericidade. Os resultados são apresentados na TAB. 40.

TABELA 40
Adequação global da amostra e esfericidade -
Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho

Medida	Estatísticas
Medida de adequação da amostra (KMO).....	0,909
Teste de esfericidade de Bartlett.....	Qui-Quadrado aproximado 4.046,920
	Graus de liberdade 105
	Significância 0,000

FONTE - Dados da Pesquisa.

Tendo por base as faixas de adequação global da amostra sugeridas por Hair Jr. et al. (1998), tem-se que a medida de adequação da amostra se apresentou em um patamar que pode ser caracterizado como excelente.

Concomitantemente, a significância encontrada no teste de esfericidade rejeitou a hipótese nula que prevê, na amostra, correlações iguais a 0 (zero).

Em relação à matriz de antiimagem, a TAB. 41 indica que todas as variáveis apresentaram medidas de adequação da amostra na faixa entre 0,80 e 0,90, assim como, na maior parte dos casos, baixas correlações parciais.

¹² Total após excluídos os valores obtidos na diagonal da matriz de correlação apresentada.

TABELA 41
Matriz antiimagem -
Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	0,914*														
2	-0,209	0,937*													
3	0,033	-0,079	0,836*												
4	-0,072	-0,052	-0,418	0,881*											
5	-0,007	-0,055	0,110	-0,090	0,864*										
6	-0,140	-0,006	0,003	0,012	-0,042	0,940*									
7	-0,050	-0,034	-0,108	0,025	-0,436	-0,169	0,899*								
8	-0,106	-0,086	-0,018	-0,012	0,059	-0,106	-0,101	0,936*							
9	-0,013	-0,030	-0,051	-0,021	0,015	-0,006	0,030	-0,048	0,923*						
10	0,065	-0,054	-0,087	-0,150	0,070	-0,235	-0,016	0,023	-0,163	0,918*					
11	-0,027	-0,025	0,026	0,040	-0,075	0,057	-0,102	-0,025	-0,283	-0,338	0,886*				
12	0,001	-0,042	0,060	-0,067	0,065	-0,095	0,012	0,030	-0,192	-0,069	-0,349	0,900*			
13	-0,109	0,019	-0,108	-0,030	-0,130	-0,059	-0,193	-0,026	0,082	-0,134	-0,560	-0,215	0,941*		
14	0,053	0,031	0,061	-0,036	-0,061	0,005	-0,117	-0,141	0,000	-0,082	0,019	-0,139	0,032	0,924*	
15	-0,208	-0,055	-0,073	-0,020	-0,022	-0,158	-0,103	-0,017	-0,086	-0,086	0,078	0,111	-0,127	-0,145	0,923*

(*) Medida de adequação da amostra.

Variáveis: **1** meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas e de alto nível; **2** a simples execução das tarefas do meu trabalho oferece muitas oportunidades (*feedbacks*) para mostrar a mim mesmo (a) se o estou realizando bem ou não; **3** os meus superiores quase nunca me dizem como estou me saindo na execução do meu trabalho; **4** comumente os meus superiores me falam sobre o que eles pensam a respeito do meu desempenho no trabalho; **5** meu trabalho me fornece consideráveis oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo; **6** a possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar o meu trabalho; **7** a liberdade de pensamento e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho; **8** a oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando; **9** as comunicações e o modo como as informações circulam na organização; **10** a forma como os meus esforços são valorizados pela organização; **11** o modo como os conflitos são resolvidos na organização; **12** a maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa; **13** o grau de participação que me é permitido nas decisões importantes em relação ao meu trabalho; **14** o volume de trabalho que eu tenho que realizar; **15** o grau em que aplico no dia-a-dia do meu trabalho os conhecimentos adquiridos ao longo de minha formação acadêmica.

FONTE - Dados da Pesquisa.

NOTA - Valores arredondados.

Já quanto à comunalidade, a extração por meio do método dos eixos principais levou os indicadores a manifestarem os valores expressos na TAB. 42.

TABELA 42
Comunalidade dos indicadores
Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho

Indicador	Inicial	Extração
Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas e de alto nível	0,342	0,348
A simples execução das tarefas do meu trabalho oferece muitas oportunidades <i>(feedbacks)</i> para mostrar a mim mesmo(a) se o estou realizando bem ou não	0,225	0,226
Os meus superiores quase nunca me dizem como estou me saindo na execução do meu trabalho	0,347	0,562
Comumente os meus superiores me falam sobre o que eles pensam a respeito do meu desempenho no trabalho	0,396	0,513
Meu trabalho me fornece consideráveis oportunidades de independência e liberdade sobre como executa-lo	0,429	0,395
A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar o meu trabalho	0,481	0,506
A liberdade de pensamento e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho	0,605	0,666
A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando	0,205	0,201
As comunicações e o modo como as informações circulam na organização	0,461	0,502
A forma como meus esforços são valorizados pela organização	0,636	0,680
O modo como os conflitos são resolvidos na organização	0,634	0,751
A maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa	0,556	0,625
O grau de participação que me é permitido nas decisões importantes em relação ao meu trabalho	0,540	0,556
O volume de trabalho que eu tenho que realizar	0,242	0,229
O grau em que aplico no dia-a-dia do meu trabalho os conhecimentos adquiridos ao longo de minha formação acadêmica	0,394	0,424

FONTE - Dados da Pesquisa.

Pela TAB. 42, é possível verificar que os indicadores *O modo como os conflitos são resolvidos na organização* (0,751); *A forma como meus esforços são valorizados pela organização* (0,680); *A liberdade de pensamento e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho* (0,666) e *A maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa* (0,625) apresentaram-se mais intensamente relacionados aos fatores extraídos. Já as comunalidades mais baixas foram observadas junto aos indicadores *Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas e de alto nível* (0,348); *O volume de trabalho que eu tenho*

que realizar (0,229); A simples execução das tarefas do meu trabalho oferece muitas oportunidades (feedbacks) para mostrar a mim mesmo(a) se o estou realizando bem ou não (0,226) e A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando (0,201). Vale ressaltar que, ao apresentarem baixas comunalidades, a decisão pela manutenção desses últimos indicadores implica limitações deste estudo.

Em relação à variância dos fatores extraídos, a TAB. 43 indica três fatores com autovalores superiores a 1 (um).

TABELA 43
Distribuição da variância entre os fatores extraídos -
Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho

Fator	Autovalores iniciais			Extração da soma dos pesos ao quadrado			Rotação da soma dos pesos ao quadrado
	Total	Variância (%)	Variância Acumulada (%)	Total	Variância (%)	Variância Acumulada (%)	Total
1	6,121	40,805	40,805	5,650	37,664	37,664	4,886
2	1,333	8,890	49,695	0,875	5,834	43,499	4,385
3	0,141	7,606	57,300	0,659	4,391	47,890	2,639
4	0,916	6,106	63,407				
5	0,846	5,637	69,043				
6	0,713	4,753	73,796				
7	0,692	4,611	78,407				
8	0,551	3,675	82,082				
9	0,529	3,530	85,611				
10	0,477	3,180	88,792				
11	0,444	2,960	91,752				
12	0,360	2,397	94,150				
13	0,336	2,238	96,388				
14	0,301	2,005	98,393				
15	0,241	40,805	40,805				

FONTE - Dados da Pesquisa.

Na TAB. 44, por sua vez, são apresentados os coeficientes dos indicadores para cada um dos fatores obtidos, antes e após a rotação.

TABELA 44
Carga dos indicadores -
Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho

Indicador	Fatores não rotacionados			Fatores rotacionados		
	1	2	3	1	2	3
A liberdade de pensamento e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho 45	0,815	-0,520	-0,367	0,817	<0,300	<0,300
Meu trabalho me fornece consideráveis oportunidades de independência e liberdade sobre como executa-lo 311	0,621	-0,356	<0,300	0,690	<0,300	<0,300
O grau em que aplico no dia-a-dia do meu trabalho os conhecimentos adquiridos ao longo de minha formação acadêmica 415	0,648	-0,370	0,354	0,658	<0,300	<0,300
A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar o meu trabalho 42	0,699	-0,535	0,379	0,587	<0,300	<0,300
Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas e de alto nível 31	0,583	-0,328	0,342	0,585	<0,300	<0,300
O grau de participação que me é permitido nas decisões importantes em relação ao meu trabalho 413	0,715	-0,598	0,443	0,526	<0,300	<0,300
A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando 47	0,446	-0,302	<0,300	0,407	<0,300	<0,300
O volume de trabalho que eu tenho que realizar 414	0,454	-0,389	<0,300	0,373	<0,300	<0,300
A simples execução das tarefas do meu trabalho oferece muitas oportunidades (<i>feedbacks</i>) para mostrar a mim mesmo(a) se o estou realizando bem ou não 34	0,448	<0,300	<0,300	0,361	<0,300	<0,300
O modo como os conflitos são resolvidos na organização 411	0,540	-0,866	0,329	<0,300	-0,870	<0,300
A maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa 412	0,502	-0,791	0,323	<0,300	-0,781	<0,300
As comunicações e o modo como as informações circulam na organização 49	0,435	-0,705	0,351	<0,300	-0,692	<0,300
A forma como os meus esforços são valorizados pela organização 410	0,630	-0,790	0,514	<0,300	-0,616	<0,300
Os meus superiores quase nunca me dizem como estou me saindo na execução do meu trabalho 37	0,365	-0,321	0,750	<0,300	<0,300	0,746
Comumente os meus superiores me falam sobre o que eles pensam a respeito do meu desempenho no trabalho 310	0,456	-0,416	0,699	<0,300	<0,300	0,610

FONTE - Dados da Pesquisa.

NOTAS - 1. Método de Extração - Fatoração por Eixos Principais.
2. Método de Rotação - Oblimin, com normalização Kaiser.
3. A rotação convergiu em sete rotações.

Com base nos dados contidos na TAB. 44, sintetizamos, no QUADRO 10, o resultado final da análise fatorial exploratória procedida, com a divisão dos indicadores de satisfação do trabalhador no e com o trabalho nos seguintes fatores: Satisfação com Fatores associados ao Trabalho em Si; Satisfação com Fatores Organizacionais e Satisfação com a Gerência.

QUADRO 10
Indicadores por fator -
Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho

Satisfação com Fatores associados ao Trabalho em Si	A liberdade de pensamento e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho
	Meu trabalho me fornece consideráveis oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo
	O grau em que aplico no dia-a-dia do meu trabalho os conhecimentos adquiridos ao longo de minha formação acadêmica
	A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar o meu trabalho
	Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas e de alto nível
	O grau de participação que me é permitido nas decisões importantes em relação ao meu trabalho
	A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando
	O volume de trabalho que eu tenho que realizar
	A simples execução das tarefas do meu trabalho oferece muitas oportunidades (<i>feedbacks</i>) para mostrar a mim mesmo(a) se o estou realizando bem ou não
	O modo como os conflitos são resolvidos na organização
Satisfação com Fatores Organizacionais	A maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa
	As comunicações e o modo como as informações circulam na organização
	A forma como os meus esforços são valorizados pela organização
Satisfação com a Gerência	Os meus superiores quase nunca me dizem como estou me saindo na execução do meu trabalho
	Comumente os meus superiores me falam sobre o que eles pensam a respeito do meu desempenho no trabalho

FONTE - Elaborada pelo autor da tese.

Uma vez mais, cabe salientar que, tendo em vista os percentuais de variância explicada pelos fatores obtidos (TAB 43) seria possível, tendo em vista o princípio da parcimônia, tratar a escala como unidimensional. Considerando-se, todavia, a consistência teórica dos fatores obtidos, optou-se, para fins deste estudo, considerá-los conforme descritos na TAB 44 e sintetizados no QUADRO 10.

No item, a seguir, apresentaremos os procedimentos e resultados da análise de confiabilidade das escalas propostas.

8.2 Análise da confiabilidade

Segundo Malhotra (1996), uma escala pode ser considerada confiável quando sua aplicação, em sucessivas medições, resulta em resultados consistentes. Já para Churchill (1995), a confiabilidade de uma escala refere-se ao grau em que a mesma se encontra livre de erros aleatórios.

Neste estudo, como medida principal para a mensuração da confiabilidade das escalas propostas, foi adotado o coeficiente alfa de Cronbach, considerado por autores como Malhotra (1993), Nunally e Bernstein (1994) e Hair Jr. et al. (1995) um indicador consistente para a análise da confiabilidade de uma escala.

Com vistas ao aprofundamento da análise da confiabilidade, procedeu-se, adicionalmente, aos cálculos das medidas de confiabilidade composta e da variância extraída. Segundo Hair Jr. et al. (1998), os cálculos de tais medidas são recomendáveis ao fazerem uso de pesos padronizados dos itens das escalas, em uma análise fatorial confirmatória, a qual utiliza equações estruturais para a avaliação.

8.2.1 Cálculo do coeficiente alfa de Cronbach

Variando de 0 (zero) a 1 (um), o coeficiente alfa de Cronbach pode ser calculado, utilizando-se a seguinte fórmula (NORUSIS,1997):

$$\text{Alfa de Cronbach} = \frac{k * \text{med}(COV) / \text{med}(VAR)}{1 + (k-1) * \text{med}(COV) / \text{med}(VAR)}$$

Em que,

k é o número de itens da escala

$\text{med}(COV)$ é a média de covariância entre os itens

$\text{med}(VAR)$ é a média de variância entre os itens

Para Hair Jr. et al. (1995), muito embora não haja um padrão absoluto, valores de alfa de Cronbach iguais ou superiores a 0,70 refletem uma fidedignidade aceitável. Por outro lado, salientam que valores inferiores a 0,70 podem ser aceitos se a pesquisa for de natureza exploratória. Também Nunnaly e Bernstein (1994) apontam como aceitáveis valores de alfa de Cronbach iguais ou superiores a 0,70. Já Malhotra (1996) reconhece como aceitáveis valores de corte iguais ou superiores a 0,60.

Considerando-se como valor de corte coeficientes alfa de Cronbach iguais ou superiores a 0,70, apresentamos, nas TAB. 45, 46 e 47, os resultados para os fatores obtidos como produtos finais das análises fatoriais exploratórias, levadas a efeito junto às variáveis deste estudo.

TABELA 45
Análise de confiabilidade por meio do alfa de Cronbach -
Competências Individuais Requeridas

Item da Escala	Corelação Item-Total	Correlação se o indicador for excluído
Capacidade de inovação	0,7599	0,9186
Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	0,7399	0,9194
Criatividade	0,7175	0,9199
Capacidade de relacionamento interpessoal	0,6871	0,9214
Iniciativa de ação e decisão	0,6816	0,9212
Capacidade empreendedora	0,6617	0,9221
Capacidade de comunicação	0,6581	0,9220
Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada	0,6547	0,9219
Capacidade de gerar resultados efetivos	0,6501	0,9222
Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização	0,6468	0,9224
Visão de mundo ampla e global	0,6409	0,9225
Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades	0,6232	0,9229
Capacidade de trabalhar em equipes	0,5989	0,9235
Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	0,5564	0,9251
Autocontrole emocional	0,5361	0,9251
Alfa de Cronbach = 0,9269		

FONTE - Dados da Pesquisa.

TABELA 46
Análise de confiabilidade por meio do alfa de Cronbach -
Modernidade Organizacional - Modernidade Administrativa
e das Práticas de Gestão de Pessoas

Item da Escala	Corelação Item- Total	Correlação se o indicador for excluído
A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e a inovação	0,8059	0,9311
As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua	0,8027	0,9311
As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas	0,8004	0,9318
A organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas	0,7757	0,9323
As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional	0,7484	0,9332
Os principais critérios para promoção são a competência e a produtividade da pessoa	0,7199	0,9342
A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas	0,7186	0,9343
O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência	0,7056	0,9351
Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho	0,7055	0,9350
A organização é fortemente orientada a resultados	0,6738	0,9359
A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos	0,6481	0,9368
De modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização	0,6479	0,9366
Alfa de Cronbach = 0,9391		

FONTE - Dados da Pesquisa.

TABELA 47
Análise de confiabilidade por meio do alfa de Cronbach -
Modernidade Organizacional - Modernidade Política

Item da Escala	Corelação Item- Total	Correlação se o indicador for excluído
A organização favorece a autonomia para tomar decisões	0,8213	0,9049
A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas	0,8091	0,9065
No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático	0,8030	0,9068
Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes	0,7796	0,9092
O processo decisório na organização é descentralizado	0,7378	0,9141
A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais	0,7222	0,9149
O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes	0,6466	0,9220
Alfa de Cronbach = 0,9230		

FONTE - Dados da Pesquisa.

TABELA 48
Análise de confiabilidade por meio do alfa de Cronbach -
Modernidade Organizacional - Modernidade Cultural

Item da Escala	Corelação Item- Total	Correlação se o indicador for excluído
O clima interno da organização estimula idéias novas e criativas	0,8726	0,8730
O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia-a-dia de trabalho	0,8327	0,8867
Na organização há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar	0,8269	0,8889
A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual	0,7204	0,9246
Alfa de Cronbach = 0,9182		

FONTE - Dados da Pesquisa.

TABELA 49
Análise de confiabilidade por meio do alfa de Cronbach -
Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho - Satisfação com Fatores associados ao
Trabalho em Si

Item da Escala	Corelação Item- Total	Correlação se o indicador for excluído
A liberdade de pensamento e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho	0,7263	0,8021
Meu trabalho me fornece consideráveis oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo	0,5419	0,8215
O grau em que aplico no dia-a-dia do meu trabalho os conhecimentos adquiridos ao longo de minha formação acadêmica	0,5945	0,8156
A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar o meu trabalho	0,6375	0,8103
Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas e de alto nível	0,5425	0,8216
O grau de participação que me é permitido nas decisões importantes em relação ao meu trabalho	0,6448	0,8095
A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando	0,4240	0,8329
O volume de trabalho que eu tenho que realizar	0,4160	0,8357
A simples execução das tarefas do meu trabalho oferece muitas oportunidades (<i>feedbacks</i>) para mostrar a mim mesmo(a) se o estou realizando bem ou não	0,4132	0,8348
Alfa de Cronbach = 0,8376		

FONTE - Dados da Pesquisa.

TABELA 50
Análise de confiabilidade por meio do alfa de Cronbach -
Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho - Satisfação com Fatores Organizacionais

Item da Escala	Corelação Item- Total	Correlação se o indicador for excluído
O modo como os conflitos são resolvidos na organização	0,7818	0,8027
A maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa	0,7042	0,8343
As comunicações e o modo como as informações circulam na organização	0,6670	0,8495
A forma como os meus esforços são valorizados pela organização	0,7153	0,8299
Alfa de Cronbach = 0,8664		

FONTE - Dados da Pesquisa.

TABELA 51
Análise de confiabilidade por meio do alfa de Cronbach -
Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho - Satisfação com a Gerência

Item da Escala	Corelação Item- Total	Correlação se o indicador for excluído
Os meus superiores quase nunca me dizem como estou me saindo na execução do meu trabalho	0,5399	-
Comumente os meus superiores me falam sobre o que eles pensam a respeito do meu desempenho no trabalho	0,5399	-
Alfa de Cronbach = 0,6992		

FONTE - Dados da Pesquisa.

A partir dos resultados acima (TAB. 45, 46, 47, 48, 49, 50 e 51), verifica-se que todas as medidas, exceto a destinada à mensuração da *Satisfação com a Gerência*, ficaram acima do nível mínimo (0,70) recomendado por autores como Hair Jr. et al. (1998) e Nunnally e Bernstein (1994). Cabe ressaltar, no entanto, que muito embora o coeficiente alfa de Cronbach daquela medida (0,699) não tenha atingido o valor mínimo estabelecido (0,70), optou-se por mantê-la, tendo em vista a extrema proximidade com o ponto de corte.

Vale salientar que, para o conjunto dos coeficientes obtidos, somente na escala de Modernidade Cultural a retirada de algum item (no caso, o indicador *A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual*) elevaria o valor do coeficiente: de 0,9182 para 0,9246. Como, no entanto, o valor do coeficiente originalmente obtido já se revelava expressivo, optou-se pela manutenção desse item.

8.2.2 Cálculo da confiabilidade do construto e da variância extraída

Conforme anteriormente salientado, para os cálculos da confiabilidade do construto e da variância extraída recorreu-se à análise fatorial confirmatória. Para autores como Hair Jr. et al. (1998) e Ullman (2001), a análise fatorial confirmatória constitui um caso particular de uma técnica mais abrangente, denominada Modelagem de Equações Estruturais, a qual busca verificar os relacionamentos existentes entre variáveis latentes e manifestas. Em termos gráficos, tais relacionamentos são especificados por meio dos chamados diagramas de caminho, nos quais as variáveis latentes são representadas por elipses e os indicadores por retângulos.

Vale salientar que, para fins deste estudo, a análise fatorial confirmatória foi realizada via matriz de covariâncias. Já quanto ao método de estimação, adotou-se o método da verossimilhança, o qual, segundo Hair Jr. et al. (1998), permite estimativas mais precisas, dada sua maior sensibilidade às violações da normalidade.

Em relação à interpretação das medidas obtidas para a confiabilidade do construto, seguindo-se a recomendação de Hair Jr. et al. (1998), foram considerados como satisfatórios valores iguais ou superiores a 0,70. Os autores afirmam, no entanto, que valores menores podem ser

aceitos, dependendo das características da pesquisa. Vale salientar que, para se atingir o patamar de 0,70, uma alternativa possível é a exclusão de indicadores. Já, para a variância extraída, considerou-se como desejáveis valores superiores a 0,50.

Nos sub-itens 8.2.2.1 a 8.2.2.3, apresentamos os resultados dos cálculos das medidas de confiabilidade do construto e da variância extraída das escalas propostas para mensuração das variáveis Competências Individuais Requeridas, Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho.

8.2.2.1 Competências individuais requeridas

Com vistas ao cálculo da confiabilidade do construto e da variância extraída, apresentamos, na FIG. 3, os coeficientes padronizados - gerados a partir da matriz de covariância, utilizada pela análise fatorial confirmatória - dos indicadores que compõem a variável latente Competências Individuais Requeridas.

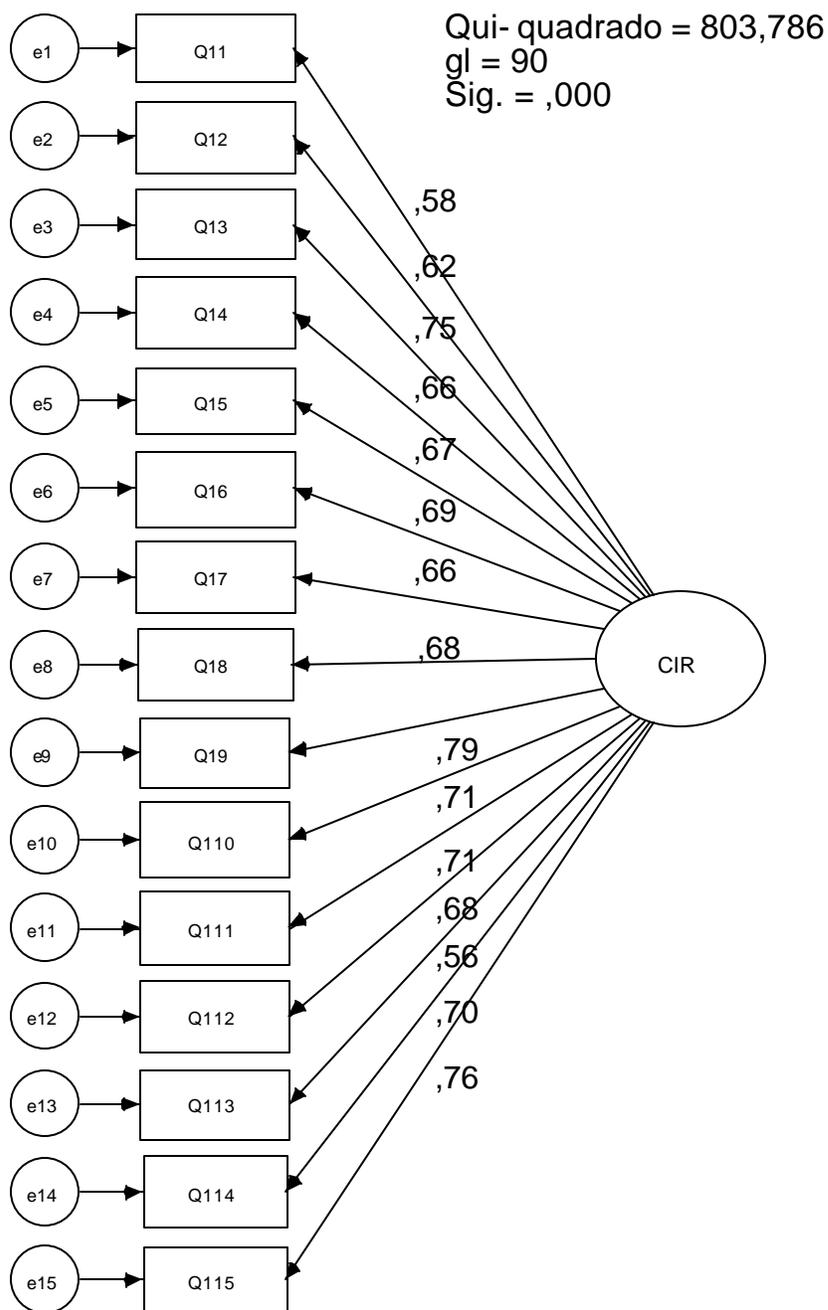


FIGURA 3 - Estimativas padronizadas - Competências Individuais Requeridas
FONTE- Dados da Pesquisa.

Obtidas as estimativas padronizadas e constatada a inexistência de estimativas discrepantes (*offending estimates*), tais como variâncias-erro negativas ou não significativas, estimativas que excedem o valor de 1,0 (um) e erros padronizados muito grandes, o passo seguinte foi

verificar se as mesmas revelavam-se significativas para serem utilizadas nos cálculos das medidas de confiabilidade do construto e da variância extraída (TAB. 52).

TABELA 52
Significância dos parâmetros estimados -
Competências Individuais Requeridas

Relação avaliada		Estimativa ñ padron.	Erro Padrão	Valor t	Valor p
Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	IND1 <-- CIR	1,325	0,059	22,615	0,000
Capacidade de trabalhar em equipes	IND2 <-- CIR	1,483	0,074	19,913	0,000
Criatividade	IND3 <-- CIR	0,877	0,058	15,064	0,000
Visão de mundo ampla e global	IND4 <-- CIR	1,064	0,056	19,117	0,000
Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização	IND5 <-- CIR	1,165	0,057	20,595	0,000
Capacidade de comunicação	IND6 <-- CIR	1,046	0,051	20,414	0,000
Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades	IND7 <-- CIR	1,459	0,061	23,864	0,000
Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada	IND8 <-- CIR	1,221	0,064	19,137	0,000
Capacidade de inovação	IND9 <-- CIR	1,216	0,066	18,407	0,000
Capacidade de relacionamento interpessoal	IND10 <-- CIR	1,062	0,055	19,437	0,000
Iniciativa de ação e decisão	IND11 <-- CIR	1,001	0,053	18,801	0,000
Capacidade de gerar resultados efetivos	IND12 <-- CIR	1,315	0,071	18,620	0,000
Autocontrole emocional	IND13 <-- CIR	1,427	0,065	21,949	0,000
Capacidade empreendedora	IND14 <-- CIR	1,073	0,062	17,191	0,000
Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	IND15 <-- CIR	1,113	0,071	15,626	0,000

FONTE - Dados da Pesquisa.

Tendo as estimativas fornecidas pela análise fatorial confirmatória se revelado significativas, ao nível de significância estabelecido (0,01), foi possível calcular os valores das medidas de confiabilidade do construto e da variância extraída. Os resultados são apresentados na TAB.

53.

TABELA 53
Análise de confiabilidade do construto e da variância extraída -
Competências Individuais Requeridas

Indicador	Lambda	Erro
Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	0,5760	0,6682
Capacidade de trabalhar em equipes	0,6230	0,6118
Criatividade	0,7490	0,4389
Visão de mundo ampla e global	0,6620	0,5617
Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização	0,6670	0,5551
Capacidade de comunicação	0,6850	0,5307
Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades	0,6570	0,5683
Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada	0,6770	0,5416
Capacidade de inovação	0,7930	0,3711
Capacidade de relacionamento interpessoal	0,7110	0,4944
Iniciativa de ação e decisão	0,7150	0,4887
Capacidade de gerar resultados efetivos	0,6760	0,5430
Autocontrole emocional	0,5590	0,6875
Capacidade empreendedora	0,6970	0,5141
Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	0,7640	0,4163
Confiabilidade composta = 0,9288		
Variância Extraída = 0,4672		

FONTE - Dados da Pesquisa.

Pela TAB. 53, verifica-se que o valor da confiabilidade do construto apresentou-se significativamente acima do recomendável (0,70). Já a variância extraída (0,47), muito embora abaixo do valor desejável (0,50), apresentou-se muito próxima do ponto de corte.

A partir dos valores obtidos para o conjunto das medidas de confiabilidade calculadas (coeficiente alfa de Cronbach, confiabilidade do construto e variância extraída) foi possível considerar como fidedigna a escala proposta para a mensuração das Competências Individuais Requeridas.

8.2.2.2 Modernidade organizacional

Em relação à Modernidade Organizacional apresentamos, na FIG. 4, as estimativas padronizadas dos indicadores propostos para mensuração desse construto.

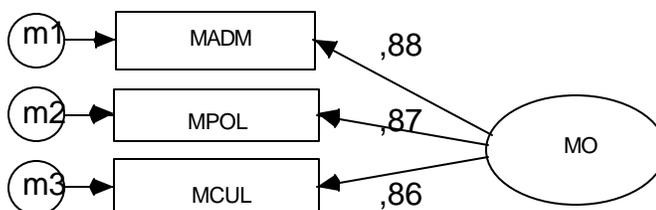


FIGURA 4 - Estimativas padronizadas - Modernidade Organizacional
 FONTE - Dados da Pesquisa.

Constatada, pela FIG. 4, a inexistência de estimativas discrepantes, foram, então, procedidos os cálculos para verificação da significância dos parâmetros estimados (TAB. 54).

TABELA 54
 Significâncias dos parâmetros estimados -
 Modernidade Organizacional

Relação avaliada		Estimativa	Erro Padrão	Valor t	Valor p
Modernidade Administrativa e das Práticas de Gestão de Pessoas	MADM <-- MO	1,690	0,062	27,368	0,000
Modernidade Política	MPOL <-- MO	1,656	0,062	26,782	0,000
Modernidade Cultural	MCUL <-- Mo	1,681	0,063	26,641	0,000

FONTE - Dados da Pesquisa.

A partir da TAB. 54, é possível constatar que todos os parâmetros apresentaram-se significativos para o nível de significância considerado (0,01), possibilitando o cálculo da

confiabilidade do construto e da variância extraída. Os resultados são apresentados na TAB.

55.

TABELA 55
Análise de confiabilidade do construto e da variância extraída -
Modernidade Organizacional

Indicador	Lambda	Erro
Modernidade Administrativa e das Práticas de Gestão de Pessoas	0.8790	0.2274
Modernidade Política	0.8660	0.2500
Modernidade Cultural	0.8630	0.2552
Confiabilidade do Construto =0,9028		
Variância Extraída = 0,7558		

FONTE - Dados da Pesquisa.

Pela TAB. 55, constata-se que as medidas de confiabilidade do construto e da variância extraída apresentaram-se acima dos valores mínimos recomendados, ressaltando a confiabilidade da escala proposta.

8.2.2.3 Satisfação do trabalhador no e com o trabalho

Na FIG. 5, apresentamos as estimativas padronizadas dos indicadores obtidos para mensuração do construto Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho: Satisfação com Fatores associados ao Trabalho em Si, Satisfação com Fatores Organizacionais e Satisfação com a Gerência.

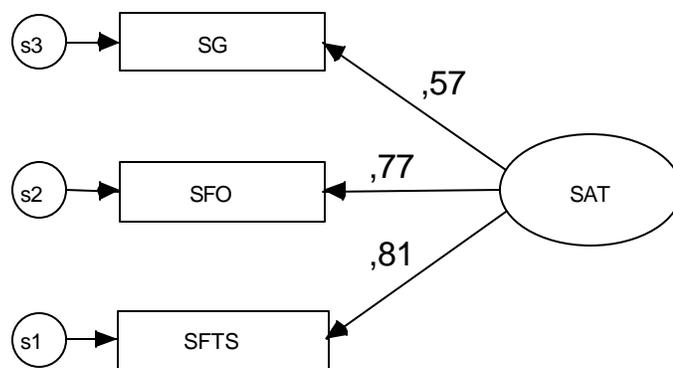


FIGURA 5 - Estimativas padronizadas - Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho
 FONTE - Dados da Pesquisa.

Verificada a inexistência de estimativas discrepantes, deu-se seqüência à análise com o cálculo da significância dos parâmetros estimados, cujos resultados são apresentados na TAB.

56.

TABELA 56
 Significâncias dos parâmetros estimados -
 Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho

Relação avaliada		Estimativa	Erro Padrão	Valor t	Valor P
Satisfação com Fatores associados ao Trabalho em Si	STS <-- STRA	1.167	0.060	19.398	0.000
Satisfação com Fatores Organizacionais	SFO <-- STRA	1.411	0.076	18.570	0.000
Satisfação com a Gerência	SGE <-- STRA	1.435	0.102	14.052	0.000

FONTE - Dados da Pesquisa.

Constatada a significância dos parâmetros estimados, foi possível o cálculo da confiabilidade do construto e da variância extraída. Os resultados constam da TAB. 57.

TABELA 57
Análise de confiabilidade do construto e da variância extraída -
Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho

Indicador	Lambda	Erro
Satisfação com Fatores associados ao Trabalho em Si	0.8110	0.342279
Satisfação com Fatores Organizacionais	0.7720	0.404016
Satisfação com a Gerência	0.5690	0.676239
Confiabilidade do Construto =0,7650		
Variância Extraída = 0,5258		

FONTE - Dados da Pesquisa.

Pelos dados da TAB. 57, é possível constatar valores das medidas de confiabilidade do construto superiores ao mínimo recomendável (0,70), para todos os três construtos estudados. De forma similar, as variâncias extraídas encontraram-se acima do nível desejado (0,50) para os construtos Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador no e com o seu Trabalho. Para o construto Competências Individuais Requeridas, o valor obtido com tal medida mostrou-se abaixo do valor desejável, embora bastante próximo do ponto de corte.

A partir do conjunto de análises realizadas, foi possível estabelecer os indicadores componentes do Índice de Competências Individuais Requeridas, bem como os fatores e respectivos indicadores das variáveis latentes Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho, conforme sintetizado nos QUADROS 11, 12 e 13.

QUADRO 11
Itens da escala -
Competências Individuais Requeridas

Índice	Itens da Escala
Competências Individuais Requeridas	Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias
	Capacidade de trabalhar em equipes
	Criatividade
	Visão de mundo ampla e global
	Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização
	Capacidade de comunicação
	Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades
	Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada
	Capacidade de inovação
	Capacidade de relacionamento interpessoal
	Iniciativa de ação e decisão
	Autocontrole emocional
	Capacidade empreendedora
	Capacidade de gerar resultados efetivos
	Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias

FONTE - Dados da Pesquisa.

QUADRO 12
Itens da escala -
Modernidade Organizacional

Fatores	Itens da Escala
Modernidade Administrativa e das Práticas de Gestão de Pessoas	O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência
	A organização é fortemente orientada para resultados
	Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho
	A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação
	As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua
	Os principais critérios para promoção são a competência e a produtividade da pessoa
	A organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas
	A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas
	As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas
	A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos
	As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional
	De modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização
Modernidade Política	O processo decisório na organização é descentralizado
	A organização favorece a autonomia para tomar decisões
	No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático
	Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes
	A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas
	A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais
	O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes
Modernidade Cultural	O clima interno da organização estimula idéias novas e criativas
	O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia-a-dia de trabalho
	Na organização há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar
	A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual

FONTE - Dados da Pesquisa.

QUADRO 13
Itens da escala -
Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho

Fatores	Itens da Escala
Satisfação com Fatores associados ao Trabalho em Si	A liberdade de pensamento e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho
	Meu trabalho me fornece consideráveis oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo
	O grau em que aplico no dia-a-dia do meu trabalho os conhecimentos adquiridos ao longo de minha formação acadêmica
	A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar o meu trabalho
	Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas e de alto nível
	O grau de participação que me é permitido nas decisões importantes em relação ao meu trabalho
	A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando
	O volume de trabalho que eu tenho que realizar
	A simples execução das tarefas do meu trabalho oferece muitas oportunidades (<i>feedbacks</i>) para mostrar a mim mesmo(a) se o estou realizando bem ou não
Satisfação com Fatores Organizacionais	O modo como os conflitos são resolvidos na organização
	A maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa
	As comunicações e o modo como as informações circulam na organização
	A forma como os meus esforços são valorizados pela organização
Satisfação com a Gerência	Os meus superiores quase nunca me dizem como estou me saindo na execução do meu trabalho
	Comumente os meus superiores me falam sobre o que eles pensam a respeito do meu desempenho no trabalho

FONTE - Dados da Pesquisa.

