

**QUANDO CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE DE TRABALHO AFETAM  
NEGATIVAMENTE O TRABALHADOR: RELACIONANDO CLIMA E  
ESTRESSE ORGANIZACIONAL**

**WHEN CHARACTERISTICS OF THE WORK ENVIRONMENT  
NEGATIVELY AFFECT THE WORKER: RELATING ORGANIZATIONAL  
CLIMATE AND STRESS**

*Recebido: 18/07/2018 – Aprovado: 05/11/2018 – Publicado: 24/01/2019*

*Processo de Avaliação: Double Blind Review*

Pricila de Sousa Zarife<sup>1</sup>

Doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília – UnB

Professora da Universidade Metropolitana de Santos (Unimes) e do Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU)

**RESUMO**

Este artigo teve por objetivo investigar o papel preditor do clima organizacional no estresse organizacional, construto que envolve características da organização potencialmente estressoras. Para tanto, foi realizada uma pesquisa quantitativa, do tipo *survey*, com participação de 432 profissionais vinculados a instituições públicas, empresas privadas e de economia mista do Distrito Federal. A coleta de dados se deu pela aplicação da escala de clima organizacional (ECO) e da escala de estresse organizacional (EEO), além de questionário sociodemográfico para caracterização da amostra. Os dados coletados foram analisados por meio de estatística descritiva e inferencial. Os resultados indicaram que o clima organizacional mais característico do relacionamento entre chefes e subordinados foi o caloroso, sugerindo valorização dos colaboradores e reconhecimento dos resultados. O clima quente foi o mais característico do relacionamento entre os colegas de trabalho, indicativo de relações cooperativas e amigáveis. Ainda, foi identificado um nível baixo de estresse organizacional. As análises de correlação indicaram que todas as dimensões de clima organizacional se

---

<sup>1</sup> Autor para correspondência: Unimes: Universidade Metropolitana de Santos – Av. Conselheiro Nébias, 536 – Encruzilhada, Santos-SP, 11045-002. Brasil. E-mail: profapricilazarife@gmail.com



mostraram significativamente associadas ao estresse organizacional, variando entre moderadas e altas. Quatro dimensões de clima organizacional se constituíram preditoras significativas da variável critério: gelado, frio, úmido e caloroso, explicando 34% da variância. Implicações, limitações do estudo e perspectivas futuras de pesquisa são apresentadas no artigo.

**Palavras-chave:** clima organizacional; estresse organizacional; características organizacionais.

### **ABSTRACT**

This article aimed to investigate the predictive role of organizational climate in organizational stress, a construct that involves potentially stressful organizational characteristics. For that, a quantitative survey was conducted, with the participation of 432 professionals of public institutions, private and mixed economy companies in the Federal District. Data were collected through the application of the Organizational Climate Scale (ECO) and the Organizational Stress Scale (EEO), as well as a sociodemographic questionnaire to characterize the sample. The data collected were analyzed through descriptive and inferential statistics. The results indicated that the organizational climate most characteristic of the relationship between bosses and subordinates was warm, suggesting appreciation of employees and recognition of results. The hot climate was the most characteristic of the relationship between co-workers, indicative of cooperative and friendly relations. A low level of organizational stress was identified. Correlation analyzes indicated that all dimensions of organizational climate were significantly associated with organizational stress, ranging from moderate to high magnitudes. Four dimensions of organizational climate were significant predictors of the criterion variable: frosty, cold, moist and warm, explaining 34% of the variance. Implications, limitations of the study and future research perspectives are presented in the article.

**Keywords:** organizational climate; organizational stress; organizational characteristics.



## 1. INTRODUÇÃO

As pessoas destinam longas horas de sua vida à realização de atividades voltadas ao trabalho, lidando constantemente com prazos reduzidos e estando submetidas a pressão por uma produtividade cada vez maior (GRIFFIN; MOORHEAD, 2015). Como resultado, estatísticas nacionais ressaltam o crescimento da incidência de transtornos mentais em trabalhadores brasileiros (OLIVEIRA; SILVA; STICCA, 2018), especialmente o estresse.

O presente trabalho investigou o estresse com base em uma perspectiva distinta da comumente empregada na literatura sobre o tema. Os modelos teóricos sobre o estresse em trabalhadores costumam se restringir a aspectos da tarefa/ocupação desempenhada no ambiente de trabalho que possam ser entendidos enquanto estressores, o denominado estresse ocupacional (SANTOS, 2012; ZARIFE, 2016; ZARIFE; PAZ, 2017). Diferente do que ocorre com pesquisas acerca do impacto dos aspectos referentes à ocupação profissional, o estudo da influência de características organizacionais sobre o estresse ainda não se mostra consolidado, suscitando a realização de pesquisas que venham a clarificar as circunstâncias nas quais estes elementos sejam capazes de contribuir para um ambiente estressante (FERREIRA; ASSMAR, 2008; ZARIFE, 2016; ZARIFE; PAZ, 2016).

