

2002

DISSERTAÇÃO FINAL DO CURSO DE MESTRADO
EM COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL
DO INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA

Carlos Filipe S. Lemos

Bases de poder, confiança na chefia e compromisso da equipa,
em diferentes funções organizacionais: Um estudo empírico

ORIENTADOR: Miguel Pina e Cunha

Universidade Nova de Lisboa

SEMINÁRIO DE DISSERTAÇÃO DIRIGIDO POR: Miguel Pina e Cunha



Registo: 13560
Data: 01.10.02

Tel.: 21 881 17 50 • bibispa@ispa.pt

ÍNDICE

	Pág.
1. RESUMO.....	3
2. INTRODUÇÃO.....	6
 I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	
1. FUNÇÃO	8
1.1 – EVOLUÇÃO, CONCEITO E DIMENSÃO DA FUNÇÃO.....	8
1.2 – CONCEITO.....	8
1.3 - DIMENSÕES	10
1.4 - CARACTERÍSTICAS DAS FUNÇÕES AVALIADAS.....	11
2. PODER	17
1.1 – CONCEPTUALIZAÇÃO DE PODER.....	17
1.2 – DEFINIÇÃO DE PODER	18
2.3 – DIMENSÕES DO PODER.....	20
2.4 – A PERCEPÇÃO DO PODER E OS FACTORES QUE CONTRIBUEM PARA O DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES.....	24
3 – CONFIANÇA ORGANIZACIONAL E CONFIANÇA NA CHEFIA	27
3.1 – CONFIANÇA.....	27
3.2 - CONFIANÇA ORGANIZACIONAL	27
3.3 - CONFIANÇA NA CHEFIA.....	29
3.4 - O EFEITO DA CONFIANÇA NA CHEFIA E O DESEMPENHO DA EQUIPA.....	30
4 - VIDA NA ORGANIZAÇÃO E A ADAPTAÇÃO AO TRABALHO	33
4.1 – SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	34
4.2 – COMPROMISSO ORGANIZACIONAL.....	35
4.3 – COMPROMISSO DA EQUIPA.....	36
4.3.1 – EQUIPAS, CARACTERÍSTICAS, TIPO E DESEMPENHO	36

II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

pág.

1. HIPÓTESE DE TRABALHO.....	39
2. MÉTODO.....	44
2.1 - AMOSTRA.....	44
2.2 - TIPO DE ESTUDO.....	46
2.3 – VARIÁVEIS.....	46
2.4 – INSTRUMENTOS.....	46
2.5 - PROCEDIMENTOS.....	48

III – RESULTADOS

1. ANÁLISE DE RESULTADOS.....	49
2. FIDELIDADE.....	49
3. ANÁLISE DA VARIÂNCIA MULTIVARIADA – MANOVA.....	50
3.1 - VARIÁVEL DEPENDENTE – PODER.....	50
3.2 – PODER COERCIVO.....	51
3.3 – PODER DE EXPERIÊNCIA.....	54
4. VARIÁVEL DEPENDENTE – CONFIANÇA NA CHEFIA	58
5. VARIÁVEL DEPENDENTE – COMPROMISSO DA EQUIPA.....	64
6. RELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS DEPENDENTES – PODER, CONFIANÇA NA CHEFIA, E COMPROMISSO DA EQUIPA.....	70
7. DISCUSSÃO.....	79
8. CONCLUSÃO.....	84

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS.....	88
---------------------------------------	-----------

ANEXOS.....	91
--------------------	-----------

Resumo

As organizações confrontam-se com envolventes cada vez mais competitivas e turbulentas. Neste cenário, os modos do saber fazer e os conhecimentos empíricos cruzam-se no dia a dia, sempre na procura da rentabilização e das melhores práticas de gestão. Procurámos neste estudo contribuir para esta sustentação, recorrendo a várias dimensões (poder, confiança e compromisso), as quais são operacionalizadas na organização através da função e centradas nas competências dos indivíduos que as executam. Pretende-se, pois, verificar se para funções diferentes, devem ser aplicadas práticas de gestão de recursos humanos diferentes.

Com base no conceito de função que se pode traduzir na especificação formal ou informal das actividades executadas pelos trabalhadores, incluindo tanto aspectos de estrutura como interpessoais, considerando necessidades e exigências da organização e dos indivíduos, utilizámos o modelo das “características do desempenho da função” descrito por Ríos e Sánchez (1997), com o intuito de formalizar a pesquisa, a qual tem por base as diferenças individuais e a adequação à realidade do sector em estudo.

Se por um lado, através da função, identificámos o meio de alcançar o objectivo a que nos propomos, por outro é necessário disponibilizar as ferramentas fundamentais, como sejam o poder, o compromisso e a confiança para conduzir os indivíduos ao caminho certo. Sendo o sector em estudo, sector automóvel, caracterizado pelo trabalho em equipa, foi necessário adequar estas dimensões tão importantes ao alcance do desempenho. Na abordagem à variável poder as relações entre as chefias e os subordinados, a confiança na chefia e o equilíbrio entre os princípios da equipa e a chefia revelam-se fundamentais para os resultados da organização. A par deste, o compromisso da equipa é um factor decisivo para a estabilidade e cooperação no seio organização.

Tendo como base uma amostra de 162 indivíduos, procurámos neste estudo analisar o problema acima mencionado em quatro organizações do sector automóvel, o qual se caracteriza por uma diversidade de funções (comercial, administrativos, chefias e pós-venda) sendo o trabalho em equipa a chave para o seu sucesso. Cabe, pois, a cada uma reunir os

instrumentos de gestão adequados, de forma a aplicá-los no melhor sentido da sua rentabilização.

Foram utilizados três instrumentos a fim de medir a percepção dos colaboradores em relação a cada uma das variáveis. O questionário do poder foi utilizado com base no modelo de French e Raven, tendo sido validado por Munduate e Dorado (1993). A confiança na chefia foi avaliada através de um questionário apresentado por Dirks (2000). A variável compromisso da equipa foi medida através do questionário de forma completa (15 itens) de Organizational Commitment Questionnaire (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974).

O tratamento dos dados foi elaborado em três momentos. No primeiro procedeu-se ao estudo da fidelidade; em continuidade foi testada a significância das diferenças entre as várias áreas funcionais e as variáveis dependentes, tendo-se recorrido à análise de variância multivariada – Manova. Finalizando o tratamento estatístico utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson a fim de verificar quais as relações entre as variáveis de interesse e como se comportam.

Como resultado da análise, verificaram-se diferenças significativas entre as variáveis em estudo, a saber:

- Na variável poder coercivo, as funções que apresentam diferenças são a função comercial e chefia. Na variável poder de experiência, a função que percebe diferenças é a função do pós-venda.
- Na variável confiança na chefia, as funções nas quais foram encontradas diferenças foram os comerciais e pós-venda.
- No compromisso da equipa, as funções nas quais foram encontradas diferenças foram os comerciais e chefias.