8.3 Análise da validade convergente

Segundo Malhotra (2001), a validade convergente consiste em verificar o grau em que um dado fator se correlaciona positivamente com as outras medições da mesma escala. Para tal, Bagozzi et al. (1991) e Im et al. (1998), recomendam verificar, na análise fatorial confirmatória, se os indicadores apresentam cargas estatisticamente significativas, isto é, cargas com valores de t superiores a 1,96.

No caso desta pesquisa, os dados apresentados nas TAB. 52, 54 e 56 atestam a validade convergente.

8.4 Análise da validade discriminante

A análise discriminante tem por objetivo verificar o grau em que uma dada medida não se correlaciona com outras variáveis para os quais se supõe diferir. No caso deste estudo, buscou-se analisar o grau em que as variáveis Competências Individuais Requeridas, Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho distinguem-se umas das outras.

Seguindo a orientação de Bagozzi et al. (1991), procedeu-se à avaliação da validade discriminante por meio da diferença entre as estatísticas qui-quadrado, obtidas via modelos concorrentes, isto é, um modelo contemplando a correlação total entre um dado par de construtos (correlação igual a um) e outro mantendo-se a correlação livre.

Pelo teste, há validade discriminante se a diferença dos qui-quadrados dos dois modelos for significativa (maior que 3,84). Os resultados dos testes realizados para as variáveis propostas neste estudo, consideradas par a par, são apresentados nas FIG. 6, 7, 8, 9, 10 e 11.

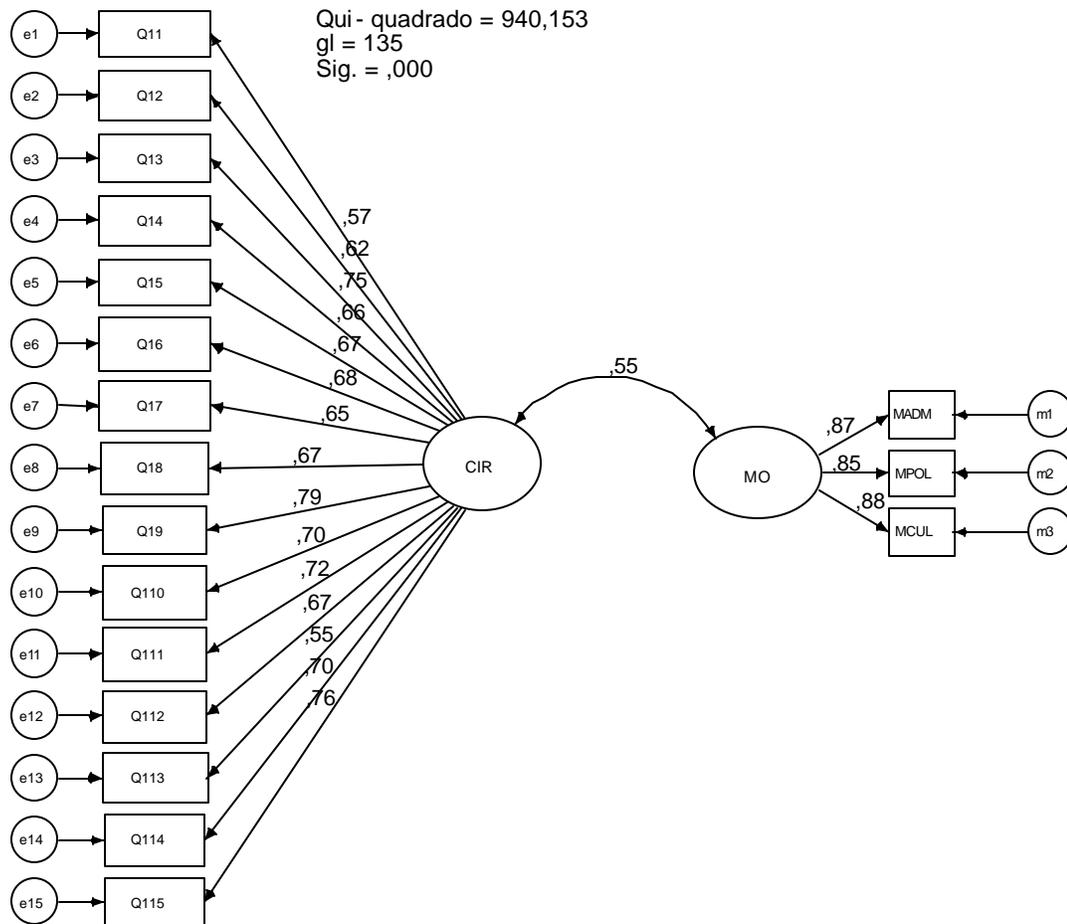


FIGURA 6 - Validade discriminante - Correlação forçada em um - Competências Individuais Requeridas x Modernidade Organizacional
FONTE - Dados da Pesquisa.

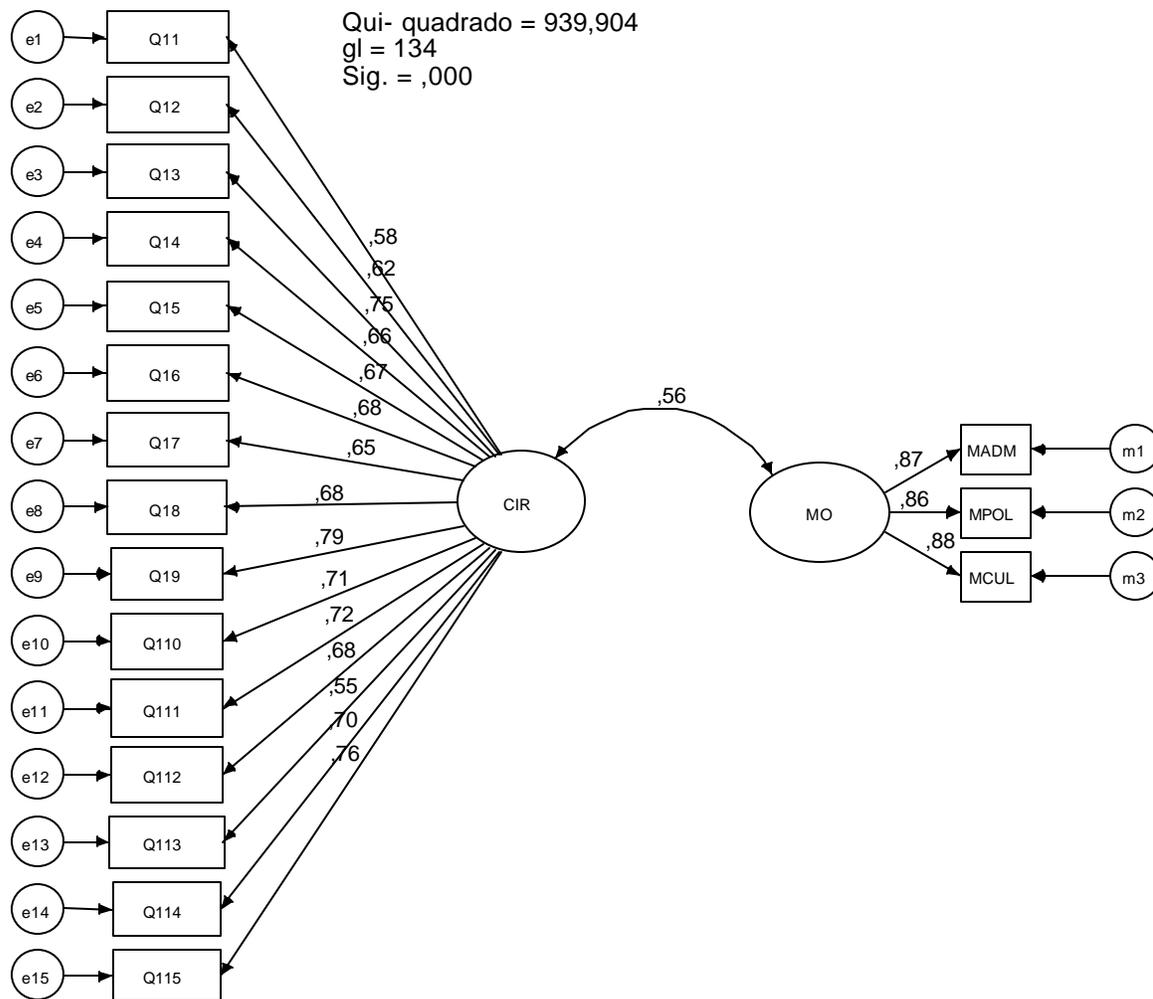


FIGURA 7 - Validade discriminante - Correlação livre - Competências Individuais Requeridas x Modernidade Organizacional
FONTE- Dados da Pesquisa.

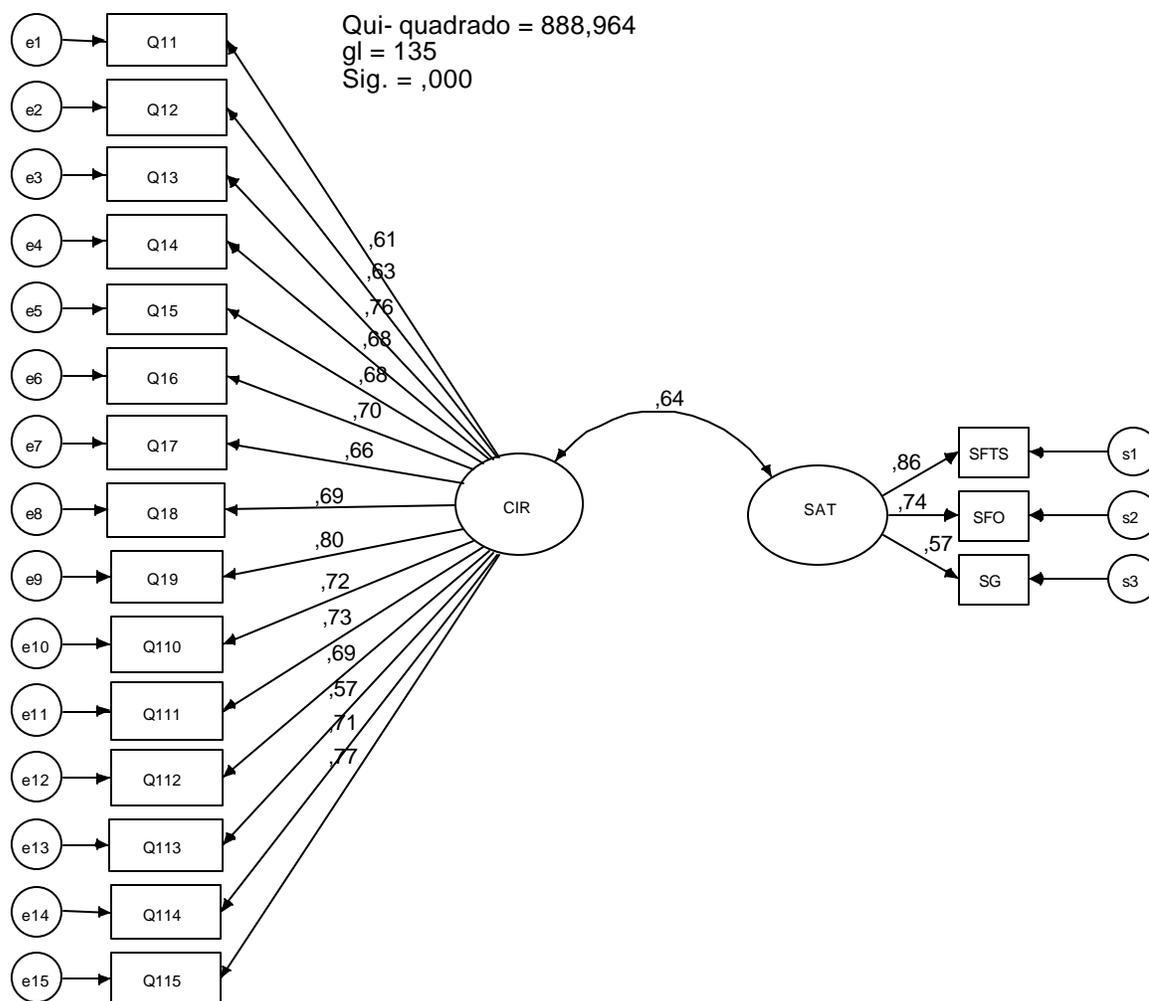


FIGURA 8 - Validade discriminante - Correlação forçada em um - Competências Individuais Requeridas x Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho
 FONTE - Dados da Pesquisa.

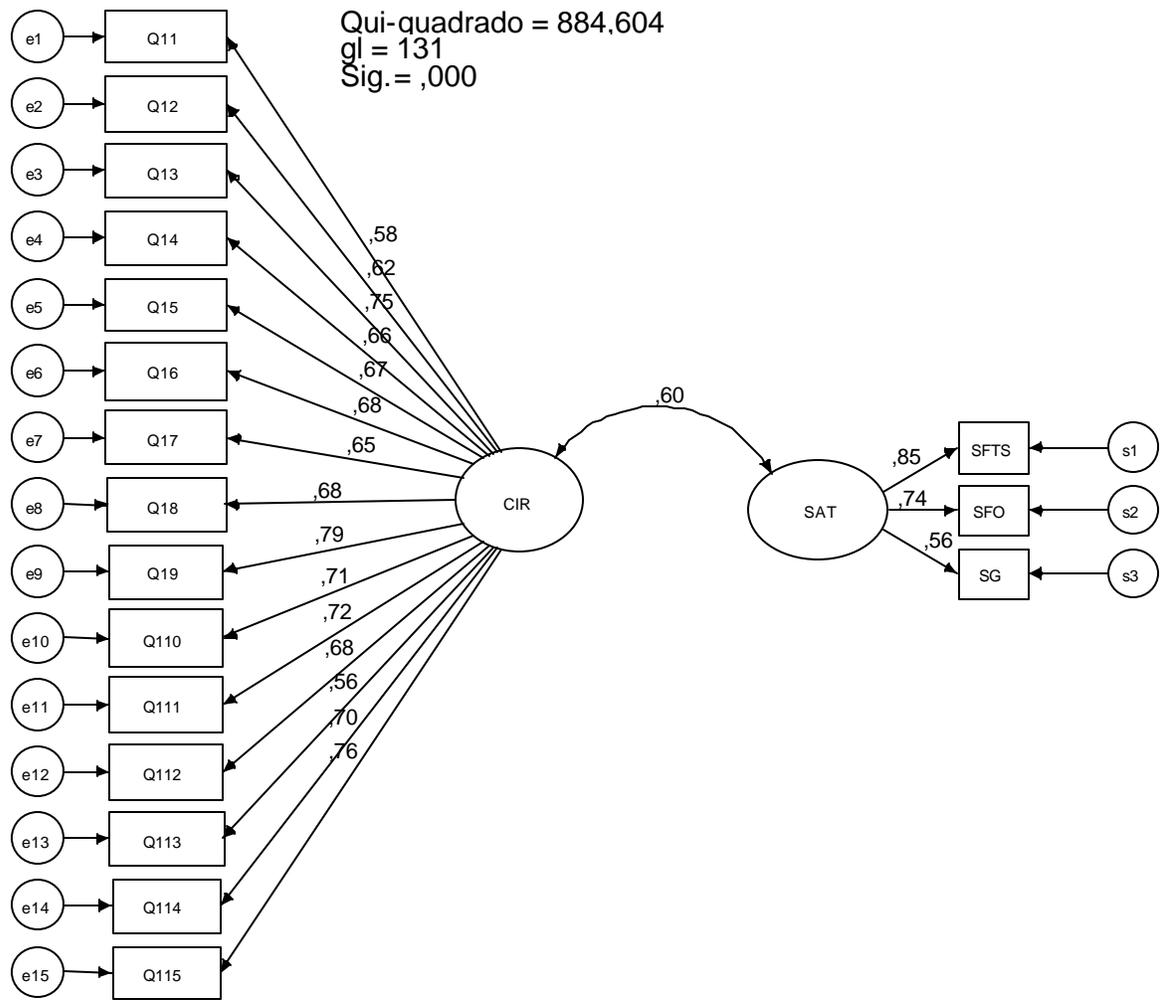


FIGURA 9 - Validade discriminante - Correlação livre - Competências Individuais Requeridas x Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho

FONTE - Dados da Pesquisa.

Qui-quadrado = 84,388
gl = 9
Valor P = ,000

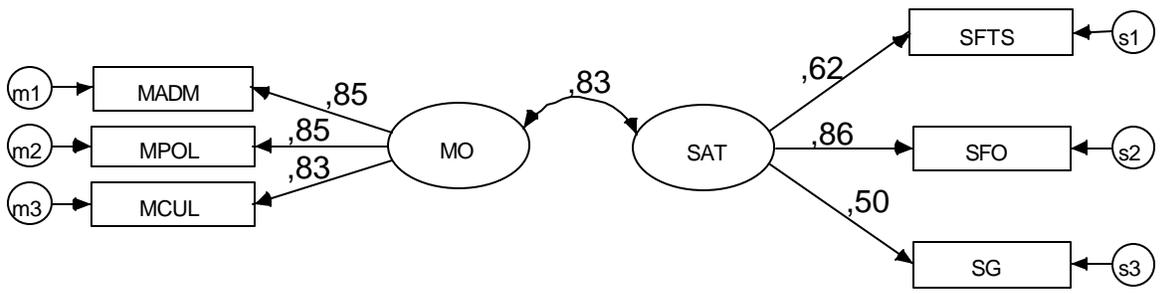


FIGURA 10 - Validade discriminante - Correlação forçada em um - Modernidade Organizacional x Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho
FONTE - Dados da Pesquisa.

Qui-quadrado = 52,652
gl = 8
Valor P = ,000

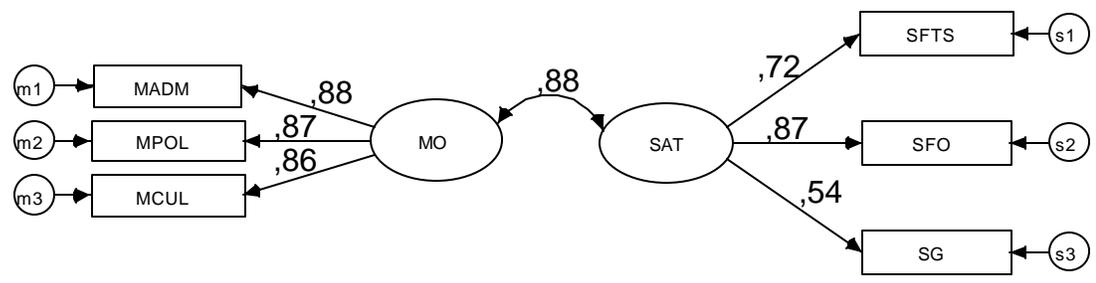


FIGURA 11 - Validade discriminante - Correlação livre - Modernidade Organizacional x Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho
FONTE - Dados da Pesquisa.

TABELA 58
Validade discriminante

	Correlação Forçada		Correlação Livre		Diferença Qui-Quadrados
	Qui-Quadrado	Graus de liberdade	Qui-Quadrado	Graus de liberdade	
Competências x Modernidade	940,153	135	939,904	134	0,249
Competências x Satisfação	888,964	132	884,604	131	4,360
Modernidade x Satisfação	84,388	9	52,652	8	31,736

FONTE - Dados da Pesquisa.

A partir dos dados da TAB. 58, acima, constata-se a validade discriminante entre as variáveis Competências Individuais Requeridas e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho e entre as variáveis Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho.

Já as variáveis Competências Individuais Requeridas e Modernidade Organizacional - ao apresentarem diferença entre suas estatísticas qui-quadrado inferior a 3,84 - não se discriminaram. Tal resultado revela-se significativo, na medida em que nos permite, em conformidade com o modelo hipotetizado para este estudo, considerar a variável Competências Individuais Requeridas como um índice que reflete a presença de modernidade organizacional.

Validadas as escalas propostas, procederemos, no capítulo a seguir, à verificação das hipóteses que nortearam a realização deste trabalho.

9 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES E DA VALIDADE NOMOLÓGICA

Para a verificação das hipóteses que nortearam a realização deste estudo, foi adotado o teste t , o qual permite verificar a plausibilidade dos enunciados previamente definidos, frente às suas hipóteses nulas.

Assim sendo, dada a suposição de relacionamentos entre as variáveis Competências Individuais Requeridas, Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho em um nível de significância de 0,01, os valores de t necessitam ser maiores que 2,33 para que as hipóteses nulas sejam rejeitadas.

Vale salientar que, na medida em que o teste é feito em função das hipóteses nulas, há que se considerar a possibilidade de ocorrências de dois tipos de erros: o Erro Tipo I, que ocorre quando o pesquisador rejeita a hipótese nula quando ela é verdadeira e o Erro Tipo II, que se verifica no momento em que a hipótese nula é falsa, mas é rejeitada.

Werkema (1996) descreve os procedimentos a serem adotados quando o pesquisador deseja calcular esses dois tipos de erros, ressaltando que a definição do Erro Tipo I é a mais complexa, já que demanda um número maior de parâmetros. Como opção mais simples, porém, sem a precisão obtida a partir dos procedimentos recomendados por Werkema (1996), Kanji (1999) sugere observar o valor da estatística t . Segundo o autor, se ela se mostrar muito próxima do ponto crítico (2,33), existe uma possibilidade relativamente alta de ocorrência do Erro Tipo I.

Assim sendo, para verificar as hipóteses propostas, é necessário recorrer aos resultados dos testes t , os quais são apresentados a seguir:

H. 1 - Existe correlação linear e positiva entre as variáveis Competências Individuais Requeridas e Modernidade Organizacional

H. nula - Não existe correlação linear e positiva entre as variáveis Competências Individuais Requeridas e Modernidade Organizacional

Pelos dados da TAB. 59, constata-se que o relacionamento entre as variáveis Competências Individuais Requeridas e Modernidade Organizacional apresentou uma estatística t de 9,59. Como tal valor se encontra acima do ponto crítico (2,33), pôde-se rejeitar a hipótese nula e concluir que existe um relacionamento positivo entre essas variáveis. Além disso, como o valor t se situou relativamente distante do ponto crítico, diminui-se a possibilidade de que se tenha cometido o erro do Tipo II.

TABELA 59
Significância dos parâmetros estimados -
Competências Individuais Requeridas e Modernidade Organizacional

Relação Avaliada	Estimativa	Erro Padrão	Valor t	Valor p
CIR <--> MO	1.054	0.110	9.586	0.000

FONTE - Dados da Pesquisa.

H. 2 - Existe correlação linear e positiva entre as variáveis Competências Individuais Requeridas e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho

H. nula - Não existe correlação linear e positiva entre as variáveis Competências Individuais Requeridas e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho

De forma similar, a TAB. 60 indica que o relacionamento entre as variáveis Competências Individuais Requeridas e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho apresentou uma estatística t superior a 2,33. Nesse sentido, pôde-se rejeitar a hipótese nula e concluir que existe um relacionamento positivo entre essas variáveis.

Tal com no caso da verificação da H1, como o valor t se situou distante do ponto crítico, tem-se reduzida a possibilidade de ocorrência do erro do Tipo II.

TABELA 60
Significância dos parâmetros estimados -
Competências Individuais Requeridas e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho

Relação Avaliada	Estimativa	Erro Padrão	Valor t	Valor p
CIR <--> SAT	0.807	0.085	9.478	0.000

FONTE - Dados da Pesquisa.

H. 3 - Existe correlação linear e positiva entre Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho

H. nula - Não existe correlação linear e positiva entre Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho

Pela TAB. 61 é possível constatar que o relacionamento entre as variáveis Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho apresentou uma estatística t

também superior ao ponto crítico (2,33). Pôde-se, assim, uma vez mais, rejeitar a hipótese nula e concluir que existe um relacionamento positivo entre essas variáveis.

No mais, a distância do valor t em relação ao ponto crítico sugere uma reduzida possibilidade quanto à ocorrência de erro do Tipo II.

TABELA 61
Significância dos parâmetros estimados -
Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho

Relação Avaliada	Estimativa	Erro Padrão	Valor t	Valor p
MO <--> SAT	1.555	0.119	13.116	0.000

FONTE - Dados da Pesquisa.

H. 4 - Existe relação de dependência entre as variáveis Modernidade Organizacional (variável independente) e Satisfação do Trabalhador no e com o seu Trabalho (variável dependente)

H. nula - Não existe relação de dependência entre as variáveis Modernidade Organizacional (variável independente) e Satisfação do Trabalhador no e com o seu Trabalho (variável dependente).

Em relação à hipótese acima descrita, os dados da TAB. 62 indicam que o relacionamento entre as variáveis Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho, considerando-se a variável Modernidade Organizacional como antecedente de Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho, apresentou uma estatística t de 11,39. Como tal valor se encontra acima do ponto crítico (2,33), pode-se rejeitar a hipótese nula e concluir que existe uma relação de dependência entre essas variáveis.

Além disso, com o fato de o valor t situar-se significativamente longe do ponto crítico, reduz-se consideravelmente a possibilidade de que se tenha cometido o erro do Tipo II.

TABELA 62

Significância dos parâmetros estimados -
Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho -
Análise da relação de dependência

Relação Avaliada	Estimativa	Erro Padrão	Valor t	Valor p
MO --> SAT	1.863	0.164	11.387	0.000

FONTE - Dados da Pesquisa.

Quanto à validade nomológica, a mesma foi verificada considerando-se a aderência entre os resultados obtidos e o previsto na literatura.

Confirmadas, portanto, as hipóteses que nortearam a realização desta pesquisa, procederemos, no capítulo a seguir, à verificação do grau de ajustamento do modelo hipotetizado para este estudo.

10 ANÁLISE DO MODELO HIPOTETIZADO

A análise do modelo hipotetizado para esta pesquisa compreendeu duas etapas. Na primeira, buscou-se confirmar a variável Competências Individuais Requeridas como um índice capaz de refletir a presença de Modernidade Organizacional, o que pôde ser atestado a partir da análise discriminante detalhada no item 8.4 deste trabalho.

Já a segunda etapa consistiu na análise do relacionamento entre as variáveis Modernidade e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho. A FIG. 12 exhibe as estimativas padronizadas, obtidas por meio da análise fatorial confirmatória.

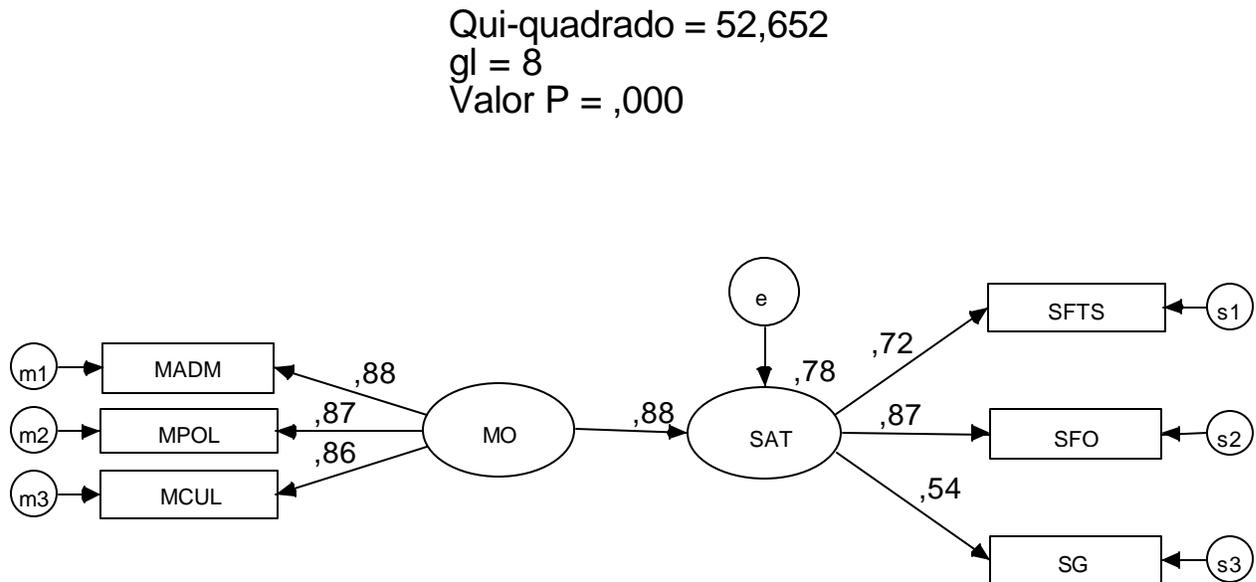


FIGURA 12 - Estimativas padronizadas - Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho

FONTE - Dados da Pesquisa

Na TAB. 63, por sua vez, apresentamos os resultados dos cálculos das significâncias dos parâmetros estimados.

TABELA 63
Significância dos parâmetros estimados -
Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho

Relação Avaliada			Estimativa	Erro Padrão	Valor T	Valor p
SAT	<--	MO	1,863	0,164	11,387	0,000
MCUL	<--	MO	1,668	0,063	26,671	0,000
MPOL	<--	MO	1,662	0,061	27,293	0,000
MADM	<--	MO	1,696	0,061	27,920	0,000
SFTS	<--	SAT	0,492	0,039	12,552	0,000
SORG	<--	SAT	0,748	0,057	13,240	0,000
SGER	<--	SAT	0,647	0,060	10,770	0,000

FONTE - Dados da Pesquisa

NOTA - Valores estimados

Pela TAB. 63, verifica-se que, ao nível de significância de 1%, todos os parâmetros estimados mostraram-se significativos. Concomitantemente, a TAB. 64 ressalta que a Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho teve sua variação explicada pela variável Modernidade Organizacional, em 88%.

TABELA 64
Correlações múltiplas ao quadrado -
Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho

Variáveis	Poder de explicação
Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho	88
Satisfação com Fatores associados ao Trabalho em Si	72
Satisfação com Fatores Organizacionais	87
Satisfação com a Gerência	54
Modernidade Administrativa e das Práticas de Gestão de Pessoas	88
Modernidade Política	87
Modernidade Cultural	86

FONTE - Dados da Pesquisa

Verificados os valores das estimativas padronizadas e se as mesmas são significativas, a etapa seguinte foi o cálculo das medidas de ajuste do modelo. Nesta etapa, foram calculadas as seguintes medidas:

1. Qui-quadrado Absoluto. Acompanhada do valor p , essa medida indica a existência de diferença entre a matriz de dados e a estimada. O ideal é que inexista diferença em um nível de segurança de 0,05. Para Hair Jr. et al. (1998), ao se considerarem amostras acima de 200 elementos, tal medida torna-se muito sensível às violações da normalidade, podendo fornecer estimativas distorcidas;
2. Índice de Adequação do Ajuste (GFI). Representa o grau geral de ajuste do modelo. Seu valor varia no intervalo de $[0, 1]$, tendo-se que, quanto mais próximo de 1 (um), maior o grau de ajustamento;
3. Raiz Quadrada da Média dos Resíduos ao Quadrado. O RMSR fornece a média dos resíduos entre a matriz observada e a estimada. Segundo Hair Jr. et al. (1998), não há um valor recomendável para essa medida. Cabe ao pesquisador avaliá-la com base nos seus objetivos e nos valores das correlações e covariâncias utilizadas;
4. Raiz Quadrada Média do Erro de Aproximação (RMSEA). Mede a discrepância dos dados, ajustando-a aos graus de liberdade. Valores abaixo de 0,80 são recomendados.

Os resultados dos cálculos desses índices para o modelo hipotetizado são apresentados na TAB. 65.

TABELA 65
Principais índices de ajuste -
Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho

Índices de Ajuste	Qui- quadrado	Valor p	RMSR	GFI	AGFI	RMSEA
Valores	52,652	0,000	0,084	0,975	0,934	0,092

FONTE - Dados da Pesquisa

Pelos dados da TAB. 65, verifica-se que o qui-quadrado absoluto e o valor p revelam diferenças significativas entre a matriz de dados e a estimada, indicando que o ajuste global do modelo não é o ideal. Conforme destacado anteriormente, tal resultado, no entanto, deve ser considerado com cuidado, uma vez que, segundo Hair Jr. et al. (1998), em amostras superiores a 200 elementos, há grande probabilidade de os valores do qui-quadrado se tornarem muito sensíveis às violações da normalidade.

Diante disso, uma medida alternativa é o GFI, o qual também visa captar o grau de ajuste do modelo. Variando no intervalo [0, 1], a TAB. 61 indica para o modelo proposto um valor de ajuste significativamente próximo de 1 (um), como seria desejável. Também, conforme seria de se esperar, a correlação residual média (RMSR) e a raiz quadrada da média do erro de aproximação (RMSEA) apresentaram valores bastante próximos de 0 (zero).

A partir da análise desse conjunto de índices, verifica-se que, muito embora o modelo não possa ser considerado ideal, em virtude das medidas de qui-quadrado e valor p obtidas, as medidas alternativas indicam um bom ajuste do modelo.

Complementando a análise, foi procedida a verificação da matriz de resíduos normalizados. Segundo Hair Jr. et al. (1998), espera-se que, no máximo, 5% desses resíduos encontrem-se fora do intervalo [-2,58; 2,58]. A matriz é mostrada na TAB. 66.

TABELA 66
Matriz de resíduos padronizados -
Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho

	SG	SFO	SFTS	MADM	MPOL	MCUL
	0,000					
SFO	-0,694	0,000				
SFTS	1,648	-0,005	0,000			
MADM	0,142	0,608	-1,235	0,000		
MPOL	-0,484	0,334	-0,181	-0,107	0,000	
MCUL	0,320	-0,583	0,455	0,065	0,061	0,000

FONTE - Dados da Pesquisa

Pela TAB. 66, constata-se que a totalidade dos resíduos encontra-se dentro do intervalo recomendado, indicando, uma vez mais, um bom ajuste do modelo.

Concluídas as etapas que conduziram à confirmação das hipóteses e à validação do modelo hipotetizado para este estudo, apresentaremos, no capítulo a seguir, uma análise descritiva dos resultados obtidos junto aos profissionais pesquisados.

11 APRESENTAÇÃO DESCRITIVA DOS RESULTADOS

Neste capítulo, é apresentada uma caracterização do público-alvo deste estudo, quanto a variáveis pessoais, profissionais e das empresas a que se vinculam. São mostrados, também, resultados e comparações entre as variáveis de interesse desta pesquisa.

O capítulo contempla, ainda, uma análise do perfil dos respondentes, quanto às variáveis de interesse, realizada com base na metodologia de Análise de Conglomerado (Análise de *Clusters*).

Finalmente, vale salientar que os resultados apresentados de forma mais descritiva neste capítulo são discutidos com maiores detalhes no capítulo 12 (Conclusões e Recomendações).

11.1 Apresentação das variáveis demográficas, profissionais e organizacionais

A presente pesquisa foi realizada junto a uma amostra de 654 profissionais de organizações mineiras, os quais se encontravam, por ocasião da realização desta pesquisa, regularmente matriculados em cursos de pós-graduação *lato-sensu* em administração, ofertados por instituições de ensino superior da cidade de Belo Horizonte (MG).

Em termos do cargo ocupado, nota-se a predominância de ocupantes de cargos gerenciais (41,0%), seguido por especialistas (31%), profissionais de nível técnico (18,2%) e profissionais liberais/autônomos (9,8%) (GRAF. 1).

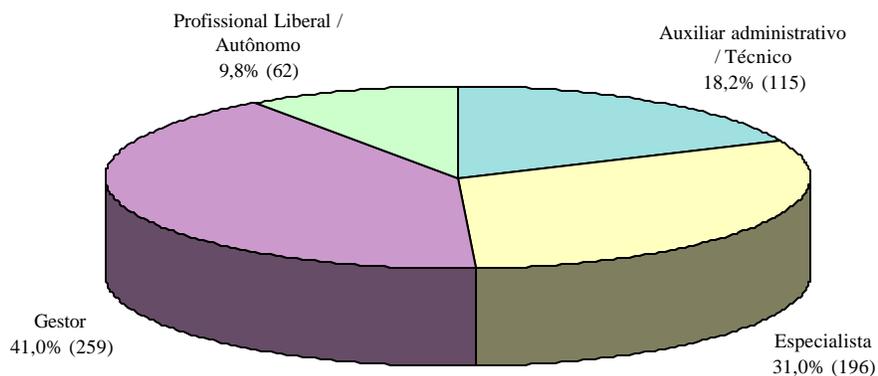


GRÁFICO 1 - Distribuição dos entrevistados quanto ao cargo ocupado

FONTE - Dados da Pesquisa.

NOTA - 22 casos sem informação.

No que se refere à área de atuação, a amostra foi constituída majoritariamente por profissionais de áreas de Suporte/Administrativa¹³ (45,6%), seguidos por profissionais das áreas de *Marketing*/Negócios (28,7%), Finanças (16,2%) e Recursos Humanos (9,5%) (GRAF. 2).

¹³ Incluem-se nesse grupo profissionais de áreas jurídica, de processamento de dados/informática, saúde, logística/suprimentos, apoio administrativo, controle de qualidade e gestão de projetos.