Diante da incipiência deste tema, Santos (2012) e Zarife e Paz (2017) propuseram a investigação do que denominaram estresse organizacional, entendido como variável referente à influência das características organizacionais sobre quadros de estresse nos colaboradores, perspectiva adotada neste estudo. Tendo em vista a proposição recente deste tema, investigações acerca da relação deste construto com outras variáveis tornam-se imprescindíveis para ampliação e aprofundamento de conhecimentos sobre o mesmo.

Dentre as variáveis investigadas no campo do comportamento organizacional, o clima organizacional tem despertado bastante interesse de organizações e pesquisadores. Isto porque é entendido como um dos elementos mais importantes para a identificação de fenômenos reguladores e orientadores do comportamento das pessoas nas organizações, como liderança, relacionamento interpessoal e recompensa (MENEZES; GOMES, 2010), impactando fortemente no funcionamento das organizações, bem como no atingimento de objetivos organizacionais.

Em tempos de mercado de trabalho apresentando diminuição de oferta de vagas em diversos setores, suscitando uma postura cautelosa das organizações, investigar elementos que afetam a relação do trabalhador com sua organização se mostra ainda mais relevante para o bom funcionamento das mesmas. Assim, a presente pesquisa buscou investigar o papel preditor do clima organizacional no estresse organizacional.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL**

Uma organização pode ser entendida enquanto um ambiente psicologicamente significativo para seus membros, tendo em vista que ela é um sistema social que os influencia e recebe influência deles (NEWSTROM, 2015). Neste contexto, as pesquisas de clima organizacional se configuram como uma das ferramentas mais sensíveis à detecção de elementos reguladores e orientadores do comportamento humano dentro de organizações (MENEZES; GOMES, 2010).

Não obstante sua ampla utilização nas pesquisas organizacionais, não existe uma definição consensual para o construto (GOSENDO, 2009; MENEZES; GOMES, 2010). Metáfora derivada da meteorologia, clima organizacional remete a mudanças e instabilidade que afetam o comportamento do colaborador. Uma possível justificativa para a confusão conceitual que envolve este construto reside em sua utilização a partir de um termo da linguagem cotidiana, implicando resquícios de uma natureza avaliativa (algo bom ou ruim), enquanto o clima organizacional em si não compreende avaliações, mas sim descrições por meio de percepções dos colaboradores (PUENTE-PALACIOS, 2002).

No entanto, outros autores defendem que a utilização de metáforas facilita o estudo do comportamento humano nas organizações. Isto porque, assim como as pessoas costumam reagir de maneiras distintas às condições atmosféricas, também responderão de formas diferentes aos aspectos presentes no contexto organizacional (BEDANI, 2006).

A falta de consenso das definições e mensuração indica a complexidade no mapeamento do construto e traz problemas a sua investigação. Apesar de ser mais comumente compreendido como um atributo da organização, o clima organizacional tende a ser



investigado com base nas percepções dos trabalhadores acerca dos comportamentos padrão e/ou estilos de gestão adotados (RIBEIRO et al., 2016).

Atualmente, a principal preocupação nas investigações do clima organizacional refere-se ao exame da sua dimensionalidade, tendo em vista a diversidade operacional do construto (MENEZES; GOMES, 2010). Assim, clima organizacional diz respeito a um construto multidimensional, com uma série de dimensões catalogadas na literatura. Distintas formas de organizações do construto são defendidas por pesquisadores, chegando até mesmo a sugerir a investigação de 54 fatores (DECOTTIS; KOYS, 1991). Um modelo teórico inovador de dimensões do clima organizacional foi proposto por Gosendo (2009), sendo adotado no presente estudo. Esta autora aborda o clima enquanto padrões de interação social construídos por meio das intersubjetividades e compartilhados no contexto de trabalho, mostrando-se congruente com a tendência atual de incluir o relacionamento entre as pessoas como um ponto essencial do construto. No mesmo caminho, Menezes e Gomes (2010) definiram clima como conjunto de percepções compartilhadas por trabalhadores sobre diferentes aspectos do ambiente organizacional.

Tal modelo considera o clima organizacional como uma característica da cultura, sendo influenciado por ela, ao passo que é criado por um grupo de pessoas que compartilha a mesma cultura organizacional (GOSENDO, 2009). Propõe, ainda, a descrição das relações interpessoais por meio de metáforas, cujos significados remetem aos diferentes tipos de clima organizacional, sendo divididos em duas perspectivas: (a) relações entre a chefia e o subordinado; (b) relações entre colegas de trabalho.