Desta análise, resultou que, nas variáveis estudadas a função administrativa não apresentou diferenças significativas em relação aos restantes grupos funcionais.

Daqui resulta que é necessário preparar os gestores e as equipas de forma a adoptar as estratégias adequadas e necessárias a cada uma das funções, caso a caso e não de forma indiferenciada. Assim, podemos concluir que neste sector e utilizando as variáveis de intervenção - poder, compromisso da equipa e a confiança na chefia, devem-se utilizar práticas diferenciadas de gestão de recursos humanos com vista a encontrar soluções de eficácia na organização.

1. INTRODUÇÃO

A vivência profissional, aliada a toda a problemática levantada durante a parte teórica do mestrado, suscitaram um grande interesse pela investigação de metodologias que, aplicadas às organizações, suportem uma rentabilização dos recursos e a melhoria da eficácia organizacional.

Ensaíamos a possibilidade de as utilizar num estudo realizado em quatro organizações do sector automóvel. Pretende-se com este estudo analisar se, e com que eficácia, a gestão pode utilizar as variáveis bases de poder, confiança na chefia e compromisso da equipa, como instrumentos, empregando-as da mesma forma ou de forma distinta para cada uma das funções organizacionais, recorrendo a práticas de gestão de recursos humanos.

Em contexto organizacional, como cita (Marques; 1996, p. 14) gerir pode ser entendido como a “arte de fazer coisas através das pessoas”; assim, parece-nos legítimo pensar que as mudanças determinantes se operam pelas pessoas, através de acções específicas nos diferentes pontos da complexa cadeia de relações e interacções que entre elas se estabelecem. Apoiando cientificamente estas considerações por nós intuídas, recorreremos à psicologia social quando tendo por referência os indivíduos, permite transferir estes conceitos para a organização, visto que estas, tal como os indivíduos, são também únicas e compostas por aqueles a quem Charles Handy (1995) chama Homens Psicológicos, isto é seres activos que interpretam o meio que os rodeia e não reagem da mesma forma a iguais condicionantes de gestão.

Assim, considera-se que um meio para a mudança se encontra no desfoque da dimensão organização, enquanto conjunto de elementos organizados, em favor do enfoque nas pessoas. São elas que pelas suas características únicas, acima enunciadas, a par das complexas relações que desenvolvem, são determinantes nos resultados das organizações.

Assentes nas competências de quem executa a função na organização, o indivíduo, procurámos operacionalizar o modelo do estudo, que por um lado adopta a variável independente função e por outro as variáveis dependentes bases de poder, confiança na chefia e compromisso da equipa. Pretende-se igualmente contextualizar o que vários estudos têm

demonstrado, suportando-nos, por exemplo, em Marques (1996) ao referir “que as dimensões significativas para um grupo de indivíduos não o é para outro grupo e dentro da mesma unidade orgânica, o que é importante para uma pessoa não o é para um seu colega”. Tentou-se, pois, verificar a seguinte questão:

Para diferentes funções, devem ser adoptadas diferentes práticas de gestão de recursos humanos na organização?

Desta forma a presente Dissertação de Mestrado compõe-se de quatro capítulos:

No primeiro, procede-se ao enquadramento teórico, sendo apresentadas a descrição teórica das variáveis, a independente – (função) e as dependentes – (bases de poder, confiança na chefia e compromisso da equipa). Equaciona-se o problema, tendo por objectivo situar este trabalho de investigação num sector onde tem existido uma enorme transformação de culturas e práticas de gestão.

No segundo, apresentam-se os procedimentos e os aspectos metodológicos. Descreve-se o tipo de estudo utilizado, as variáveis em análise e os instrumentos utilizados para a medição da percepção dos colaboradores. De igual modo, apresenta-se o procedimento de recolha de dados.

No terceiro, são apresentados e discutidos os resultados avaliados, descrevendo-se a análise dos dados elaborada em três momentos. Iniciou-se com o estudo da fidelidade e de seguida foi testada a significância das diferenças entre a variável independente e as variáveis dependentes, tendo sido utilizada como procedimento estatístico a análise Manova. Por último, verificou-se quais e como se comportam as relações entre as variáveis de interesse, tendo-se utilizado o tratamento estatístico coeficiente de correlação de Pearson.

No quarto, discutem-se os resultados com equacionamento da hipótese e apresentam-se conclusões e implicações teóricas e práticas. São também apresentadas as limitações do trabalho e sugestões para investigações futuras.

I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1- FUNÇÕES, BASES DE PODER DOS DECISORES, CONFIANÇA NA CHEFIA E COMPROMISSO DA EQUIPA

Sabendo que, perante o mesmo trabalho, os sujeitos nele envolvidos adoptam diferentes comportamentos e que aqueles dependem do meio envolvente, do estilo de chefia, dos sistemas sócio-técnicos, então interessa-nos saber como se estabelecem estes comportamentos entre as equipas de trabalho (funções) comerciais, chefia, pós-venda e administrativos, utilizando as variáveis poder, confiança na chefia e compromisso da equipa e que resultado iremos obter. Coloca-se a questão: Práticas iguais ou práticas diferenciadas? Assentes na experiência prática do sector, verificamos que a realidade mostra-nos que devem ser aplicadas práticas diferenciadas em cada uma das funções.

1.1 – EVOLUÇÃO, CONCEITO E DIMENSÃO DA FUNÇÃO

A palavra tecnologia provém do grego “tratado de arte”, definindo-se como “conjunto de conhecimentos e artes próprias de um ofício” (Val Pardo; 1997, p.125). É este o exacto sentido do termo quando se refere que os indivíduos necessitam de tecnologia para realizar as competências profissionais que lhes estão atribuídas, sendo a natureza destas tecnologias que de uma maneira ou outra determinam o seu comportamento.

Segundo Val Pardo (1997) o termo “divisão do trabalho” deve-se a Adam Smith, que através do exemplo colhido numa fábrica de alfinetes, identificou as vantagens do aumento da produtividade através da divisão das tarefas, permitindo melhorar as capacidades individuais, reduzir os tempos mortos, desenvolver ferramentas e equipas especializadas. E em apoio desta teoria, cita Charles Babbage que defendeu as vantagens da especialização na execução das tarefas, tendo como consequência a diminuição do tempo de aprendizagem, o uso de ferramentas e o aumento das competências de quem as executa.