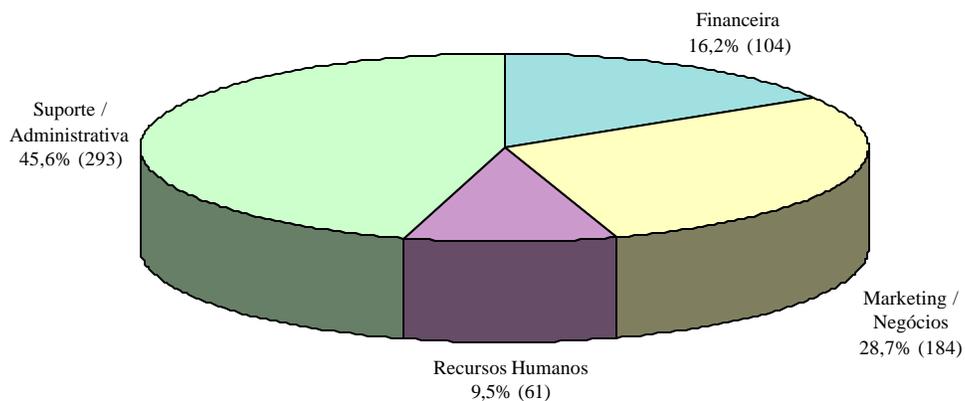


GRÁFICO 2 - Distribuição dos entrevistados quanto à área de atuação

FONTE - Dados da Pesquisa.

NOTA - 12 casos sem informação.

Quanto à formação básica, nota-se a predominância de profissionais egressos de cursos na área das Ciências Sociais Aplicadas¹⁴ (59,8%). Com graduação em cursos nos campos das Ciências Exatas, Humanas e da Saúde, os percentuais de respondentes foram de, respectivamente, 25,6%, 11,9% e 2,7% (GRAF. 3).

¹⁴ Para classificação dos cursos nas áreas de Ciências Sociais Aplicadas, Exatas, Humanas e da Saúde, adotou-se, como referência, o catálogo de cursos da Universidade Federal de Minas Gerais (2001).

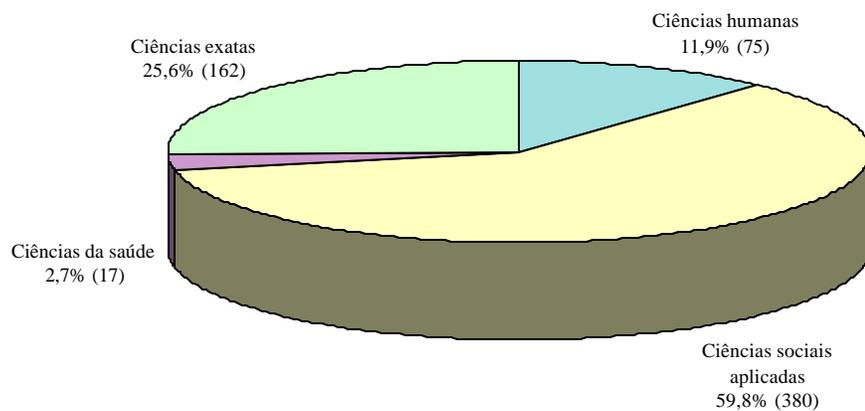


GRÁFICO 3 - Distribuição dos entrevistados quanto à graduação

FONTE - Dados da Pesquisa.

NOTA - 20 casos sem informação.

Já quanto ao sexo, observa-se, pelo GRAF. 4, um equilíbrio na presença de indivíduos dos sexos masculino (51,5%) e feminino (48,5%), com uma ligeira superioridade no número de homens.

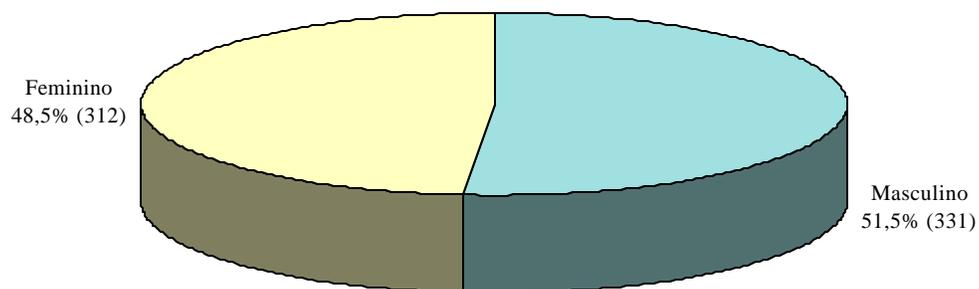


GRÁFICO 4 - Distribuição dos entrevistados quanto ao sexo

FONTE - Dados da Pesquisa.

NOTA - 11 casos sem informação.

De forma similar, constata-se um certo equilíbrio entre a presença de indivíduos casados (50,4%) e solteiros (44,7%). O percentual de separados foi de 4,9% e nenhum caso de viuvez foi detectado (GRAF. 5).

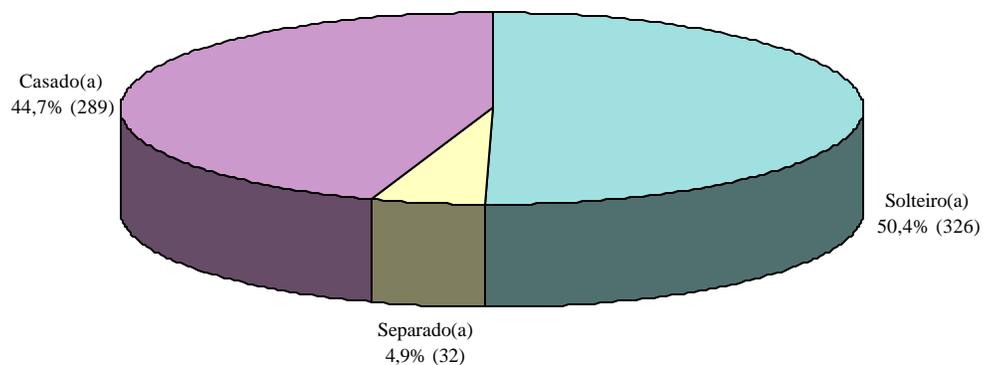


GRÁFICO 5 - Distribuição dos entrevistados quanto ao estado civil

FONTE - Dados da Pesquisa.

NOTA - Sete casos sem informação.

Já em relação à faixa etária, observa-se um elevado percentual de indivíduos jovens (51,8% na faixa entre 26 e 35 anos e 16,6% com até 25 anos). Com idade entre 36 e 45 anos, foram identificados 26,2% dos respondentes e, acima de 45 anos, apenas 5,4% (GRAF. 6).

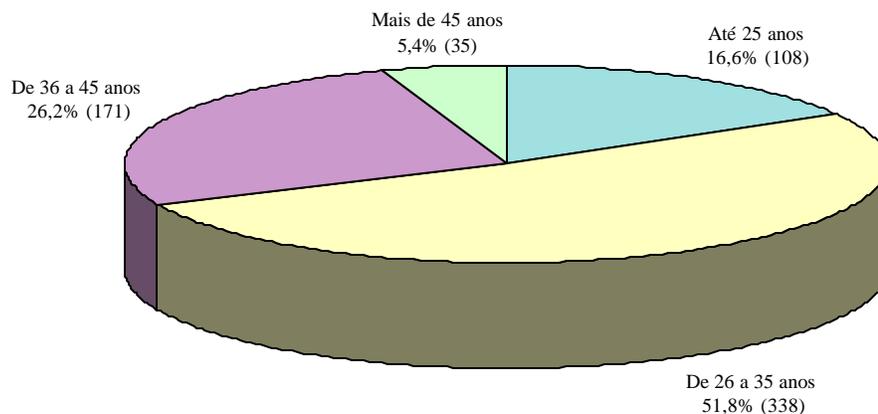


GRÁFICO 6 - Distribuição dos entrevistados quanto à faixa etária

FONTE - Dados da Pesquisa.

NOTA - Dois casos sem informação.

Prosseguindo a caracterização dos profissionais pesquisados, vale notar, em relação à variável tempo de serviço na empresa, que a maior proporção dos trabalhadores investigados (45,6%) declarou ter entre 1 e 5 anos de casa, 17,6% menos de um ano e 16,4% entre 6 e 10 anos. Já os percentuais de trabalhadores com tempo de serviço entre 11 e 15 anos, 16 e 20 anos e mais de 20 anos foram de, respectivamente, 9,6% e 5,7% e 5,1%. O GRAF. 7 apresenta esses resultados.

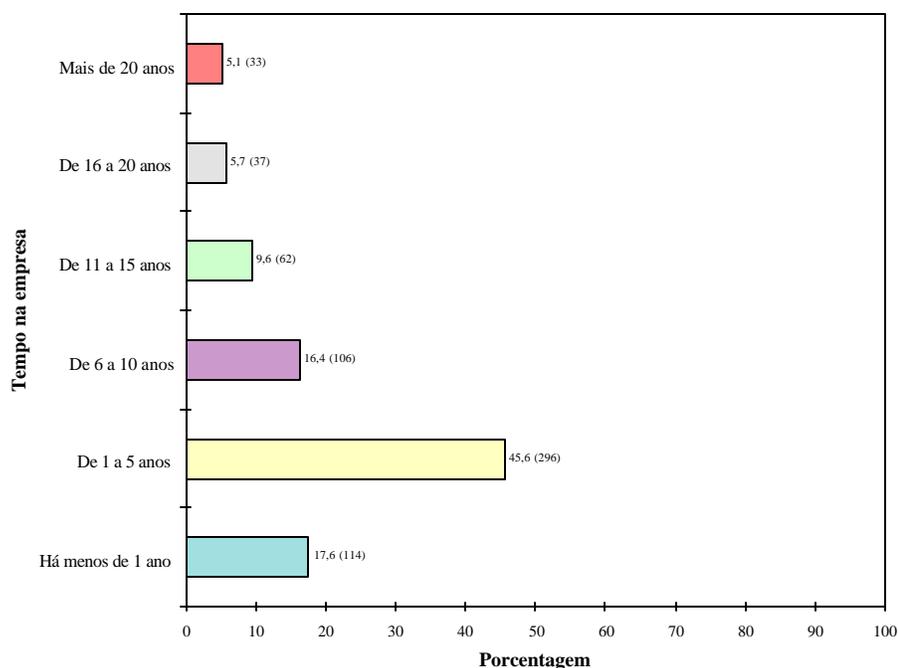


GRÁFICO 7 - Distribuição dos entrevistados quanto ao tempo na atual empresa

FONTE - Dados da Pesquisa.

NOTA - Seis casos sem informação.

De forma bastante semelhante à distribuição para o tempo de serviço na empresa, a maior proporção dos elementos da amostra (52,2%) indicou estar exercendo o atual cargo entre 1 e 5 anos, 20,8% há menos de um ano, 15,3% entre 6 e 10 anos, 8,2% entre 11 e 15 anos, 2,3% entre 16 e 20 anos e 1,2% há mais de 20 anos. Tais resultados podem ser melhor visualizados no GRAF. 8.

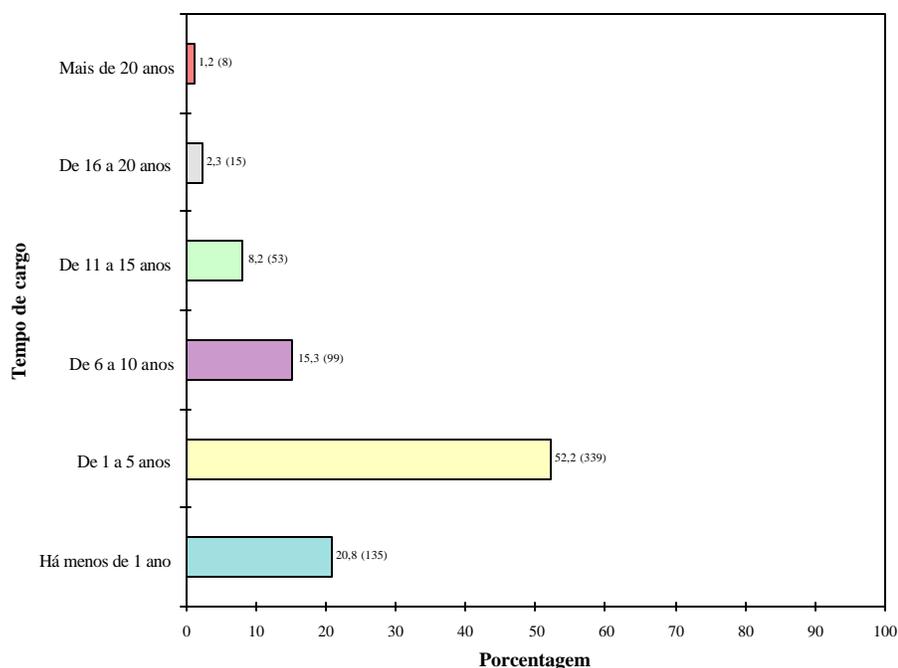


GRÁFICO 8 - Distribuição dos entrevistados quanto ao tempo que atua no cargo

FONTE - Dados da Pesquisa.

NOTA - Cinco casos sem informação.

No que diz respeito, por sua vez, às características das organizações a que se vinculam os profissionais pesquisados, os dados do estudo indicam que a maior proporção dos respondentes atua em empresas do setor de serviços (68,2%), seguido pelos setores industrial (20,1%), comercial (10,9%) e agrícola (0,8%) (GRAF. 9).

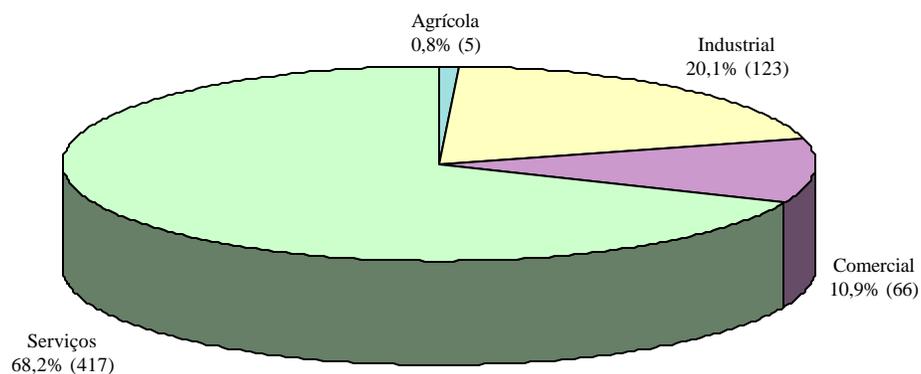


GRÁFICO 9 - Distribuição dos entrevistados quanto ao setor de atuação da empresa

FONTE - Dados da Pesquisa.

NOTA - 43 casos sem informação.

Em relação ao porte, vale observar que as empresas utilizadas pelos respondentes como referência para emitir suas respostas são predominantemente organizações compostas por mais de 500 empregados (55,5%). 24,8% tem até 100 trabalhadores e 19,7% entre 100 e 500 profissionais (GRAF. 10).

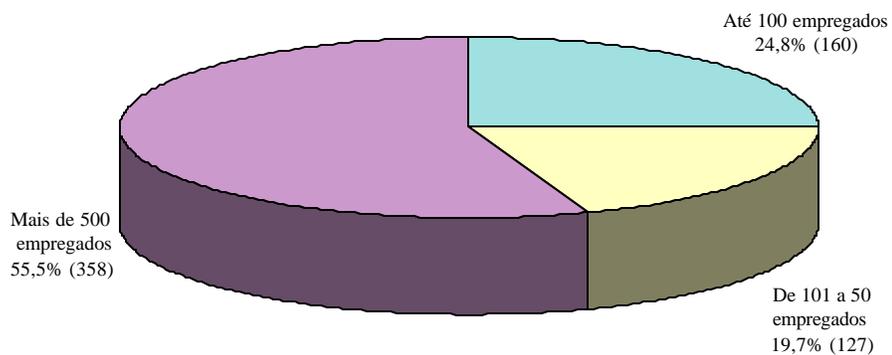


GRÁFICO 10 - Distribuição dos entrevistados quanto ao número de empregados da empresa em que Trabalham

FONTE - Dados da Pesquisa.

NOTA - Nove casos sem informação.

Finalmente, no que diz respeito à natureza do controle acionário, verifica-se a predominância de instituições de natureza privada (48,3%), seguida por 33,9% de empresas públicas/capital misto e 17,8% de multinacionais (GRAF 11).

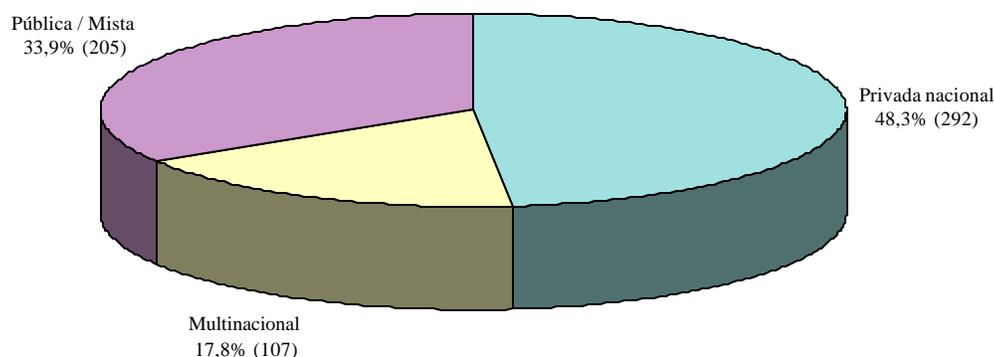


GRÁFICO 11 - Distribuição dos entrevistados quanto à natureza do controle acionário da empresa

FONTE - Dados da Pesquisa.

NOTA - 50 casos sem informação.

Em síntese, o conjunto dos dados demográficos indica um perfil de respondentes que pode ser caracterizado como jovem, ocupante de cargos gerenciais ou especializados, notadamente em áreas de suporte (*staff*), e com formação básica em cursos no campo das ciências sociais aplicadas, traço esse que, de fato, seria de se esperar, haja vista a realização da pesquisa junto a alunos de cursos de pós-graduação *lato-sensu* em administração. Constata-se, ainda, um equilíbrio entre o percentual de homens e mulheres, bem como entre casados e solteiros.

Um outro aspecto a ser destacado refere-se à predominância de profissionais com pouco tempo nas organizações em que se encontram, bem como no atual cargo ocupado, achados, os quais, podem estar associados ao perfil jovem da amostra.

Visando compor, por sua vez, uma síntese do perfil das organizações em que atuam tais profissionais, vale salientar, coerentemente com a vocação cada vez mais nítida da cidade de Belo Horizonte para o setor terciário, o grande percentual de pesquisados atuantes em organizações de serviços (DIEESE, 2001). Cabe ressaltar, também, a predominância de elementos oriundos de empresas com mais de 500 empregados e com controle privado nacional ou estatal.

Procedida à caracterização das variáveis demográficas e profissionais do público-alvo deste estudo, assim como delineado o perfil das organizações a que os mesmos se vinculam apresentamos, nos itens a seguir, a caracterização das variáveis de interesse deste estudo.

11.2 Avaliação das competências individuais requeridas

Neste item, apresentamos a percepção dos profissionais-alvo desta pesquisa quanto ao grau em que as competências individuais avaliadas são demandas pelas organizações a que se vinculam.

Cabe, *a priori*, no entanto, salientar a utilização, como medidas descritivas dos escores das diversas variáveis constantes da escala proposta para mensuração das *Competências Individuais Requeridas* - assim da *Modernidade Organizacional* e da *Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho* - a média, o desvio padrão, o menor e o maior valor observado (valor mínimo e máximo) e a mediana (P_{50}), a qual, dada a sua elevada capacidade em representar o posicionamento da unidade amostral, foi adotada como medida-chave para as análises dos escores obtidos.

Isso posto, apresentamos, na TAB 67, os escores globais observados para cada uma das competências individuais investigadas.

TABELA 67
Análise descritiva das questões que avaliam as competências individuais requeridas, no geral

Competências Individuais Requeridas	Medidas Descritivas				
	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	d.p.
Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias.	1,0	10,0	8,0	7,8	1,9
Capacidade de trabalhar em equipes.	2,0	10,0	9,0	8,4	1,7
Criatividade.	2,0	10,0	8,0	7,7	1,9
Visão de mundo ampla e global.	1,0	10,0	7,0	7,2	2,0
Capacidade de se comprometer com os objetivos da organização.	3,0	10,0	9,0	8,6	1,5
Capacidade de comunicação.	3,0	10,0	9,0	8,4	1,6
Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades.	2,0	10,0	8,0	7,7	1,9
Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada.	2,0	10,0	8,0	7,7	1,8
Capacidade de inovação.	2,0	10,0	8,0	7,5	1,8
Capacidade de relacionamento inter-pessoal.	3,0	10,0	9,0	8,5	1,5
Iniciativa de ação e decisão.	3,0	10,0	8,0	8,1	1,6
Capacidade de gerar resultados efetivos.	3,0	10,0	9,0	8,5	1,6
Auto-controle emocional.	3,0	10,0	8,0	8,1	1,6
Capacidade empreendedora.	0,0	10,0	8,0	7,2	2,1
Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.	2,0	10,0	8,0	7,9	1,7

FONTE - Dados da pesquisa

Com base nos dados mostrados na TAB. 67, observa-se a presença de escores elevados para todas as competências pesquisadas, evidenciando-se, como competências mais requeridas, aquelas mais diretamente associadas a aspectos relacionais e sociais, tais como: capacidade de comunicação, de relacionamento interpessoal e de trabalho em equipes; bem como a aspectos diretamente associados à *performance* das organizações, como a capacidade de seus profissionais comprometerem-se com os objetivos organizacionais e gerarem resultados

efetivos. Já o menor escore foi percebido quanto à demanda por visão de mundo ampla e global.

Na TAB. 68, por sua vez, apresentamos o escore obtido para o Índice de Competências Individuais Requeridas - ICR -, o qual visa sintetizar a percepção dos profissionais pesquisados quanto à demanda, por parte das organizações a que se vinculam, do conjunto das competências individuais investigadas.

TABELA 68
Índice de competências individuais requeridas para o conjunto da amostra

Variável	Medidas Descritivas				
	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	d.p.
<i>ICR</i>	3,3	10,0	8,1	7,9	1,2

FONTE - Dados da pesquisa

Considerando que a mensuração do ICR baseou-se em questões dispostas em escala *Likert* de 11(onze) pontos, abrangendo opções de resposta no intervalo de [0, 10], em que quão mais próximo do limite superior da escala, maior o grau de demanda pelas competências estudadas, o escore obtido para esta pesquisa (8,1) indica, no conjunto, a percepção dos profissionais amostrados quanto a uma elevada demanda pelas competências avaliadas.

Finalmente, com vistas a verificar a existência de diferenças estatisticamente significativas¹⁵, quanto às competências requeridas, em relação aos dados demográficos, profissionais e das empresas em que atuam os trabalhadores pesquisados, aplicou-se o teste de *Kruskal-Wallis*, o qual se trata de um teste não paramétrico (na medida em que não se baseia na média e no desvio-padrão e, sim, na posição do indivíduo na amostra) que tem como objetivo comparar duas ou mais amostras independentes, em relação a uma variável de interesse. Os resultados são apresentados na TAB. 69.

¹⁵ Considerando-se um nível de segurança de 5% ($p < 0,05$)

TABELA 69

Análise descritiva e comparativa entre variáveis relativas a dados pessoais, profissionais e das empresas a que se vincula o público pesquisado quanto ao Índice de Competências Individuais Requeridas

Variáveis		Medidas Descritivas					P
		Mínimo	Máximo	Mediana	Média	d.p.	
Sexo	Masculino	4,1	10,0	8,0	7,8	1,2	0,001 M < F
	Feminino	3,3	10,0	8,3	8,1	1,3	
Estado Civil	Solteiro(a)	3,3	10,0	8,0	7,8	1,3	0,031 (1 = 2) < 3
	Separado(a)	5,7	9,5	8,0	7,9	1,1	
	Casado (a)	4,1	10,0	8,3	8,1	1,2	
Área de Atuação	Financeira	4,3	10,0	8,0	7,8	1,4	0,008 (1=4) < (2=3)
	Marketing	4,4	10,0	8,3	8,2	1,1	
	RH	5,3	10,0	8,2	8,1	1,1	
	Administrativa	3,3	10,0	8,0	7,8	1,3	
Cargo	Técnico	3,3	10,0	8,1	7,8	1,4	0,003 (1=2) < 3 < 4
	Analista	4,5	10,0	7,9	7,8	1,2	
	Gestor	3,9	10,0	8,2	8,0	1,2	
	Prof. liberal	4,8	9,9	8,5	8,4	1,1	
Natureza Do Controle	Nacional	3,9	10,0	8,1	7,9	1,2	0,006 (1 = 3) < 2
	Multinacional	4,8	10,0	8,5	8,3	1,1	
	Público/Misto	3,3	10,0	8,0	7,8	1,3	
Setor de Atuação	Industrial	4,3	10,0	8,5	8,2	1,2	0,011 1 > (2 = 3)
	Comercial	4,4	10,0	7,7	7,7	1,2	
	Serviços	3,3	10,0	8,1	7,9	1,2	

FONTE - Dados da pesquisa

NOTA - O valor de p na tabela refere-se ao teste de *Kruskal-Wallis*

Pela TAB. 69 é possível constatar a existência de diferenças estatisticamente significativas junto às seguintes variáveis:

1. sexo: tendo as mulheres percebido maior demanda quanto às competências investigadas que os indivíduos do sexo masculino;

2. estado civil: tendo os casados apresentado escores significativamente superiores aos solteiros e separados no que se refere à demanda pelas competências individuais pesquisadas;
3. área de atuação: tendo os profissionais das áreas de Marketing e Recursos Humanos percebido maior demanda pelas competências individuais pesquisadas, em comparação com os profissionais de áreas de finanças e de suporte/administrativa;
4. cargo ocupado: tendo os profissionais liberais percebido uma demanda mais elevada pelas competências individuais pesquisadas que os ocupantes de cargos gerenciais, e esses, por sua vez, que os especialistas e ocupantes de cargos de nível técnico.

Já no que diz respeito às variáveis relativas às empresas a que se vinculam os profissionais pesquisados, a TAB. 69 indica a existência de diferenças estatisticamente significativas junto às variáveis *natureza do controle* (tendo os profissionais de empresas multinacionais percebido maior demanda, quanto às competências individuais pesquisadas que os trabalhadores de empresas privadas nacionais e de organizações públicas) e *setor de atuação* (tendo os profissionais de empresas do setor industrial percebido maior demanda em relação às competências investigadas, que os trabalhadores dos setores comercial e de serviços). Cabe salientar que, dado o pequeno número de respondentes atuantes no setor agrícola, não foi possível considerá-los para efeito dessa análise. Vale destacar, também, a não constatação de diferenças significativas entre organizações de diferentes portes.

11.3 Avaliação da modernidade organizacional

Em relação ao grau de modernidade organizacional, os dados da TAB. 70 indicam para todas as dimensões analisadas um patamar que pode ser caracterizado como moderado, tendo os fatores Modernidade Administrativa e das Práticas de Gestão de Pessoas e Modernidade Política se revelado os mais críticos. Já os indicadores associados à dimensão cultural apresentaram-se como os mais bem avaliados.

TABELA 70
Análise descritiva da Modernidade Organizacional

Fatores de Modernidade Organizacional	Medidas Descritivas				
	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	d.p.
Modernidade Administrativa e das Práticas de Gestão de Pessoas	0,2	10,0	5,8	5,8	1,9
Modernidade Política	0,0	10,0	5,7	5,5	1,9
Modernidade Cultural	0,0	10,0	6,5	6,3	2,0
Grau de Modernidade Organizacional	0,3	10,0	6,0	5,9	1,8

FONTE - Dados da Pesquisa.

NOTA - O valor de p na tabela refere-se ao teste de *Kruskal-Wallis*.

Com vistas a uma visão mais detalhada, apresentamos, nas TAB. 71, 72 e 73, os valores obtidos para cada um dos indicadores que compõem os fatores de modernidade investigados.

TABELA 71

Análise descritiva dos indicadores de modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas

Modernidade Administrativa e das Práticas de Gestão de Pessoas	Medidas Descritivas				
	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	d.p.
A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos	0,0	10,0	7,0	6,6	2,6
De modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização	0,0	10,0	7,0	6,5	2,2
As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional	0,0	10,0	6,0	5,6	2,4
As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas	0,0	10,0	6,0	5,9	2,2
Os principais critérios para promoção são a competência e a produtividade da pessoa	0,0	10,0	6,0	5,7	2,6
Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho	0,0	10,0	5,0	4,9	2,8
O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência	0,0	10,0	5,0	4,6	2,9
As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua	0,0	10,0	5,0	5,3	2,5
A organização é fortemente orientada para resultados	0,0	10,0	8,0	7,0	2,6
A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação	0,0	10,0	6,0	5,5	2,4
A organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas	0,0	10,0	6,0	5,7	2,3
A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas	0,0	10,0	6,0	6,0	2,3
A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais	0,0	10,0	6,0	5,8	2,2
O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes	0,0	10,0	7,0	6,5	2,2

FONTE - Dados da Pesquisa.

NOTA - O valor de p na tabela refere-se ao teste de *Kruskal-Wallis*.

Em relação à modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas, os dados da TAB. 71 indicam uma percepção mais elevada dos respondentes quanto a aspectos mais diretamente associados à dimensão administrativa, notadamente a ênfase em resultados e no compartilhamento dos propósitos, missão, objetivos e metas organizacionais. Sobressai, também, a percepção quanto ao estímulo ao estabelecimento de um ambiente de trabalho que favoreça maior comunicação e integração entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos

diferentes. Por outro lado, aspectos mais associados à dimensão das práticas de gestão, propriamente ditas, como a existência de sistemas de avaliação que permitam diferenciar o bom e o mau desempenho, de sistemas de remuneração que premiem os atos de competência ou de práticas de recursos humanos que estimulem as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua, apresentaram-se como os mais mal avaliados.

No que tange, por sua vez, à dimensão cultural, há que se notar uma concordância por parte de um percentual significativo dos respondentes quanto ao encorajamento, pelas organizações em que atuam, quanto ao estabelecimento de um clima interno que estimule valores como a iniciativa, a responsabilidade individual, a aprendizagem contínua, a criatividade e a auto-realização (TAB. 72).

TABELA 72
Análise descritiva dos indicadores de modernidade cultural

Modernidade Cultural	Medidas Descritivas				
	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	d.p.
A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual	0,0	10,0	7,0	6,7	2,2
O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia-a-dia de trabalho	0,0	10,0	7,0	6,4	2,2
O clima interno da organização estimula idéias novas e criativas	0,0	10,0	6,0	6,2	2,1
Na organização há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar	0,0	10,0	6,0	6,1	2,1

FONTE - Dados da Pesquisa.

NOTA - O valor de p na tabela refere-se ao teste de *Kruskal-Wallis*.

Curiosamente, no entanto, os dados da TAB. 73 indicam que a difusão desse conjunto de valores ainda não se traduziu, em uma mesma proporção, em práticas de recursos humanos que possibilitem, na dimensão política, processos de tomada de decisão mais participativos, transparentes e descentralizados, assim como mais altos graus de autonomia para a tomada de decisões.

TABELA 73
Análise descritiva dos indicadores de modernidade política

Modernidade Política	Medidas Descritivas				
	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	d.p.
Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes	0,0	10,0	5,0	5,3	2,3
No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático	0,0	10,0	6,0	5,5	2,4
O processo decisório na organização é descentralizado	0,0	10,0	5,0	4,8	2,5
A organização favorece a autonomia para tomar decisões	0,0	10,0	5,0	5,4	2,3
A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas	0,0	10,0	6,0	5,5	2,2

FONTE - Dados da Pesquisa.

NOTA - O valor de p na tabela refere-se ao teste de *Kruskal-Wallis*.

Analisando-se, por sua vez, o conjunto de dados apresentados nas TAB. 71, 72 e 73 constata-se a percepção de um número elevado de respondentes quanto à orientação das organizações em que atuam para o alcance de resultados e para o compartilhamento da missão, objetivos, estratégias e metas corporativas.

Nota-se, também, a percepção de um significativo número de pesquisados quanto ao estímulo organizacional a climas internos que favoreçam o processo de aprendizagem contínuo, facilitem o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes, e encorajem as iniciativas de ação e decisão.

Paradoxalmente, constata-se um menor grau de concordância dos pesquisados quanto à existência de processos de tomada de decisão participativos, descentralizados e transparentes, que propiciem maior autonomia para a tomada de decisões, sugerindo, não obstante os esforços para o estabelecimento de climas organizacionais mais abertos à inovação e à aprendizagem, um caráter ainda autoritário, hierarquizado e centralizado das organizações em que atuam.

Cabe destacar, também, um percentual significativo de discordância quanto à existência de sistemas de avaliação que permitam às organizações diferenciarem o bom e o mau desempenho. Da mesma forma, verifica-se um percentual considerável de respondentes que não percebem que as organizações têm buscado recompensar os atos de competência de seus profissionais.

Avançando em nossa análise, apresentamos, na TAB. 74, os resultados das comparações, quanto ao grau de modernidade organizacional, entre as variáveis pessoais, profissionais e organizacionais pesquisadas.

TABELA 74

Análise descritiva e comparativa entre variáveis relativas a dados pessoais, profissionais e das empresas a que se vincula o público pesquisado quanto ao Grau de Modernidade Organizacional

Variáveis		Medidas Descritivas					p
		Mínimo	Máximo	Mediana	Média	d.p.	
Idade	Até 25	1,8	9,6	6,4	6,3	1,7	0,024 1 > (2=3=4)
	De 26 a 35	0,3	10,0	5,9	5,7	1,8	
	De 36 a 45	2,3	9,5	5,9	6,0	1,6	
	Mais de 45	2,3	9,0	5,8	5,4	1,7	
Área de Atuação	Financeira	2,1	9,3	5,6	5,7	1,7	0,001 (1=4) < (2=3)
	Marketing	2,1	9,6	6,5	6,3	1,6	
	RH	1,9	9,4	6,1	6,0	1,9	
	Administrativa	0,3	10,0	5,7	5,6	1,8	
Cargo	Técnico	0,3	9,3	5,6	5,6	1,9	0,013 (1=2=3) < 4
	Analista	0,9	9,4	5,9	5,7	1,7	
	Gestor	1,7	9,6	6,2	6,0	1,7	
	Prof. liberal	2,6	10,0	6,8	6,5	1,8	
Porte da Empresa	Menos de 100	2,1	10,0	6,3	6,2	1,6	0,023 1 > (2 = 3)
	De 101 a 500	0,9	9,6	6,3	5,8	1,8	
	Mais de 500	0,3	9,6	5,8	5,7	1,8	
Natureza do Controle	Nacional	0,9	10,0	6,2	6,0	1,7	< 0,001 3 < 1 < 2
	Multinacional	2,2	9,3	6,7	6,5	1,6	
	Público/Misto	0,3	9,4	5,3	5,3	1,8	

FONTE - Dados da pesquisa.

NOTA - O valor de p na tabela refere-se ao teste de *Kruskal-Wallis*.

Pelos dados da TAB. 74, é possível verificar a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os entrevistados, no que diz respeito às seguintes variáveis pessoais e profissionais:

1. Idade: tendo os respondentes com até 25 anos percebido um grau mais elevado de modernidade das organizações em que atuam que os demais entrevistados;

2. Área de atuação: tendo os profissionais de áreas financeiras ou de suporte/administrativa apresentado escores significativamente inferiores aos seus colegas das áreas de *marketing* e recursos Humanos;
3. Cargo ocupado: tendo os profissionais liberais/autônomos apresentado uma percepção quanto a um maior grau de modernidade organizacional que os ocupantes de cargos de nível técnico, analistas e gestores, os quais, por sua vez, não apresentaram diferenças significativas entre si quanto à percepção dessa variável.

Já no que diz respeito a variáveis relativas às empresas a que se vinculam, os dados da TAB. 74 indicam diferenças significativas entre os pesquisados no que se refere à *natureza do controle acionário* (tendo os entrevistados de empresas multinacionais apresentado a percepção quanto a uma maior modernidade organizacional que os entrevistados de empresas privadas nacionais e esses que seus colegas em organizações públicas) e ao *porte das organizações* em que atuam, cabendo destacar que os mais altos graus de modernidade foram obtidos junto a entrevistados de empresas com até 100 empregados.

Finalmente, cabe salientar a não constatação de diferenças estatisticamente significativas junto às variáveis: *sexo, estado civil, formação básica e setor de atuação* das organizações a que se vinculam os profissionais investigados.

11.4 Avaliação da satisfação do trabalhador no e com o trabalho

Já em relação à percepção dos profissionais amostrados quanto à satisfação no e com o trabalho, os dados da TAB. 75 indicam-na em um nível que pode ser caracterizado como moderado, cabendo destacar como fator mais bem avaliado a Satisfação com Fatores associados ao Trabalho em Si. Já os fatores associados com o ambiente organizacional e com a qualidade da gerência mostraram-se como os mais fracamente avaliados.

TABELA 75
Análise descritiva da Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho

Fatores de Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho	Medidas Descritivas				
	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	d.p.
Satisfação com Fatores associados ao Trabalho em Si	2,4	10,0	6,9	6,7	1,4
Satisfação com Fatores do Ambiente Organizacional	0,0	10,0	5,5	5,4	1,8
Satisfação com a Gerência	0,0	10,0	5,0	5,2	2,5
Grau de Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho	1,6	9,7	5,8	5,8	1,6

FONTE - Dados da Pesquisa.

NOTA - O valor de p na tabela refere-se ao teste de *Kruskal-Wallis*.