Neste modelo, as relações entre a chefia e o subordinado são caracterizadas como: clima caloroso ou clima gelado. O primeiro ocorre quando há uma valorização dos trabalhadores e reconhecimento de seus resultados por parte do chefe. Por sua vez, o clima gelado envolve a relação com o chefe marcada pela desvalorização dos subordinados (GOSENDO, 2009). Ainda, as relações entre colegas de trabalho são caracterizadas como clima quente (relações cooperativas e amigáveis no trabalho), clima frio (presença de poucos inter-relacionamentos no ambiente de trabalho), clima seco (relações conflituosas, marcadas pela hostilidade e desentendimentos) ou clima úmido (relações demasiado próximas e prejudiciais à boa convivência).

A avaliação do clima organizacional retrata como vantagem principal a identificação dos pontos fortes e fracos da organização, a partir das opiniões dos colaboradores internos (SOUZA, 2014). Um clima organizacional favorável tem impacto sobre outras



variáveis, como aumento do engajamento, melhoria na comunicação, redução do absenteísmo e planejamento de ações de prevenção (ALTMANN, 2000).

Neste sentido, quanto maior a percepção de um clima organizacional positivo, maior a probabilidade de os trabalhadores se relacionarem e se empenharem no trabalho (CUNHA et al., 2014). Assim, um clima organizacional favorável traz benefícios significativos tanto para a organização quanto para os colaboradores (SOUZA, 2014).

## **2.2. ESTRESSE ORGANIZACIONAL**

O estresse se caracteriza como um fenômeno quase onipresente nas sociedades contemporâneas, podendo ocorrer nos mais diversos ambientes. Nas últimas décadas, o ambiente de trabalho vem se destacando enquanto um dos espaços de maior incidência deste, possibilitando encontrar um número considerável de trabalhos sobre o tema.

Ambientes de trabalho estressantes podem promover graves efeitos prejudiciais tanto físicos quanto emocionais no empregado (CHEN; LIN; LIEN, 2011). Elevados níveis de estresse se configuram enquanto uma ameaça ao bem-estar e à saúde do colaborador, além de ocasionar diminuição do desempenho e crescimento nos indicadores de absenteísmo, desemprego e incapacidade em longo prazo (WAGNER III; HOLLENBECK, 2015) e altos custos para os governos e as sociedades como um todo.

Informações como estas possibilitam estimar a responsabilidade do mundo corporativo por uma parcela substancial do estresse vivenciado pelos trabalhadores e a necessidade de investigá-lo. Tal fenômeno ocorre em praticamente todas as organizações e atinge as mais diversas categorias profissionais, sendo agravado pela dificuldade que os trabalhadores dos mais diversos setores da economia encontram para perceber e agir em detrimento de problemas que têm como possível causa o trabalho por eles desenvolvido (ZANELLI, 2010).

Diante disso, é notável o aumento do interesse de pesquisadores acerca do estresse no ambiente de trabalho, configurando-se um dos temas de Psicologia do Trabalho mais investigados em estudos brasileiros nos últimos anos (OLIVEIRA; SILVA; STICCA, 2018), abordando questões como sua incidência e prevalência nas mais diversas profissões. O interesse em pesquisar este tema envolve razões como o reconhecimento de que a exposição permanente a condições de trabalho estressantes pode acarretar inúmeras implicações indesejáveis à saúde e qualidade de vida do trabalhador, bem



como interferir negativamente na eficácia das organizações (MURPHY et al., 1995, WAGNER III; HOLLENBECK, 2015).

Apesar da força e importância deste construto, a literatura acerca do fenômeno, em sua grande maioria, enfatiza ou se restringe a aspectos da tarefa/ocupação desempenhada pelo sujeito que são percebidos enquanto estressores. Apesar dos diversos estressores em potencial catalogados na literatura, investigações sobre o estresse ocupacional não costumam destinar atenção à possível influência de características organizacionais na ocorrência deste fenômeno, sendo que muitas das formulações teóricas sequer as referenciam (SANTOS, 2012; ZARIFE, 2016, ZARIFE; PAZ, 2017).

Pautadas na necessidade de maior conhecimento destas características, Santos (2012) e Zarife e Paz (2017) propuseram o conceito de estresse organizacional, definindo-o enquanto processo em que o indivíduo julga as características da organização como ameaçadoras e sem controle diante da habilidade de enfrentamento que ele apresenta em certo momento, ocasionando reações de mal-estar de diferentes tipos e intensidades.

Estas autoras propuseram um modelo inicial de estresse organizacional, fruto da investigação de evidências de validade de um instrumento psicométrico. Os resultados indicaram quatro fatores de primeira ordem (decisões organizacionais, suporte, incentivo à competição e entraves ao crescimento profissional) e um fator de segunda ordem, denominado estresse organizacional geral (Tabela 1).

Tabela 1 – Síntese das dimensões de estresse organizacional.