Partindo do conceito de organização científica do trabalho e baseando-se na ideia de que as pessoas têm uma tendência para o trabalho que é inferior às suas capacidades, Taylor apresentou soluções contra a ineficiência das actividades produtivas, relacionando as tarefas e as suas especificações. Os efeitos negativos que provocaram uma excessiva especialização e estandardização deram lugar a que, nos finais dos anos quarenta, pudesse aparecer a doutrina de “redução de tarefas”, no sentido horizontal e vertical na estrutura da organização, com vista ao aumento da satisfação, redução dos custos de produção e aumento de qualidade (Val Pardo, 1997).

Neste sentido, a evolução na forma de trabalhar determinou a passagem de tarefas fragmentadas, repetitivas, delimitadas, realizadas com instrumentos manuais no meio de organizações muito estruturadas, para uma nova maneira de actuar integrada no sistema, sujeita à execução e ao controlo, realizada por tecnologias simples e sofisticadas, descentralizadas e posicionadas em organizações planas (Rios e Sánchez, 1997).

Val Pardo (1997) refere que investigadores como Salancik e Pfeffer (1977), verificaram num estudo sobre a descrição das tarefas, conhecido como o “processamento social da informação”, que as tarefas na organização têm um objectivo que agrupa propriedades que os colaboradores percebem e a que respondem de distintas maneiras, concluindo assim que as diferentes atitudes face ao trabalho, são devidas tanto à interacção que se estabelece entre necessidades e satisfação, como à sua percepção de um sentido de construção social.

1.2 - CONCEITO

Os termos “tarefas” ou “funções” utilizam-se indistintamente porque na realidade fazem referência a uma mesma coisa: o conjunto de actividades realizadas por uma pessoa no seu posto de trabalho, ou de outro modo: especificação formal ou informal das actividades executadas pelos trabalhadores, incluindo tanto aspectos de estrutura como interpessoais, considerando necessidades e exigências da organização e dos indivíduos.

Val Pardo (1997) preconiza que as funções na organização devem ter em conta os seguintes aspectos fundamentais: o conteúdo, as exigências, o contexto e as características.

Conteúdo – refere-se ao modo de execução, empregando métodos e técnicas, utilizando equipamentos, máquinas e ferramentas com o intuito de obter produtos ou serviços.

Exigências – refere-se aos requisitos necessários para exercer a função ao nível das competências, das experiências, da formação e das capacidades pessoais.

Contexto – está relacionado com o meio físico e condições laborais no desempenho da tarefa.

Características – incorporam a dimensão (número de tarefas a executar), a profundidade (descrição das actividades e o seu resultado) e as relações que possibilita ou impõe.

No entendimento de Rios e Sánchez (1997), a definição da função está relacionada com o processo, através do qual a hierarquia decide quais as tarefas a desempenhar e a autoridade do posto de trabalho. No mesmo sentido, os autores relacionam os aspectos fundamentais da função com as variáveis motivação, satisfação, confiança e compromisso dos colaboradores, podendo estas influenciar directamente ou indirectamente os resultados.

1.3 - DIMENSÕES

Recorrendo à definição de Val Pardo (1997), as dimensões básicas das funções são:

Variedade das capacidades – refere-se ao número de perícias e competências que os colaboradores devem desenvolver no exercício da sua função.

Identidade da função – refere-se à medida da execução da função que conduz à obtenção de um resultado.

Importância da função – refere-se ao grau de importância que apresenta para os resultados e indivíduos da organização.

Autonomia – promove sentimentos de responsabilidade pessoal com intuito do colaborador tomar decisões relacionadas com o planeamento ou execução da função.

Retroalimentação da informação – é de extrema importância que as pessoas que desempenham as funções tenham conhecimento dos resultados obtidos, a fim de conhecer o seu alcance de bem fazer ou os erros que cometeram.

Interacção social – relacionamento das pessoas que executam a tarefa com outros indivíduos.

No entendimento da autora, as dimensões básicas da função procuram alcançar a motivação e satisfação na organização e uma das razões sustentadas é a relação entre o compromisso e o estado psicológico do indivíduo que a executa.

Em resumo, podemos referir que a execução das funções introduz as seguintes dimensões: objectivos, métodos, tecnologia, variedade, sequência, tempo, clima laboral, qualidade, especialização, interdependência, desempenho e controlo. Os indivíduos desenvolvem exigências e expectativas interligadas com as funções que desempenham e, na medida que não estão satisfeitos, podem reduzir o compromisso com a organização (Rios e Sánchez, 1997).

1.4 - CARACTERÍSTICAS DAS FUNÇÕES AVALIADAS

As características desenvolvidas pelos métodos do trabalho procuraram adaptar as tarefas correctamente, de modo a que estas compreendam um conjunto de operações sequenciais que são atribuídas aos indivíduos. Procurou-se, deste modo, dividir as diversas funções entre os distintos postos de trabalho, com o intuito de alcançar as competências relacionadas com a divisão horizontal e vertical do trabalho. Como refere Val Pardo (1997), a correcta adaptação

da função à estrutura da organização deve, de uma forma simples, “conseguir que o conjunto de funções, tarefas ou actividades que se desenvolvem em cada um dos postos de trabalho, adequue os níveis de formação e experiência necessários para o seu correcto desempenho, exigindo-se uma responsabilidade ao executante, tendo em conta as características físicas ou ambientais em que se vai desempenhar o trabalho, assim como os recursos que normalmente se utiliza”. (p. 129)

Combinando as relações das distintas actividades e avaliando as diferenças entre papéis a desempenhar, a dependência dos objectivos e a descrição detalhada das tarefas, caminha-se para a configuração da estrutura das relações no trabalho que medeia entre tecnologia e estrutura social.

Não se deve ignorar algo que é fundamental: as funções devem adequar as necessidades da organização e as necessidades dos indivíduos, e ter conta as seguintes características:

Determinar o alcance do trabalho – procura responder a questões do tipo, “como se executa a função?”, “para que se realiza o trabalho?”, “de que forma, quando e a que ritmo?” e “qual o resultado esperado do mesmo?”.

Determinar o grau de dificuldade associado ao trabalho - deve-se avaliar o grau de formação, competências, e conhecimentos para a execução do trabalho, a responsabilidade e iniciativa implícita, as ferramentas, equipas de suporte e grau de acompanhamento que são necessários.

Determinar os riscos físicos da execução – supõe medir se os riscos físicos que comporta a execução do trabalho e que podem colocar em risco a sua integridade física, estão relacionados directamente com as características e com as ferramentas ou meios de trabalho.

Deste modo, na actualidade aceder ao mercado de trabalho, requer mais formação e informação do que no passado, criando-se uma expectativa de autonomia e autocontrolo sobre a execução da tarefa.

A partir da aproximação sociotécnica do trabalho, criaram-se exigências psicológicas que proporcionaram flexibilidade ao trabalhador através da aprendizagem contínua e tomada de decisões que facilitaram um reconhecimento futuro e suporte social (Rios e Sánchez, 1997).