Ampliando a análise, apresentamos, nas TAB. 76, 77 e 78, os escores obtidos para cada um dos indicadores que compõem os fatores de satisfação investigados.

TABELA 76
Análise descritiva dos indicadores de satisfação com fatores associados
ao trabalho em si

Satisfação com Fatores Associados ao Trabalho em Si	Medidas Descritivas				
	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	d.p.
Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas e de alto nível	1,0	10,0	8,0	7,2	2,0
Meu trabalho me fornece consideráveis oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo	0,0	10,0	7,0	6,7	2,2
A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar o meu trabalho	0,0	10,0	7,0	6,3	2,4
A liberdade de pensamento e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho	0,0	10,0	7,0	6,9	2,1
A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando	1,0	10,0	8,0	7,5	1,8
As pessoas com quem eu me relaciono e convivo em meu trabalho	2,0	10,0	8,0	7,6	1,7
A simples execução das tarefas do meu trabalho oferece muitas oportunidades (<i>feedbacks</i>) para mostrar a mim mesmo (a) se o estou realizando bem ou não	0,0	10,0	7,0	7,0	2,1
O volume de trabalho que eu tenho que realizar	0,0	10,0	6,5	6,1	2,3
O grau de participação que me é permitido nas decisões importantes em relação ao meu trabalho	0,0	10,0	7,0	6,4	2,3
O grau em que aplico no dia-a-dia do meu trabalho os conhecimentos adquiridos ao longo de minha formação acadêmica	0,0	10,0	7,0	6,3	2,5

FONTE - Dados da Pesquisa.

NOTA - O valor de p na tabela refere-se ao teste de *Kruskal-Wallis*.

Em relação aos fatores associados ao trabalho em si, os dados da TAB. 76 indicam mais altos níveis de satisfação em relação à variedade de habilidades, significado do trabalho e qualidade do inter-relacionamento. Por outro lado, o volume de trabalho a realizar apresentou-se como fator mais mal avaliado.

No que se refere à satisfação com fatores organizacionais, há que se destacar o baixo grau de satisfação dos profissionais pesquisados quanto ao modo como os conflitos são resolvidos organização e à maneira como as mudanças e inovações são implementadas (TAB. 77).

TABELA 77
Análise descritiva dos indicadores de satisfação com fatores organizacionais

Satisfação com Fatores Organizacionais	Medidas Descritivas				
	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	d.p.
As comunicações e o modo como as informações circulam na organização	0,0	10,0	6,0	5,5	2,2
A forma como os meus esforços são valorizados pela organização	0,0	10,0	6,0	5,7	2,2
O modo como os conflitos são resolvidos na organização	0,0	10,0	5,0	5,3	2,1
A maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa	0,0	10,0	5,0	5,3	2,1

FONTE - Dados da Pesquisa.

NOTA - O valor de p na tabela refere-se ao teste de *Kruskal-Wallis*.

Quanto à satisfação com a gerência, os dados da TAB. 78 revelam que a mesma foi a mais desfavoravelmente avaliada. Observa-se, pelos dados, uma insatisfação com a ausência de *feedback* e de ações de *coaching*.

TABELA 78
Análise descritiva dos indicadores de satisfação com a gerência

Satisfação com a Gerência	Medidas Descritivas				
	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	d.p.
Os meus superiores quase nunca me dizem como estou me saindo na execução do meu trabalho	0,0	10,0	5,0	5,0	3,0
Comumente os meus superiores me falam sobre o que eles pensam a respeito do meu desempenho no trabalho	0,0	10,0	5,0	5,3	2,7

FONTE - Dados da Pesquisa.

NOTA - O valor de p na tabela refere-se ao teste de *Kruskal-Wallis*.

A partir do conjunto dos dados dispostos nas TAB. 76, 77 e 78 nota-se, concomitantemente às elevadas demandas pelas competências investigadas, mais altos níveis de satisfação junto a aspectos associados ao trabalho em si, destacando-se a satisfação com a variedade de habilidades e com o significado do trabalho. Cabe salientar, também, a elevada satisfação quanto ao ambiente social.

Já os níveis mais baixos de satisfação foram obtidos junto a variáveis organizacionais, destacando-se o modo como os conflitos são resolvidos na organização e a maneira como as mudanças e inovações são implementadas, bem como aquelas relativas à qualidade da gerência.

Buscando, por sua vez, verificar a existência de diferenças estatisticamente significativas, quanto aos fatores de Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho, apresentamos, na TAB. 79, os resultados das comparações junto a variáveis pessoais, profissionais e das empresas em que atuam os trabalhadores pesquisados.

TABELA 79

Análise descritiva e comparativa entre variáveis relativas a dados pessoais, profissionais e das empresas a que se vincula o público pesquisado quanto ao Grau de Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho

Variáveis		Medidas Descritivas					P
		Mínimo	Máximo	Mediana	Média	d.p.	
Área de Atuação	Financeira	1,6	9,6	5,4	5,5	1,6	< 0,001 (1=4) < (2=3)
	Marketing	1,9	9,7	6,1	6,0	1,5	
	RH	2,3	9,7	6,5	6,3	1,6	
	Administrativa	1,7	9,7	5,6	5,6	1,6	
Cargo	Técnico	1,6	8,9	5,4	5,3	1,6	< 0,001 (1=2) < (3=4)
	Analista	1,9	9,5	5,7	5,6	1,5	
	Gestor	1,7	9,7	6,0	6,0	1,5	
	Prof. liberal	3,1	9,7	6,4	6,3	1,6	
Porte da Empresa	Menos de 100	1,6	9,7	6,1	6,1	1,7	0,034 1 > (2 = 3)
	De 101 a 500	2,3	9,4	5,7	5,7	1,5	
	Mais de 500	1,7	9,6	5,7	5,7	1,6	
Natureza Do Controle	Nacional	1,6	9,7	6,0	5,9	1,6	0,046 3 < (1 = 2)
	Multinacional	1,9	9,6	5,9	5,9	1,6	
	Público/Misto	1,8	9,6	5,6	5,6	1,5	

FONTE - Dados da pesquisa.

NOTA - O valor de p na tabela refere-se ao teste de *Kruskal-Wallis*.

Pela TAB. 79, é possível, portanto, constatar a existência de diferenças estatisticamente significativas no que diz respeito às variáveis: área de atuação (tendo os respondentes de áreas financeiras e de suporte/administrativas apresentado uma menor satisfação no e com o trabalho, comparativamente aos entrevistados de áreas de *Marketing* e de Recursos Humanos) e cargo (tendo os ocupantes de cargos de nível gerencial e profissionais liberais apresentado uma satisfação no e com o trabalho significativamente superior à de seus colegas ocupantes de cargos de nível técnico ou especializado).

Além das diferenças acima, os dados revelam a existência de diferenças significativas junto às variáveis organizacionais: porte da empresa e setor de atuação.

Em relação ao porte, observa-se, similarmente ao constatado em relação ao grau de modernidade organizacional, que os entrevistados de empresas com até 100 empregados apresentaram escores significativamente superiores aos demais. Já em relação ao setor de atuação, os respondentes de empresas multinacionais apresentaram escores significativamente superiores àqueles de empresas privadas nacionais, os quais foram seguidos pelos trabalhadores de empresas públicas/mistas.

Finalmente, vale destacar a não constatação de diferenças estatisticamente significativas junto às variáveis: sexo, estado civil, faixa etária, formação básica e setor de atuação.

Em síntese, a partir do conjunto de dados apresentados nos itens 11.2, 11.3 e 11.4 deste capítulo, foi possível constatar, segundo a percepção dos profissionais pesquisados, uma elevada demanda, por parte das organizações a que se vinculam, das competências individuais avaliadas (ICR = 8,1), destacando-se como competências mais requeridas, a capacidade de

comunicação, de relacionamento interpessoal, de trabalho em equipes, de comprometimento com os objetivos da organização e de geração de resultados efetivos.

Concomitantemente, observou-se um grau moderado de modernidade organizacional (GMO = 6,0), cabendo ressaltar que os indicadores mais críticos foram observados junto aos fatores Modernidade Administrativa e das Práticas de Gestão de Pessoas (discordância quanto à existência de sistemas de avaliação que permitam diferenciar o bom e o mau desempenho; de políticas e práticas de recursos humanos que estimulem as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua e de sistemas de remuneração que recompensem os atos de competência) e Modernidade Política (discordância quanto à existência de processos de tomada de decisão participativos, transparentes e descentralizados que favoreçam a autonomia na tomada de decisões). Já os indicadores de modernidade associados à dimensão cultural (Modernidade Cultural) revelaram-se os mais bem avaliados, o que, muito provavelmente, reflete os esforços organizacionais no sentido de reproduzir o discurso empresarial vigente, o qual, no entanto, não se traduziu na prática, conforme esperado.

Finalmente, em relação à satisfação dos pesquisados quanto aos fatores de conteúdo e contexto do trabalho investigados, constatou-se um nível de satisfação que também pode ser caracterizado como moderado (GST = 5,8), cabendo salientar como indicadores mais bem avaliados aqueles relativos à Satisfação com o Trabalho em Si. Por outro lado, as variáveis mais críticas foram percebidas junto a fatores organizacionais (*O modo como os conflitos são resolvidos na organização e A maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa*) e gerenciais (*Os meus superiores quase nunca me dizem como estou me saindo na execução do meu trabalho; Comumente os meus superiores me falam sobre o que eles pensam a respeito do meu desempenho no trabalho*).

Além desses aspectos, há que se ressaltar, quanto às variáveis de interesse deste estudo, a presença de diferenças estatisticamente significativas junto a variáveis pessoais, profissionais e das empresas a que se vinculam os profissionais pesquisados, notadamente, no que se refere às variáveis: área de atuação (tendo os profissionais das áreas de *marketing* e recursos humanos percebido maior demanda pelas competências investigadas, assim como maior grau de modernidade das organizações em que atuam e de satisfação no e com o trabalho que seus colegas de áreas de suporte administrativo e de finanças) cargo (tendo os profissionais liberais e gerentes apresentado, em geral, maior satisfação com as variáveis de interesse que os especialistas e trabalhadores de nível técnico), natureza do controle (tendo os empregados de multinacionais apresentado escores superiores aos de membros de empresas privadas nacionais e de empresas públicas) e porte (tendo os profissionais de empresas com menos de 100 empregados apresentado uma percepção mais elevada quanto às variáveis de interesse deste estudo, que os seus colegas de empresas de maior porte).

Tendo em vista a constatação de tais diferenças, buscaremos, no item a seguir, apresentar os resultados da aplicação da técnica de Análise de Conglomerado, utilizada com vistas à obtenção de possíveis perfis diferenciados entre os respondentes, quanto às variáveis investigadas.

11.5 Avaliação do perfil dos respondentes baseado nas variáveis competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação do trabalhador no e com o trabalho

Com vistas à identificação de possíveis perfis diferenciados de respondentes, quanto aos escores de interesse deste estudo, apresentamos, neste item, os resultados da *análise de conglomerados* (análise de “*cluster*”), a qual foi utilizada com o propósito de agrupar elementos cujas características sejam semelhantes, dadas as variáveis escolhidas para tal avaliação, neste caso, os escores ICR, GMO e GST.

Como produto desse tipo de análise, foi possível identificar três grupos distintos de respondentes, baseados nos escores médios do ICR, GMO e GST. Um primeiro grupo, composto por indivíduos que apresentaram baixos valores para esses três escores, um segundo, formado por respondentes com valores moderados de ICR, GMO e GST e um terceiro, constituído por trabalhadores com altos valores atribuídos para esses três escores (TAB. 80).

TABELA 80

Critério de classificação dos entrevistados baseado nos escores médios do Índice de Competências Individuais Requeridas (ICR), Grau de Modernidade Organizacional (GMO) e Grau de Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho (GST)

Variáveis	Escore médios		
	Alto	Moderado	Baixo
<i>ICR</i>	8,8	7,8	6,8
<i>GMO</i>	7,7	5,6	3,3
<i>GST</i>	7,3	5,5	3,7

FONTE - Dados da pesquisa.

NOTA - As medidas dos escores médios poderiam variar de 0 a 10.

O GRAF. 12 indica os percentuais de respondentes obtidos junto a cada um dos conglomerados (*clusters*) identificados.

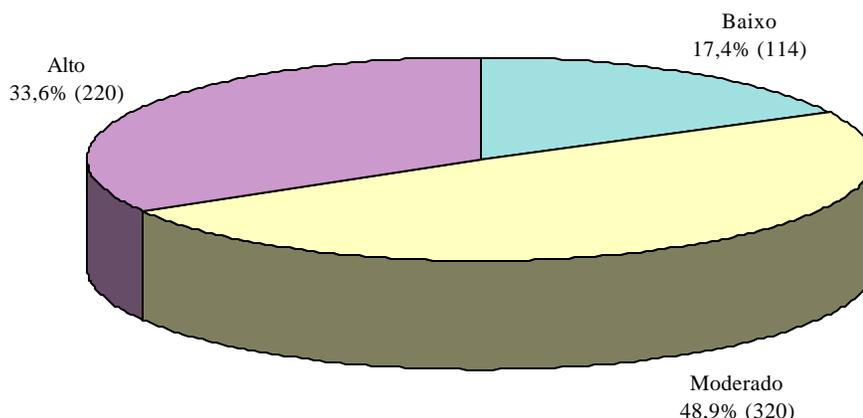


GRÁFICO 12 - Distribuição dos respondentes baseado nos escores médios do Índice de Competências Individuais Requeridas (ICR), Grau de Modernidade Organizacional (GMO) e Grau de Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho (GST)

FONTE - Dados da Pesquisa.

Pelo GRAF. 12, constata-se, portanto, a existência de três perfis distintos de respondentes, quanto às variáveis de interesse deste estudo. O primeiro grupo, compreendendo 48,9% dos entrevistados, apresentou escores moderados para as três variáveis de interesse. O segundo grupo, abrangendo 33,6% dos respondentes, manifestou escores elevados para as mesmas três variáveis. E, finalmente, o terceiro grupo, contendo 17,4% da amostra, evidenciou baixos escores quanto às variáveis investigadas.

Tais achados são relevantes na medida em que nos permitem constatar a inexistência de uma situação homogênea quanto à presença ou ausência das variáveis de interesse deste estudo, indicando, ao contrário, a prevalência de organizações em diferentes estágios quanto à demanda pelas competências individuais pesquisadas, ao grau de modernidade organizacional e à satisfação no trabalho.

Não obstante tais constatações, é possível observar, pelo histograma de distribuição dos escores de modernidade organizacional, uma assimetria em direção àqueles mais elevados, sugerindo que, no conjunto, as organizações a que se vinculam os profissionais pesquisados estão incorporando, muito embora de forma não radical, características de modernidade investigadas (GRAF. 13).

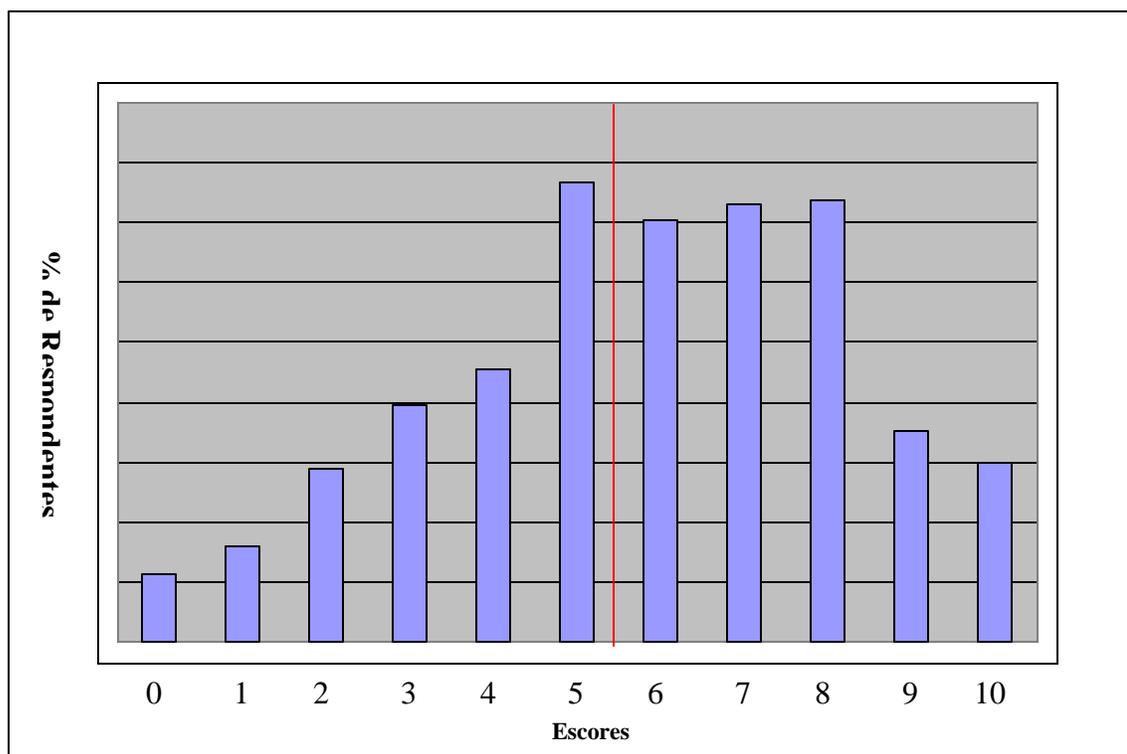


GRÁFICO 13 - Histograma para os escores de Modernidade Organizacional
 FONTE - Dados da Pesquisa.

De forma similar, observa-se uma assimetria dos fatores de conteúdo e contexto do trabalho investigados em direção a escores mais elevados, sugerindo o desenvolvimento de ações voltadas para mais altos níveis de satisfação no e com o trabalho - especialmente, como visto em análise anterior, em termos dos fatores associados ao conteúdo do trabalho em si (GRAF. 14).

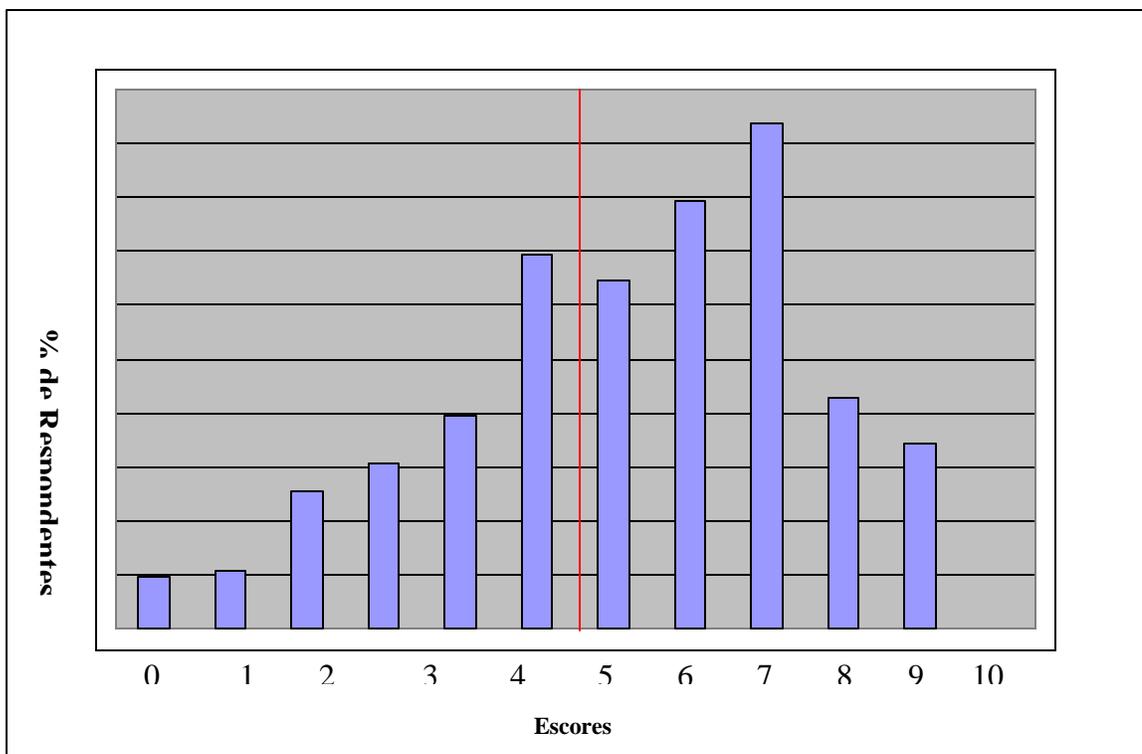


GRÁFICO 14 - Histograma para os escores de Satisfação do Trabalhador no e com o seu Trabalho
FONTE - Dados da Pesquisa.

Finalmente, em relação às competências individuais requeridas, pode-se visualizar, no GRAF. 15, a elevada concentração de respostas junto aos escores mais elevados, refletindo a grande demanda constatada em relação a elas.

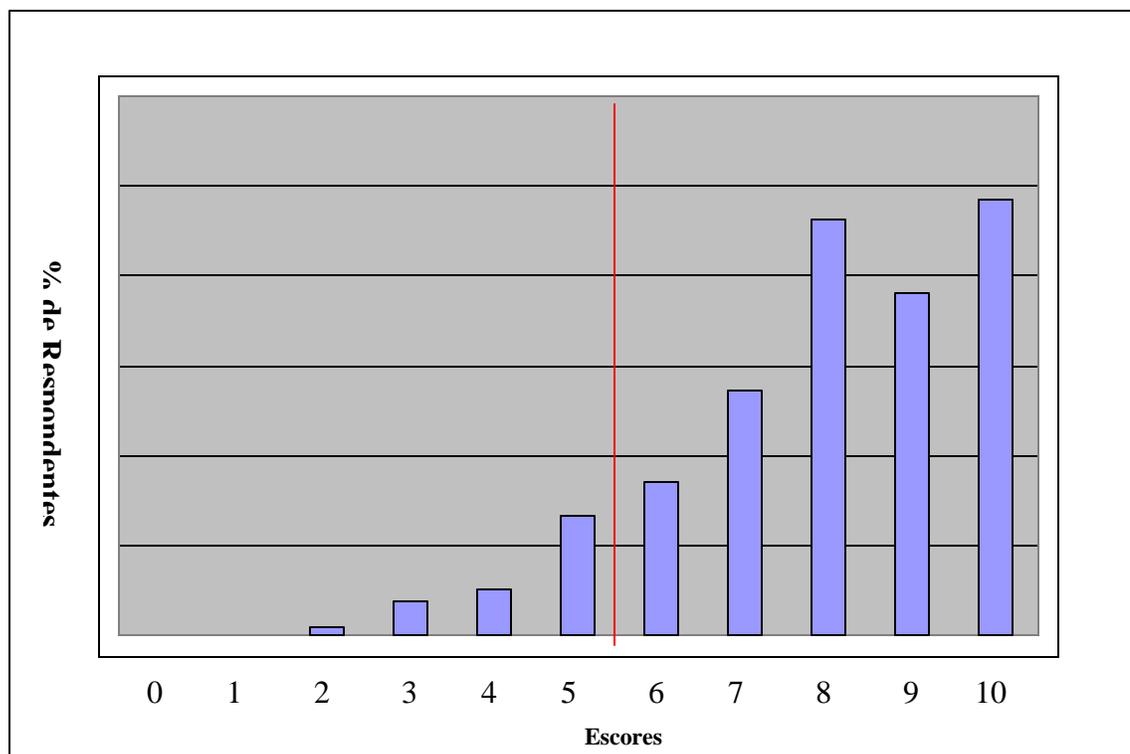


GRÁFICO 15 - Histograma para os escores de Competências Individuais Requeridas
FONTE - Dados da Pesquisa.

Procedida à caracterização das variáveis de interesse deste estudo, apresentaremos, no capítulo a seguir, uma síntese dos achados obtidos, bem como buscar-se-á delinear as principais conclusões deste estudo.

12 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo, buscamos apresentar uma síntese dos principais achados e conclusões deste estudo, suas principais limitações, bem como recomendações para futuras pesquisas sobre o tema.

Calcado nesses propósitos, apresentamos, inicialmente, uma síntese das análises realizadas com o propósito de validar as escalas adotadas para a mensuração das variáveis de interesse deste estudo. Na seqüência, são discutidos os resultados da verificação das hipóteses e do modelo hipotetizado, bem como destacadas as principais conclusões do diagnóstico efetuado junto ao público-alvo desta pesquisa. Finalmente, nos itens 12.2 e 12.3 são apontadas, respectivamente, as principais limitações deste estudo e recomendações para futuras pesquisas.

12.1 Síntese dos resultados e conclusões

Investigadas as relações entre as variáveis Competências Individuais Requeridas, Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador no e com o seu Trabalho, assim como levado a efeito o diagnóstico das mesmas junto aos profissionais-alvo deste estudo, passamos aos seus principais achados e conclusões, à luz do referencial teórico utilizado.

Em termos das propriedades psicométricas das escalas propostas para a mensuração das variáveis de interesse deste estudo, a análise da dimensionalidade, realizada por meio da técnica de Análise Fatorial Exploratória, indicou o agrupamento dos indicadores de

Competências Individuais Requeridas em um único fator, abrangendo os quinze indicadores propostos. Já os indicadores de Modernidade Organizacional e de Satisfação do Trabalhador no e com o seu Trabalho foram agrupados em fatores distintos. Os indicadores de Modernidade Organizacional, nos fatores denominados Modernidade Administrativa e das Práticas de Gestão de Pessoas, Modernidade Política e Modernidade Cultural; e os indicadores de Satisfação do Trabalhador no e com o seu Trabalho, nos fatores Satisfação com Fatores associados ao Trabalho em Si, Satisfação com Fatores Organizacionais e Satisfação com a Gerência.

Nesse sentido, não foi possível, portanto, confirmar os agrupamentos de indicadores sugeridos por Eboli (1996), assim como os fatores verificados no Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa, elaborado por Hackman e Oldham (1975). Tais resultados, todavia, podem ser explicados pela utilização de versões reduzidas dos instrumentos propostos por aqueles autores. Além disso, em relação à escala utilizada para a mensuração da Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho houve a inclusão de indicadores relativos à satisfação com fatores de contexto, constantes do *Stress Occupational Indicator*, proposto por Cooper, Sloan e Williams (1988).

Quanto à confiabilidade, os resultados dos cálculos do coeficiente alfa de Cronbach revelaram, para todos os fatores obtidos, uma fidedignidade dentro dos limites recomendados.

Já em relação à validade dos construtos pesquisados, a validade convergente foi atestada, na medida em que se constatou a existência de correlações positivas entre os fatores que compuseram cada um dos três construtos estudados.

No que refere, por sua vez, à validade discriminante, a mesma foi verificada entre as variáveis latentes Competências Individuais Requeridas e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho, bem como entre essa variável e Modernidade Organizacional. Os construtos Competências Individuais Requeridas e Modernidade Organizacional, por sua vez, não se discriminaram, permitindo-nos, em conformidade como o modelo hipotetizado para esta pesquisa, considerar a primeira como um índice que reflete a presença da segunda.

No que tange, por fim, à validade nomológica, a mesma foi verificada ao se confirmarem as hipóteses que nortearam a realização deste estudo, conforme abaixo:

H. 1 - Existe correlação linear e positiva entre as variáveis Competências Individuais Requeridas e Modernidade Organizacional

H. nula - Não existe correlação linear e positiva entre as variáveis Competências Individuais Requeridas e Modernidade Organizacional

Como o relacionamento entre as variáveis Competências Individuais Requeridas e Modernidade Organizacional apresentou uma estatística t acima do ponto crítico, foi possível rejeitar a hipótese nula e concluir quanto à existência de uma correlação linear e positiva entre essas variáveis.

H. 2 - Existe correlação linear e positiva entre as variáveis Competências Individuais Requeridas e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho

H. nula - Não existe correlação linear e positiva entre as variáveis Competências Individuais Requeridas e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho

De forma similar, o relacionamento entre as variáveis Competências Individuais Requeridas e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho apresentou uma estatística t superior a 2,33.

Dessa forma, pôde-se, também, rejeitar a hipótese nula e concluir que existe um relacionamento positivo entre tais variáveis.

H. 3 - Existe correlação linear e positiva entre Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho

H. nula - Não existe correlação linear e positiva entre Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho

Em relação a essa hipótese, o relacionamento entre as variáveis Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho, ao apresentar uma estatística t também superior ao ponto crítico, permitiu-nos, uma vez mais, rejeitar a hipótese nula e concluir quanto à existência de uma relação linear e positiva entre as mesmas.

H. 4 - Existe relação de dependência entre as variáveis Modernidade Organizacional (variável independente) e Satisfação do Trabalhador no e com o seu Trabalho (variável dependente)

H. nula - Não existe relação de dependência entre as variáveis Modernidade Organizacional (variável independente) e Satisfação do Trabalhador no e com o seu Trabalho (variável dependente).

Quanto à hipótese acima descrita, os dados indicaram que o relacionamento entre as variáveis Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho, considerando-se a Modernidade Organizacional como antecedente de Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho, apresentou uma estatística t de 11,39. Com esse valor, foi possível rejeitar a hipótese nula e concluir que existe uma relação de dependência entre elas.

Constatada a existência de relação de dependência entre as variáveis Modernidade Organizacional (variável dependente) e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho (variável independente) e tendo-se verificado, por meio da análise da validade discriminante,

a possibilidade de adoção da variável Competências Individuais Requeridas como índice - ICR - capaz de refletir a presença de Modernidade Organizacional, pôde-se, também, concluir quanto à propriedade do modelo hipotetizado para este estudo, o qual apresentou um ajuste que, muito embora não possa ser considerado ideal, haja vista as medidas de qui-quadrado e valor p ($p < 0,000$) obtidas, pôde, analisando-se medidas alternativas como o Índice de Adequação do Ajuste (GFI), a Raiz Quadrada da Média dos Resíduos ao Quadrado (RMSR), a Raiz Quadrada Média do Erro de Aproximação (RMSEA) e a Matriz de Resíduos Normalizados, ser caracterizado como um bom ajuste.

Com base nesses resultados, foi possível, então, respondendo à pergunta de pesquisa previamente formulada, concluir quanto à existência de correlação linear e positiva entre as variáveis Competências Individuais Requeridas e Modernidade Organizacional, assim como verificar a existência de relação de dependência entre essa variável (variável independente) e a Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho (variável dependente).

Já como resultados do diagnóstico das variáveis de interesse deste estudo junto aos profissionais pesquisados, observou-se a percepção, quanto a um elevado grau de demanda, por parte das organizações em que atuam, das competências individuais avaliadas (ICR = 8,1).

Por outro lado, a percepção quanto ao grau de modernidade organizacional (GMO = 6,0) e de satisfação com fatores de conteúdo e contexto do trabalho (GST = 5,8) apresentaram-se em níveis que podem ser caracterizados como moderados.

Em uma análise por variável de interesse, vale salientar que, não obstante a percepção dos respondentes quanto a uma elevada demanda pelo conjunto das competências pesquisadas, observou-se uma grande ênfase naquelas relativas à capacidade de comunicação, de relacionamento interpessoal, de trabalho em equipes, de comprometimento com os objetivos e de geração de resultados efetivos.

Em relação à elevada demanda quanto às competências investigadas, vale resgatar a *síndrome de construção de um super-homem* identificada por Gitahy e Fischer (1996), em pesquisa realizada em subsidiária de corporação multinacional que opera no País, assim como em recente estudo conduzido por Luz (2001), junto a grande empresa nacional do setor de telecomunicações.

É interessante observar, ainda, dentre as competências apontadas pelos respondentes como as mais requeridas pelas organizações em que atuam, a elevada demanda quanto a competências descritas por Aubrum e Orofiamma (1991) como *competências de terceira dimensão*, as quais, segundo esses autores, caracterizam-se não por serem habilidades manuais, nem conhecimentos técnicos, mas, antes, qualidades pessoais e relacionais (capacidade de comunicação, de relacionamento interpessoal, responsabilidade, trabalho em equipes dentre outras dessa natureza). Há que se considerar, no entanto, que essa elevada percepção dos respondentes quanto à demanda por competências de naturezas relacionais e pessoais pode estar associada ao fato de os respondentes já serem detentores de curso superior e encontrarem-se inseridos em programas de pós-graduação. Caberiam, nesse sentido, novos estudos que viessem a verificar a prevalência desse comportamento em grupos com menor grau de escolaridade.

Já em relação à modernidade organizacional, os resultados indicaram um maior grau de modernidade no que se refere à dimensão cultural, seguida pela dimensão administrativa e das práticas de gestão e, por último, pela dimensão política, na qual as empresas se revelaram menos modernas.

No que tange à modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas, vale destacar a percepção de grande parte dos respondentes quanto a aspectos como a forte orientação das organizações para resultados e compartilhamento de sua missão, objetivos, estratégias e metas.

Tais achados são significativos na medida em que refletem não só um alinhamento das organizações a que se vinculam os profissionais pesquisados com a lógica de resultados, mas também revelam ações organizacionais orientadas à melhoria dos fluxos de informações e maior compartilhamento de suas visões de negócios (KAPLAN e NORTON, 1995; HAMEL e PRAHALAD, 1994), ações essas comumente apontadas como favorecedoras de uma maior interligação entre pessoas, estratégias e *performance* (BECKER et al. 2001).

Observou-se, também, coerentemente com as idéias difundidas em torno do conceito de *learning organizations* (ARGYRIS, 1996; KIM, 1993; GARVIN, 1993; SENGE, 1992; DAFT e WEICK, 1984), um estímulo, por parte das organizações a que se vinculam os profissionais pesquisados, ao estabelecimento de climas internos favoráveis ao processo de aprendizagem contínuo, assim como ao estabelecimento de ambientes organizacionais que facilitem o trabalho em equipe e encorajem iniciativas de ação e decisão.

Não obstante a percepção quanto ao estímulo aos aspectos acima descritos, cabe ressaltar a percepção dos respondentes quanto à não constatação de processos de tomada de decisão efetivamente participativos, descentralizados e transparentes, bem como de autonomia para a tomada de decisões, sugerindo, na prática, a prevalência de um caráter organizacional ainda autoritário, hierarquizado e centralizado.

Nesse sentido, diferentemente de achados obtidos em estudos realizados por Weil (1991) e Leite, E. (1993), os resultados deste trabalho indicam que as exigências quanto a um *novo* perfil de trabalhador não têm sido acompanhadas, no grau preconizado por esses autores, por um novo conjunto de princípios calcados na autonomia e participação nos processos decisórios.

Ao contrário, coerentemente com resultados obtidos em estudos mais recentes sobre o tema, realizados por autores como Eboli (2001), Albuquerque (2001) e Kilimnik (2001), os achados deste estudo reforçam a necessidade de mudanças no comportamento das organizações de modo que estruturas verticalizadas e centralizadas cedam espaço a estruturas mais horizontais e descentralizadas, favorecedoras de maior autonomia, participação e envolvimento dos trabalhadores, o que pressupõe mudanças profundas não só na estrutura, nos sistemas, nas políticas e nas práticas, mas também e, principalmente, na cultura organizacional.

Concomitantemente, os resultados deste estudo indicaram uma discordância dos respondentes quanto à existência de sistemas de avaliação que permitam às organizações diferenciarem o bom e o mau desempenho. Da mesma forma, notou-se um percentual considerável de respondentes que não percebem que as organizações têm buscado recompensar os atos de

competência de seus profissionais, o que sinaliza uma ênfase ainda restrita no que diz respeito à adoção de sistemas efetivamente calcados no conceito de *Gestão por Competências*, cujos elementos centrais são justamente a recompensa fundada nas competências individuais, mensuradas através de sistemas de avaliação que permitam diferenciar os indivíduos de baixo e alto desempenho. Tal inferência se vê reforçada quando se constata que apenas 15,5% dos respondentes revelaram que as organizações a que se vinculam adotavam, por ocasião da pesquisa, algum tipo de modelo de *Gestão por Competências* (APÊNDICE H).

Além disso, é relevante observar uma distinção entre a natureza dos fatores de modernidade mais fortemente identificados pelos entrevistados e aqueles aos quais foram atribuídos menores escores, tendo os primeiros, em geral, mostrado-se mais relacionados aos esforços organizacionais na direção do estabelecimento de uma cultura mais alinhada aos valores hodiernamente difundidos e valorizados e, os segundos, a dimensões mais afins às práticas de gestão propriamente ditas.

Tal constatação traz à tona achados de autores como Fischer (1998), Fischer (2001), Fleury e Fleury (2001), os quais apontam contradições entre o discurso e a prática dos novos modelos de gestão preconizados.

Já em relação à Satisfação dos Trabalhadores no e com o Trabalho, constatou-se uma maior satisfação dos profissionais pesquisados no que diz respeito a fatores associados ao conteúdo do trabalho em si, os quais, segundo autores como Herzberg (1966), Hackman e Lawler (1971) e Hackman e Oldham (1975) representam fatores-chave de motivação e satisfação no e com o trabalho.

Em relação a esse achado, vale resgatar a observação de Posthuma (1993) de que, na medida em que o processo de trabalho está sendo reestruturado e as empresas começam a exigir um novo perfil dos trabalhadores - mais competente e comprometido -, a tendência é uma mudança na forma rígida de trabalho, baseada na segmentação de tarefas, para um trabalho mais polivalente e flexível em que o trabalhador exerce uma variedade maior de tarefas e funções, com maiores interações relacionais e comunicativas.