<b>Dimensões</b>	<b>Definição</b>
Decisões organizacionais	Aborda a relação entre agentes influenciadores de decisões e comunicação organizacionais, além de entraves às colaborações dos trabalhadores.
Suporte	Indica que a escassez de materiais essenciais à realização das atividades e o incentivo excessivo à cooperação podem ser entendidos enquanto estressoras pelos empregados.
Incentivo à competição	Envolve o posicionamento das organizações de instaurar a competição entre seus funcionários, bem como a pressão por alta produção, como formas de alcance de um maior rendimento.
Entraves ao crescimento profissional	Trata dos empecilhos colocados pela organização no crescimento profissional, principalmente em se tratando das perspectivas de carreira
Estresse organizacional geral	Fator de segunda ordem que reúne os itens das quatro dimensões de primeira ordem, possibilitando a obtenção de um escore final único que possibilita estimar o nível de estresse organizacional.

Fonte: A autora, adaptada de Zarife (2016).

Estudos iniciais sobre o estresse organizacional foram realizados com bancários (ZARIFE; PAZ, 2016). Os resultados gerais indicaram baixo estresse organizacional,

destacando escores medianos no fator incentivo à competição. Ainda, foram identificadas diferenças significativas nos escores de diferentes fatores da EEO, em função das interações entre a escolaridade e as variáveis: faixa etária, estado civil e cargo de chefia.

Diante da recente da proposição do estresse organizacional, mais estudos devem ser realizados com vistas a elucidar o entendimento do construto, especialmente visando à identificação de variáveis preditoras. Entendendo o clima organizacional como um fenômeno de grande impacto sobre o comportamento organizacional (GOSENDO, 2009), o presente estudo teve por objetivo investigar o papel preditor do clima organizacional no estresse organizacional.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. DELINEAMENTO**

O presente trabalho é caracterizado como quantitativo, do tipo *survey* e de corte transversal. Pesquisas do tipo *survey* envolvem a coleta de informações por meio de questionários, de modo a obter descrição, explicação e exploração de um fenômeno (CALAIS, 2015). No delineamento transversal, os dados são coletados em uma única ocasião (BREAKWELL; ROSE, 2010).

#### **3.2. PARTICIPANTES**

Participaram deste estudo 432 profissionais, sendo 64,3% homens, vinculados a instituições públicas (66,6%), privadas (3,7%) e de economia mista (30,1%) do Distrito Federal. Os respondentes tinham idades entre 19 e 74 anos, com média de 40,44 anos ( $DP = 9,67$ ). Foram identificados sujeitos que possuíam entre 4 meses a 35 anos na organização, com média de 12,41 anos ( $DP = 8,79$ ).

Quanto ao estado civil, a maioria era casada (62,3%), seguido de solteiros (27,9%) e viúvos, separados ou divorciados (9,8%). A maioria dos participantes possuía pós-graduação (51,3%), enquanto 34,4% ensino superior completo, 13,3% médio completo e 0,9% fundamental completo. Além disso, 27% ocupava cargo de chefia.



### 3.3. INSTRUMENTOS

Para a realização do presente estudo, os dados foram coletados por meio de dois instrumentos: Escala de Estresse Organizacional e Escala de Clima Organizacional.

A Escala de Estresse Organizacional (EEO), validada por Zarife e Paz (2017), composta por 25 itens em uma escala tipo *likert* de cinco pontos (0 – não me afeta a 4 – me afeta completamente), além da alternativa “Não se aplica”, para quando a característica não é identificada na organização. Os itens estão distribuídos em quatro fatores de primeira ordem (decisões organizacionais, suporte, incentivo à competição e entraves ao crescimento profissional) e um fator geral de segunda ordem (estresse organizacional geral), sendo este último o investigado no presente trabalho. Na amostra de validação, o índice de confiabilidade para o fator geral de estresse organizacional foi adequado ( $\alpha = 0,94$ ) e foram identificados bons índices de ajuste aos dados: CFI = 0,91; TLI = 0,90; RMSEA = 0,07 e SRMR = 0,05.

A Escala de Clima Organizacional, proposta por Gosendo (2009), apresenta 30 itens divididos em seis fatores que representam os diferentes tipos de clima organizacional. Quatro fatores abordam o relacionamento com os pares: climas seco, quente, frio e úmido. Os demais, climas caloroso e gelado, referem-se ao relacionamento com os chefes. A resposta ao instrumento é dada por meio de uma escala de cinco pontos (1 – nunca a 5 – sempre) e os índices de confiabilidade ( $\alpha$ ) na amostra de validação variaram entre 0,82 e 0,86.

### 3.4. PROCEDIMENTOS

Em um primeiro momento, foram realizados contatos prévios com as organizações, com vistas a apresentar a pesquisa e solicitar a participação. Diante da aceitação, foram estipulados com os responsáveis de cada instituição os horários e locais mais propícios para a realização da pesquisa, durante o expediente.