Nas organizações é necessário que as diversas funções estejam devidamente adaptadas à sua estrutura. Assim, encontramos uma maior eficiência quando as diferentes variáveis contextuais (tecnologia, sistemas de supervisão, controlo, fluxo de trabalho, recompensas) e os recursos humanos se articulam devidamente. Neste sentido o enquadramento das dimensões da função devem apresentar as seguintes características:

- 1- A descrição genérica da função, deve enunciar a sua finalidade e os resultados esperados.
- 2 - A descrição quantitativa da função deve quantificar o volume esperado com base numa unidade de medida.
- 3 - A situação da função deve referir a sua localização dentro do sistema, inter-relação com as outras funções, dependência , ascendência e cooperação.
- 4 - A natureza intrínseca da função, deve especificar detalhadamente as características necessárias para o seu correcto desempenho nas circunstâncias que forem.

Assentes na realidade do sector em estudo, o sector automóvel, descrevem-se as competências inerentes à execução das funções agrupadas em quatro áreas.

Função Chefia. Tem por base a coordenação de uma equipa de trabalho e como competências principais a definição e acompanhamento pelo cumprimento dos objectivos, que são discutidos previamente e aceites pela equipa; a estratégia e planeamento global na implementação das políticas e práticas nas diversas áreas a serem acompanhadas; a avaliação e desempenho das equipas quer ao nível pessoal e profissional; o planeamento das actividades

com vista a garantir a correcta aplicação dos procedimentos operacionais; uma análise de informação de gestão de forma a garantir uma aplicação correcta e atempada das medidas correctivas sobre os desvios da actividade; e a coordenação da política de recursos humanos e controlo da política de qualidade.

Função Comercial, é a função que está directamente ligada à comercialização dos veículos e como competências base apresenta a realização contínua dos objectivos inicialmente acordados; otimizar a gestão de oportunidades e negócios; garantir uma correcta e proveitosa operacionalização das campanhas comerciais; assumir o desenvolvimento das actividades de venda com programa de visitas, gerindo as oportunidades propostas e em curso, executando com sucesso a conclusão da venda; com o intuito de garantir um desenvolvimento sustentado da prospecção de novos clientes, assegurando com sucesso a fidelização dos clientes actuais.

A função Pós-venda é uma função operacional que agrupa as áreas das oficinas e das peças. São funções desempenhadas quase na sua totalidade por pessoas com um perfil técnico e de trabalho em grupo. As competências necessárias ao correcto desempenho desta função assentam numa necessária e actualizada formação técnica; que contribuem para um correcto diagnóstico da intervenção; acompanhamento e previsão da duração da intervenção; sendo executadas com os instrumentos adequados a uma correcta realização da intervenção, que deverá ser finalizada com um rigoroso controlo de qualidade procurando a satisfação dos clientes.

A função Administrativa é caracterizada por ser uma função de apoio às áreas operacionais. Como competências necessárias para a sua correcta execução, deve garantir uma realização contínua dos procedimentos e das tarefas específicos a cada uma das suas actividades; realizada com um correcto acompanhamento e controlo das tarefas de apoio às áreas operacionais.

As funções organizacionais descritas incluem a organização do trabalho, a prossecução de tarefas de ligação e coordenação, a descoberta de novas soluções, a resolução de problemas complexos e o aumento do empenhamento individual na implementação de decisões. Elas requerem indivíduos com características diferentes para a execução de cada função.

As funções nas organizações, incluem variáveis que influenciam a eficácia na gestão, muito em particular as variáveis intra-grupo e as variáveis dinâmica de grupo. As variáveis intra-grupo são constituídas pela dimensão, características dos membros, os papéis por estes desempenhados, as normas, o *status*, a cooperação, recompensas e as características da tarefa: variedade, significância, identidade, autonomia entre outras. Na variável dinâmica de grupo o processo refere-se ao modo como funcionam as equipas, nomeadamente no que diz respeito aos comportamentos, ao estilo de liderança, à comunicação, à participação e ao espírito de equipa. Como *outputs*, devemos avaliar a produtividade do grupo como a satisfação retirada pelo seus membros no decurso do seu funcionamento (Cunha, 2000).

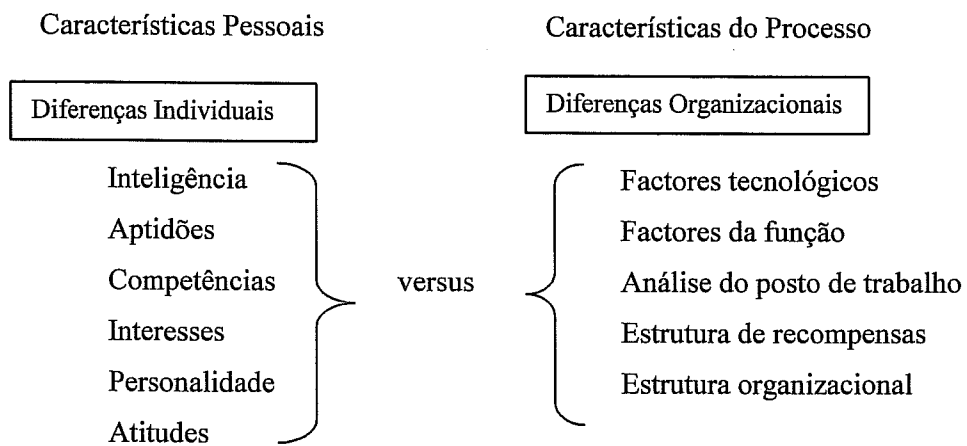
Ao avaliarmos o modelo das características do desempenho da função (figura 1), descrito por Ríos e Sanches (1997), verificamos que o desempenho está relacionado com as características pessoais de quem executa a função e com as características do processo da organização. Os autores avaliaram os resultados encontrados e verificaram que não existem modelos estáticos, mas sim uma solução variável em cada organização. Deste modo, avaliaram organizações em que o desempenho da função reflectia as práticas de gestão assentes nas características pessoais e, da mesma forma, organizações com elevado desempenho da função em que as práticas são assentes nas características organizacionais. Assim, os autores preconizam que as soluções do modelo devem assentar nas práticas que melhor rentabilizem cada organização.

Em toda a análise não podemos esquecer a estreita relação entre funções e quem as desempenha, isto é os seus agentes. Das características da função e da forma como se caracterizam os indivíduos, resultam uma complexa cadeia de relações e interações, pelo que a análise sairá desvirtuada se as observarmos isoladamente.

Deste modo, parece-nos legítimo pensar que, por um lado, as mudanças determinantes se operam pelas características dos indivíduos ou agentes, através das acções específicas nos diferentes pontos da referida cadeia de relações e, por outro, pela sua adaptação à realidade e evolução da própria organização.

Também o sector em estudo, o sector automóvel, se verificam as razões atrás mencionadas, pelo que o desempenho das diferentes funções deverá ser observado em conjunto com as características de quem as executa.