Por outro lado, evidenciaram-se baixos níveis de satisfação com a qualidade da gerência - em específico, com as ações de *feedback* e *coaching* - e com os fatores organizacionais - em especial, o modo como os conflitos são resolvidos na organização e a maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa - o que, acompanhado pelo baixo grau de modernidade verificado junto à dimensão política, leva a sugerir a prevalência de modelos de gestão autoritários, centralizadores e conservadores, corroborando teses defendidas por autores como Leite (1992) e Faoro (1992) de que a modernização em voga no País compreende um processo que, ainda hoje, pode ser definido como de *modernização conservadora*.

Constataram-se, também, diferenças estatisticamente significativas entre variáveis pessoais (sexo, idade, estado civil, formação), profissionais (área de atuação, cargo) e das empresas a que se vinculam os profissionais pesquisados (porte, natureza do controle, setor de atuação), quanto às variáveis de interesse deste estudo, indicando a inexistência de uma situação homogênea entre os respondentes, quer seja quanto à percepção das competências individuais requeridas e à satisfação no e com o trabalho, quer seja quanto ao grau de modernidade das políticas e práticas de gestão adotadas.

Do conjunto dos cruzamentos efetuados vale ressaltar a percepção dos respondentes do sexo feminino quanto à maior demanda pelas competências individuais pesquisadas, o que pode estar refletindo percepções desse grupo quanto “à necessidade de se esforçarem mais para alcançarem o mesmo nível de reconhecimento profissional do homem” (MORAES et al., 2000, p. 252).

Cabe destacar, também, a percepção dos trabalhadores de organizações de pequeno porte quanto a maior modernidade das políticas e práticas de gestão, comparativamente a seus colegas em empresas de médio e grande portes. Tal achado reforça a suposição levantada por Eboli (1996), a partir de resultados semelhantes obtidos em pesquisa junto a instituições financeiras, se o porte das empresas não se configuraria em importante fator na consolidação da modernidade, na medida em que, a partir de determinado tamanho, as organizações tenderiam a se burocratizar e assim a inibirem o desenvolvimento de padrões políticos e de gestão mais modernos.

Vale atentar, ainda, para a constatação, corroborando com os achados obtidos em recente estudo realizado por Fleury e Fleury (2001), de uma percepção dos profissionais de empresas multinacionais - em comparação com aqueles de organizações de controle privado nacional e, sobretudo, estatal - tanto em relação a maior demanda pelas competências individuais pesquisadas, quanto a maior grau de modernidade organizacional.

Diante da constatação de diferenças como as acima ilustradas, uma análise de *cluster* foi realizada com o propósito de identificar possíveis perfis diferenciados de respondentes quanto aos escores de interesse deste estudo. Pelos resultados, foi possível verificar a existência de três grupos distintos: um primeiro grupo, o qual apresentou escores elevados para as três

variáveis de interesse; um segundo, que manifestou escores moderados e, um terceiro grupo, o qual apresentou baixos escores quanto às variáveis investigadas.

Tais resultados se mostram significativos, na medida em que nos permitem concluir, não obstante a verificação de número significativo de empresas com níveis moderados e elevados quanto às variáveis estudadas, a prevalência de realidades diferenciadas e heterogêneas, em que se observam organizações em diferentes estágios quanto às competências individuais requeridas, o grau de modernidade organizacional e o nível de satisfação de seus trabalhadores no e com o seu trabalho.

Análises dos histogramas da distribuição dos escores obtidos para os indicadores de modernidade e satisfação no e com o trabalho, todavia, indicaram assimetrias em direção a escores mais elevados, sugerindo que, no conjunto, as organizações a que se vinculam os profissionais pesquisados estão incorporando, muito embora de forma não radical, características de modernidade e de satisfação no e com o trabalho investigadas.

Nesse sentido, de forma similar aos achados obtidos por Kilimnik (2001) em recente estudo realizado junto a profissionais mineiros de Recursos Humanos, os resultados deste estudo sinalizam que as organizações têm trabalhado com uma lógica de *via de mão dupla*, na medida em que os traços de modernidade e os ganhos em termos de trabalhos mais satisfatórios vêm acompanhados por um grau de exigência muito maior de seus trabalhadores.

Em suma, pelo conjunto de dados obtidos, é possível concluir que as organizações a que se vinculam os profissionais pesquisados têm demandado, de forma significativa, um elenco de competências cada vez mais abrangente e sofisticado. Concomitantemente, observa-se um

movimento das organizações no fomento a climas organizacionais que estimulem a modernidade. Nesse sentido, fica a expectativa de que, desses movimentos, resulte massa crítica indispensável a um salto qualitativo na direção de maior modernidade política e das práticas de gestão de pessoas, capazes de propiciar, para um número maior de organizações, ambientes de trabalho efetivamente mais participativos, autônomos e satisfatórios.

12.2 Limitações da pesquisa

Como principal limitação deste estudo, há que se salientar o não atingimento da totalidade dos pressupostos da análise multivariada, tendo-se detectado problemas quanto à premissa da normalidade.

Em relação a essa limitação, há que se considerar as dificuldades, apontados por autores como Jonhson e Wichern (1998), de obter nas ciências sociais dados que se comportam exatamente seguindo uma distribuição normal.

Além disso, na medida em que nenhum dos fatores obtidos apresentaram discrepâncias significativas com a literatura, pôde-se inferir uma certa robustez das técnicas multivariadas utilizadas, mesmo sem o atingimento de todos os seus pressupostos, o que nos levou à não adoção de estratégias de transformação. De qualquer forma, os resultados devem ser tratados com cautela até que novos estudos similares, porém sem as limitações de recursos presentes neste, possam abranger amostra mais ampla de respondentes, o que, inclusive, nos permitirá investigar as reais implicações da quebra desse pressuposto sobre os resultados obtidos.

Uma segunda limitação refere-se à ausência de critérios universalmente aceitos para a avaliação dos resultados das análises multivariadas adotadas. Muito embora, amplamente referenciadas na literatura, via de regra, os valores de aceitação/rejeição de suas medidas são fixados muito mais em função da visão particular de cada pesquisador que de um critério consensualmente fundamentado.

Uma outra limitação refere-se ao ajuste do modelo hipotetizado para este estudo. Conforme relatado ao longo deste trabalho, não obstante medidas alternativas revelarem um bom ajuste, o mesmo não pôde ser considerado ideal. Desse modo, mesmo reconhecendo-se que, em amostras acima de 200 elementos, o qui-quadrado e o valor p tornam-se muito sensíveis à normalidade, podendo fornecer estimativas distorcidas (HAIR et al. 1998), os resultados da análise fatorial confirmatória para o modelo hipotetizado neste estudo não podem ser considerados irrestritamente.

12.3 Recomendações quanto a futuros estudos

Visando dar continuidade e aprofundar as conclusões aqui estabelecidas, sugerimos novos estudos que venham a agregar outras variáveis ao modelo proposto, ampliando seu campo explicativo. Nessa direção, sugere-se, por exemplo, a inclusão de construtos como o estresse ocupacional (COOPER, SLOAN e WILLIAMS, 1988), o comprometimento organizacional (MOWDAY et al., 1979) e o construto valores do trabalhador (SCHWARTZ, 1992).

Aventamos, também, a possibilidade de realização de novos estudos que permitam avaliar, junto a outros grupos amostrais, as validades convergente, discriminante e nomológica dos construtos incluídos nesta pesquisa, o que levaria a confirmar ou refutar os achados aqui obtidos junto a outros públicos e contextos, propiciando elementos para a ampliação da cadeia nomológica das pesquisas sobre o tema realizadas no Brasil.

Além disso, tendo em vista a constatação de diferenças estatisticamente significativas entre organizações com diferentes portes, setores de atuação e tipos de controle acionário quanto às variáveis Competências Individuais Requeridas, Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho, cabe salientar a relevância de novas pesquisas que contemplem de forma mais aprofundada a influência do contexto organizacional sobre essas variáveis.

Observa-se, ainda, a importância de estudos complementares, utilizando outras abordagens teóricas e metodologias, os quais venham a proporcionar uma compreensão mais sistêmica das variáveis estudadas.

**REFERÊNCIAS
BIBLIOGRÁFICAS**

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGHO, A. O.; MUELLER, C. W.; PRICE, J. L. Determinants of employee job satisfaction: an empirical test of a causal model. *Human Relations*, v. 46, n. 8, p. 1.007-27, 1993.

ALBUQUERQUE, L. G. Estratégia de recursos humanos e competitividade. In: VIERA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (orgs.). *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

ALDRICH, H. E. *Organizations and environments*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979.

ARGYRIS, C. *On organizational learning*. Oxford: Blackwell Publishers, 1996.

AUBRUN, S.; OROFIAMMA, S. *Les compétences de troisième dimension*. Paris: CFF-CNAM, 1991. (Relatório de Pesquisa).

BAETHGE, M. Trabalho, socialização, identidade: a crescente subjetivação normativa do trabalho. In: MARKERT, W. (org.). *Teorias de educação do iluminismo, conceitos de trabalho e do sujeito*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

BAGOZZI, R. P.; YI, Y.; PHILLIPS, L. W. Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, Cornell, v. 36, p.421-58, 1991.

BARATO, J. N. *Competências essenciais e avaliação do ensino universitário*. Brasília: UNB, 1998.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. The myth of the generic manager: new personal competencies for new management roles. *California Management Review*, v. 40, n. 1, p. 93-116, 1987.

BASTOS, A. V. B.; PINHO, Ana Paula M.; COSTA, C. A. Significado do Trabalho: um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n. 6, p. 20-9, nov./dez. 1995.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. *Gestão estratégica de pessoas com scorecard: integrando pessoas, estratégias e performance*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BERGAMINI, Cecília W. Características motivacionais nas empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 30, n. 4, p. 41-52, out./dez. 1990.

BERGAMINI, Cecília W. O que não é motivação. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 21, n. 4, p. 3-8, out./dez. 1986.

BERGER, P. Algumas observações gerais acerca do problema do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 13-22, jan./mar. 1983.

BORGES-ANDRADE, J.; PILATI, R. Validação de uma medida de percepção de imagens organizacionais. 22º Encontro Anual da ANPAD. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

BOYATZIS, R. E. *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley, 1982.

BRASIL. Plano Nacional de Educação Profissional (PLANFOR). *Habilidades, uma questão de competências?* Brasília: SEFOR/MTb, 1996.

BRIEF, A. P.; ALDAG, R. J. Employee reactions to job characteristics: a constructive replication. *Journal of Applied Psychology*, v. 60, p. 182-6, 1975.

BUARQUE, C. *A revolução nas prioridades: da modernidade técnica à modernidade ética*. São Paulo: Paz e Terra, 1994.

CAILLAUD, Anne et al. Developing and mobilizing competencies: the challenges of a debate. *Competencies Discussion Network*, v. 22, 1997.

CARRILO, J. Flexibilidad y calificación en la encrucijada industrial. *Lecturas de Educación y Trabajo*, n. 3, 1994.

CASTRO, Nadya A. Reestruturação produtiva e relações industriais: desafios e interpretações à luz do debate norte-americano atual. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. São Paulo, n. 31, p. 111-22, jun. 1996.

CHURCHILL JR, G. A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, v. 16, p. 64-73, Feb. 1979.

CODA, R. *Learning how to manage human assets based on skills and competences: lessons from the brazilian electrical sector*. São Paulo: FEA/USP, 1999. (mimeograf.).

COOPER, C. L.; SLOAN, S. J.; WILLIAMS, J. *Occupational stress indicator management guide*. Windsor: NFER- Nelson, 1988.

DAFT, R. L.; WEICK, K, E. Toward a model of organization as interpretation systems. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 2, p. 284-95, 1984.

DELUIZ, Neise. A globalização econômica e os desafios à formação profissional. In: I CONED. *Anais...* Belo Horizonte: CONED, 1996.

DEMO, P. *O futuro trabalhador do futuro: ótica estratégica do desenvolvimento humano*. Brasília: OIT, 1994.

DERR, C. B. *Managing the new careerist*. London: Jossey-Bass, 1988.

DESAULNIERS, Julieta. Formação, competência e cidadania. *Educação e Sociedade*. Campinas, n.60,1997.

DIEESE. Pesquisa de emprego e desemprego da região metropolitana de Belo Horizonte. In: *PED: Pesquisas de emprego e desemprego*. São Paulo: DIEESE, ago. 2001.

DUBAR, C. A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. *Educação e Sociedade*. Campinas, n. 64, p. 87-103, set. 1998.

DUBAR, C.; DUBAR, E.; ENGRANDE, S.; FEUTRIE, M.; GADREY, N.; VERMELLE, M. C. *Innovations de formation et transformation de la socialisation professionnelle par et dans l'entreprise*. Lille, 1989. (Relatório de Pesquisa).

DUCCI, M. A. El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. In: OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas*. Ginebra: OIT, 1996.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, J. S. (org.). *Gestão por competências*. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J. S. Gestão do conhecimento e da carreira por competência. In: DUTRA, J. S. (org.). *Gestão por competências*. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. *Revista de Administração Contemporânea*, São Paulo, v. 4, n. 1, p.161-76, jan./abr. 2000.

EBOLI, Marisa P. *Modernidade na gestão de bancos*. 1996. Tese (Doutorado em Administração) - FEA/USP, São Paulo.

EBOLI, Marisa P. Um novo olhar sobre a educação corporativa: desenvolvimento de talentos no século XXI. In: DUTRA, J. S. (org.). *Gestão por competências*. São Paulo: Gente, 2001.

FAORO, R. A questão nacional: a modernização. *Revista de Estudos Avançados*, São Paulo, v. 6, n. 14, jan./abr. 1992.

FERRETTI, C. Formação profissional e reforma do ensino técnico no Brasil: anos 90. *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 18, n. 59, p. 225-69, agosto, 1997.

FISCHER, A. L. O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, J. S. (org.). *Gestão por competências*. São Paulo: Gente, 2001.

FISCHER, R. *A construção do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. 1998. Tese (Doutorado em Administração) - FEA/USP. São Paulo.

FLEURY, A.; FLEURY, Maria Tereza L. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, A.; FLEURY, Maria Tereza L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2001.

FRIGOTTO, G. *Educação e a crise do capitalismo real*. São Paulo: Cortez, 1995.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. *Harvard Business Review*, July./Aug. 1993.

GITHAY, L. FISCHER, R. M. Produzindo a flexibilidade: algumas reflexões sobre as aventuras e desventuras da gerência pós-moderna. In: Congresso Latino Americano de Sociologia do Trabalho, 2, 1996, Águas de Lindóia, *Comunicações apresentadas...* São Paulo: ALAST, 1996.

GONÇALVES, J. E. L. Os novos desafios da empresa do futuro. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 37, n.3, p. 10-9, jul./set. 1997.

GUIA DO ESTUDANTE. São Paulo: Abril Cultural, 2001.

HACKMAN, J. R.; LAWLER, E. E. Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, v. 55: 259-86, 1971.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975.

HAIR JR., J. F. et. al. *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HAYES, R. H.; WHEELRIGHT, S. C.; CLARK, K. B. *Dynamic manufacturing: creating the learning organization*. New York: Free Press, 1988.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. *Psicologia para administradores de empresas: a utilização de recursos humanos*. São Paulo: EPU/EDUSP, 1974.

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

HIPÓLITO, J. A. M. Tendências no campo da remuneração para o novo milênio. In: DUTRA, J. S. (org.). *Gestão por competências*. São Paulo: Gente, 2001.

HIRATA, Helena. Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro. In: SOARES, R. (org.). *Gestão da qualidade: tecnologia e participação*. Brasília: Cadernos Codeplan 1, 1992.

HIRATA, Helena. Da polarização das qualificações ao modelo da competência. In: FERRETTI, C. J. et al. *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. Petrópolis: Vozes, 1994.

HITT, M.; IRELAND, R. D. Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance. *Strategic Management Journal*, v. 6, n. 2, p. 273-94, July/Sept. 1985.

HOFER, C. W.; SCHENDAL, D. *Strategy formulation: analytical concepts*. St. Paul: West Publishing, 1978.

HOPPOCK, R. *Job satisfaction*. New York: Arno Press, 1935.

HOUSE, J. S. *Work stress and social support*. Reading: Addison-Wesley, 1981.

HOUSE, R. J.; RIZZO, J. R. Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 7, p. 467-505, 1972.

HULIN, C. L.; ROZNOWSKI, M.; HACHIYA, D. Alternative opportunity and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin*, v. 97, p. 233-50, 1985.

HUMPHREY, J. *Japanese methods and the changing position of direct production workers: evidence from Latin America*. Brighton: University of Sussex, 1991.

HUSE, E.; CUMMINGS, T. *Organization development and change*. St. Paul: West Publishing, 1985.

IAFFALDANO, M. T.; MUCHINSKY, P. M. Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, p. 251-73, 1985.

IM, S. K.; GROVER, V.; SHARMA, S. *The use of structural equation modeling in research*. Columbia: University of South Carolina, 1998. (Relatório de Pesquisa).

JOHNSON, R. A.; WICHERN, D. W. *Applied multivariate statistical analysis*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

JÖRESKOG, K. et al. *Lisrel 8: new statistical features*. Lincolnwood: Scientific Software International, 2000.

KANJI, G. K. *100 statistical tests: new edition*. London: Sage, 1999.

KATZ, R. L. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, p. 33-42, Jan./Feb. 1955.

KERLINGER, F. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.

KILIMNIK, Zélia M. *Trajelórias e transições de carreiras profissionais de recursos humanos*. 2000. Tese (Doutorado em Administração) - CEPEAD/UFMG, Belo Horizonte.

KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, Cambridge, v. 34; p. 37-50, Fall 1993.

LEBORGNE, D.; LIPIETZ, A. Idéias falsas y cuestiones abiertas sobre el posfordismo. *Revista Trabajo*, n.8, 1992.

LE BORTEF, G. *De la compétence: essai sur un attracteur étrange*. Paris: Editions d'Organizations, 1994.

LEITE, Eunice. Trabalho e qualificação: a classe operária vai à escola. I Reunião do GT Cambio tecnológico, calificación y capacitación da Red Latinoamericana de Educación y Trabajo. *Anais...* São Paulo: UNICAMP, 1993.

LEITE, Márcia P. A qualificação reestruturada e os desafios da formação profissional. *Novos Estudos*. São Paulo, n. 45, p. 79-96, julho, 1996.

LEITE, Márcia P. Novas formas de gestão da mão-de-obra e sistemas participativos: uma tendência à democratização das relações de trabalho. *Educação e Sociedade*. Campinas, n. 45, p. 190-210, ago. 1993.

LÉVY-LEBOYER, Claude. *Le bilan de Compétences*. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1993.

LÉVY-LEBOYER, Claude. *A crise das motivações*. São Paulo: Atlas, 1994.

LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE, M. D. (org.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976.

LOPES, H. E. G. *A força dos contatos: um estudo das redes interpessoais de profissionais da região metropolitana de Belo Horizonte*. 2001. Tese (Doutorado em Administração) - CEPEAD/UFMG.

LORSCH, J. W.; LAWRENCE, P. R. Environment factors and organizational integration. In: LORSCH, J. W.; LAWRENCE, P. R. (orgs.). *Organizational planning: Cases and concepts*. Homewood: Irwin and Dorsey, 1972.

LUZ, Talita R. *Telemar-Minas: Competências que marcam a diferença*. 2001. Tese (Doutorado em Administração) - CEPEAD/UFMG, Belo Horizonte.

MACHADO, Lucília Regina S. Educação básica, empregabilidade e competência. *Trabalho e Educação*, n. 3, jan./jul. 1996.

MAGUIRE, Mary A. The effects of context on attitude measurement: the case of job satisfaction. *Human Relations*, v. 36, n. 11, p. 1013-30, 1983.

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

MANFREDI, Silvia M. Trabalho, qualificação e competência profissional – das dimensões conceituais e políticas. *Educação e Sociedade*. Campinas: CEDES, n. 64, p. 13-49, set. 1998.

MARKERT, W. Novos paradigmas do conhecimento e modernos conceitos de produção: implicações para uma nova didática na formação profissional. *Educação e Sociedade*. Campinas, n. 72, p. 177-96, ago. 2000.

MARQUARDT, M. J.; ENGEL, D. W. *Global human resource development*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1993.

MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Yolanda F.; CORDEIRO, L. L. *O comportamento humano na empresa*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1977.

McCLELLAND, D. C.; DAILEY, C. *Improving officer selection for the foreign service*. Boston: McBer, 1972.

MERTENS, L. *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Genebra: OIT, 1996.

MICHOLSON, N.; BROWN, C. A.; CHADWICH-JONES, J. K. Absence from work and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, v. 61, p. 728-35, 1976.

MILBURNE, G.; FRANCIS, G. J. All about job satisfaction. *Supervisory Management*, v. 26, n.8, p. 35-46, 1981.

MILITÃO, Maria Nadir S. A. O “modelo de competências”, a empregabilidade e a formação profissional. *Vertente*. Contagem, v. 2, n. 3, p. 42-50, jan./jun. 2000.

MITCHELL, T. R.; LARSON, J. R. *People in organizations: An introduction to organization behaviour*. New York: McGraw Hill, 1987.

MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Zélia M. *A qualidade de vida no trabalho burocrático automatizado*. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 1989. (Relatório de Pesquisa).

MORAES, L. F. R.; SWAN, J. A.; COOPER, G. L. Developing the occupational stress indicator (OSI) for the use in Brazil: a report on the reality and validity of the translated OSI. *Stress Medicine*, v. 9, p. 247-53, 1993.

MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Zélia M. *Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo*. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 1994. (Relatório de Pesquisa).

MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L. *Implicações do treinamento e desenvolvimento de pessoal na qualidade de vida e estresse no trabalho de profissionais de administração*. Belo Horizonte: UFMG, 1999. (Projeto de Pesquisa).

MORAES, L. F. R. et al. *Diagnóstico de qualidade de vida e estresse no trabalho da polícia militar do estado de Minas Gerais*. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 2000. (Relatório de Pesquisa).

MOTTA, R. A busca da competitividade nas empresas. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 12-16, mar./abr. 1992.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Psychology*, v. 14, p. 224-247, 1979.

MUELLER, C. W.; PRICE, J. L. Economic, psychological and sociological determinants of voluntary turnover. *Journal of Behavioral Economics*, v. 19, p. 321-35, 1990.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, Ira H. Psychometric theory. New York: McGraw-Hill, 1994.

OFFE, C. Trabalho: categoria-chave na Sociologia? *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. São Paulo, v. 10, n. 4, p. 5-20, jun. 1989.

OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia A. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. 22º Encontro Anual da ANPAD. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

PATTO, Maria Helena S. *Introdução à psicologia escolar*. São Paulo: T. A. Queiroz, 1981.

PAVITT, K. Key characteristics of the large innovating firm. *British Journal of Management*, v. 2, n. 1, p. 41-50, 1991.

PERRENOUD, P. *Ensinar: agir na urgência, decidir na incerteza*. Porto Alegre: Artmed, 2001.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 1, p. 179-91, Mar. 1993.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. *The external control of organizations: A resource dependent perspective*. New York: Harper and Row, 1978.

POND, S. B; GEYER, P. D. Employee age as a moderator of the relationship between perceived work alternatives and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, v. 72, n. 4, p. 552-7, 1987.

POSTHUMA, Anne. Reestruturação e qualificação numa empresa de autopeças: um passo aquém das intenções declaradas. *Educação e Sociedade*, Campinas, n. 45, p. 252-67, ago. 1993.

PORTER, M. E. *Estratégica competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. *The competitive advantage of nations*. London: Mcmillan, 1990.

POWERS, P.; RUSSELL, D. *De bem com o trabalho: como fazer o que você gosta ou gostar do que você faz*. São Paulo: Best Seller, 1993.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990.

PRICE, J. L.; MUELLER, C. W. *Absenteeism and turnover among hospital employees*. Greenwich: JAI Press, 1986.

PUCIK, W.; THICHY, N. M.; BARNETT, C. K. *Globalization and human resource Management: creating and leading the competitive organization*. New York: John Wiley, 1992.

QUARSTEIN, V. A.; McAFEE, R. B.; GLASSMAN, M. The situational occurrences theory of job satisfaction. *Human Relations*, v. 45, n. 8, p. 859-73, 1992.

RAMOS, Marise N. *A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?* São Paulo: Cortez, 2001.

RESENDE, E. *O livro das competências: desenvolvimento das competências, a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RHINESMITH, S. H. *Guia gerencial para a globalização*. Rio de Janeiro: Berkeley, 1993.

RICHARDSON, R. et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1985.

ROESCH, Sílvia M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. São Paulo: Atlas, 1999.

ROETHLISBERGER, F.; DICKSON, W. *Management and the worker*. Cambridge: Harvard University Press, 1939.

ROUX, J. *Recursos humanos e treinamento*. São Paulo: Brasiliense, 1983.

RUMELT, R. Forward. In: HAMEL, G., HEENE, A. (Eds.). *Competence-based competition*. New York: John Wiley, 1984.

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

SCHEIN, E. H. *Career anchors: discovering your real values*. California: University Associates, 1990.

SCHOEMAKER, P. J. H.; AMIT, R. The competitive dynamics of capabilities: developing strategic assets for multiple futures. In: OLIVEIRA JR, M. M. Linking strategy and knowledge of the firm. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 29-37, out./dez. 1997.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Orlando, v. 25, p. 1-65, 1992.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUSTSCH, M.; COOK, S. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Herder, 1972.

SENGE, P. M. *The fifth discipline: the art and practice of learning organization*. London: Century Business, 1992.

SENNET, R. *A corrosão do caráter*. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SHIROMA, E. O.; CAMPOS, R. F. Qualificação e reestruturação produtiva: um balanço das pesquisas em educação. *Educação e Sociedade*, Campinas, n. 61, p. 13-35, 1997.

SIKULA, A. F. McKENNA, J. F. *The management of human resources*. New York: John Wiley, 1984.

SMITH, JR. A. W. P. Structureless salary management: a modest proposal. *Compensation and Benefits Review*, p. 22-25, Jul./Ago 1992.

SPENCER, L. M; SPENCER, S. *Competence at work*. New York: John Wiley, 1993.

STAW, B. M.; ROSS, J. Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, v. 70, p. 469-80, 1985.

STEERS, R. M.; RHODES, S. R. Major influences on employee attendance: A process model. *Journal of Applied Psychology*, v. 63, p. 391-407, 1978.

STEFFEN, I. *Modelos e competência profissional*. (s.l., mimeograf.), 1999.

STOREY, J. *Human resource management: a critical text*. London: Routledge, 1995.

STROOBANTS, M. A visibilidade das competências. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (orgs.). *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus, 1997.

STROOBANTS, M. *Savoir-faire et compétence au travail*. Bruxelles: Éditions de l'Université de Bruxelles, 1993.

TABACHNIK, Bárbara G.; FIDELL, Linda S. *Using multivariate statistics*. Boston: Allyn and Bacon, 2001.

TITONI, Jaqueline. *Subjetividade e trabalho: a experiência no trabalho e sua expressão na vida do trabalhador fora da fábrica*. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

TOURAINE, A. *A crítica da modernidade*. Petrópolis: Vozes, 1994.

TRIVINÕS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa quantitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

TURNER, A. N.; LAWRENCE, P. R. *Industrial jobs an the worker*. Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration, 1965.

VROOM, V. H. *Work and motivation*. New York: Wiley, 1964.

WATSON, D.; PENNEBAKER, J. W.; FOLGER, R. Beyond negative affectivity: Measuring stress and satisfaction in the workforce. *Journal of Organizational Behavior Management*, v. 8, n. 2, p. 141-57, 1987.

WEIL, P. *Organizações e tecnologias para o terceiro milênio*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1991.

WERKEMA, Maria Cristina C. Testes de hipóteses sobre parâmetros de processos. In: *Como estabelecer conclusões com confiança: entendendo inferência estatística*. Belo Horizonte: FCO, 1996.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, n. 2, p. 171-80, April/June 1984.

WERTHER, W.; DAVIS, K. *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

WILKINSON, B. Regimenes “justo a tiempo”, “control de calidad” y relaciones industriales en Gran Bretana. In: DOMBOIS e PRIES (Eds.). *Modernización empresarial: tendencias en América Latina y Europa*. Caracas: Editorial Nueva Sociedade, 1993.

WOOD, S. O modelo japonês em debate: pós-fordismo ou japonização do fordismo. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 1991.

ZAJDSZNAJDER, L. Pós-modernidade e tendências da administração contemporânea. In: *Boletim Técnico do SENAC*, v. 19, n. 3, p. 10-9, set./dez. 1993.

ZARIFIAN, P. A gestão da e pela competência. In: Seminário Internacional “Educação Profissional, trabalho e competências”. *Anais...* Rio de Janeiro: Centro Internacional para Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996.

ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICES

RELAÇÃO DE APÊNDICES

APÊNDICE A - Carta Encaminhada aos Participantes do Pré-Teste.....	303
APÊNDICE B - Carta Encaminhada às Instituições de Ensino Superior.....	304
APÊNDICE C - Carta Encaminhada aos Coordenadores de Curso.....	305
APÊNDICE D - Questionário: Versão Original.....	306
APÊNDICE E - Questionário: Versão Final.....	312
APÊNDICE F - Crivo de Correção do Questionário.....	318
APÊNDICE G - Resultados das Regressões <i>Stepwise</i>	320
APÊNDICE H - Tabelas.....	358



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

Prezado(a) Colega,

O Núcleo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais - CEPEAD/UFMG - estará realizando a pesquisa "Modernidade Organizacional, Competências Individuais e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho", cujo objetivo será investigar as relações entre as variáveis Competência Individual e Modernidade Organizacional, ressaltando suas implicações sobre a satisfação do trabalhador no e com o seu trabalho.

Esta pesquisa, destinada à realização de tese de doutorado, estará sendo procedida junto a alunos dos cursos de especialização em administração.

Nesse sentido, solicito sua colaboração respondendo ao questionário que lhe está sendo entregue, o qual constituirá importante elemento para a validação do instrumento de coleta de dados a ser adotado nesta pesquisa.

Dessa forma, ao responder as questões propostas, gostaria de solicitar-lhe que fique inteiramente à vontade para assinalar, ao longo do questionário, dúvidas, bem como proceder a comentários, críticas e sugestões que venham a contribuir para maior clareza, facilidade de entendimento e de resposta ao referido instrumento de coleta de dados.

Ressaltando, uma vez mais, a importância de sua participação, agradecemos a colaboração e colocamo-nos à inteira disposição para quaisquer dúvidas ou informações que se fizerem necessárias.

Cordialmente,

Anderson de Souza Sant'anna
Doutorando

Prof. Lúcio Flávio Renault de Moraes, PhD.
Orientador

Universidade Federal de Minas Gerais

Rua Curitiba, 832 – Sala 1105 – Centro
30.170-120 Belo Horizonte - MG
Telefone: (31) 3279-9040
E-mail: neaco@face.ufmg.br



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Prezado(a) Diretor(a),

O Núcleo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional do Centro de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais - CEPEAD/FACE/UFMG - está realizando a pesquisa "Modernidade Organizacional, Competências Individuais e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho", cujo objetivo é avaliar até que ponto as novas competências individuais requeridas pelas organizações têm sido acompanhadas de uma modernidade nas práticas e políticas de gestão, favorecedoras da aplicação e o desenvolvimento das competências demandadas.

Esta pesquisa, destinada à realização de tese de doutorado, está sendo procedida junto a alunos dos Cursos de Pós-Graduação em Administração do município de Belo Horizonte, razão pela qual solicitamos a colaboração desta instituição para a aplicação do instrumento de coleta de dados junto a pós-graduandos de seus cursos de especialização nesta área.

Ressaltamos que por se tratar de trabalho de natureza eminentemente acadêmica, os dados serão utilizados apenas para esse fim.

Côncios do costumeiro apoio desta instituição às iniciativas de fomento à pesquisa e desenvolvimento das ciências administrativas, desde já antecipamos os nossos mais sinceros agradecimentos e colocamo-nos à inteira disposição para quaisquer informações que se fizerem necessárias.

Cordialmente,

Anderson de Souza Sant'anna
Doutorando em Administração

Prof. Lúcio Flávio Renault de Moraes, PhD.
Orientador

Universidade Federal de Minas Gerais

Rua Curitiba, 832 – Sala 1105 – Centro

30.170-120 Belo Horizonte - MG

Telefone: (31) 3279-9040

E-mail: neaco@face.ufmg.br



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Prezado(a) Coordenador(a),

O Núcleo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional do Centro de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais - CEPEAD/FACE/UFMG - está realizando a pesquisa "Modernidade Organizacional, Competências Individuais e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho", cujo objetivo é avaliar até que ponto as novas competências individuais requeridas pelas organizações têm sido acompanhadas de uma modernidade nas práticas e políticas de gestão que favoreçam a aplicação e o desenvolvimento das competências demandadas, ressaltando suas implicações sobre a satisfação do trabalhador no e com o seu trabalho.

Esta pesquisa, destinada à realização de tese de doutorado, está sendo procedida junto a alunos dos Cursos de Pós-Graduação em Administração do município de Belo Horizonte.

Nesse sentido, obtida a autorização da direção dos cursos de especialização em administração desta instituição para aplicação do referido instrumento de coleta de dados junto a seus pós-graduandos, estamos contatando-lhe com vistas a sua anuência para que possamos entrar em contato com o atual professor do curso, sob sua coordenação, para solicitar-lhe e a seus alunos colaboração neste esforço de pesquisa.

Certos de sua atenção e colaboração, bem como, reiterando nossos sinceros agradecimentos por seu apoio às iniciativas de fomento à pesquisa e ao desenvolvimento das ciências administrativas, colocamo-nos à inteira disposição para quaisquer informações complementares que se fizerem necessárias.

Cordialmente,

Anderson de Souza Sant'anna
Doutorando em Administração

Prof. Lúcio Flávio Renault de Moraes, PhD.
Orientador

Universidade Federal de Minas Gerais

Rua Curitiba, 832 – Sala 1105 – Centro

30.170-120 Belo Horizonte - MG

Telefone: (31) 3279-9040

E-mail: neaco@face.ufmg.br



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Prezado(a) Colega,

O Núcleo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais - NEACO/CEPEAD/UFMG - está realizando a pesquisa “Modernidade Organizacional, Competências Individuais e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho”, cujo principal objetivo é avaliar o relacionamento entre as variáveis Competência Individual, Modernidade Organizacional e Fatores de Conteúdo e Contexto do Trabalho, ressaltando suas implicações sobre a satisfação do trabalhador no e com o mesmo.

Esta pesquisa, destinada à realização de tese de doutorado, está sendo procedida junto a alunos de cursos de pós-graduação em administração da instituição de ensino à qual você está ligado. Dessa forma, você faz parte da amostra da referida pesquisa e solicitamos sua colaboração no sentido de responder o questionário que embasará seus resultados.

Ressaltamos que por se tratar de trabalho de natureza eminentemente acadêmica, suas informações serão utilizadas apenas para tal fim. Além disso, não há necessidade de você se identificar, já que as informações serão analisadas em termos globais.

Contando com sua colaboração, desde já expressamos os nossos mais sinceros agradecimentos e colocamo-nos à inteira disposição para quaisquer informações que se fizerem necessárias.

Cordialmente,

Anderson de Souza Sant’anna
Doutorando

Prof. Lúcio Flávio Renault de Moraes, PhD.
Orientador

Universidade Federal de Minas Gerais

Rua Curitiba, 832 - Sala 1105 - Centro
30.170-120 Belo Horizonte - MG
Telefone: (31) 3279-9040
E-mail: neaco@face.ufmg.br

1. Os itens abaixo descrevem competências individuais. Solicitamos registrar, à esquerda de cada um deles, um número, entre 0 (zero) e 10 (dez), que melhor corresponda ao grau em que cada uma dessas competências tem sido requerida, pela organização em que atua, para o exercício de seu cargo ou função. Quanto mais próximo de 0 (zero), menos enfatizada é a competência avaliada; quanto mais próximo de 10 (dez), mais ela é requerida, pela organização em que atua, para o desempenho de seu cargo ou função.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não É Requerida										É Fortemente Requerida

- 1.1. ____ Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias.
- 1.2. ____ Capacidade de trabalhar em equipes.
- 1.3. ____ Criatividade.
- 1.4. ____ Visão de mundo ampla e global.
- 1.5. ____ Capacidade de comprometimento com os objetivos da organização.
- 1.6. ____ Capacidade de comunicação.
- 1.7. ____ Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades.
- 1.8. ____ Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada.
- 1.9. ____ Capacidade de inovação.
- 1.10. ____ Capacidade de relacionamento interpessoal.
- 1.11. ____ Iniciativa de ação e decisão.
- 1.12. ____ Capacidade de gerar resultados efetivos.
- 1.13. ____ Autocontrole emocional.
- 1.14. ____ Capacidade empreendedora.
- 1.15. ____ Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.

2. Com relação às políticas e práticas de gestão adotadas na organização em que atua, solicitamos registrar, à esquerda de cada uma das afirmativas abaixo, um número, entre 0 (zero) e 10 (dez), que melhor corresponda ao seu grau de concordância com cada uma das mesmas. Quanto mais próximo de 0 (zero), mais você discorda da afirmativa proposta; quanto mais próximo de 10 (dez), maior é seu grau de concordância.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente										Concordo Totalmente

- 2.1. ____ A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual.
- 2.2. ____ O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia-a-dia de trabalho.
- 2.3. ____ O clima interno da organização estimula idéias novas e criativas.
- 2.4. ____ Na organização, há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar.