Os trabalhadores foram informados da ausência de vínculo entre a pesquisa e as empresas, do caráter voluntário e sigiloso da pesquisa, da não identificação dos participantes e do acesso restrito aos questionários respondidos. Aqueles que aceitaram participar, foram instruídos a assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). As aplicações foram realizadas em grupo, sendo os instrumentos entregues e recolhidos apenas pela pesquisadora.



Os dados receberam tratamento estatístico por meio do *software* SPSS 20.0. O alfa de Cronbach foi o indicador utilizado para verificar a confiabilidade dos instrumentos para a presente amostra. O cálculo das estatísticas descritivas, como média, desvio padrão e percentual, permitiu caracterizar a amostra e verificar os níveis de percepção de clima organizacional e estresse organizacional.

Em seguida, foram investigadas as correlações bivariadas de Pearson entre as dimensões de clima organizacional e a medida geral de estresse organizacional. Para a interpretação da magnitude das correlações, foram consideradas as classificações propostas por Cohen (1992): baixa ( $0,10 \leq r \leq 0,29$ ), moderada ( $0,30 \leq r \leq 0,49$ ) ou alta ( $0,50 \leq r \leq 1$ ).

Por fim, para verificar o poder preditivo das seis dimensões de clima organizacional no estresse organizacional, foi realizada uma análise de regressão múltipla. Em virtude da falta de informações teóricas e empíricas que orientasse a previsão de quais variáveis antecedentes seriam preditoras da variável critério, foi empregado o método de regressão *stepwise*, cuja entrada de variáveis se baseia unicamente em critérios estatísticos (HAIR JR. et al., 2014).

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente, foi realizada a investigação da confiabilidade dos instrumentos, por meio do alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), considerando as seis dimensões de clima organizacional e a dimensão geral de estresse organizacional (Tabela 2). Todos os valores do indicador de confiabilidade estavam acima de 0,70, mostrando-se satisfatórios e indicando sua utilização (HAIR JR. et al., 2014).

Tabela 2 – Sumário das estatísticas descritivas e correlações.

Variáveis	$\alpha$	M	DP	1	2	3	4	5	6	7
1. Clima seco	0,87	2,03	0,69	-						
2. Clima caloroso	0,84	3,14	0,78	-0,31*	-					
3. Clima gelado	0,81	2,21	0,73	0,56*	-0,50*	-				
4. Clima úmido	0,80	2,35	0,79	0,71*	-0,29*	0,54*	-			
5. Clima quente	0,86	3,56	0,74	-0,43*	0,67*	-	-	-		
						0,42*	0,37*			
6. Clima frio	0,83	2,39	0,69	0,65*	-0,40*	0,68*	0,60*	-0,55*	-	

7. Estresse organizacional	0,93	1,39	0,82	0,40*	-0,37*	0,53*	0,44*	-0,35*	0,50*	-
----------------------------	------	------	------	-------	--------	-------	-------	--------	-------	---

\*  $p < 0,01$

Fonte: A autora.

Acerca das medidas de tendência central (Tabela 2), o clima que retratou o relacionamento entre chefes e subordinados mais característico foi o caloroso ( $M = 3,14$ ;  $DP = 0,78$ ), indicando foco na valorização dos colaboradores e no reconhecimento de seus resultados. Os menores valores foram identificados no clima gelado ( $M = 2,21$ ;  $DP = 0,73$ ), mostrando que nas organizações participantes as relações entre chefes e subordinados não se caracterizam pelo distanciamento e desvalorização dos colaboradores.

No relacionamento entre os colegas de trabalho, o mais característico foi o clima quente ( $M = 3,56$ ;  $DP = 0,74$ ), indicando a percepção de relações cooperativas e amigáveis no trabalho, culminando em ajuda mútua entre os colegas. Clima seco foi o menos característico ( $M = 2,03$ ;  $DP = 0,69$ ), indicando que, em geral, não são percebidas muitas relações conflituosas, marcadas pela hostilidade e desentendimentos entre os colegas.

Tais resultados indicam a percepção de ambientes de trabalho positivos e saudáveis, cujos relacionamentos envolvem valorização e cooperação. É importante destacar que percepções positivas do clima organizacional estão associadas a resultados positivos no que se refere a relacionamentos e ao próprio trabalho (CUNHA et al., 2014), sendo vantajoso para trabalhadores e organizações (SOUZA, 2014).

O escore médio do fator geral de estresse organizacional ( $M = 1,39$ ;  $DP = 0,82$ ) se mostrou abaixo do ponto médio da escala, indicando baixa percepção de estresse organizacional. Isto é um indicativo de que os respondentes tendem a lidar de maneira equilibrada com estressores em potencial, não sendo afetados em demasia por eles.