Figura 1 - Modelo das características do desempenho da função



I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2 - BASES DE PODER DOS DECISORES, CONFIANÇA NA CHEFIA E COMPROMISSO DA EQUIPA

As relações de poder articuladas às estruturas formais e o papel desempenhado pelos membros das estruturas, resultaram afectados pelas mudanças que se vão produzindo no ambiente organizacional. Neste contexto, a dinâmica do poder e os processos de influência e uniões vão-se configurando em defesa dos interesses do grupo. Estas forças podem actuar dificultando ou estimulando os processos de mudança, com o objectivo de manter ou aumentar as relações de poder dentro da organização.

Com o objectivo de analisar a dinâmica do poder nos processos de mudança organizacional, aborda-se este estudo em primeiro lugar com a conceptualização de poder, assim como as bases em que o poder assenta. Estuda-se o modo de exercício do poder, ou seja as suas manifestações de condutas, mediante o emprego de tácticas de influência. Descreve-se a formação de coligações como uma medida para incrementar o poder dos grupos de interesses dentro das organizações. Abordam-se, finalmente, os modelos mais relevantes propostos pela literatura, sobre as relações de poder e mudança organizacional.

2.1 – CONCEPTUALIZAÇÃO DE PODER

O fenómeno do poder, tem sido ao longo do tempo objecto de estudo. Citado por Munduate e Dorado (1998), Kotter realizou um estudo sobre temas que abordam o poder, utilizando uma amostra escolhida ao acaso entre os principais manuais de gestão. Como resultado verificou que da totalidade dos temas abordados pelos manuais apenas 3 % falavam de poder.

Posteriormente, uma revisão efectuada por estes autores sobre a evolução da psicologia das organizações, mostra que nos principais manuais, revistas e textos em comparação com outros temas, somente 0,8 % se dedica ao poder.

2.2 – DEFINIÇÃO DE PODER

As organizações são sistemas sociais constituídos por uma ampla variedade de interesses, nem sempre convergentes, que através de um processo político de negociação, implícito ou explícito, tentam articular-se de forma a atingir os objectivos propostos. Desta forma, o poder é um fenómeno inerente à dinâmica de qualquer organização seja que tipo for.

Em todas as organizações, sejam elas de carácter educativo, industrial, político, religioso ou social, verificam-se dois tipos de posição: as de domínio i.e. (funções de planeamento, controlo, delegação e decisão) e as de execução ou seja quem executa as tarefas conforme o modelo desenhado (Rodriguez e González, 1998).

São os aspectos relativos a quem, quando e como se aplica o poder, a sua compreensão e aplicação que pretendemos abordar.

Encontramos em estudos avaliados por (Raven; 1993, p.228), definições clássicas e amplamente utilizadas de poder, tais como – “uma pessoa (A) tem poder sobre outra pessoa, grupo ou instituição (B) na medida em que pode conseguir que (B) faça algo ou deixe de fazer algo, que não faria de outro modo”. De outro modo, “a possibilidade de induzir forças de uma certa magnitude sobre outra pessoa”. Ou ainda como sendo “habilidade potencial para influir sobre condutas, mudar o curso das acções, vencer as resistências e fazer com que as pessoas façam coisas que não fariam doutro modo”.

Sintetizando as conceptualizações prévias sobre o poder e utilizando uma definição de Munduate e Dorado (1998), pode observar-se que estão implícitos os seguintes aspectos:

- a) o poder é relacional,
- b) surge da dependência dos recursos,
- c) implica liberdade de conduta,
- d) é considerado como um potencial.

O poder é relacional – Ao definir poder, não o fazemos em termos gerais, porque falamos de poder de determinadas pessoas ou grupos, em relação a outras pessoas, grupos ou instituições e em casos pontuais. Deste modo (A) pode ter mais poder em relação a (B), e menos em relação a (C). (A) pode ter hoje muito poder sobre (B) e amanhã pode acontecer o contrário. Por isso o poder é relacional, surgindo da relação entre as partes. É este carácter relacional do poder que explica o papel dinâmico do mesmo nas organizações.

O poder surge da dependência dos recursos – O poder é relacional porque surge da relação entre as diferentes partes, estabelecendo-se com um carácter de dependência mútua: (A) necessita algo que (B) possui, e este necessita algo que (A) tem. Ainda que as duas partes sejam interdependentes, o grau de que cada um depende do outro pode variar. Por sua vez, uma maior dependência de (A) sobre (B), implica um maior poder de (B) sobre (A).

Como refere Deluga (1994), a dependência dos recursos é a base da relação social, como estabelece a teoria do intercâmbio social. Esta dependência é baseada na relação social e implica uma troca de recursos. Cada uma das partes procura atingir os melhores resultados, possíveis. Por sua vez, o grau de dependência de uma das partes, aumentará quanto mais importante, escasso e insubstituível for o recurso controlado pela outra parte. A noção de importância resulta do recurso controlado, com vista à necessidade de se criar, ou não, dependência. Por exemplo, o domínio de um determinado idioma por parte de (A), poderá ser importante na medida em que ele seja necessário para a organização onde trabalha. A escassez é outro aspecto a considerar na relação de dependência. Se um determinado recurso é abundante, possuí-lo, não aumenta o poder. Se o idioma que (A) domina for importante para

a organização e sendo este um recurso escasso, aumentará a dependência da organização e o respeito por (A). A insubstituibilidade deriva da condição anterior e refere-se aos meios alternativos percebidos pela outra parte para obter o referido recurso. No exemplo do idioma, se este for substituível por outro, o poder de (A) diminuirá na relação social.

O poder implica liberdade na conduta de (B) para tomar decisões – Para que (A) possa conseguir que (B) leve a cabo uma acção, é preciso que tenha liberdade para tomar a sua própria decisão. Em casos extremos, se a conduta de (B) está programada de modo a não poder decidir, fica reduzida a sua liberdade em fazer outra coisa, que não seja o que está a realizar.

O poder é potencial – O poder pode existir sem se utilizar, o que quer dizer que se podem controlar determinados recursos, existindo no entanto o poder sem necessidade de empregar o controlo sobre os mesmos. Como exemplo, um sargento tem a capacidade de castigar um soldado, independentemente de exercer ou não esse poder. Só quando aplica o castigo é que está a exercer o poder, ou seja, está a influenciar o soldado. É neste sentido que se considera que o poder é a capacidade de exercer influência.