- 2.5. ____ Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes.
- 2.6. ____ No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático.
- 2.7. ____ O processo decisório na organização é descentralizado.
- 2.8. ____ A organização favorece a autonomia para tomar decisões.
- 2.9. ____ A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas.
- 2.10. ____ A organização estimula e favorece o trabalho em equipes multifuncionais.
- 2.11. ____ A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos.
- 2.12. ____ De modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização.
- 2.13. ____ As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional.
- 2.14. ____ As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas.
- 2.15. ____ Os principais critérios para a promoção são a competência e a produtividade da pessoa.
- 2.16. ____ Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho.
- 2.17. ____ O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência.
- 2.18. ____ As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua.
- 2.19. ____ A organização é fortemente orientada para resultados.
- 2.20. ____ A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação.
- 2.21. ____ A organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas.
- 2.22. ____ A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas.
- 2.23. ____ Na organização, idéias e opiniões discordantes são respeitadas.
- 2.24. ____ A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais.
- 2.25. ____ O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes.

3. Em relação ao seu trabalho, solicitamos registrar, à esquerda de cada uma das afirmativas abaixo, um número entre 0 (zero) e 10 (dez) que melhor corresponda ao seu grau de concordância com cada uma das mesmas. Quanto mais próximo de 0 (zero), mais você discorda da afirmativa proposta; quanto mais próximo de 10 (dez), maior é o seu grau de concordância.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo										Concordo
Totalmente										Totalmente

- 3.1. ____ Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas e de alto nível.
- 3.2. ____ Meu trabalho exige muita cooperação com outras pessoas.
- 3.3. ____ Meu trabalho está estruturado de tal forma que eu não tenho oportunidade de realizá-lo por inteiro, do início ao fim, visualizando seu produto final.
- 3.4. ____ A simples execução das tarefas do meu trabalho oferece muitas oportunidades (*feedbacks*) para mostrar a mim mesmo (a) se o estou realizando bem ou não.
- 3.5. ____ O meu trabalho é simples e repetitivo.

- 3.6. ____ O meu trabalho pode ser realizado adequadamente por uma pessoa trabalhando sozinha, sem necessidade de perguntas ou conversas com outras pessoas.
- 3.7. ____ Os meus superiores quase nunca me dizem como estou me saindo na execução do meu trabalho.
- 3.8. ____ Meu trabalho pode afetar várias outras pessoas.
- 3.9. ____ Meu trabalho freqüentemente não oferece oportunidades para utilização da minha iniciativa ou julgamento pessoal.
- 3.10. ____ Comumente os meus superiores me falam sobre o que eles pensam a respeito do meu desempenho no trabalho.
- 3.11. ____ Meu trabalho me fornece consideráveis oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo.
- 3.12. ____ Meu trabalho em si não tem muito significado e importância.
- 3.13. ____ Eu freqüentemente penso em largar meu atual trabalho/emprego.
- 3.14. ____ Eu estou satisfeito com o tipo de atividades que desenvolvo no meu trabalho.
- 3.15. ____ Eu me sinto mais comprometido com a minha carreira do que com a organização para a qual trabalho.

4. Os itens abaixo discriminam sentimentos resultantes do seu trabalho. Solicitamos registrar, à esquerda de cada uma das proposições abaixo, um número entre 0 (zero) e 10 (dez) que melhor corresponda ao seu grau de satisfação com o fator contido em cada uma das mesmas. Quanto mais próximo de 0 (zero), maior é seu grau de insatisfação; quanto mais próximo de 10 (dez), maior é seu nível de satisfação.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Totalmente Insatisfeito										Totalmente Satisfeito

- 4.1. ____ O salário que eu recebo.
- 4.2. ____ A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar o meu trabalho.
- 4.3. ____ A sensação de realização que eu tenho ao fazer o meu trabalho.
- 4.4. ____ O apoio e liderança que eu recebo de meus superiores.
- 4.5. ____ A liberdade de pensamento e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho.
- 4.6. ____ A segurança que eu tenho quanto ao meu futuro na organização.
- 4.7. ____ A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando.
- 4.8. ____ As pessoas com quem eu me relaciono e convivo em meu trabalho.
- 4.9. ____ As comunicações e o modo como as informações circulam na organização.
- 4.10. ____ A forma como os meus esforços são valorizados pela organização.
- 4.11. ____ O modo como os conflitos são resolvidos na organização.
- 4.12. ____ A maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa.
- 4.13. ____ O grau de participação que me é permitido nas decisões importantes em relação ao meu trabalho.
- 4.14. ____ O volume de trabalho que eu tenho que realizar.
- 4.15. ____ O grau em que aplico no dia-a-dia do meu trabalho os conhecimentos adquiridos ao longo de minha formação acadêmica.

5. Este bloco do questionário tem como único objetivo traçar um perfil do conjunto dos participantes da pesquisa. Por favor, marque com um (X) a alternativa mais adequada ao seu caso.

- 1 - Sexo: 1. () Masculino 2. () Feminino
- 2 - Faixa Etária
- | | |
|------------------------|------------------------|
| 1. () Até 25 anos | 4. () De 36 a 40 anos |
| 2. () De 26 a 30 anos | 5. () De 41 a 45 anos |
| 3. () De 31 a 35 anos | 6. () Mais de 45 anos |
- 3 - Estado Civil:
- | | | |
|----------------------------------------|-------------------|---------------------|
| 1. () Solteiro (a) | 3. () Casado (a) | 4. () Outro: _____ |
| 2. () Desquitado (a) / Divorciado (a) | 4. () Viúvo (a) | |
- 4 - Graduação:
- | | | |
|---------------------------|-------------------|---------------------|
| 1. () Administração | 4. () Economia | 7. () Pedagogia |
| 2. () Comunicação | 5. () Engenharia | 8. () Psicologia |
| 3. () Ciências Contábeis | 6. () Medicina | 9. () Outro: _____ |
- 5 - Área de atuação:
- | | | |
|------------------------|-------------------------|-------------------------------|
| 1. () Financeira | 4. () Planejamento | 7. () Suporte/Administrativa |
| 2. () Marketing | 5. () Produção | 8. () Tecnologia |
| 3. () Negócios/Vendas | 6. () Recursos Humanos | 9. () Outra: _____ |
- 6 - Cargo ocupado:
- | | |
|--------------------------------------------|--------------------------------------|
| 1. () Auxiliar Administrativo/Técnico | 4. () Profissional Liberal/Autônomo |
| 2. () Analista/Especialista | 5. () Não Trabalho |
| 3. () Gestor (Gerente/Diretor/Presidente) | 6. () Outro: _____ |
- 7 - Há quanto tempo você atua neste cargo?
- | | | |
|--------------------------|------------------------|------------------------|
| 1. () Há menos de 1 ano | 3. () De 6 a 10 anos | 5. () De 16 a 20 anos |
| 2. () De 1 a 5 anos | 4. () De 11 a 15 anos | 6. () Mais de 20 anos |
- 8 - Há quanto tempo você trabalha na atual empresa?
- | | | |
|--------------------------|------------------------|------------------------|
| 1. () Há menos de 1 ano | 3. () De 6 a 10 anos | 5. () De 16 a 20 anos |
| 2. () De 1 a 5 anos | 4. () De 11 a 15 anos | 6. () Mais de 20 anos |
- 9 - Em relação à empresa referida, solicitamos indicar a opção que melhor caracteriza seu número de empregados (**primeira coluna**), a natureza de seu controle acionário (**segunda coluna**) e seu setor de atuação (**terceira coluna**).
- | | | |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------|
| 1.1. () Tem menos de 100 empregados | 2.1. () É uma empresa privada nacional | 3.1. () Atua no setor agrícola |
| 1.2. () Tem entre 101 e 200 empregados | 2.2. () É uma empresa multinacional | 3.2. () Atua no setor industrial |
| 1.3. () Tem entre 201 e 500 empregados | 2.3. () É uma empresa pública | 3.3. () Atua no setor comercial |
| 1.4. () Tem entre 501 e 1.000 empregados | 2.4. () É uma empresa de capital misto | 3.4. () Atua no setor de serviços |
| 1.5. () Tem mais de 1.000 empregados | | |
10. Que programas/ inovações organizacionais a mesma tem adotado nos últimos anos?
- | | |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 1. () Círculos de Controle da Qualidade | 8. () Qualidade Total |
| 2. () Gestão do Conhecimento | 9. () Reengenharia de Processos |
| 3. () Downsizing | 10. () Terceirização |
| 4. () Estruturação em Unidade de Negócios | 11. () Introdução de Sistemas Integrados de Gestão (ERP's) |
| 5. () Remuneração por Resultados/Variável | 12. () Enriquecimento de Cargos |
| 6. () Trabalho em Células | 13. () Gestão por Competências |
| 7. () Reestruturação Organizacional | 14. () Outro(s) _____ |
11. Que fator, ou fatores, o(a) levou a matricular-se em um curso de pós-graduação?
- | | |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| 1. () Interesse pessoal | 4. () Necessidade de manter-me atualizado(a) |
| 2. () Mudar de emprego/profissão | 5. () Ascender profissionalmente na organização em que trabalho |
| 3. () Ampliar minha rede de contatos pessoais | 6. () Financiamento da organização em que trabalho |
| | 7. () Outro(s): _____ |

CONSIDERAÇÕES SOBRE O QUESTIONÁRIO

Reservamos o espaço abaixo, caso você deseje fazer algum comentário sobre o tema abordado neste questionário.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Prezado(a) Colega,

O Núcleo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais – NEACO/CEPEAD/UFMG - está realizando a pesquisa “Modernidade Organizacional, Competências Individuais e Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho”, cujo principal objetivo é avaliar o relacionamento entre as variáveis Competência Individual, Modernidade Organizacional e Fatores de Conteúdo e Contexto do Trabalho, ressaltando suas implicações sobre a satisfação do trabalhador no e com o mesmo.

Esta pesquisa, destinada à realização de tese de doutorado, está sendo procedida junto a alunos de cursos de pós-graduação em administração da instituição de ensino à qual você está ligado. Dessa forma, você faz parte da amostra da referida pesquisa e solicitamos sua colaboração no sentido de responder o questionário que embasará seus resultados.

Ressaltamos que por se tratar de trabalho de natureza eminentemente acadêmica, suas informações serão utilizadas apenas para tal fim. Além disso, não há necessidade de você se identificar, já que as informações serão analisadas em termos globais.

Contando com sua colaboração, desde já expressamos os nossos mais sinceros agradecimentos e colocamo-nos à inteira disposição para quaisquer informações que se fizerem necessárias.

Cordialmente,

Anderson de Souza Sant’anna
Doutorando

Prof. Lúcio Flávio Renault de Moraes, PhD.
Orientador

Universidade Federal de Minas Gerais

Rua Curitiba, 832 - Sala 1105 - Centro
30.170-120 Belo Horizonte - MG
Telefone: (31) 3279-9040
E-mail: neaco@face.ufmg.br

1. Os itens abaixo descrevem competências individuais. Solicitamos registrar, à esquerda de cada um deles, um número, entre 0 (zero) e 10 (dez), que melhor corresponda ao grau em que cada uma dessas competências tem sido requerida, pela organização em que atua, para o exercício de seu cargo ou função. Quanto mais próximo de 0 (zero), menos enfatizada é a competência avaliada; quanto mais próximo de 10 (dez), mais ela é requerida, pela organização em que atua, para o desempenho de seu cargo ou função.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não É Requerida										É Fortemente Requerida

- 1.1. ____ Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias.
- 1.2. ____ Capacidade de trabalhar em equipes.
- 1.3. ____ Criatividade.
- 1.4. ____ Visão de mundo ampla e global.
- 1.5. ____ Capacidade de comprometimento com os objetivos da organização.
- 1.6. ____ Capacidade de comunicação.
- 1.7. ____ Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades.
- 1.8. ____ Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada.
- 1.9. ____ Capacidade de inovação.
- 1.10. ____ Capacidade de relacionamento interpessoal.
- 1.11. ____ Iniciativa de ação e decisão.
- 1.12. ____ Capacidade de gerar resultados efetivos.
- 1.13. ____ Autocontrole emocional.
- 1.14. ____ Capacidade empreendedora.
- 1.15. ____ Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.

2. Com relação às políticas e práticas de gestão adotadas na organização em que atua, solicitamos registrar, à esquerda de cada uma das afirmativas abaixo, um número, entre 0 (zero) e 10 (dez), que melhor corresponda ao seu grau de concordância com cada uma das mesmas. Quanto mais próximo de 0 (zero), mais você discorda da afirmativa proposta; quanto mais próximo de 10 (dez), maior é seu grau de concordância.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente										Concordo Totalmente

- 2.1. ____ A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual.
- 2.2. ____ O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia-a-dia de trabalho.
- 2.3. ____ O clima interno da organização estimula idéias novas e criativas.
- 2.4. ____ Na organização, há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar.
- 2.5. ____ Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes.

- 2.6. ____ No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático.
- 2.7. ____ O processo decisório na organização é descentralizado.
- 2.8. ____ A organização favorece a autonomia para tomar decisões.
- 2.9. ____ A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas.
- 2.10. ____ A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos.
- 2.11. ____ De modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização.
- 2.12. ____ As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional.
- 2.13. ____ As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas.
- 2.14. ____ Os principais critérios para a promoção são a competência e a produtividade da pessoa.
- 2.15. ____ Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho.
- 2.16. ____ O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência.
- 2.17. ____ As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua.
- 2.18. ____ A organização é fortemente orientada para resultados.
- 2.19. ____ A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação.
- 2.20. ____ A organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas.
- 2.21. ____ A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas.
- 2.22. ____ A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais.
- 2.23. ____ O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes.

3. Em relação ao seu trabalho, solicitamos registrar, à esquerda de cada uma das afirmativas abaixo, um número entre 0 (zero) e 10 (dez) que melhor corresponda ao seu grau de concordância com cada uma das mesmas. Quanto mais próximo de 0 (zero), mais você discorda da afirmativa proposta; quanto mais próximo de 10 (dez), maior é o seu grau de concordância.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo										Concordo
Totalmente										Totalmente

- 3.1. ____ Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas e de alto nível.
- 3.2. ____ A simples execução das tarefas do meu trabalho oferece muitas oportunidades (*feedbacks*) para mostrar a mim mesmo (a) se o estou realizando bem ou não.
- 3.3. ____ Os meus superiores quase nunca me dizem como estou me saindo na execução do meu trabalho.
- 3.4. ____ Comumente os meus superiores me falam sobre o que eles pensam a respeito do meu desempenho no trabalho.
- 3.5. ____ Meu trabalho me fornece consideráveis oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo.

4. Os itens abaixo discriminam sentimentos resultantes do seu trabalho. Solicitamos registrar, à esquerda de cada uma das proposições abaixo, um número entre 0 (zero) e 10 (dez) que melhor corresponda ao seu grau de satisfação com o fator contido em cada uma das mesmas. Quanto mais próximo de 0 (zero), maior é seu grau de insatisfação; quanto mais próximo de 10 (dez), maior é seu nível de satisfação.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Totalmente Insatisfeito									Totalmente Satisfeito	

- 4.1. ____ A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar o meu trabalho.
- 4.2. ____ A liberdade de pensamento e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho.
- 4.3. ____ A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando.
- 4.4. ____ As comunicações e o modo como as informações circulam na organização.
- 4.5. ____ A forma como os meus esforços são valorizados pela organização.
- 4.6. ____ O modo como os conflitos são resolvidos na organização.
- 4.7. ____ A maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa.
- 4.8. ____ O grau de participação que me é permitido nas decisões importantes em relação ao meu trabalho.
- 4.9. ____ O volume de trabalho que eu tenho que realizar.
- 4.10. ____ O grau em que aplico no dia-a-dia do meu trabalho os conhecimentos adquiridos ao longo de minha formação acadêmica.

5. Esse bloco do questionário tem como único objetivo traçar um perfil do conjunto dos participantes da pesquisa. Por favor, marque com um (X) a alternativa mais adequada ao seu caso.

- 1 - Sexo: 1. () Masculino 2. () Feminino
- 2 - Faixa Etária
- | | |
|------------------------|------------------------|
| 1. () Até 25 anos | 4. () De 36 a 40 anos |
| 2. () De 26 a 30 anos | 5. () De 41 a 45 anos |
| 3. () De 31 a 35 anos | 6. () Mais de 45 anos |
- 3 - Estado Civil:
- | | | |
|----------------------------------------|-------------------|---------------------|
| 1. () Solteiro (a) | 3. () Casado (a) | 4. () Outro: _____ |
| 2. () Desquitado (a) / Divorciado (a) | 4. () Viúvo (a) | |
- 4 - Graduação:
- | | | |
|---------------------------|-------------------|---------------------|
| 1. () Administração | 4. () Economia | 7. () Pedagogia |
| 2. () Comunicação | 5. () Engenharia | 8. () Psicologia |
| 3. () Ciências Contábeis | 6. () Medicina | 9. () Outro: _____ |
- 5 - Área de atuação:
- | | | |
|------------------------|-------------------------|-------------------------------|
| 1. () Financeira | 4. () Planejamento | 7. () Suporte/Administrativa |
| 2. () Marketing | 5. () Produção | 8. () Tecnologia |
| 3. () Negócios/Vendas | 6. () Recursos Humanos | 9. () Outra: _____ |
- 6 - Cargo ocupado:
- | | |
|--------------------------------------------|--------------------------------------|
| 1. () Auxiliar Administrativo/Técnico | 4. () Profissional Liberal/Autônomo |
| 2. () Analista/Especialista | 5. () Não Trabalho |
| 3. () Gestor (Gerente/Diretor/Presidente) | 6. () Outro: _____ |
- 7 - Há quanto tempo você atua neste cargo?
- | | | |
|--------------------------|------------------------|------------------------|
| 1. () Há menos de 1 ano | 3. () De 6 a 10 anos | 5. () De 16 a 20 anos |
| 2. () De 1 a 5 anos | 4. () De 11 a 15 anos | 6. () Mais de 20 anos |
- 8 - Há quanto tempo você trabalha na atual empresa?
- | | | |
|--------------------------|------------------------|------------------------|
| 1. () Há menos de 1 ano | 3. () De 6 a 10 anos | 5. () De 16 a 20 anos |
| 2. () De 1 a 5 anos | 4. () De 11 a 15 anos | 6. () Mais de 20 anos |
- 9 - Em relação à empresa referida, solicitamos indicar a opção que melhor caracteriza seu número de empregados (**primeira coluna**), a natureza de seu controle acionário (**segunda coluna**) e seu setor de atuação (**terceira coluna**).
- | | | |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------|
| 1.1. () Tem menos de 100 empregados | 2.1. () É uma empresa privada nacional | 3.1. () Atua no setor agrícola |
| 1.2. () Tem entre 101 e 200 empregados | 2.2. () É uma empresa multinacional | 3.2. () Atua no setor industrial |
| 1.3. () Tem entre 201 e 500 empregados | 2.3. () É uma empresa pública | 3.3. () Atua no setor comercial |
| 1.4. () Tem entre 501 e 1.000 empregados | 2.4. () É uma empresa de capital misto | 3.4. () Atua no setor de serviços |
| 1.5. () Tem mais de 1.000 empregados | | |
10. Que programas/ inovações organizacionais a mesma tem adotado nos últimos anos:
- | | |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 1. () Círculos de Controle da Qualidade | 8. () Qualidade Total |
| 2. () Gestão do Conhecimento | 9. () Reengenharia de Processos |
| 3. () Downsizing | 10. () Terceirização |
| 4. () Estruturação em Unidade de Negócios | 11. () Introdução de Sistemas Integrados de Gestão (ERP's) |
| 5. () Remuneração por Resultados/Variável | 12. () Enriquecimento de Cargos |
| 6. () Trabalho em Células | 13. () Gestão por Competências |
| 7. () Reestruturação organizacional | 14. () Outro(s) _____ |
11. Que fator, ou fatores, o(a) levou a matricular-se em um curso de pós-graduação?
- | | |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| 1. () Interesse pessoal | 4. () Necessidade de manter-me atualizado(a) |
| 2. () Mudar de emprego/profissão | 5. () Ascender profissionalmente na organização em que trabalho |
| 3. () Ampliar minha rede de contatos pessoais | 6. () Financiamento da organização em que trabalho |
| | 7. () Outro(s): _____ |

CONSIDERAÇÕES SOBRE O QUESTIONÁRIO

Reservamos o espaço abaixo caso você deseje fazer algum comentário sobre o tema abordado neste questionário.

CRIVO DE CORREÇÃO DO QUESTIONÁRIO

BLOCO I. ÍNDICE DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS REQUERIDAS (ICR)

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS REQUERIDAS	VARIÁVEIS
Competências Individuais Requeridas	I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, I8, I9, I10, I11, I12, I13, I14, I15

$$\text{ICR} = \frac{(I1 + I2 + I3 + I4 + I5 + I6 + I7 + I8 + I9 + I10 + I11 + I12 + I13 + I14 + I15)}{15}$$

BLOCO II. GRAU DE MODERNIDADE ORGANIZACIONAL (GMO)

MODERNIDADE ORGANIZACIONAL	VARIÁVEIS
Modernidade Administrativa e das Práticas de Gestão de Pessoas	II10, II11, II12, II13, II14, II15, II16, II17, II18, II19, II20, II21
Modernidade Cultural	II1, II2, II3, II4
Modernidade Política	II5, II6, II7, II8, II9, II22, II23

$$\text{GMO} = \frac{\left(\begin{array}{c} II10+II11+II12+II13+II14+ \\ II15+II16+II17+II18+II19+ \\ II20+II21 \end{array} \right)}{12} + \frac{\left(\begin{array}{c} II1+II2+II3+ \\ II4 \end{array} \right)}{4} + \frac{\left(\begin{array}{c} II5+II6+II7+ \\ II8+II9+II22+ \\ II23 \end{array} \right)}{7}$$

BLOCO III. GRAU DE SATISFAÇÃO NO E COM O TRABALHO (GST)

SATISFAÇÃO NO E COM O TRABALHO	VARIÁVEIS
Satisfação com Fatores Associados ao Trabalho em Si	III1, III2, III5, IV1, IV2, IV3, IV8, IV9, IV10
Satisfação com Fatores Organizacionais	IV4, IV5, IV6, IV7
Satisfação com a Gerência	III3*, III4

$$\text{GST} = \frac{\left(\begin{array}{c} \text{III1} + \text{III2} + \text{III5} + \text{IV1} + \text{IV2} + \\ \text{IV3} + \text{IV8} + \text{IV9} + \text{IV10} \end{array} \right)}{9} + \frac{\left(\begin{array}{c} \text{IV4} + \text{IV5} + \\ \text{IV6} + \text{IV7} \end{array} \right)}{4} + \frac{\left(\begin{array}{c} \text{III3}^* + \text{III4} \end{array} \right)}{2}$$

3

(*) Questão Invertida.

RESULTADOS DAS REGRESSÕES STEPWISE

Caso 38

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficiente Padronizado	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
2	(Constant)	1,13E-02	0,008		1,368	0,172
	Q16	-3,52E-03	0,001	-0,152	-3,698	0
	Q112	2,34E-03	0,001	0,105	2,553	0,011

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 39

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficiente Padronizado	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
13	(Constant)	6,32E-03	0,005		1,163	0,245
	Q34	-1,98E-03	0,001	-0,122	-3,153	0,002
	Q215	-1,70E-03	0,001	-0,128	-2,66	0,008
	Q216	2,56E-03	0,001	0,208	4,248	0
	Q217	-2,44E-03	0,001	-0,196	-3,753	0
	Q224	2,01E-03	0,001	0,129	2,858	0,004
	Q311	-2,41E-03	0,001	-0,157	-3,492	0,001
	Q45	3,07E-03	0,001	0,184	3,353	0,001
	Q44	-2,95E-03	0,001	-0,2	-3,93	0
	Q410	2,95E-03	0,001	0,191	3,731	0
	Q314	1,36E-03	0,001	0,098	2,321	0,021
	Q46	-1,16E-03	0,001	-0,086	-2,065	0,039

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 79

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficiente Padronizado	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
12	(Constant)	-5,07E-03	0,008		-0,666	0,506
	Q36	1,79E-03	0,001	0,124	3,279	0,001
	Q37	-1,04E-03	0	-0,088	-2,314	0,021
	Q220	-3,49E-03	0,001	-0,245	-4,883	0
	Q29	2,45E-03	0,001	0,161	3,191	0,001
	Q223	-5,13E-03	0,001	-0,339	-5,692	0
	Q224	2,77E-03	0,001	0,178	2,951	0,003
	Q412	2,85E-03	0,001	0,18	3,777	0
	Q46	-1,52E-03	0,001	-0,113	-2,794	0,005
	Q216	1,24E-03	0,001	0,101	2,341	0,019
	Q42	-1,67E-03	0,001	-0,113	-2,617	0,009
	Q225	1,63E-03	0,001	0,108	2,237	0,026
	Q32	1,63E-03	0,001	0,079	2,116	0,035

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 83

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficiente Padronizado	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
10	(Constant)	-3,95E-03	0,01		-0,4	0,689
	Q12	-2,89E-03	0,001	-0,136	-3,109	0,002
	Q18	2,06E-03	0,001	0,106	2,599	0,01
	Q32	2,08E-03	0,001	0,101	2,48	0,013
	Q23	-3,08E-03	0,001	-0,193	-4,054	0
	Q21	2,19E-03	0,001	0,139	3,047	0,002
	Q110	-4,47E-03	0,001	-0,186	-3,659	0
	Q16	3,11E-03	0,001	0,134	2,858	0,004
	Q113	2,09E-03	0,001	0,092	2,205	0,028
	Q414	1,34E-03	0,001	0,087	2,343	0,019
	Q47	-1,59E-03	0,001	-0,081	-2,093	0,037

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 95

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficiente Padronizado	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
5	(Constant)	1,77E-03	0,005		0,37	0,711
	Q49	1,13E-03	0,001	0,072	1,761	0,079
	Q45	-3,18E-03	0,001	-0,191	-3,821	0
	Q44	2,32E-03	0,001	0,158	3,007	0,003
	Q310	-1,66E-03	0,001	-0,131	-3,11	0,002
	Q413	1,53E-03	0,001	0,103	2,229	0,026

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 119

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficiente Padronizado	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
6	(Constant)	2,83E-02	0,007		4,074	0
	Q48	-2,82E-03	0,001	-0,134	-3,596	0
	Q23	3,54E-03	0,001	0,221	3,169	0,002
	Q21	-2,47E-03	0,001	-0,157	-3,225	0,001
	Q311	-1,22E-03	0,001	-0,079	-2,103	0,036
	Q24	-2,65E-03	0,001	-0,164	-2,588	0,01
	Q22	2,13E-03	0,001	0,137	2,17	0,03

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 121

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
5	(Constant)	3,04E-02	0,009		3,28	0,001
	Q48	-3,00E-03	0,001	-0,142	-3,524	0
	Q15	-2,68E-03	0,001	-0,113	-2,961	0,003
	Q217	1,89E-03	0,001	0,152	3,118	0,002
	Q47	1,87E-03	0,001	0,095	2,363	0,018
	Q216	-1,27E-03	0,001	-0,103	-2,1	0,036

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 126

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficiente Padronizado	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
11	(Constant)	-2,31E-03	0,007		-0,342	0,733
	Q31	-3,20E-03	0,001	-0,183	-4,255	0
	Q43	3,19E-03	0,001	0,188	3,872	0
	Q311	-1,19E-03	0,001	-0,077	-1,986	0,047
	Q314	-1,43E-03	0,001	-0,102	-2,164	0,031
	Q21	2,13E-03	0,001	0,135	3,015	0,003
	Q26	-1,91E-03	0,001	-0,132	-2,877	0,004
	Q19	2,03E-03	0,001	0,104	2,599	0,01
	Q216	-1,56E-03	0,001	-0,127	-2,894	0,004
	Q211	1,50E-03	0,001	0,111	2,475	0,014
	Q222	-1,83E-03	0,001	-0,123	-2,607	0,009
	Q214	1,85E-03	0,001	0,118	2,298	0,022

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 137

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficiente Padronizado	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
18	(Constant)	-2,18E-03	0,007		-0,331	0,741
	Q225	-3,95E-03	0,001	-0,262	-5,605	0
	Q224	4,63E-03	0,001	0,299	5,953	0
	Q221	-4,89E-03	0,001	-0,324	-5,571	0
	Q222	3,75E-03	0,001	0,252	4,867	0
	Q23	1,65E-03	0,001	0,103	2,087	0,037
	Q28	-3,67E-03	0,001	-0,244	-4,833	0
	Q29	3,57E-03	0,001	0,235	4,067	0
	Q220	-2,81E-03	0,001	-0,197	-3,582	0
	Q413	-3,05E-03	0,001	-0,205	-4,75	0
	Q410	2,67E-03	0,001	0,174	3,853	0
	Q311	1,86E-03	0,001	0,121	3,21	0,001
	Q215	-1,72E-03	0,001	-0,13	-2,772	0,006
	Q219	1,45E-03	0,001	0,105	2,511	0,012
	Q218	1,70E-03	0,001	0,125	2,415	0,016
	Q17	-1,77E-03	0,001	-0,092	-2,599	0,01
	Q31	1,43E-03	0,001	0,082	2,169	0,03
	Q217	-1,73E-03	0,001	-0,139	-2,715	0,007
	Q216	1,32E-03	0,001	0,107	2,236	0,026

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 151

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
13	(Constant)	6,55E-03	0,009		0,717	0,474
	Q47	-2,73E-03	0,001	-0,139	-3,353	0,001
	Q115	-2,81E-03	0,001	-0,139	-3,256	0,001
	Q24	7,00E-03	0,001	0,434	7,124	0
	Q23	-4,96E-03	0,001	-0,31	-5,019	0
	Q220	-2,26E-03	0,001	-0,158	-3,331	0,001
	Q19	2,53E-03	0,001	0,129	2,98	0,003
	Q219	1,86E-03	0,001	0,134	3,129	0,002
	Q211	-1,60E-03	0,001	-0,118	-2,752	0,006
	Q48	1,77E-03	0,001	0,084	2,131	0,033
	Q311	-1,34E-03	0,001	-0,087	-2,326	0,02
	Q414	1,41E-03	0,001	0,091	2,434	0,015
	Q38	1,70E-03	0,001	0,087	2,373	0,018
	Q31	-1,54E-03	0,001	-0,088	-2,168	0,03

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 175

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficiente Padronizado	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
11	(Constant)	1,04E-02	0,005		1,952	0,051
	Q225	-1,85E-03	0,001	-0,123	-2,795	0,005
	Q25	3,72E-03	0,001	0,249	4,222	0
	Q26	-2,88E-03	0,001	-0,198	-3,364	0,001
	Q28	3,85E-03	0,001	0,257	4,183	0
	Q29	-2,79E-03	0,001	-0,183	-2,855	0,004
	Q23	3,02E-03	0,001	0,189	3,553	0
	Q34	-1,27E-03	0,001	-0,078	-2,074	0,038
	Q211	1,88E-03	0,001	0,139	3,222	0,001
	Q214	-2,06E-03	0,001	-0,132	-2,612	0,009
	Q27	-1,67E-03	0,001	-0,125	-2,272	0,023
	Q42	-1,32E-03	0,001	-0,09	-2,172	0,03

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 177

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficiente Padronizado	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
14	(Constant)	1,72E-02	0,007		2,507	0,012
	Q34	-1,51E-03	0,001	-0,093	-2,404	0,016
	Q49	3,68E-03	0,001	0,235	5,047	0
	Q44	1,62E-03	0,001	0,11	2,158	0,031
	Q410	-2,89E-03	0,001	-0,188	-3,547	0
	Q29	-1,43E-03	0,001	-0,094	-2,064	0,039
	Q39	-1,11E-03	0,001	-0,085	-2,164	0,031
	Q311	-2,30E-03	0,001	-0,149	-3,32	0,001
	Q414	1,64E-03	0,001	0,106	2,709	0,007
	Q415	-1,78E-03	0,001	-0,124	-2,896	0,004
	Q45	1,70E-03	0,001	0,102	1,794	0,073
	Q412	-2,36E-03	0,001	-0,149	-3,069	0,002
	Q42	1,55E-03	0,001	0,105	2,254	0,024

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 178

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficiente Padronizado	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
12	(Constant)	3,93E-03	0,008		0,482	0,63
	Q21	-1,99E-03	0,001	-0,126	-2,868	0,004
	Q220	3,58E-03	0,001	0,251	5,118	0
	Q225	-2,60E-03	0,001	-0,173	-3,89	0
	Q218	-2,29E-03	0,001	-0,168	-3,408	0,001
	Q411	1,90E-03	0,001	0,12	2,638	0,009
	Q41	-1,84E-03	0,001	-0,128	-3,334	0,001
	Q42	1,80E-03	0,001	0,122	2,877	0,004
	Q115	-2,70E-03	0,001	-0,134	-3,045	0,002
	Q113	1,93E-03	0,001	0,085	2,167	0,031
	Q18	1,92E-03	0,001	0,099	2,437	0,015

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 183

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficiente Padronizado	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
15	(Constant)	4,40E-03	0,006		0,697	0,486
	Q44	-3,29E-03	0,001	-0,224	-4,714	0
	Q410	1,78E-03	0,001	0,115	2,157	0,031
	Q218	-4,47E-03	0,001	-0,328	-5,684	0
	Q214	3,52E-03	0,001	0,225	4,269	0
	Q217	2,85E-03	0,001	0,229	4,393	0
	Q216	-2,38E-03	0,001	-0,194	-3,91	0
	Q27	1,55E-03	0,001	0,115	2,858	0,004
	Q33	1,15E-03	0	0,097	2,743	0,006
	Q37	-1,86E-03	0,001	-0,158	-3,626	0
	Q310	-1,49E-03	0,001	-0,118	-2,577	0,01
	Q411	1,83E-03	0,001	0,116	2,312	0,021
	Q222	2,03E-03	0,001	0,136	2,81	0,005
	Q220	-1,81E-03	0,001	-0,127	-2,367	0,018

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 185

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficiente Padronizado	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
11	(Constant)	1,780E-02	,008		2,283	,023
	Q45	-3,187E-03	,001	-,191	-3,647	,000
	Q210	3,295E-03	,001	,209	4,384	,000
	Q29	-2,763E-03	,001	-,181	-3,345	,001
	Q311	1,563E-03	,001	,101	2,258	,024
	Q39	-1,372E-03	,001	-,104	-2,675	,008
	Q310	1,452E-03	,001	,115	2,880	,004
	Q413	-1,519E-03	,001	-,102	-2,250	,025
	Q114	1,782E-03	,001	,109	2,705	,007
	Q17	-1,961E-03	,001	-,102	-2,669	,008
	Q215	1,554E-03	,001	,118	2,692	,007
	Q213	-1,793E-03	,001	-,126	-2,598	,010

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 197

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficiente Padronizado	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
9	(Constant)	1,29E-02	0,009		1,404	0,161
	Q15	-3,66E-03	0,001	-0,154	-3,812	0
	Q19	3,74E-03	0,001	0,192	4,074	0
	Q18	-2,91E-03	0,001	-0,15	-3,286	0,001
	Q49	-2,54E-03	0,001	-0,162	-3,769	0
	Q46	1,18E-03	0,001	0,088	2,264	0,024
	Q218	1,44E-03	0,001	0,106	2,369	0,018
	Q48	2,08E-03	0,001	0,099	2,577	0,01
	Q225	-1,87E-03	0,001	-0,124	-2,895	0,004
	Q21	1,54E-03	0,001	0,097	2,239	0,025

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 198

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficiente Padronizado	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
13	(Constant)	3,81E-03	0,007		0,581	0,562
	Q224	-3,73E-03	0,001	-0,241	-4,62	0
	Q225	2,84E-03	0,001	0,189	3,773	0
	Q27	3,00E-03	0,001	0,223	4,252	0
	Q45	2,17E-03	0,001	0,13	2,699	0,007
	Q413	-1,78E-03	0,001	-0,119	-2,513	0,012
	Q21	1,98E-03	0,001	0,126	2,893	0,004
	Q28	-2,16E-03	0,001	-0,144	-2,464	0,014
	Q212	-1,45E-03	0,001	-0,091	-2,266	0,024
	Q410	-2,16E-03	0,001	-0,14	-2,982	0,003
	Q415	1,29E-03	0,001	0,09	2,165	0,031
	Q315	-9,05E-04	0	-0,072	-1,992	0,047

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 204

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficiente Padronizado	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
8	(Constant)	1,47E-02	0,007		2,053	0,04
	Q312	2,68E-03	0,001	0,163	4,205	0
	Q35	-1,52E-03	0,001	-0,11	-2,819	0,005
	Q17	-1,94E-03	0,001	-0,101	-2,735	0,006
	Q44	1,86E-03	0,001	0,127	3,054	0,002
	Q27	-3,12E-03	0,001	-0,233	-4,42	0
	Q28	3,87E-03	0,001	0,258	4,621	0
	Q311	-1,62E-03	0,001	-0,105	-2,656	0,008
	Q217	-1,00E-03	0	-0,081	-2,013	0,044