Um pressuposto necessário para a investigação de predição entre variáveis é a existência de correlação entre elas (HAIR JR et al., 2014). Diante disso, foi construída uma matriz de correlações com vistas a verificar a magnitude das relações entre as variáveis do modelo proposto (Tabela 2).

É possível verificar que todas as dimensões de clima organizacional se mostraram associadas significativamente ao estresse organizacional, em diferentes direções, cujas magnitudes variaram de moderadas a altas (COHEN, 1992), ao passo que se mostraram

entre -0,30 e 0,53. A maioria das dimensões de clima organizacional (seco, gelado, úmido e frio) mostraram-se positivamente associadas ao estresse organizacional, indicando que quanto maiores as percepções destes climas, maiores os níveis de estresse organizacional relatados pelos trabalhadores.

Adicionalmente, é possível verificar a presença de correlações significativas negativas entre algumas dimensões do clima (caloroso e quente) e o estresse organizacional. Isto indica que quanto mais os trabalhadores percebem o ambiente caracterizado por estas dimensões, menores índices de estresse organizacional são reportados. Ambos os resultados estão em conformidade com o esperado, tendo em vista que os casos em que as correlações apresentaram direção positiva, envolviam dimensões com características negativas, tais quais indiferença, desvalorização e poucas relações interpessoais; ao passo que, nas correlações negativas, as características das dimensões eram positivas, como valorização e cooperação.

De posse das evidências das correlações entre as variáveis do modelo, foi conduzida a análise de regressão linear múltipla, de modo a investigar o papel preditor das dimensões do clima organizacional no estresse organizacional. Estes resultados são apresentados na Tabela 3.

Os resultados das análises de regressão indicaram que quatro das seis dimensões de clima se mostraram predictoras significativas do estresse organizacional. Destas, duas envolviam os relacionamentos entre chefe e subordinado (gelado e caloroso) e duas, o relacionamento entre os pares (frio e úmido). O clima gelado foi a dimensão que melhor predisse o estresse organizacional ( $\beta = 0,28$ ;  $t = 4,76$ ;  $p < 0,01$ ). O foco desta dimensão é a relação entre chefe e subordinados marcada pelo distanciamento e desvalorização, sendo caracterizada por uma gestão distante (GOSENDO, 2009).

Tal resultado pode ser explicado pelas colocações de Puente-Palacios, Pacheco e Severino (2013), ao passo que, considerando que o chefe se constitui como um elemento crucial para o suporte dos trabalhadores, a existência de relações prejudicadas com ele pode acarretar consequências altamente negativas para o bem-estar dos trabalhadores, como o estresse. Além disso, tais relações negativas com o chefe podem influenciar negativamente a visão dos colaboradores sobre características organizacionais referentes ao estresse organizacional, como entraves ao crescimento, decisões organizacionais e suporte, causando reações de mal-estar nos envolvidos.

Tabela 3 – Sumário das análises de regressão múltipla linear.



<b>Engajamento no trabalho</b>			
<b>Variáveis antecedentes</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b><math>t</math></b>	<b><math>p</math></b>
Clima gelado	0,28	4,76	0,00
Clima frio	0,18	3,06	0,00
Clima úmido	0,15	2,92	0,00
Clima caloroso	-0,12	-2,54	0,01
Coeficiente de regressão		$R = 0,56$	
Variância		$R^2 = 0,34; R^2_{ajustado} = 0,34$	

Fonte: A autora.

É possível verificar que o clima caloroso, que envolve o outro lado do relacionamento entre chefia e subordinado, também se configurou como preditor de estresse organizacional, apesar da menor magnitude ( $\beta = -0,12; t = -2,54; p = 0,01$ ). Esta dimensão se caracteriza pela percepção de valorização dos trabalhadores e reconhecimento de seus resultados por parte do chefe (GOSENDO, 2009). É importante considerar que a manutenção de bons relacionamentos com a chefia e os pares é essencial para a conversão do sofrimento no trabalho em prazer e satisfação dos trabalhadores (ROCHA; SOUZA; TEIXEIRA, 2015). Isto ressalta a importância de formar adequadamente os gestores para que se mostrem atentos aos comportamentos de seus subordinados, valorizando-os e reconhecendo seus feitos, quando oportuno, de modo a tornar os comportamentos adequados mais recorrentes e os colaboradores menos suscetíveis às influências negativas no contexto organizacional.

Em se tratando dos relacionamentos com os pares, a dimensão do clima organizacional com maior poder de predição foi o clima frio ( $\beta = 0,18; t = 3,06; p < 0,01$ ). Caracterizado como o clima da indiferença, as relações são distantes, sem afeto e com poucas interações na realização do trabalho (GOSENDO, 2009). O estabelecimento de relacionamentos interpessoais saudáveis com os pares no ambiente de trabalho é importante, dentre outros aspectos, para execução de ações em conjunto e alcance de objetivos comuns (WAGNER et al., 2009). Haja vista que as pessoas passam parte considerável do seu dia no trabalho, em um ambiente com poucos inter-relacionamentos entre colegas, elas podem se sentir mais solitárias, inseguras e desprestigiadas, bem como a realização de atividades em equipe tende a ser negativamente afetada, configurando-se como fontes de mal-estar. Estes elementos podem influenciar

negativamente a imagem que elas mantêm da organização, levando ao estresse organizacional.