2.3 – DIMENSÕES DO PODER

De alguma forma, o conceito de poder é complexo e difícil de precisar. No entanto encontramos um consenso em torno das dimensões que constituem o poder: a distinção entre poder e autoridade, o poder social frente ao poder pessoal e as bases de poder. Em relação à primeira dimensão, quando falamos de autoridade nas organizações, estamos a referir-nos ao grau de poder associado a um posto de trabalho, segundo o desenho formal da organização. A autoridade exige legitimidade formal por parte da organização, enquanto que o poder não o exige, i.e. não necessita da estrutura hierárquica porque está implícita a capacidade para influenciar os subordinados a executar as suas tarefas.

O conceito de autoridade como foi desenvolvido, faz sentido principalmente nos modelos tradicionais de organização, burocratizada e de estruturas piramidais. Nos tempos actuais, as organizações caracterizam-se pela dinâmica e informalidade com estruturas flexíveis e planas, o que contribuiu para o enfraquecimento da autoridade (Galbraith, 1993).

A distinção entre poder social, dirigido a ajudar os outros, e poder pessoal, dirigido a ajudar a si mesmo, tem levantado questões diversas em virtude da conotação negativa ao usufruto da utilização do poder, isto é, os dirigentes procuram tirar partido para proveito próprio e não para benefício de todos.

Entre os autores que estudaram as bases de poder destacam-se French e Raven, que as classificaram em 5 categorias: poder de recompensa, coacção, legítimo, de referência e de experiência. Posteriormente, Raven incorporou uma sexta base, denominada poder da informação. Esta tipologia considera a influência exercida por um agente social (A) sobre uma pessoa, grupo ou instituição (B) (Raven, 1993).

a) Poder Coercivo: Esta base de poder implica ameaça de castigo por parte do agente de poder, que terá que vigiar o alvo de poder, para que este obedeça. O supervisor pode recorrer a um grande número de ameaças frente a um trabalhador que resiste à mudança, como por exemplo transferi-lo para um posto de trabalho menos desejável, despedi-lo, e inclusive ameaçá-lo de desaprovação. No entanto, os sentimentos negativos que se geram como consequência do exemplo de ameaças, podem ter custos elevados para o supervisor. Rodriguez e González (1998), verificaram que esta base de poder está relacionada com consequências negativas como condutas hostis e tensão afectiva.

b) Poder de Recompensa: Baseia-se na capacidade do agente de poder distribuir algo que o sujeito valoriza. Os supervisores dispõem de uma ampla gama de recompensas e incentivos para oferecer ao trabalhador, sempre que este aceite a mudança proposta. Entre elas, citamos recomendações para promoções, aumentos salariais, mudança do horário, etc.

c) Poder legítimo: Tem por base o posto que ocupam tanto o agente do poder como o sujeito alvo do mesmo, dentro da organização. Esta base de poder é relevante, quando se trata de uma

estrutura formal, muito hierarquizada. Expressões como “dever”, “obrigação” ou “imperativo”, podem indicar o uso do poder legítimo. Não obstante, existem outras formas de poder legítimo menos evidentes, vinculadas a normas sociais amplamente aceites na organização. Este poder surge de valores interiorizados por (B) e de acordo pelo qual (A) tem direito legítimo a influenciar (B), e este aceitar esta influência.

O poder legítimo, pode assumir as seguintes formas de expressão:

- 1) Poder legítimo de reciprocidade, “Eu fiz isto por ti , espero que me faças o mesmo”.
 - 2) Poder legítimo de equidade, “Tu fizeste algo que me causou problemas. Portanto tenho direito a pedir-te que faças algo para me compensares”.
 - 3) Poder legítimo de responsabilidade ou dependência, tem por base normas que estabelecem a obrigação de ajudar os que não conseguem ajudar-se a si próprios, ou que dependem de nós. Por exemplo, um supervisor pode transmitir o seguinte, “não o vou forçar a usar o meu método, mas é essencial para o grupo que você o utilize para que o trabalho resulte efectivo e o grupo atinja os seus objectivos ”.
 - d) Poder de Experiência: O sujeito é objecto de influência e atribui uma capacidade ou experiência ao agente. O poder não deriva do conhecimento em si (que o agente pode ou não possuir), sem que o sujeito reconheça que o agente de poder sabe ou conhece o que é melhor nessa situação. A pessoa, sobre quem se exerce a influência adopta os novos processos de trabalho, porque considera o agente uma pessoa com um largo conhecimento ou experiência sobre o tema. Citando Munduate e Dorado (1998), num estudo realizado com 87 directores de diversos níveis hierárquicos, verificou-se que, entre as tácticas mais utilizadas para acumular o poder, encontrava-se a criação de uma boa reputação profissional entre os companheiros.
 - e) Poder de Referência: Deriva de um sentido de identificação mútua, onde o destinatário experimenta uma sensação de unidade com o agente, e sente que este deseja ver as coisas de modo similar. Quanto maior identificação existir, maior será o poder de referência com o
-

agente. Como exemplo, Raven (1993) expressa do seguinte modo “sou como (A): por conseguinte, segui-lo-ei e farei o que ele faz”. Nem sempre isto é possível, porque o supervisor é considerado como membro de um grupo, com o qual ele não se identifica.

O poder de referência depende em grande medida, das qualidades pessoais do agente de influência, que autores denominam como “carisma”. Diversos estudos estabeleceram efeitos positivos do poder de referência e do poder de experiência em relação ao compromisso dos colaboradores (Munduate e Dorado, 1998).

f) Poder de Informação: tem por base a informação ou a argumentação lógica que o agente do poder pode usar para pressionar o destinatário, com o propósito de conseguir mudar a sua atitude. Exemplo: um supervisor pode utilizar os dados e toda a argumentação que tenha para apoiar uma mudança no trabalho. O trabalhador pode aceitar ao entender as razões que explicam a necessidade de mudança, chegando a ser socialmente independente do agente que originou a influência. No entanto, quando o trabalhador está fortemente comprometido com o método que utilizava anteriormente, e não pode aceitar ou entender os argumentos expostos pelo agente, o poder de informação será ineficaz.

Partindo da tipologia de French e Raven sobre as bases do poder, alguns autores como Munduate e Dorado (1998), propuseram que as mesmas podem ser agrupadas em duas grandes dimensões, a saber “Poder de Posição” e “Poder Pessoal”. Mais recentemente, foram utilizados por Peiró e Melía (1999), os termos de “Poder Formal” e “Poder Informal”, respectivamente face à sua articulação com a estrutura formal e informal da organização.

Deste modo, a dimensão Poder Formal integra as bases de poder legítima, coerciva, recompensa e de informação. Estas encontram-se associadas à estrutura social e organizacional e ao papel que desempenha uma determinada pessoa na referida estrutura. Baseia-se na capacidade ou potencialidade para facilitar o acesso a bens restringidos, tangíveis ou intangíveis, socialmente valorizados.

A dimensão Poder Informal agrupa as bases de poder de experiência e de referência. Não está vinculado nem à estrutura formal nem à informal e não está ligada ao papel que uma pessoa

desempenha, mas sim às características ou atributos pessoais. Assenta nas relações interpessoais positivas e no intercâmbio de bens não restringidos, geralmente intangíveis e socialmente valorizados.