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 217

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficiente Padronizado	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
21	(Constant)	1,11E-03	0,009		0,13	0,896
	Q212	-3,37E-03	0,001	-0,212	-4,141	0
	Q211	3,12E-03	0,001	0,231	4,587	0
	Q210	-3,76E-03	0,001	-0,238	-5,044	0
	Q29	2,85E-03	0,001	0,187	3,461	0,001
	Q213	-2,08E-03	0,001	-0,146	-2,555	0,011
	Q218	3,22E-03	0,001	0,236	4,309	0
	Q220	-4,10E-03	0,001	-0,288	-5,31	0
	Q221	2,51E-03	0,001	0,167	3,131	0,002
	Q214	-3,44E-03	0,001	-0,22	-3,71	0
	Q111	-3,78E-03	0,001	-0,171	-4,342	0
	Q24	2,20E-03	0,001	0,136	2,794	0,005
	Q224	2,32E-03	0,001	0,15	3,374	0,001
	Q215	-1,78E-03	0,001	-0,135	-2,966	0,003
	Q219	1,55E-03	0,001	0,112	2,558	0,011
	Q16	1,83E-03	0,001	0,079	2,052	0,04
	Q49	1,66E-03	0,001	0,106	2,585	0,01
	Q313	1,17E-03	0	0,108	2,758	0,006
	Q42	1,90E-03	0,001	0,129	2,973	0,003
	Q41	-1,20E-03	0,001	-0,084	-2,322	0,021

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 224

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficiente Padronizado	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
13	(Constant)	2,76E-02	0,01		2,764	0,006
	Q16	-4,15E-03	0,001	-0,179	-3,935	0
	Q19	2,90E-03	0,001	0,149	3,324	0,001
	Q34	-1,66E-03	0,001	-0,102	-2,7	0,007
	Q11	-1,95E-03	0,001	-0,107	-2,661	0,008
	Q15	2,11E-03	0,001	0,089	2,031	0,043
	Q113	-2,82E-03	0,001	-0,125	-3,088	0,002
	Q17	1,92E-03	0,001	0,1	2,343	0,019
	Q210	-2,10E-03	0,001	-0,133	-2,942	0,003
	Q211	1,69E-03	0,001	0,125	2,753	0,006
	Q216	1,85E-03	0,001	0,151	3,439	0,001
	Q214	-2,05E-03	0,001	-0,131	-2,728	0,007
	Q48	1,89E-03	0,001	0,09	2,434	0,015
	Q41	-1,10E-03	0,001	-0,077	-2,099	0,036

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 232

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficiente Padronizado	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
16	(Constant)	1,66E-02	0,009		1,782	0,075
	Q110	-4,07E-03	0,001	-0,169	-3,739	0
	Q113	2,60E-03	0,001	0,115	2,759	0,006
	Q112	-4,48E-03	0,001	-0,201	-4,426	0
	Q15	3,05E-03	0,001	0,128	2,939	0,003
	Q13	3,67E-03	0,001	0,193	3,935	0
	Q19	-3,66E-03	0,001	-0,188	-3,571	0
	Q45	-1,58E-03	0,001	-0,095	-2,222	0,027
	Q115	2,82E-03	0,001	0,14	3,073	0,002
	Q219	1,42E-03	0,001	0,102	2,355	0,019
	Q22	-2,56E-03	0,001	-0,166	-3,465	0,001
	Q214	2,72E-03	0,001	0,174	2,957	0,003
	Q215	-1,64E-03	0,001	-0,124	-2,681	0,008
	Q414	-1,19E-03	0,001	-0,077	-2,062	0,04
	Q411	1,42E-03	0,001	0,09	1,977	0,048
	Q213	-2,24E-03	0,001	-0,157	-2,708	0,007
	Q218	1,68E-03	0,001	0,124	2,185	0,029

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 236

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficiente Padronizado	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
14	(Constant)	7,29E-03	0,005		1,398	0,163
	Q114	-2,22E-03	0,001	-0,136	-3,463	0,001
	Q210	1,78E-03	0,001	0,113	2,423	0,016
	Q223	-2,27E-03	0,001	-0,15	-2,912	0,004
	Q411	3,08E-03	0,001	0,195	3,73	0
	Q410	-2,55E-03	0,001	-0,165	-3,159	0,002
	Q221	1,86E-03	0,001	0,123	2,455	0,014
	Q216	-1,31E-03	0,001	-0,107	-2,507	0,012
	Q25	3,12E-03	0,001	0,209	3,595	0
	Q26	-2,71E-03	0,001	-0,187	-3,333	0,001
	Q22	-3,18E-03	0,001	-0,205	-3,425	0,001
	Q42	1,66E-03	0,001	0,113	2,558	0,011
	Q23	2,28E-03	0,001	0,143	2,199	0,028

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 240

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficiente Padronizado	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
12	(Constant)	1,32E-02	0,01		1,334	0,183
	Q222	-1,62E-03	0,001	-0,109	-2,484	0,013
	Q29	3,80E-03	0,001	0,249	4,451	0
	Q28	-2,20E-03	0,001	-0,146	-2,833	0,005
	Q49	-2,04E-03	0,001	-0,13	-2,704	0,007
	Q410	2,70E-03	0,001	0,175	3,385	0,001
	Q411	-2,34E-03	0,001	-0,148	-2,773	0,006
	Q36	1,67E-03	0,001	0,116	3,106	0,002
	Q15	-3,06E-03	0,001	-0,129	-2,9	0,004
	Q112	2,83E-03	0,001	0,127	2,873	0,004
	Q313	-9,68E-04	0	-0,089	-2,22	0,027
	Q113	2,29E-03	0,001	0,101	2,523	0,012
	Q16	-2,27E-03	0,001	-0,098	-2,214	0,027

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 242

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficiente Padronizado	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
7	(Constant)	3,67E-03	0,01		0,381	0,703
	Q12	-5,20E-03	0,001	-0,245	-5,578	0
	Q110	3,09E-03	0,001	0,128	3,01	0,003
	Q312	2,22E-03	0,001	0,136	3,511	0
	Q36	-1,55E-03	0,001	-0,108	-2,802	0,005
	Q45	-2,19E-03	0,001	-0,131	-3,318	0,001
	Q13	2,08E-03	0,001	0,11	2,604	0,009
	Q47	1,87E-03	0,001	0,096	2,521	0,012

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 246

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficiente Padronizado	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
9	(Constant)	2,49E-02	0,009		2,753	0,006
	Q45	-3,24E-03	0,001	-0,194	-4,063	0
	Q39	-1,51E-03	0,001	-0,115	-2,908	0,004
	Q43	1,85E-03	0,001	0,109	2,365	0,018
	Q212	-2,16E-03	0,001	-0,136	-3,312	0,001
	Q219	1,76E-03	0,001	0,127	2,943	0,003
	Q415	-1,38E-03	0,001	-0,097	-2,288	0,022
	Q114	1,36E-03	0,001	0,083	1,958	0,051
	Q112	-3,54E-03	0,001	-0,159	-3,454	0,001
	Q111	2,57E-03	0,001	0,117	2,46	0,014

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 254

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficiente Padronizado	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
11	(Constant)	-1,59E-03	0,008		-0,189	0,85
	Q36	1,58E-03	0,001	0,109	3,005	0,003
	Q414	-1,84E-03	0,001	-0,12	-3,077	0,002
	Q46	1,42E-03	0,001	0,105	2,615	0,009
	Q43	-2,48E-03	0,001	-0,147	-3,275	0,001
	Q415	1,90E-03	0,001	0,133	3,204	0,001
	Q22	3,93E-03	0,001	0,254	4,188	0
	Q23	-3,66E-03	0,001	-0,229	-3,722	0
	Q216	-1,70E-03	0,001	-0,138	-3,109	0,002
	Q218	1,62E-03	0,001	0,119	2,421	0,016
	Q112	2,45E-03	0,001	0,11	2,714	0,007
	Q19	-2,06E-03	0,001	-0,106	-2,511	0,012

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 261

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficiente Padronizado	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
16	(Constant)	1,46E-02	0,01		1,487	0,137
	Q114	-2,92E-03	0,001	-0,179	-4,024	0
	Q42	1,61E-03	0,001	0,109	2,462	0,014
	Q410	-4,67E-03	0,001	-0,303	-5,545	0
	Q44	1,69E-03	0,001	0,115	2,316	0,021
	Q25	1,71E-03	0,001	0,114	2,256	0,024
	Q27	-2,79E-03	0,001	-0,208	-3,956	0
	Q28	2,03E-03	0,001	0,136	2,392	0,017
	Q19	2,80E-03	0,001	0,143	3,209	0,001
	Q112	-2,18E-03	0,001	-0,098	-2,412	0,016
	Q32	-2,31E-03	0,001	-0,113	-2,955	0,003
	Q310	2,06E-03	0,001	0,162	3,535	0
	Q37	1,45E-03	0,001	0,123	2,74	0,006
	Q411	1,71E-03	0,001	0,108	2,156	0,031
	Q39	-1,10E-03	0,001	-0,084	-2,134	0,033

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 264

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficiente Padronizado	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
13	(Constant)	1,28E-03	0,008		0,169	0,866
	Q44	-3,67E-03	0,001	-0,25	-5,225	0
	Q45	1,86E-03	0,001	0,112	2,47	0,014
	Q412	1,91E-03	0,001	0,121	2,557	0,011
	Q222	-4,78E-03	0,001	-0,321	-6,046	0
	Q221	3,79E-03	0,001	0,251	4,505	0
	Q213	-3,10E-03	0,001	-0,218	-4,539	0
	Q25	1,63E-03	0,001	0,109	2,284	0,023
	Q210	1,58E-03	0,001	0,1	2,196	0,028
	Q49	1,87E-03	0,001	0,119	2,672	0,008
	Q217	-1,42E-03	0,001	-0,114	-2,674	0,008
	Q113	-2,39E-03	0,001	-0,106	-2,929	0,004
	Q34	1,65E-03	0,001	0,101	2,699	0,007
	Q21	1,53E-03	0,001	0,097	2,186	0,029

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 284

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficiente Padronizado	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
11	(Constant)	-3,24E-03	0,009		-0,368	0,713
	Q311	-1,62E-03	0,001	-0,105	-2,338	0,02
	Q23	2,79E-03	0,001	0,175	3,883	0
	Q48	-3,22E-03	0,001	-0,153	-3,763	0
	Q47	1,69E-03	0,001	0,086	2,067	0,039
	Q414	1,67E-03	0,001	0,108	2,728	0,007
	Q412	-1,75E-03	0,001	-0,111	-2,479	0,013
	Q46	1,64E-03	0,001	0,122	2,848	0,005
	Q310	-1,21E-03	0	-0,095	-2,44	0,015
	Q45	-2,14E-03	0,001	-0,128	-2,386	0,017
	Q43	2,26E-03	0,001	0,134	2,779	0,006
	Q313	1,16E-03	0	0,107	2,502	0,013

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 294

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficiente Padronizado	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
4	(Constant)	1,01E-02	0,008		1,292	0,197
	Q11	-2,64E-03	0,001	-0,145	-3,679	0
	Q311	-2,82E-03	0,001	-0,183	-4,027	0
	Q45	2,33E-03	0,001	0,14	3,027	0,003
	Q12	1,74E-03	0,001	0,082	2,074	0,038

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 298

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficiente Padronizado	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
8	(Constant)	1,44E-02	0,007		1,95	0,052
	Q48	-2,09E-03	0,001	-0,099	-2,643	0,008
	Q14	-2,56E-03	0,001	-0,144	-3,406	0,001
	Q114	1,75E-03	0,001	0,107	2,458	0,014
	Q314	1,60E-03	0,001	0,115	2,798	0,005
	Q410	-1,99E-03	0,001	-0,129	-2,897	0,004
	Q21	1,64E-03	0,001	0,104	2,322	0,021
	Q214	-2,22E-03	0,001	-0,142	-3,062	0,002
	Q210	1,84E-03	0,001	0,116	2,557	0,011

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 312

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficiente Padronizado	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
16	(Constant)	9,51E-03	0,009		1,006	0,315
	Q23	-2,02E-03	0,001	-0,126	-2,598	0,01
	Q224	5,19E-03	0,001	0,335	5,924	0
	Q223	-4,77E-03	0,001	-0,315	-5,334	0
	Q212	2,92E-03	0,001	0,184	4,227	0
	Q214	-3,40E-03	0,001	-0,217	-4,188	0
	Q215	2,49E-03	0,001	0,188	4,174	0
	Q41	-1,39E-03	0,001	-0,096	-2,653	0,008
	Q43	2,71E-03	0,001	0,16	3,698	0
	Q44	-1,76E-03	0,001	-0,119	-2,718	0,007
	Q222	2,61E-03	0,001	0,175	3,499	0
	Q220	-1,76E-03	0,001	-0,123	-2,381	0,018
	Q112	-2,99E-03	0,001	-0,134	-3,341	0,001
	Q113	2,07E-03	0,001	0,092	2,401	0,017
	Q32	-2,18E-03	0,001	-0,106	-2,698	0,007
	Q36	-1,28E-03	0,001	-0,089	-2,468	0,014
	Q14	1,44E-03	0,001	0,081	2,057	0,04

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 322

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficiente Padronizado	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
14	(Constant)	3,78E-03	0,006		0,583	0,56
	Q225	-2,76E-03	0,001	-0,184	-4,057	0
	Q24	3,15E-03	0,001	0,195	3,851	0
	Q214	-2,11E-03	0,001	-0,135	-2,794	0,005
	Q210	1,79E-03	0,001	0,113	2,418	0,016
	Q18	-2,44E-03	0,001	-0,126	-3,221	0,001
	Q14	1,69E-03	0,001	0,095	2,418	0,016
	Q25	-2,08E-03	0,001	-0,139	-2,586	0,01
	Q27	3,71E-03	0,001	0,276	5,217	0
	Q28	-3,49E-03	0,001	-0,233	-3,994	0
	Q45	2,48E-03	0,001	0,149	3,071	0,002
	Q410	-2,48E-03	0,001	-0,161	-3,287	0,001
	Q222	1,79E-03	0,001	0,12	2,565	0,011
	Q44	1,84E-03	0,001	0,125	2,504	0,012
	Q42	-1,44E-03	0,001	-0,098	-2,152	0,032

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 342

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficiente Padronizado	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
8	(Constant)	1,19E-02	0,006		1,888	0,059
	Q412	1,41E-03	0,001	0,089	1,987	0,047
	Q25	-4,46E-03	0,001	-0,298	-5,2	0
	Q26	2,19E-03	0,001	0,151	2,702	0,007
	Q315	-9,69E-04	0	-0,078	-2,137	0,033
	Q21	-2,54E-03	0,001	-0,161	-3,46	0,001
	Q23	2,70E-03	0,001	0,169	3,142	0,002
	Q311	-1,46E-03	0,001	-0,094	-2,503	0,013
	Q225	1,45E-03	0,001	0,097	2,163	0,031

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 346

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficiente Padronizado	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
14	(Constant)	8,85E-03	0,008		1,07	0,285
	Q38	-2,75E-03	0,001	-0,142	-3,92	0
	Q43	2,63E-03	0,001	0,155	3,938	0
	Q222	3,56E-03	0,001	0,239	4,216	0
	Q221	-3,48E-03	0,001	-0,23	-3,812	0
	Q220	3,02E-03	0,001	0,211	3,729	0
	Q213	-2,43E-03	0,001	-0,171	-3,178	0,002
	Q211	-2,87E-03	0,001	-0,212	-4,052	0
	Q212	3,06E-03	0,001	0,193	3,719	0
	Q39	9,71E-04	0	0,074	1,98	0,048
	Q223	-2,34E-03	0,001	-0,154	-3,182	0,002
	Q218	1,86E-03	0,001	0,136	2,467	0,014
	Q215	-1,48E-03	0,001	-0,112	-2,419	0,016

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 358

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
20	(Constant)	1,24E-02	0,009		1,38	0,168
	Q43	-2,94E-03	0,001	-0,174	-3,878	0
	Q32	2,36E-03	0,001	0,115	2,884	0,004
	Q31	-2,76E-03	0,001	-0,158	-3,49	0,001
	Q215	2,16E-03	0,001	0,163	3,691	0
	Q220	-3,16E-03	0,001	-0,222	-4,5	0
	Q24	2,62E-03	0,001	0,162	3,077	0,002
	Q21	-2,72E-03	0,001	-0,173	-3,646	0
	Q114	1,44E-03	0,001	0,088	2,057	0,04
	Q410	-1,73E-03	0,001	-0,113	-2,416	0,016
	Q29	2,58E-03	0,001	0,169	2,834	0,005
	Q27	-2,18E-03	0,001	-0,162	-3,416	0,001
	Q26	2,04E-03	0,001	0,141	2,696	0,007
	Q33	-9,48E-04	0	-0,08	-2,298	0,022
	Q415	1,41E-03	0,001	0,099	2,331	0,02
	Q15	-2,45E-03	0,001	-0,103	-2,478	0,013
	Q11	2,30E-03	0,001	0,126	2,912	0,004
	Q18	-2,40E-03	0,001	-0,124	-2,721	0,007
	Q111	2,47E-03	0,001	0,112	2,514	0,012

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 363

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
11	(Constant)	1,02E-03	0,005		0,222	0,824
	Q26	-3,46E-03	0,001	-0,238	-4,094	0
	Q223	1,77E-03	0,001	0,117	2,38	0,018
	Q412	2,32E-03	0,001	0,147	3,069	0,002
	Q218	-3,25E-03	0,001	-0,238	-4,076	0
	Q217	1,68E-03	0,001	0,135	2,834	0,005
	Q25	2,60E-03	0,001	0,174	2,969	0,003
	Q414	-1,59E-03	0,001	-0,103	-2,76	0,006
	Q27	-1,52E-03	0,001	-0,114	-2,451	0,014
	Q23	1,77E-03	0,001	0,111	2,217	0,027
	Q213	-1,80E-03	0,001	-0,126	-2,361	0,018
	Q220	1,58E-03	0,001	0,11	2,055	0,04

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 367

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
14	(Constant)	2,34E-02	0,01		2,33	0,02
	Q315	-1,50E-03	0	-0,12	-3,234	0,001
	Q46	-2,01E-03	0,001	-0,149	-3,664	0
	Q310	1,44E-03	0,001	0,114	2,853	0,004
	Q12	-3,15E-03	0,001	-0,149	-3,412	0,001
	Q13	1,45E-03	0,001	0,076	1,806	0,071
	Q213	-2,74E-03	0,001	-0,193	-3,852	0
	Q220	2,44E-03	0,001	0,171	3,263	0,001
	Q217	-1,75E-03	0,001	-0,141	-3,003	0,003
	Q41	1,33E-03	0,001	0,093	2,355	0,019
	Q22	1,78E-03	0,001	0,115	2,365	0,018
	Q223	-2,51E-03	0,001	-0,166	-3,372	0,001
	Q26	1,98E-03	0,001	0,137	2,744	0,006
	Q113	-2,63E-03	0,001	-0,116	-2,82	0,005
	Q110	2,57E-03	0,001	0,107	2,341	0,02

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 379

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
2	(Constant)	1,31E-02	0,007		1,963	0,05
	Q38	-1,66E-03	0,001	-0,085	-2,269	0,024
	Q312	1,35E-03	0,001	0,082	2,182	0,029

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 390

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
12	(Constant)	-3,08E-03	0,008		-0,381	0,703
	Q22	-4,18E-03	0,001	-0,27	-4,455	0
	Q23	6,03E-03	0,001	0,377	5,379	0
	Q24	-3,07E-03	0,001	-0,19	-3	0,003
	Q13	-2,07E-03	0,001	-0,109	-2,59	0,01
	Q219	1,13E-03	0,001	0,081	1,859	0,063
	Q11	2,33E-03	0,001	0,128	3,129	0,002
	Q31	-2,54E-03	0,001	-0,146	-3,352	0,001
	Q314	1,87E-03	0,001	0,134	2,944	0,003
	Q313	1,21E-03	0	0,112	2,604	0,009
	Q46	1,23E-03	0,001	0,091	2,251	0,025
	Q222	-1,81E-03	0,001	-0,122	-2,657	0,008
	Q215	1,27E-03	0,001	0,096	2,136	0,033

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 395

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
8	(Constant)	9,16E-03	0,008		1,172	0,241
	Q31	-1,99E-03	0,001	-0,114	-2,742	0,006
	Q222	2,01E-03	0,001	0,135	3,126	0,002
	Q11	-2,33E-03	0,001	-0,128	-3,09	0,002
	Q111	2,78E-03	0,001	0,126	2,883	0,004
	Q17	-2,38E-03	0,001	-0,123	-2,954	0,003
	Q23	-2,69E-03	0,001	-0,168	-3,369	0,001
	Q14	2,00E-03	0,001	0,112	2,647	0,008
	Q21	1,55E-03	0,001	0,098	2,065	0,039

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 405

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
5	(Constant)	-2,02E-03	0,004		-0,476	0,635
	Q29	-4,76E-03	0,001	-0,313	-5,435	0
	Q25	3,35E-03	0,001	0,224	4,321	0
	Q210	1,64E-03	0,001	0,104	2,195	0,028
	Q410	2,20E-03	0,001	0,143	3,098	0,002
	Q49	-1,91E-03	0,001	-0,122	-2,654	0,008

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 408

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
12	(Constant)	-8,18E-03	0,006		-1,334	0,183
	Q24	-4,17E-03	0,001	-0,258	-4,254	0
	Q223	3,23E-03	0,001	0,214	4,397	0
	Q28	-1,97E-03	0,001	-0,131	-2,61	0,009
	Q23	3,48E-03	0,001	0,217	3,494	0,001
	Q410	1,97E-03	0,001	0,128	2,502	0,013
	Q412	-3,30E-03	0,001	-0,209	-4,03	0
	Q36	2,04E-03	0,001	0,142	3,43	0,001
	Q35	-1,72E-03	0,001	-0,124	-2,997	0,003
	Q26	-1,82E-03	0,001	-0,125	-2,319	0,021
	Q411	2,04E-03	0,001	0,129	2,311	0,021
	Q313	9,81E-04	0	0,091	2,237	0,026
	Q414	1,22E-03	0,001	0,079	2,075	0,038

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 422

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
2	(Constant)	8,94E-03	0,005		1,8	0,072
	Q31	-2,49E-03	0,001	-0,142	-3,518	0
	Q415	1,67E-03	0,001	0,117	2,879	0,004

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 435

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
16	(Constant)	2,55E-02	0,009		2,746	0,006
	Q210	-3,11E-03	0,001	-0,197	-4,546	0
	Q18	-4,17E-03	0,001	-0,215	-4,324	0
	Q11	2,61E-03	0,001	0,143	3,276	0,001
	Q28	4,28E-03	0,001	0,285	5,112	0
	Q27	-2,53E-03	0,001	-0,189	-3,631	0
	Q315	-1,07E-03	0	-0,086	-2,394	0,017
	Q34	-2,00E-03	0,001	-0,123	-3,192	0,001
	Q37	-1,15E-03	0	-0,098	-2,479	0,013
	Q13	2,49E-03	0,001	0,131	2,594	0,01
	Q413	-2,25E-03	0,001	-0,151	-3,448	0,001
	Q44	1,72E-03	0,001	0,117	2,604	0,009
	Q19	-2,32E-03	0,001	-0,119	-2,178	0,03
	Q17	1,64E-03	0,001	0,085	2,106	0,036

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 446

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
9	(Constant)	-4,57E-03	0,005		-0,906	0,365
	Q410	-2,57E-03	0,001	-0,167	-3,145	0,002
	Q413	1,47E-03	0,001	0,099	2,142	0,033
	Q218	2,17E-03	0,001	0,16	3,319	0,001
	Q26	-2,66E-03	0,001	-0,183	-3,657	0
	Q223	2,44E-03	0,001	0,161	3,281	0,001
	Q411	-3,04E-03	0,001	-0,192	-3,412	0,001
	Q412	2,78E-03	0,001	0,176	3,308	0,001
	Q43	1,76E-03	0,001	0,104	2,496	0,013
	Q24	-1,76E-03	0,001	-0,109	-2,238	0,026

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 451

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
10	(Constant)	-1,67E-03	0,009		-0,181	0,856
	Q112	-4,74E-03	0,001	-0,213	-4,69	0
	Q115	1,98E-03	0,001	0,098	2,172	0,03
	Q111	2,36E-03	0,001	0,107	2,301	0,022
	Q23	-2,12E-03	0,001	-0,133	-2,798	0,005
	Q225	2,25E-03	0,001	0,15	3,465	0,001
	Q411	-1,95E-03	0,001	-0,124	-2,652	0,008
	Q46	1,87E-03	0,001	0,139	3,407	0,001
	Q34	-1,64E-03	0,001	-0,101	-2,591	0,01
	Q14	1,72E-03	0,001	0,096	2,31	0,021
	Q315	9,03E-04	0	0,072	1,966	0,05

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 457

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
11	(Constant)	-8,52E-03	0,008		-1,131	0,259
	Q35	1,57E-03	0,001	0,113	2,954	0,003
	Q43	2,01E-03	0,001	0,118	2,694	0,007
	Q215	-2,03E-03	0,001	-0,153	-3,279	0,001
	Q218	2,43E-03	0,001	0,178	3,47	0,001
	Q310	-1,25E-03	0,001	-0,099	-2,484	0,013
	Q216	-1,64E-03	0,001	-0,133	-2,788	0,005
	Q212	1,94E-03	0,001	0,122	2,81	0,005
	Q210	-2,15E-03	0,001	-0,136	-2,907	0,004
	Q21	1,46E-03	0,001	0,093	2,084	0,038
	Q47	-1,72E-03	0,001	-0,088	-2,259	0,024
	Q411	1,46E-03	0,001	0,092	2,027	0,043

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 460

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
3	(Constant)	1,45E-02	0,005		2,944	0,003
	Q312	2,10E-03	0,001	0,128	3,259	0,001
	Q311	-1,79E-03	0,001	-0,116	-3,062	0,002
	Q39	-1,36E-03	0,001	-0,104	-2,545	0,011

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 461

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
17	(Constant)	1,29E-02	0,011		1,218	0,224
	Q43	-3,44E-03	0,001	-0,203	-4,148	0
	Q45	2,20E-03	0,001	0,132	2,766	0,006
	Q38	-2,89E-03	0,001	-0,149	-3,973	0
	Q47	2,52E-03	0,001	0,129	3,255	0,001
	Q46	-1,89E-03	0,001	-0,14	-3,315	0,001
	Q41	1,86E-03	0,001	0,13	3,397	0,001
	Q110	-2,99E-03	0,001	-0,125	-3,2	0,001
	Q14	2,07E-03	0,001	0,116	2,959	0,003
	Q413	1,62E-03	0,001	0,109	2,34	0,02
	Q218	-2,46E-03	0,001	-0,181	-3,461	0,001
	Q213	2,73E-03	0,001	0,192	3,706	0
	Q42	-1,72E-03	0,001	-0,117	-2,3	0,022
	Q36	-1,61E-03	0,001	-0,111	-2,967	0,003
	Q37	1,14E-03	0	0,096	2,465	0,014
	Q34	1,50E-03	0,001	0,092	2,398	0,017
	Q215	-1,34E-03	0,001	-0,101	-2,29	0,022
	Q412	1,52E-03	0,001	0,096	2,044	0,041

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 464

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
11	(Constant)	2,54E-02	0,01		2,58	0,01
	Q18	-3,39E-03	0,001	-0,175	-3,842	0
	Q19	4,12E-03	0,001	0,211	4,273	0
	Q115	-2,45E-03	0,001	-0,121	-2,665	0,008
	Q24	2,13E-03	0,001	0,132	2,824	0,005
	Q212	-2,85E-03	0,001	-0,179	-4,106	0
	Q219	1,34E-03	0,001	0,097	2,304	0,021
	Q16	-2,58E-03	0,001	-0,111	-2,652	0,008
	Q32	1,61E-03	0,001	0,078	2,016	0,044
	Q28	-1,81E-03	0,001	-0,12	-2,736	0,006
	Q225	1,46E-03	0,001	0,097	2,239	0,025
	Q37	-8,90E-04	0	-0,075	-2,004	0,045

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 471

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
24	(Constant)	1,35E-02	0,009		1,49	0,137
	Q32	-3,87E-03	0,001	-0,188	-4,696	0
	Q17	2,64E-03	0,001	0,137	3,321	0,001
	Q18	-4,56E-03	0,001	-0,235	-4,808	0
	Q11	2,33E-03	0,001	0,128	2,945	0,003
	Q113	-2,23E-03	0,001	-0,099	-2,477	0,013
	Q219	-2,07E-03	0,001	-0,149	-3,452	0,001
	Q112	2,75E-03	0,001	0,123	2,849	0,005
	Q211	1,51E-03	0,001	0,112	2,486	0,013
	Q114	-2,84E-03	0,001	-0,173	-3,842	0
	Q19	2,62E-03	0,001	0,134	2,653	0,008
	Q214	-2,44E-03	0,001	-0,156	-3,173	0,002
	Q26	3,54E-03	0,001	0,244	4,242	0
	Q31	1,62E-03	0,001	0,092	2,036	0,042
	Q314	-2,25E-03	0,001	-0,161	-3,443	0,001
	Q43	2,85E-03	0,001	0,168	3,335	0,001
	Q45	-3,28E-03	0,001	-0,197	-3,795	0
	Q49	1,55E-03	0,001	0,099	2,283	0,023
	Q25	-1,91E-03	0,001	-0,128	-2,287	0,022
	Q210	1,76E-03	0,001	0,111	2,331	0,02
	Q415	1,23E-03	0,001	0,086	1,982	0,048
	Q28	-1,94E-03	0,001	-0,13	-2,498	0,013
	Q311	1,40E-03	0,001	0,091	2,057	0,04

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 472

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
5	(Constant)	4,32E-03	0,006		0,784	0,433
	Q14	-2,91E-03	0,001	-0,163	-3,847	0
	Q114	2,15E-03	0,001	0,132	3,059	0,002
	Q29	-4,05E-03	0,001	-0,266	-4,836	0
	Q26	2,35E-03	0,001	0,162	3,227	0,001
	Q24	1,95E-03	0,001	0,121	2,495	0,013

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 482

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
10	(Constant)	3,83E-03	0,008		0,457	0,648
	Q43	-3,99E-03	0,001	-0,236	-5,027	0
	Q45	2,70E-03	0,001	0,162	3,466	0,001
	Q315	-1,26E-03	0	-0,101	-2,73	0,006
	Q46	-1,95E-03	0,001	-0,144	-3,379	0,001
	Q410	2,76E-03	0,001	0,179	3,573	0
	Q415	-1,78E-03	0,001	-0,124	-2,919	0,004
	Q414	1,57E-03	0,001	0,102	2,577	0,01
	Q49	-2,00E-03	0,001	-0,128	-2,897	0,004
	Q48	1,69E-03	0,001	0,08	2,083	0,038
	Q14	1,38E-03	0,001	0,077	2,045	0,041

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 488

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
8	(Constant)	-1,06E-02	0,006		-1,747	0,081
	Q222	-2,83E-03	0,001	-0,19	-4,305	0
	Q23	3,98E-03	0,001	0,249	3,88	0
	Q22	-3,71E-03	0,001	-0,239	-3,854	0
	Q26	2,71E-03	0,001	0,187	3,419	0,001
	Q25	-2,49E-03	0,001	-0,166	-2,901	0,004
	Q21	1,65E-03	0,001	0,105	2,159	0,031
	Q42	1,82E-03	0,001	0,124	2,698	0,007
	Q313	9,00E-04	0	0,083	2,009	0,045

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 491

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
8	(Constant)	9,15E-04	0,006		0,148	0,882
	Q312	2,13E-03	0,001	0,13	3,335	0,001
	Q44	-1,88E-03	0,001	-0,127	-2,83	0,005
	Q214	2,56E-03	0,001	0,164	3,715	0
	Q26	-2,07E-03	0,001	-0,143	-3,115	0,002
	Q413	1,67E-03	0,001	0,112	2,455	0,014
	Q415	-1,74E-03	0,001	-0,122	-2,88	0,004
	Q35	-1,28E-03	0,001	-0,092	-2,296	0,022
	Q34	1,26E-03	0,001	0,077	1,98	0,048

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 505

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
11	(Constant)	9,70E-03	0,008		1,213	0,225
	Q212	-2,05E-03	0,001	-0,129	-2,9	0,004
	Q219	1,18E-03	0,001	0,085	1,908	0,057
	Q15	-3,72E-03	0,001	-0,156	-3,763	0
	Q14	1,69E-03	0,001	0,095	2,357	0,019
	Q21	1,90E-03	0,001	0,12	2,68	0,008
	Q25	-1,98E-03	0,001	-0,132	-2,733	0,006
	Q49	2,50E-03	0,001	0,16	3,366	0,001
	Q411	-2,26E-03	0,001	-0,143	-2,817	0,005
	Q45	1,70E-03	0,001	0,102	2,436	0,015
	Q215	1,51E-03	0,001	0,114	2,43	0,015
	Q213	-1,48E-03	0,001	-0,104	-2,08	0,038

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 539

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
13	(Constant)	9,11E-03	0,009		1,003	0,316
	Q115	-2,45E-03	0,001	-0,121	-2,369	0,018
	Q113	2,91E-03	0,001	0,128	3,134	0,002
	Q311	-1,26E-03	0,001	-0,082	-2,16	0,031
	Q14	3,19E-03	0,001	0,179	3,964	0
	Q13	-1,94E-03	0,001	-0,102	-2,157	0,031
	Q112	3,48E-03	0,001	0,156	3,477	0,001
	Q111	-2,57E-03	0,001	-0,116	-2,402	0,017
	Q31	2,22E-03	0,001	0,127	3,102	0,002
	Q214	-1,52E-03	0,001	-0,097	-2,539	0,011
	Q41	1,61E-03	0,001	0,112	3,064	0,002
	Q414	-1,42E-03	0,001	-0,092	-2,471	0,014
	Q17	-1,93E-03	0,001	-0,1	-2,188	0,029
	Q114	-1,70E-03	0,001	-0,104	-2,17	0,03

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 548

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
8	(Constant)	1,21E-02	0,008		1,433	0,152
	Q111	-4,67E-03	0,001	-0,211	-4,497	0
	Q114	2,27E-03	0,001	0,139	3,234	0,001
	Q110	3,55E-03	0,001	0,147	3,364	0,001
	Q17	-2,70E-03	0,001	-0,14	-3,372	0,001
	Q34	-1,47E-03	0,001	-0,09	-2,345	0,019
	Q413	2,32E-03	0,001	0,156	3,606	0
	Q410	-2,15E-03	0,001	-0,14	-3,141	0,002
	Q219	1,30E-03	0,001	0,094	2,433	0,015

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 552

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
8	(Constant)	-3,05E-03	0,004		-0,699	0,485
	Q224	-1,88E-03	0,001	-0,121	-2,698	0,007
	Q210	3,04E-03	0,001	0,192	4,003	0
	Q29	-3,44E-03	0,001	-0,226	-4,068	0
	Q218	3,04E-03	0,001	0,223	3,704	0
	Q213	-3,70E-03	0,001	-0,26	-4,376	0
	Q214	2,72E-03	0,001	0,174	2,906	0,004
	Q410	2,09E-03	0,001	0,136	3,069	0,002
	Q217	-1,78E-03	0,001	-0,143	-3,052	0,002

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 589

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
11	(Constant)	9,35E-03	0,007		1,358	0,175
	Q34	-2,46E-03	0,001	-0,151	-3,829	0
	Q412	2,24E-03	0,001	0,142	3,036	0,002
	Q216	-1,45E-03	0,001	-0,118	-2,658	0,008
	Q215	1,60E-03	0,001	0,121	2,712	0,007
	Q42	-2,10E-03	0,001	-0,142	-3,096	0,002
	Q31	1,99E-03	0,001	0,114	2,749	0,006
	Q413	-1,88E-03	0,001	-0,127	-2,735	0,006
	Q44	2,29E-03	0,001	0,155	3,203	0,001
	Q310	-1,27E-03	0,001	-0,1	-2,338	0,02
	Q36	1,91E-03	0,001	0,133	3,196	0,001
	Q35	-1,93E-03	0,001	-0,14	-3,184	0,002

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 611

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
13	(Constant)	2,81E-03	0,008		0,365	0,715
	Q23	-2,60E-03	0,001	-0,163	-3,003	0,003
	Q21	3,41E-03	0,001	0,216	4,554	0
	Q27	3,01E-03	0,001	0,225	4,807	0
	Q29	-3,99E-03	0,001	-0,262	-4,328	0
	Q224	-1,72E-03	0,001	-0,111	-2,169	0,03
	Q210	1,69E-03	0,001	0,107	2,183	0,029
	Q14	2,50E-03	0,001	0,14	3,591	0
	Q113	-2,23E-03	0,001	-0,098	-2,608	0,009
	Q413	2,39E-03	0,001	0,16	3,709	0
	Q314	-1,47E-03	0,001	-0,105	-2,636	0,009
	Q212	1,70E-03	0,001	0,107	2,508	0,012
	Q412	-1,56E-03	0,001	-0,099	-2,09	0,037
	Q225	-1,50E-03	0,001	-0,1	-2,036	0,042