Por fim, o clima úmido, também referente ao relacionamento entre os pares, mostrou-se preditor significativo de estresse organizacional ( $\beta = 0,15$ ;  $t = 2,92$ ;  $p < 0,01$ ). Esta dimensão se caracteriza pelas relações demasiado próximas, que acabam por prejudicar a convivência entre os envolvidos. Ambientes em que este clima predomina envolvem a ocorrência de fofocas e, até mesmo, trapanças entre os colegas de trabalho (GOSENDO, 2009), podendo afetá-los negativamente. Isto sinaliza a necessidade de as organizações incentivarem a manutenção de relações saudáveis e equilibradas no ambiente de trabalho, que não sejam distantes, mas também não próximas a ponto de invadir o espaço pessoal e haver perda de respeito.

A análise do modelo de investigação proposto permitiu constatar que tanto dimensões referentes aos relacionamentos entre chefia e subordinados, quanto entre os pares se mostraram preditoras de estresse organizacional, explicando 34% da variância dos escores de (Tabela 3). Reitera-se que os resultados supracitados se apresentaram na direção esperada, em sua maioria negativa, pois da existência de um clima caracterizado por elementos negativos, como os gelado, frio e úmido, são esperadas consequências maléficas para o trabalhador.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve por objetivo investigar o papel preditor do clima organizacional no estresse organizacional. Para tanto, a variável preditora foi mensurada com base em seis dimensões: climas gelado e caloroso (envolvendo relacionamentos entre chefe e subordinados), bem como climas seco, úmido, quente e frio (referentes aos relacionamentos entre os pares). A variável critério foi mensurada em seu fator geral de segunda ordem.

Os achados do presente trabalho indicaram que, em se tratando do relacionamento entre chefe e subordinados, a dimensão mais característica foi o clima caloroso, sugerindo que os participantes tendem a perceber valorização dos colaboradores e reconhecimento dos resultados por parte dos gestores. Por sua vez, na relação com os pares, o clima quente se destacou, apontando que os participantes tendem a perceber que tais relacionamentos se caracterizam por relações cooperativas e amigáveis. Além disso, foi



verificado um baixo nível de estresse, sinalizando que os participantes não se percebem afetados em demasia por características organizacionais potencialmente estressoras.

Acerca das correlações bivariadas, todas as dimensões de clima organizacional se mostraram significativamente associadas ao estresse organizacional, variando entre moderadas e altas, bem como apresentando diferentes direções, conforme esperado. Por fim, quatro dimensões de clima organizacional se mostraram preditoras significativas da variável critério, a saber: climas gelado, caloroso, frio e úmido. O modelo investigado explicou 34% da variância. Desse modo, é possível afirmar que o objetivo proposto no presente trabalho foi atendido.

Em termos práticos, os resultados do presente trabalho permitem salientar a importância de a organização criar programas que visem incentivar a construção de relacionamentos saudáveis entre chefes e subordinados, bem como entre os colegas de trabalho, de modo a diminuir a incidência de quadros de estresse entre seus colaboradores. Tomando a figura dos gestores como fulcral para o funcionamento das equipes de trabalho e, por conseguinte, das organizações, destaca-se a importância de treiná-los apropriadamente para que se tornem mais atentos aos subordinados e ao clima construído em seu grupo de trabalho, desenvolvendo um estilo de gerenciamento focado não apenas nos resultados, mas principalmente nas pessoas.

A realização desta pesquisa não ocorreu sem limitações. Algumas delas residem na escolha metodológica de realizar uma pesquisa transversal, com informações coletadas em um único momento, bem como adotar de medidas de autorrelato, suscetíveis a ocorrência de respostas socialmente desejáveis. Ademais, a especificidade da amostra, composta por trabalhadores de apenas uma região do país, dificulta a generalização dos resultados.

Como agenda de pesquisa, sugere-se investigar as relações propostas nesta pesquisa em amostras compostas por organizações provenientes de outras regiões do país, se possível, investigando categorias profissionais específicas. Ainda, em decorrência da recente proposição do conceito e da medida de estresse organizacional, indica-se a realização de novas investigações com vistas a buscar mais evidências de validade, especialmente verificando a validade discriminante com o estresse ocupacional. Sugere-se também verificar sua relação com outras variáveis do contexto organizacional, tais quais desempenho e satisfação no trabalho, liderança, comprometimento organizacional e autoeficácia.