2.4 - A PERCEPÇÃO DO PODER E OS FACTORES QUE CONTRIBUEM PARA O DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES

Independentemente de qual seja a realidade, o que influi de um modo decisivo no nosso comportamento é o modo como a percebemos e interpretamos. Assim, é a percepção que os membros de uma determinada organização têm acerca do poder de determinadas pessoas, que lhes dá a capacidade de exercer esse poder, i.e. quem tem o poder e em que bases se fundamenta ou se legitima, mais concretamente qual o poder do posto do trabalho, qual o poder individual e qual o poder do grupo (Rodríguez e González, 1998).

O poder inerente ao posto de trabalho constitui um ponto de referência em relação ao trabalho que se realiza, mais do que ao grau de influência com que se conta. As bases de poder individuais estão associadas às capacidades pessoais (personalidade, conhecimentos) e a experiências anteriores vividas pelo sujeito que exerce o poder, mais do que ao trabalho em si mesmo.

Citando Bruins (1999), as bases de poder inerentes aos grupos emergem do trabalho e não das capacidades pessoais do indivíduo (um responsável débil à frente de um grupo forte e poderoso, só terá poder enquanto permanecer no posto de trabalho); no entanto, as bases de poder do grupo são tão dinâmicas como as individuais, devendo estas ser reforçadas e mantidas na organização. Para conseguir um maior reforço de poder nas organizações é necessário utilizar múltiplas bases de poder que permitem ao agente utilizador de poder encontrar um equilíbrio na sua execução.

Assim, o poder efectivo que se exerce e a eficácia da influência que se tenha numa organização, não vai só depender do estilo desenvolvido mas também das bases de poder que

se dispõe e de que estas sejam coerentes com os níveis de maturidade do indivíduo e do grupo sobre o qual o poder se exerce (Marques 1989).

Autores como Munduate e Dorado (1998) referem que a percepção dos subordinados em relação aos decisores (responsáveis hierárquicos) que utilizam as fontes de poder de recompensa, legítima, de experiência e de referência, têm um impacto positivo no grupo de trabalho, quer ao nível do relacionamento quer ao nível do desempenho.

Insistir e encorajar as organizações contemporâneas a mudar as bases de poder hierárquicas ou de posição, para bases de poder pessoais dos seus gestores, parece ter obtido bons resultados, assumindo particular importância para aqueles que estão envolvidos na aplicação destas estratégias (Petermann, Neubauer, Grunheid, 1994).

Ao procurar interagir na organização de forma a maximizar os recursos, procurámos avaliar a capacidade de pôr em prática a variável poder. Nesta fase, procurámos entender como o poder utilizado pelas chefias foi percebido pelos colaboradores em diferentes funções. No sector estudado, as funções avaliadas têm características diferentes e posicionamentos organizacionais distintos; isto é, apesar de terem objectivos coincidentes de “satisfação do cliente”, as tarefas praticadas implicam actividades individuais e grupais distintas. A questão que se procurou avaliar foi a de saber se para cada uma das funções os subordinados perceberiam as fontes de poder aplicadas pelos seus superiores da mesma forma ou de forma distinta.

Deste modo, procurámos identificar em que sentido as diversas funções (comerciais, chefias, pós-venda e administrativos) se manifestam em relação à dimensão poder. Assim, o que se pretende avaliar é se, em cada função, os colaboradores percebem que a sua chefia utiliza uma forma de actuação semelhante ou diferente (fontes de poder) nas diferentes funções, a fim de alcançar o mesmo objectivo: a satisfação do cliente.

Assentes na literatura revista, a análise a desenvolver procura identificar nas diferentes funções, diversas questões tais como:

Base de poder de referência:

- A função comercial percepção o poder de referência da mesma forma que a função administrativa?
- A função do pós-venda percepção o poder de referência no mesmo sentido do que a função comercial?

Base de poder coerciva:

- A função chefia percepção o poder coercivo da mesma forma do que a função administrativa?
- A função comercial avalia o poder coercivo da mesma forma que a função do pós-venda?

Base de poder legítima:

- A função chefia percepção o poder legítimo da mesma forma do que a função administrativa?
- A função chefia percepção o poder legítimo no mesmo sentido do que a função comercial?

Base de poder de experiência:

- A função comercial percepção o poder de experiência da mesma forma do que a função administrativa?
- A função pós-venda percepção o poder de experiência no mesmo sentido do que a função comercial?

Base de poder de recompensa:

- A função administrativa percepção o poder de recompensa da mesma forma do que a função pós-venda?
 - A função pós-venda percepção o poder de recompensa no mesmo sentido do que a função chefia?
-

3 – CONFIANÇA ORGANIZACIONAL E CONFIANÇA NA CHEFIA

3.1 – CONFIANÇA

A confiança tem um papel importante nas relações sociais, nos sistemas políticos, nas transações económicas. Muitos autores têm estudado e avaliado a confiança nos comportamentos humanos. Costa (1999) refere-se à confiança como essencial para o equilíbrio das relações humanas, necessária para o sucesso das transações económicas e ainda como vital para a criação de cooperação na sociedade e para o equilíbrio das interações humanas.

A confiança, quando existe ao nível pessoal e organizacional, é um factor importante para o sucesso entre as relações na organização. A confiança é um estado que envolve expectativas positivas entre os indivíduos, e é também uma postura institucional e comportamental perante o meio envolvente com vista à própria credibilização da organização.

Encontramos na literatura diferentes abordagens à definição de confiança. Apesar de vários autores usarem diversas formas, muitos estudos empíricos tendem a conceptualizar e medir confiança “como uma expectativa ou crença, nos actos e palavras de outros indivíduos, serem de boa intenção” (Jeffries; 1996, p.488) ou “confiança como a crença de que renunciar algum grau de controlo sobre a situação a favor de outro ou outros, não resultará em prejuízos ou perdas pessoais” (Edmondson e Moingeon; 2000, p.30): deste modo podemos referir que confiança, como estado cognitivo, é a disposição para colocar recursos à disposição de outrem; esta disposição é baseada na expectativa que esses recursos não serão usados de forma a piorar a situação do indivíduo que demonstrou essa confiança.

3.2 - CONFIANÇA ORGANIZACIONAL

Confiança organizacional é a expectativa entre os membros da organização criarem uma orientação colectiva com os princípios da organização.