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 622

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
15	(Constant)	1,64E-02	0,006		2,823	0,005
	Q311	-2,23E-03	0,001	-0,145	-3,843	0
	Q210	-3,65E-03	0,001	-0,231	-5,016	0
	Q29	4,95E-03	0,001	0,325	5,35	0
	Q28	-2,85E-03	0,001	-0,19	-3,529	0
	Q213	-4,55E-03	0,001	-0,32	-5,759	0
	Q214	4,06E-03	0,001	0,26	4,664	0
	Q26	3,95E-03	0,001	0,272	4,884	0
	Q25	-3,71E-03	0,001	-0,248	-4,515	0
	Q310	1,37E-03	0	0,108	2,877	0,004
	Q42	1,66E-03	0,001	0,112	2,755	0,006
	Q215	-2,41E-03	0,001	-0,182	-3,954	0
	Q217	1,95E-03	0,001	0,157	3,531	0
	Q39	-1,19E-03	0	-0,091	-2,505	0,012

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 645

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
14	(Constant)	1,89E-02	0,01		1,988	0,047
	Q45	-5,60E-03	0,001	-0,336	-5,946	0
	Q413	2,36E-03	0,001	0,158	3,354	0,001
	Q412	-1,97E-03	0,001	-0,124	-2,775	0,006
	Q44	2,55E-03	0,001	0,173	3,586	0
	Q311	1,35E-03	0,001	0,087	1,966	0,05
	Q46	1,81E-03	0,001	0,134	3,228	0,001
	Q42	-1,79E-03	0,001	-0,121	-2,638	0,009
	Q19	2,35E-03	0,001	0,12	2,621	0,009
	Q15	-3,40E-03	0,001	-0,143	-3,309	0,001
	Q39	-1,11E-03	0,001	-0,084	-2,18	0,03
	Q14	2,03E-03	0,001	0,114	2,636	0,009
	Q115	-2,30E-03	0,001	-0,114	-2,537	0,011
	Q112	2,30E-03	0,001	0,103	2,372	0,018
	Q210	-1,27E-03	0,001	-0,081	-2,012	0,045

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 663

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
11	(Constant)	5,92E-03	0,009		0,637	0,524
	Q16	-5,57E-03	0,001	-0,241	-5,108	0
	Q110	4,99E-03	0,001	0,208	4,376	0
	Q45	-1,73E-03	0,001	-0,104	-2,592	0,01
	Q115	3,96E-03	0,001	0,196	4,207	0
	Q19	-3,54E-03	0,001	-0,181	-3,362	0,001
	Q13	2,53E-03	0,001	0,133	2,604	0,009
	Q219	-1,36E-03	0,001	-0,098	-2,62	0,009
	Q48	2,59E-03	0,001	0,123	3,07	0,002
	Q47	-2,65E-03	0,001	-0,135	-3,315	0,001
	Q114	-1,78E-03	0,001	-0,109	-2,311	0,021
	Q31	1,42E-03	0,001	0,081	1,976	0,048

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 666

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
12	(Constant)	-1,34E-02	0,007		-1,873	0,061
	Q21	-2,01E-03	0,001	-0,128	-2,651	0,008
	Q214	3,98E-03	0,001	0,255	4,459	0
	Q213	-2,63E-03	0,001	-0,185	-3,259	0,001
	Q44	2,59E-03	0,001	0,176	3,657	0
	Q410	-2,63E-03	0,001	-0,171	-3,281	0,001
	Q49	2,06E-03	0,001	0,132	2,897	0,004
	Q414	-1,62E-03	0,001	-0,105	-2,699	0,007
	Q415	1,30E-03	0,001	0,091	2,163	0,031
	Q23	-3,17E-03	0,001	-0,198	-3,211	0,001
	Q22	2,12E-03	0,001	0,137	2,21	0,027
	Q313	1,28E-03	0	0,118	2,745	0,006
	Q314	1,36E-03	0,001	0,098	2,12	0,034

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 669

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
9	(Constant)	1,81E-02	0,007		2,508	0,012
	Q44	-1,98E-03	0,001	-0,135	-3,103	0,002
	Q42	2,59E-03	0,001	0,176	3,96	0
	Q221	4,86E-03	0,001	0,322	5,667	0
	Q220	-2,39E-03	0,001	-0,167	-3,127	0,002
	Q11	-2,03E-03	0,001	-0,111	-2,717	0,007
	Q223	-1,94E-03	0,001	-0,128	-2,724	0,007
	Q41	-1,27E-03	0,001	-0,088	-2,298	0,022
	Q13	-2,27E-03	0,001	-0,119	-2,764	0,006
	Q115	1,96E-03	0,001	0,097	2,271	0,023

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 686

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
5	(Constant)	2,09E-03	0,009		0,243	0,808
	Q110	-4,73E-03	0,001	-0,197	-4,308	0
	Q111	2,41E-03	0,001	0,109	2,488	0,013
	Q113	2,57E-03	0,001	0,113	2,671	0,008
	Q25	-2,37E-03	0,001	-0,158	-3,545	0
	Q213	2,07E-03	0,001	0,145	3,293	0,001

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 691

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
8	(Constant)	-9,20E-03	0,005		-1,845	0,065
	Q222	-2,71E-03	0,001	-0,182	-3,931	0
	Q210	3,02E-03	0,001	0,191	3,91	0
	Q29	-2,15E-03	0,001	-0,141	-2,619	0,009
	Q214	4,70E-03	0,001	0,3	5,122	0
	Q213	-3,40E-03	0,001	-0,239	-4,148	0
	Q414	1,55E-03	0,001	0,1	2,642	0,008
	Q42	1,70E-03	0,001	0,116	2,647	0,008
	Q410	-1,67E-03	0,001	-0,109	-2,319	0,021

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 695

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
28	(Constant)	9,58E-03	0,01		0,967	0,334
	Q43	-2,63E-03	0,001	-0,155	-3,634	0
	Q44	2,88E-03	0,001	0,196	4,174	0
	Q225	-3,99E-03	0,001	-0,265	-5,665	0
	Q224	1,71E-03	0,001	0,11	1,904	0,057
	Q46	2,45E-03	0,001	0,181	4,473	0
	Q221	2,81E-03	0,001	0,186	3,782	0
	Q24	-1,91E-03	0,001	-0,118	-2,146	0,032
	Q21	2,89E-03	0,001	0,184	3,942	0
	Q41	-1,45E-03	0,001	-0,101	-2,784	0,006
	Q210	-2,13E-03	0,001	-0,135	-2,975	0,003
	Q212	1,20E-03	0,001	0,076	1,748	0,081
	Q114	-2,13E-03	0,001	-0,13	-2,976	0,003
	Q412	-2,66E-03	0,001	-0,168	-3,619	0
	Q414	1,57E-03	0,001	0,102	2,737	0,006
	Q223	1,74E-03	0,001	0,115	2,018	0,044
	Q115	2,50E-03	0,001	0,124	2,858	0,004
	Q13	-1,98E-03	0,001	-0,104	-2,454	0,014
	Q214	3,82E-03	0,001	0,244	4,252	0
	Q213	-2,66E-03	0,001	-0,187	-3,502	0
	Q22	-2,09E-03	0,001	-0,135	-2,448	0,015
	Q110	2,57E-03	0,001	0,107	2,756	0,006
	Q38	-1,51E-03	0,001	-0,078	-2,251	0,025
	Q410	-1,92E-03	0,001	-0,125	-2,448	0,015
	Q39	-9,99E-04	0	-0,076	-2,128	0,034

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 702

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
18	(Constant)	5,22E-03	0,007		0,802	0,423
	Q45	-3,33E-03	0,001	-0,2	-4,128	0
	Q224	1,63E-03	0,001	0,105	2,201	0,028
	Q11	-4,06E-03	0,001	-0,223	-5,172	0
	Q18	2,81E-03	0,001	0,145	3,369	0,001
	Q27	-3,68E-03	0,001	-0,274	-5,218	0
	Q28	4,40E-03	0,001	0,294	4,857	0
	Q310	1,69E-03	0	0,133	3,506	0
	Q26	2,64E-03	0,001	0,182	3,392	0,001
	Q29	-2,65E-03	0,001	-0,174	-2,919	0,004
	Q46	-1,67E-03	0,001	-0,124	-3,113	0,002
	Q43	2,29E-03	0,001	0,135	2,966	0,003
	Q413	-2,09E-03	0,001	-0,14	-2,998	0,003
	Q412	2,00E-03	0,001	0,126	2,686	0,007
	Q31	2,25E-03	0,001	0,128	2,983	0,003
	Q415	-1,52E-03	0,001	-0,106	-2,518	0,012
	Q23	-1,45E-03	0,001	-0,091	-1,773	0,077
	Q222	2,19E-03	0,001	0,147	2,802	0,005
	Q221	-1,80E-03	0,001	-0,119	-2,131	0,033

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 715

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
16	(Constant)	1,74E-02	0,008		2,088	0,037
	Q11	-2,97E-03	0,001	-0,163	-3,728	0
	Q18	1,77E-03	0,001	0,091	1,897	0,058
	Q114	-2,95E-03	0,001	-0,18	-4,192	0
	Q29	1,88E-03	0,001	0,123	2,378	0,018
	Q411	-3,41E-03	0,001	-0,216	-4,184	0
	Q19	2,88E-03	0,001	0,148	2,965	0,003
	Q412	2,28E-03	0,001	0,144	2,738	0,006
	Q220	-1,79E-03	0,001	-0,125	-2,225	0,026
	Q215	1,93E-03	0,001	0,146	3,282	0,001
	Q212	-3,54E-03	0,001	-0,223	-4,355	0
	Q211	2,52E-03	0,001	0,186	3,616	0
	Q38	-1,69E-03	0,001	-0,087	-2,473	0,014
	Q45	1,92E-03	0,001	0,115	2,716	0,007
	Q46	-1,19E-03	0,001	-0,088	-2,2	0,028
	Q24	1,92E-03	0,001	0,119	2,342	0,019
	Q221	-1,77E-03	0,001	-0,117	-2,126	0,034

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 736

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
8	(Constant)	2,00E-03	0,008		0,265	0,791
	Q314	-2,44E-03	0,001	-0,175	-3,972	0
	Q22	-1,79E-03	0,001	-0,115	-2,8	0,005
	Q42	1,86E-03	0,001	0,127	2,737	0,006
	Q36	2,37E-03	0,001	0,164	3,881	0
	Q35	-2,05E-03	0,001	-0,149	-3,364	0,001
	Q32	2,00E-03	0,001	0,097	2,488	0,013

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 740

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
11	(Constant)	1,43E-02	0,006		2,57	0,01
	Q212	-2,46E-03	0,001	-0,155	-3,458	0,001
	Q214	4,53E-03	0,001	0,29	4,738	0
	Q213	-2,40E-03	0,001	-0,169	-2,975	0,003
	Q225	2,18E-03	0,001	0,145	3,247	0,001
	Q21	-1,99E-03	0,001	-0,126	-2,872	0,004
	Q222	-2,95E-03	0,001	-0,198	-3,578	0
	Q221	3,07E-03	0,001	0,203	3,338	0,001
	Q43	-1,92E-03	0,001	-0,113	-2,865	0,004
	Q220	-2,12E-03	0,001	-0,149	-2,619	0,009
	Q215	1,34E-03	0,001	0,101	2,173	0,03
	Q46	1,13E-03	0,001	0,084	2,12	0,034

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 762

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
6	(Constant)	1,08E-02	0,008		1,336	0,182
	Q114	-1,75E-03	0,001	-0,107	-2,884	0,004
	Q212	-3,32E-03	0,001	-0,209	-4,086	0
	Q211	2,49E-03	0,001	0,184	3,544	0
	Q35	1,43E-03	0,001	0,103	2,808	0,005
	Q47	2,33E-03	0,001	0,119	2,926	0,004
	Q48	-1,89E-03	0,001	-0,089	-2,218	0,027

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 763

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
14	(Constant)	-1,44E-03	0,01		-0,146	0,884
	Q225	-1,92E-03	0,001	-0,127	-2,846	0,005
	Q24	2,76E-03	0,001	0,171	3,466	0,001
	Q210	-2,28E-03	0,001	-0,145	-3,152	0,002
	Q215	1,98E-03	0,001	0,15	3,312	0,001
	Q220	-1,56E-03	0,001	-0,109	-2,193	0,029
	Q39	1,70E-03	0,001	0,129	3,298	0,001
	Q311	1,41E-03	0,001	0,091	2,262	0,024
	Q46	-1,47E-03	0,001	-0,109	-2,58	0,01
	Q313	-1,38E-03	0	-0,128	-3,018	0,003
	Q413	1,63E-03	0,001	0,109	2,431	0,015
	Q42	-1,59E-03	0,001	-0,108	-2,257	0,024
	Q12	1,88E-03	0,001	0,089	2,24	0,025
	Q115	-2,75E-03	0,001	-0,136	-2,956	0,003
	Q17	1,76E-03	0,001	0,091	2,045	0,041

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 776

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
13	(Constant)	8,79E-03	0,006		1,482	0,139
	Q45	-2,00E-03	0,001	-0,12	-2,641	0,008
	Q224	5,67E-03	0,001	0,366	6,581	0
	Q223	-5,52E-03	0,001	-0,365	-6,088	0
	Q222	3,18E-03	0,001	0,214	3,965	0
	Q221	-4,15E-03	0,001	-0,275	-4,652	0
	Q24	2,94E-03	0,001	0,182	3,696	0
	Q412	-2,36E-03	0,001	-0,149	-3,227	0,001
	Q220	2,70E-03	0,001	0,189	3,449	0,001
	Q315	-1,09E-03	0	-0,087	-2,498	0,013
	Q29	-2,71E-03	0,001	-0,178	-3,265	0,001
	Q210	2,25E-03	0,001	0,143	3,044	0,002
	Q310	1,42E-03	0,001	0,112	2,804	0,005
	Q44	-1,77E-03	0,001	-0,12	-2,434	0,015

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 801

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
12	(Constant)	-4,25E-03	0,008		-0,526	0,599
	Q31	-2,84E-03	0,001	-0,162	-3,811	0
	Q224	2,07E-03	0,001	0,134	2,928	0,004
	Q21	-2,35E-03	0,001	-0,149	-3,299	0,001
	Q111	3,49E-03	0,001	0,158	3,324	0,001
	Q114	-2,57E-03	0,001	-0,157	-3,432	0,001
	Q115	3,43E-03	0,001	0,17	3,695	0
	Q112	-3,04E-03	0,001	-0,136	-3,01	0,003
	Q34	1,44E-03	0,001	0,088	2,287	0,023
	Q214	3,20E-03	0,001	0,204	3,831	0
	Q220	-1,74E-03	0,001	-0,122	-2,45	0,015
	Q218	-1,71E-03	0,001	-0,126	-2,326	0,02
	Q314	1,16E-03	0,001	0,083	2,075	0,038

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 802

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
20	(Constant)	2,50E-02	0,009		2,827	0,005
	Q48	-2,24E-03	0,001	-0,106	-2,768	0,006
	Q12	-2,98E-03	0,001	-0,14	-3,336	0,001
	Q110	3,79E-03	0,001	0,158	3,684	0
	Q18	-2,78E-03	0,001	-0,143	-3,538	0
	Q49	2,23E-03	0,001	0,142	3,077	0,002
	Q411	-2,79E-03	0,001	-0,177	-3,478	0,001
	Q224	2,83E-03	0,001	0,183	3,599	0
	Q225	-2,32E-03	0,001	-0,154	-3,165	0,002
	Q22	-2,63E-03	0,001	-0,17	-3,558	0
	Q29	3,90E-03	0,001	0,256	4,296	0
	Q27	-1,71E-03	0,001	-0,127	-2,769	0,006
	Q210	-2,36E-03	0,001	-0,15	-3,039	0,002
	Q413	1,66E-03	0,001	0,111	2,716	0,007
	Q211	1,31E-03	0,001	0,097	2,304	0,022
	Q34	-1,64E-03	0,001	-0,1	-2,673	0,008
	Q215	1,98E-03	0,001	0,15	3,157	0,002
	Q217	-1,29E-03	0,001	-0,103	-2,285	0,023
	Q14	1,86E-03	0,001	0,104	2,56	0,011

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 804

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
8	(Constant)	-3,66E-03	0,005		-0,711	0,477
	Q314	-2,66E-03	0,001	-0,191	-4,009	0
	Q43	4,05E-03	0,001	0,239	4,638	0
	Q42	-2,79E-03	0,001	-0,189	-3,826	0
	Q415	1,62E-03	0,001	0,114	2,667	0,008
	Q27	2,03E-03	0,001	0,151	3,345	0,001
	Q26	-1,97E-03	0,001	-0,136	-2,726	0,007
	Q225	1,76E-03	0,001	0,117	2,659	0,008
	Q221	-1,56E-03	0,001	-0,103	-2,32	0,021

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 813

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
18	(Constant)	6,27E-03	0,009		0,698	0,486
	Q15	-2,23E-03	0,001	-0,094	-2,16	0,031
	Q110	3,84E-03	0,001	0,16	3,368	0,001
	Q115	-3,30E-03	0,001	-0,164	-3,361	0,001
	Q17	2,18E-03	0,001	0,113	2,449	0,015
	Q46	1,43E-03	0,001	0,106	2,701	0,007
	Q411	-2,83E-03	0,001	-0,179	-3,474	0,001
	Q26	2,41E-03	0,001	0,166	2,976	0,003
	Q27	-2,39E-03	0,001	-0,178	-3,286	0,001
	Q28	2,54E-03	0,001	0,169	2,763	0,006
	Q225	-2,52E-03	0,001	-0,168	-3,413	0,001
	Q224	2,39E-03	0,001	0,154	2,913	0,004
	Q13	3,46E-03	0,001	0,182	3,608	0
	Q19	-3,03E-03	0,001	-0,155	-2,905	0,004
	Q49	2,24E-03	0,001	0,143	2,995	0,003
	Q214	-1,93E-03	0,001	-0,123	-2,477	0,013
	Q210	2,07E-03	0,001	0,131	2,72	0,007
	Q29	-2,19E-03	0,001	-0,144	-2,236	0,026
	Q16	-2,41E-03	0,001	-0,104	-2,136	0,033

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 814

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
14	(Constant)	9,17E-03	0,008		1,108	0,268
	Q47	-2,65E-03	0,001	-0,136	-3,585	0
	Q210	-2,53E-03	0,001	-0,16	-3,487	0,001
	Q222	1,55E-03	0,001	0,104	2,202	0,028
	Q37	-1,19E-03	0	-0,101	-2,652	0,008
	Q218	-3,32E-03	0,001	-0,244	-4,019	0
	Q214	4,29E-03	0,001	0,275	4,572	0
	Q213	-2,41E-03	0,001	-0,169	-2,869	0,004
	Q217	1,52E-03	0,001	0,122	2,596	0,01
	Q411	2,35E-03	0,001	0,149	3,275	0,001
	Q17	1,68E-03	0,001	0,087	2,384	0,017
	Q33	8,91E-04	0	0,075	2,108	0,035
	Q25	-1,48E-03	0,001	-0,099	-2,055	0,04

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 823

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
12	(Constant)	2,42E-03	0,007		0,346	0,729
	Q413	-2,50E-03	0,001	-0,168	-3,794	0
	Q45	2,45E-03	0,001	0,147	3,12	0,002
	Q414	-1,20E-03	0,001	-0,078	-2,043	0,041
	Q223	1,99E-03	0,001	0,131	2,562	0,011
	Q26	-2,69E-03	0,001	-0,185	-3,543	0
	Q220	-3,10E-03	0,001	-0,217	-3,878	0
	Q221	3,02E-03	0,001	0,2	3,685	0
	Q212	1,99E-03	0,001	0,125	2,946	0,003
	Q315	-1,55E-03	0	-0,124	-3,204	0,001
	Q213	-1,86E-03	0,001	-0,131	-2,589	0,01
	Q29	2,12E-03	0,001	0,139	2,487	0,013
	Q313	9,04E-04	0	0,084	1,97	0,049

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 824

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
13	(Constant)	-2,18E-03	0,009		-0,237	0,813
	Q312	2,84E-03	0,001	0,173	4,582	0
	Q414	-1,99E-03	0,001	-0,129	-3,304	0,001
	Q313	-1,57E-03	0	-0,145	-3,305	0,001
	Q214	-2,80E-03	0,001	-0,179	-3,922	0
	Q222	2,33E-03	0,001	0,156	3,379	0,001
	Q44	-2,27E-03	0,001	-0,154	-3,258	0,001
	Q413	1,54E-03	0,001	0,103	2,319	0,021
	Q48	1,74E-03	0,001	0,083	2,194	0,029
	Q19	1,47E-03	0,001	0,075	1,953	0,051
	Q42	-1,98E-03	0,001	-0,134	-2,666	0,008
	Q43	1,62E-03	0,001	0,096	1,866	0,062
	Q27	-2,14E-03	0,001	-0,16	-3,063	0,002
	Q28	2,01E-03	0,001	0,134	2,346	0,019

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 838

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
15	(Constant)	1,26E-02	0,009		1,336	0,182
	Q32	-3,40E-03	0,001	-0,165	-4,087	0
	Q31	2,75E-03	0,001	0,157	3,747	0
	Q18	-1,74E-03	0,001	-0,09	-2,122	0,034
	Q111	3,11E-03	0,001	0,141	3,182	0,002
	Q47	-2,20E-03	0,001	-0,112	-2,756	0,006
	Q115	-1,74E-03	0,001	-0,086	-1,798	0,073
	Q16	2,42E-03	0,001	0,104	2,417	0,016
	Q220	-2,44E-03	0,001	-0,171	-3,529	0
	Q217	3,29E-03	0,001	0,264	5,039	0
	Q216	-1,89E-03	0,001	-0,154	-3,143	0,002
	Q210	2,27E-03	0,001	0,144	3,162	0,002
	Q28	-1,75E-03	0,001	-0,117	-2,654	0,008
	Q48	2,03E-03	0,001	0,096	2,449	0,015
	Q41	-1,10E-03	0,001	-0,076	-2,04	0,042
	Q17	-1,74E-03	0,001	-0,09	-1,978	0,048

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 841

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
8	(Constant)	1,52E-02	0,008		1,995	0,046
	Q18	-2,56E-03	0,001	-0,132	-2,884	0,004
	Q115	2,75E-03	0,001	0,137	3,225	0,001
	Q11	-1,56E-03	0,001	-0,086	-1,933	0,054
	Q414	-1,38E-03	0,001	-0,089	-2,336	0,02
	Q22	3,93E-03	0,001	0,254	4,33	0
	Q23	-4,39E-03	0,001	-0,274	-4,498	0
	Q45	2,53E-03	0,001	0,152	3,007	0,003
	Q311	-1,65E-03	0,001	-0,107	-2,373	0,018

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 847

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
11	(Constant)	1,60E-02	0,009		1,855	0,064
	Q112	-2,98E-03	0,001	-0,134	-3,186	0,002
	Q110	3,57E-03	0,001	0,148	3,491	0,001
	Q17	-2,27E-03	0,001	-0,118	-2,847	0,005
	Q21	1,90E-03	0,001	0,121	2,664	0,008
	Q412	-2,23E-03	0,001	-0,141	-3,126	0,002
	Q18	-2,08E-03	0,001	-0,107	-2,602	0,009
	Q314	1,28E-03	0,001	0,092	2,36	0,019
	Q25	-2,26E-03	0,001	-0,151	-2,919	0,004
	Q29	2,44E-03	0,001	0,16	2,864	0,004
	Q224	3,30E-03	0,001	0,213	3,734	0
	Q223	-2,95E-03	0,001	-0,195	-3,209	0,001

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 855

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
8	(Constant)	-7,06E-04	0,009		-0,081	0,935
	Q34	-1,98E-03	0,001	-0,122	-3,202	0,001
	Q36	2,27E-03	0,001	0,157	4,055	0
	Q111	2,25E-03	0,001	0,102	2,336	0,02
	Q21	-2,01E-03	0,001	-0,127	-3,222	0,001
	Q39	-1,23E-03	0,001	-0,094	-2,38	0,018
	Q14	-2,90E-03	0,001	-0,163	-3,721	0
	Q13	2,30E-03	0,001	0,121	2,576	0,01
	Q11	1,61E-03	0,001	0,089	2,194	0,029

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 883

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
8	(Constant)	2,50E-02	0,009		2,899	0,004
	Q110	-4,15E-03	0,001	-0,172	-3,979	0
	Q17	2,13E-03	0,001	0,11	2,617	0,009
	Q112	-2,57E-03	0,001	-0,115	-2,71	0,007
	Q18	2,03E-03	0,001	0,104	2,439	0,015
	Q23	-2,12E-03	0,001	-0,133	-2,882	0,004
	Q28	1,82E-03	0,001	0,121	2,802	0,005
	Q14	1,66E-03	0,001	0,093	2,194	0,029
	Q49	-1,34E-03	0,001	-0,085	-2,077	0,038

FONTE - Dados da Pesquisa.

Caso 884

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
11	(Constant)	4,17E-02	0,009		4,572	0
	Q32	-2,20E-03	0,001	-0,107	-2,738	0,006
	Q212	-1,92E-03	0,001	-0,121	-2,815	0,005
	Q219	2,27E-03	0,001	0,164	3,54	0
	Q313	-1,34E-03	0	-0,124	-2,91	0,004
	Q220	-2,73E-03	0,001	-0,191	-3,455	0,001
	Q221	1,63E-03	0,001	0,108	2,029	0,043
	Q314	-1,21E-03	0,001	-0,086	-1,845	0,065
	Q413	1,67E-03	0,001	0,112	2,607	0,009
	Q415	-1,38E-03	0,001	-0,097	-2,236	0,026
	Q112	-2,49E-03	0,001	-0,112	-2,621	0,009
	Q114	1,58E-03	0,001	0,097	2,341	0,02

FONTE - Dados da Pesquisa.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Distribuição dos entrevistados quanto aos programas / inovações Organizacionais adotadas nos últimos anos pelas organizações em atuam....	360
TABELA 2 - Distribuição dos entrevistados quanto ao grau de competência requerida pela organização em que atua.....	361
TABELA 3 - Distribuição dos entrevistados quanto ao grau de concordância com as políticas e práticas de gestão adotadas na organização em que atua, no geral.....	362
TABELA 4 - Distribuição dos entrevistados quanto ao grau de satisfação resultantes do seu trabalho em relação ao seu trabalho na organização em que atua, no geral.....	364

TABELA 1

Distribuição dos entrevistados quanto aos programas / inovações organizacionais adotadas nos últimos anos pelas organizações em atuam

Programas / Inovações	Frequência	
	n	%
Círculo de Controle de Qualidade	207	34,4
Gestão do conhecimento	117	19,5
<i>Downsizing</i>	59	9,8
Estruturação em Unidade de Negócios	157	26,1
Remuneração por Resultados / Variável	184	30,6
Trabalho em Células	68	11,3
Reestruturação organizacional	310	51,6
Qualidade Total	280	46,6
Reengenharia de Processos	87	14,5
Terceirização	305	50,7
Introdução de Sistemas Integrados de Gestão (ERP's)	106	17,6
Enriquecimento de Cargos	40	6,7
Gestão por Competências	93	15,5
Outras	20	3,3

FONTE - Dados da Pesquisa.

NOTAS -1. As porcentagens na tabela somam mais de 100%, pois cada entrevistado poderia citar mais de uma resposta.

2. As porcentagens foram calculadas em relação ao total de 601 entrevistados.

3. 53 casos sem informação.

TABELA 2
Distribuição dos entrevistados
Competências Individuais Requeridas

N.º	Competências individuais	Grau de Competências Requeridas											Total
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1.	Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias.	0,0	0,2	0,3	2,4	3,4	8,9	9,0	12,5	22,3	16,4	24,6	100,0
2.	Capacidade de trabalhar em equipes.	0,0	0,0	0,8	1,4	2,3	3,1	4,9	9,0	23,9	20,0	34,7	100,0
3.	Criatividade.	0,0	0,0	1,2	2,1	3,4	8,1	9,3	15,9	21,7	18,8	19,7	100,0
4.	Visão de mundo ampla e global.	0,0	0,3	1,7	4,1	4,4	9,9	10,1	20,8	22,9	13,3	12,4	100,0
5.	Capacidade de comprometimento com os objetivos da organização.	0,0	0,0	0,0	0,6	0,9	3,8	4,4	9,3	18,5	25,5	36,9	100,0
6.	Capacidade de comunicação.	0,0	0,0	0,0	1,2	0,8	3,1	6,9	10,1	25,1	20,0	32,9	100,0
7.	Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades.	0,0	0,0	0,3	2,6	3,2	8,7	9,3	15,7	24,5	15,9	19,7	100,0
8.	Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada.	0,0	0,0	0,3	1,5	4,1	9,2	9,9	14,4	24,0	20,2	16,4	100,0
9.	Capacidade de inovação.	0,0	0,0	0,6	1,7	4,4	8,6	13,6	18,8	19,6	16,7	16,1	100,0
10.	Capacidade de relacionamento inter-pessoal.	0,0	0,0	0,0	0,6	0,5	3,5	6,1	10,9	22,8	23,9	31,8	100,0
11.	Iniciativa de ação e decisão.	0,0	0,0	0,0	1,1	1,8	5,8	6,9	13,9	23,4	23,5	23,5	100,0
12.	Capacidade de gerar resultados efetivos.	0,0	0,0	0,0	0,9	1,2	3,7	6,6	9,5	23,9	20,2	34,1	100,0
13.	Auto-controle emocional.	0,0	0,0	0,0	0,6	1,4	6,1	7,8	15,0	28,0	18,8	22,3	100,0
14.	Capacidade empreendedora.	0,3	0,2	1,4	6,0	3,7	9,8	13,3	15,1	20,5	13,8	16,1	100,0
15.	Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.	0,0	0,0	0,3	1,4	2,3	6,9	9,0	13,1	25,4	19,4	22,2	100,0

FONTE - Dados da Pesquisa.

NOTAS - 1. Os valores na tabela referem-se ao percentual de entrevistados que citaram cada um dos graus de competência requerida.

2. Os percentuais foram calculados em relação ao total de 654 entrevistados.

TABELA 3
Distribuição dos entrevistados
Modernidade Organizacional

(Continua)

N.º	Afirmativas	Grau de Concordância										Total	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9		10
1.	A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual.	0,3	0,6	2,4	6,0	7,0	13,9	14,4	13,9	19,7	11,3	10,4	100,0
2.	O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia-a-dia de trabalho.	0,8	0,8	3,1	7,6	8,6	14,1	14,5	17,0	16,8	7,8	9,0	100,0
3.	O clima interno da organização estimula idéias novas e criativas.	0,3	1,8	3,2	6,6	8,9	16,4	15,4	18,0	15,4	8,3	5,7	100,0
4.	Na organização há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar.	0,6	1,7	3,4	7,2	9,2	16,2	16,7	16,7	16,8	7,2	4,4	100,0
5.	Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes.	1,8	4,1	7,5	10,4	11,3	19,1	13,9	14,8	8,7	4,9	3,4	100,0
6.	No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático.	2,6	3,1	6,1	9,6	11,3	16,1	15,7	13,3	13,1	5,8	3,2	100,0
7.	O processo decisório na organização é descentralizado.	4,6	7,0	9,5	10,7	11,5	16,2	11,2	12,4	10,7	3,8	2,4	100,0
8.	A organização favorece a autonomia para tomar decisões.	2,0	3,7	7,2	9,6	11,5	19,6	12,1	13,9	13,3	3,8	3,4	100,0
9.	A organização possui sistemas de gestão participativos, que estimulam a iniciativa e ação das pessoas.	0,8	3,7	5,7	8,7	11,2	19,4	15,9	13,3	13,5	4,6	3,4	100,0
10.	A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos.	1,2	1,5	4,4	7,3	7,8	11,8	9,6	12,2	16,4	10,9	16,8	100,0
11.	De modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização.	0,6	1,2	3,4	6,1	5,7	13,5	15,0	19,1	19,1	9,0	7,3	100,0
12.	As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional.	1,8	3,5	7,5	8,0	10,2	16,4	13,8	16,7	12,5	5,4	4,3	100,0

TABELA 3
Distribuição dos entrevistados
Modernidade Organizacional

		(Conclusão)											
N.º	Afirmativas	Grau de Concordância											Total
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
13.	As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas.	0,8	2,0	4,7	6,0	10,7	17,7	15,9	15,9	16,4	5,2	4,7	100,0
14.	Os principais critérios para promoção são a competência e a produtividade da pessoa.	2,9	5,2	6,1	8,0	9,5	13,0	11,5	15,4	14,5	8,3	5,7	100,0
15.	Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho.	8,9	6,0	9,5	7,8	9,5	16,7	9,5	11,9	10,7	5,2	4,4	100,0
16.	O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência.	10,2	7,0	10,4	9,2	8,9	13,6	11,3	10,2	10,1	5,7	3,4	100,0
17.	As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua.	3,4	4,7	8,6	10,1	10,2	14,4	13,1	13,1	13,6	4,9	3,8	100,0
18.	A organização é fortemente orientada para resultados.	0,9	3,1	3,8	4,9	4,1	9,5	9,8	12,7	17,4	14,4	19,4	100,0
19.	A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação.	2,1	4,3	7,0	8,7	9,3	16,1	16,5	14,1	12,4	4,7	4,7	100,0
20.	A organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas.	2,0	2,9	6,4	7,0	10,6	15,0	17,7	15,4	13,6	5,2	4,1	100,0
21.	A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas.	1,1	2,4	4,4	8,4	6,9	16,2	16,1	15,6	16,1	7,8	5,0	100,0
22.	A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais.	1,7	2,0	4,6	8,7	7,6	17,4	19,1	16,1	14,5	5,8	2,4	100,0
23.	O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes.	1,1	0,9	3,4	5,8	8,4	10,6	15,3	14,2	23,1	11,3	6,0	100,0

FONTE - Dados da Pesquisa.

NOTA - 1. Os valores na tabela referem-se ao percentual de entrevistados que citaram cada um dos graus de concordância.

2. Os percentuais foram calculados em relação ao total de 654 entrevistados.

TABELA 4
Distribuição dos entrevistados
Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho

(Continua)

N.º	Afirmativas	Grau de Concordância											Total
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1.	Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas e de alto nível.	0,0	1,2	1,2	3,2	4,6	7,3	13,0	17,6	25,7	13,3	12,8	100,0
2.	A simples execução das tarefas do meu trabalho oferece muitas oportunidades (feedbacks) para mostrar a mim mesmo (a) se o estou realizando bem ou não.	0,6	0,6	2,4	2,6	6,0	11,3	11,3	16,1	25,7	11,8	11,6	100,0
3.	Os meus superiores quase nunca me dizem como estou me saindo na execução do meu trabalho.	9,6	6,7	10,6	7,0	7,8	14,7	8,3	9,5	12,2	7,6	6,0	100,0
4.	Comumente os meus superiores me falam sobre o que eles pensam a respeito do meu desempenho no trabalho.	3,8	4,7	11,5	7,8	9,3	17,6	8,3	10,7	13,3	5,7	7,3	100,0
5.	Meu trabalho me fornece consideráveis oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo.	0,8	1,1	2,6	4,7	7,0	14,1	10,6	16,1	22,6	12,2	8,3	100,0

TABELA 4
Distribuição dos entrevistados
Satisfação do Trabalhador no e com o Trabalho

		(Conclusão)											
N.º	Afirmativas	Grau de Satisfação											Total
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
6.	A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar o meu trabalho.	0,9	2,1	5,4	5,8	7,2	11,9	13,6	17,0	19,6	8,9	7,6	100,0
7.	A liberdade de pensamento e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho.	0,6	0,3	2,3	4,6	5,4	10,9	12,8	18,3	25,1	11,3	8,4	100,0
8.	A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando.	0,0	0,2	1,1	2,0	3,2	8,4	10,4	17,0	30,0	12,4	15,4	100,0
9.	As comunicações e o modo como as informações circulam na organização.	2,0	2,1	8,4	7,0	10,2	16,2	21,3	13,8	12,7	4,6	1,7	100,0
10.	A forma como os meus esforços são valorizados pela organização.	1,4	2,3	6,9	6,0	11,3	15,3	18,0	18,3	12,7	4,9	2,9	100,0
11.	O modo como os conflitos são resolvidos na organização.	2,4	2,6	6,1	10,2	11,2	19,4	16,4	17,1	10,4	2,8	1,4	100,0
12.	A maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa.	2,1	2,1	4,7	12,4	11,6	20,3	15,9	15,4	10,2	3,1	2,0	100,0
13.	O grau de participação que me é permitido nas decisões importantes em relação ao meu trabalho.	1,2	2,8	2,4	6,0	8,9	10,6	12,1	17,3	21,7	11,6	5,5	100,0
14.	O volume de trabalho que eu tenho que realizar.	1,4	1,4	4,9	7,2	8,4	17,1	9,6	18,5	18,8	7,6	5,0	100,0
15.	O grau em que aplico no dia-a-dia do meu trabalho os conhecimentos adquiridos ao longo de minha formação acadêmica.	2,0	2,4	5,4	5,8	6,0	13,1	11,8	15,7	20,2	10,7	6,9	100,0

FONTE - Dados da Pesquisa.

NOTAS - 1. Os valores na tabela referem-se ao percentual de entrevistados que citaram cada um dos graus de concordância.

2. Os percentuais foram calculados em relação ao total de 654 entrevistados.