## REFERÊNCIAS

ALTMANN, R. Forecasting your organizational climate. **Journal of Property Management**, Chicago, v. 65, n. 4, p. 62-65, 2000.

BEDANI, M. Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. **Psicología para América Latina**, Mexico, n. 7, 2006.

BREAKWELL, G. M.; ROSE, D. Teoria, método e delineamento de pesquisa. In: BREAKWELL, G. M.; HAMMOND, S.; FIFE-SCHAW, C.; SMITH, J. A.; HAASE, V. G. (Org.). **Métodos de pesquisa em psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 22-41.

CALAIS, S. L. Delineamento de levantamento ou survey. In: BAPTISTA, M. N; Campos, D. C. D. (Org.). **Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa**. São Paulo: LTC, 2015. p. 113-121.

CHEN, M-F.; LIN, C.-P.; LIEN, G.-Y. Modelling job stress as a mediating role in predicting turnover intention. **The Service Industries Journal**, London, v. 31, n. 8, p. 1.327-1.345, 2011.

COHEN, J. A power primer. **Psychological bulletin**, Washington, v. 112, n. 1, p. 155-159, 1992.

COX, T.; RIAL-GONZÁLES, E. Work-related stress: the European picture. **European Agency for Safety and Health at Work**, Luxembourg, v. 5, p. 4-6, 2002.

CUNHA, M. P. et al. **Manual de comportamento organizacional e gestão**. Lisboa: RH, 2014.

DECOTTIS, T. A.; KOYS, D. J. Inductive measures of psychological climate. **Human Relations**, London, v. 44, n. 3, p. 265-285, 1991.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L. Fontes ambientais de estresse ocupacional e burnout: tendências tradicionais e recentes de investigação. In: TAMAYO, A. (Org.). **Estresse e cultura organizacional**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. p. 21-73.

GOSENDO, E. E. M. **Clima organizacional e sua relação com configurações de poder e estilos de funcionamento organizacional**. 2009. 180 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – UnB, Brasília, 2009.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

HAIR JR., J. F. et al. **Multivariate Data Analysis**. Harlow: Pearson Education Limited, 2014.

MENEZES, I. G.; GOMES, A. C. P. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em revista**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 158-179, 2010.

\_\_\_\_\_. et al. Escala de clima organizacional para organizações de saúde: desenvolvimento e estrutura fatorial. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 26, n. 3, p. 305-316, 2009.

MURPHY, L. R. et al. **Job stress interventions**. Washington: American Psychological Association, 1995.

NEWSTROM, J. W. **Organizational behavior: human behavior at work**. New York: McGraw-Hill Education, 2015.

OLIVEIRA, L. P.; SILVA, F. H. M.; STICCA, M. G. Revisão sistemática da produção acadêmica em Psicologia do Trabalho no Brasil. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 18, n. 2, p. 354-363, 2018.

PUENTE-PALACIOS, K. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **RAUSP – Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 37, p. 96-104, 2002.

PUENTE-PALACIOS, K. E.; PACHECO, E. A.; SEVERINO, A. F. Clima organizacional e estresse em equipes de trabalho. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 13, n. 1, p. 37-48, 2013.

RIBEIRO, P. E. C. D. et al. Clima ético nas organizações: evidências de validade de uma escala de medida. **Temas em Psicologia**, Ribeirão Preto, v. 24, n. 2, p. 415-425, 2016.

ROCHA, A. P. F.; SOUZA, K. R.; TEIXEIRA, L.R. A saúde e o trabalho de médicos de UTI neonatal: um estudo em hospital público no Rio de Janeiro. **Physis**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 3, p. 843-862, 2015.

SANTOS, P. S. **Construção e validação de escala de estresse organizacional**. 2012. 173 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – UnB, Brasília, 2012.

SOUZA, C. P. S. **Cultura e clima organizacional**: compreendendo a essência das organizações. Curitiba: Intersaberes, 2014.

WAGNER, L. R. et al. Relações interpessoais no trabalho: percepção de técnicos e auxiliares de enfermagem. **Cogitare Enfermagem**, Curitiba, v. 14, n. 1, p. 107-113, 2009.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Organizational behavior**: securing competitive advantage. New York: Routledge, 2015.

ZANELLI, J. C. **Estresse nas organizações de trabalho**: compreensão e intervenção baseadas em evidências. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ZARIFE, P. S. **Cidadania organizacional na perspectiva dos direitos e deveres e sua relação com justiça e estresse organizacional**. 2016. 186 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, UnB, Brasília, 2016.



\_\_\_\_\_.; PAZ, M. G. T. Percepção de estresse organizacional em trabalhadores de um banco público. **Revista Científica Hermes**, Osasco, v. 15, p. 285-304, 2016.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. Estresse organizacional: validação fatorial confirmatória do instrumento psicométrico envolvendo características organizacionais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA, 8, 2017, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: IBAP, 2017.