A questão de confiança surge quando uma decisão ou uma acção tem de ser desenvolvida numa situação que envolva algum grau de risco ou incerteza. Tanto nas relações intra como nas inter-organizacionais, a incerteza está relacionada com a imprevisibilidade do comportamento da outra parte. Em geral, à medida que as organizações reduzem os níveis hierárquicos e se tornam dispersas em termos geográficos, aumenta a incerteza e a capacidade de utilização de métodos tradicionais de controlo de gestão fica de algum modo constrangida (Edmondson e Moingeon, 2000). Desde modo, Handy (1995) prevê uma substituição do controlo por uma capacidade de confiar nos indivíduos e equipas para a realização de tarefas organizacionais sem uma supervisão apertada.

Jeffries (1996) traduz a ideia que os sistemas de controlo foram criados para reduzir o risco de comportamentos em benefício próprio, lesivos para a organização, e têm demonstrado menos eficácia que a confiança, que desempenha e continuará a desempenhar um papel crítico na gestão das organizações.

Desta forma, a definição apresentada anteriormente permite alguma flexibilidade sobre a natureza das situações nas quais confiança se aplica. Quando os gestores dizem confiar num subordinado, ou os membros de uma equipa dizem que confiam uns nos outros, isto pode ter significados muito diferentes, como a crença de que o outro é capaz de produzir um resultado desejado, ou de outra forma, que se poderá acreditar que o outro se comportará de modo a ir ao encontro do interesses daquele que deposita confiança. Edmondson e Moingeon (2000) reforçam a ideia de que a primeira alternativa envolve a confiança na competência – referindo-se à crença de que o outro possui capacidade para realizar uma tarefa ou assumir uma responsabilidade e a segunda a confiança nas intenções – assumindo que o outro é sincero no compromisso para levar a cabo uma tarefa ou assumir uma responsabilidade.

De uma forma simples, confiança aumenta a capacidade dos membros do grupo trabalharem juntos e é um factor fundamental no comportamento organizacional. A variável de intervenção confiança, como refere Costa (2000), tem sido fundamental para aumentar o nível de eficácia e eficiência nas organizações. A eficácia está relacionada positivamente com a confiança através da cooperação e do trabalho em equipa, desenvolvendo a capacidade de

execução das tarefas. A eficiência está relacionada de uma forma positiva com o desempenho através da redução do controlo (regras, monitorização, etc.), desenvolvendo a capacidade de resolução de problemas (Dirks, 1999). Aplicar as práticas correctas de gestão e procurar interagir a variável confiança na organização, tem trazido vantagens competitivas, reforçando o crescimento e sucesso das mesmas.

3.3 - CONFIANÇA NA CHEFIA

A variável confiança na chefia, avalia a confiança da equipa na chefia, ou seja a expectativa ou crença que a equipa deposita na chefia, acções ou palavras e boas intenções da chefia para a equipa. Dirks (1999) sugere que a confiança é importante para os seguidores quando estes aceitam os objectivos, crenças e a visão da chefia. Defende também que, em ambientes de grande incerteza, a chefia da equipa é crucial para atingir esforços individuais e para a conquista de um objectivo comum.

O comportamento de lealdade é um factor essencial mas não único para influenciar a percepção de confiança nos colaboradores. Factores individuais como a competência, a propensão para confiar e a percepção de similaridade, são fundamentais para aumentar a confiança. Encontramos na literatura resultados consistentes, e autores como Dirks (2000) referem que a confiança na chefia é importante, porque leva a equipa a aceitar os princípios da chefia, os métodos de trabalho e suas decisões para alcançar os objectivos.

O papel da chefia envolve tipicamente tarefas relacionadas com o desempenho da equipa, recompensas, motivação e desenvolvimento dos colaboradores, assim como a definição de objectivos e estratégias. Quando os elementos das equipas sentem que não confiam na chefia, ou que esta não tem os interesses da equipa no coração, limitam-se a cumprir as tarefas definidas, prejudicando a coesão do grupo e os seus resultados (Petermann, Neubauer, Grunheid, 1994).

3.4 - O EFEITO DA CONFIANÇA NA CHEFIA E O DESEMPENHO DA EQUIPA

Encontramos na literatura e nas práticas de gestão uma forte relação entre a confiança e o desempenho da equipa. Autores como Dirks (1999) avaliam o significado da confiança na chefia sobre equipas e organizações, tendo verificado a sua correlação positiva com o desempenho. Kumar (1996) avalia a confiança como um elemento importante no trabalho de grupo. Os estudos acima referidos permitiram desenvolver uma perspectiva comum em que a chefia assume um papel fundamental e determinante para o desempenho da equipa.

Desta forma, a confiança na chefia é importante porque leva a equipa a aceitar os princípios da chefia, os métodos de trabalho e suas decisões para alcançar os objectivos. O papel da chefia envolve um conjunto de tarefas relacionadas com o desempenho da equipa, recompensas, motivação e desenvolvimento dos colaboradores, assim como a definição de objectivos e estratégias.

Petermann, Neubauer e Grunheidt (1994), relacionaram positivamente confiança na chefia e desempenho das equipas e citando autores como Rotter em que refere a sustentação de que as chefias devem adoptar comportamentos e atitudes para os resultados da organização.

O comportamento e a confiança na chefia é fundamental para a eficácia na liderança e para a produtividade no trabalho (Deluga, 1994).

Embora elementos desta ideia possam ser encontrados num domínio sobre pesquisa de liderança, a literatura sobre liderança carismática apresenta a melhor semelhança com este caso. A confiança na chefia é citada por Dirks (2000) como um dos processos através dos quais a liderança transformacional opera e é consistente com Podsakoff, Mackenzie, Moorman e Fetter (1990) que examinaram empiricamente o modo como a confiança relaciona o efeito da liderança transformacional em que as equipas trabalham sobre expectativas.

Dirks (1999) verificou que os grupos com um alto nível de confiança, não são necessariamente os grupos que apresentam os melhores processos ou melhores desempenhos. Por outro lado, as equipas com uma forte confiança, apresentam-se mais motivadas para o trabalho aumentando o seu desempenho.

Costa (2000) refere que satisfação e o compromisso estão relacionados com a confiança na chefia. Da mesma forma, uma forte ligação entre a equipa e a chefia, comunicação aberta e a aceitação de objectivos comuns, são factores fundamentais para o desempenho da equipa.

Nesta fase, procurámos entender como a variável confiança na chefia é percebida pelos colaboradores nas diferentes funções da organização. No sector estudado, o sector automóvel, as funções apresentam características e posicionamentos organizacionais distintos, isto é, apesar de terem objectivos coincidentes de “satisfação do cliente”, as tarefas praticadas implicam trabalhos individuais e grupais diferentes. A questão que se procurou avaliar foi se para cada uma das funções os subordinados percepcionariam a variável confiança na chefia da mesma forma ou de forma diferente.

Deste modo, procurámos identificar em que sentido as diversas funções (comerciais, chefias, pós-venda e administrativos) se manifestam em relação à dimensão confiança na chefia. Assim, o que se pretende avaliar é se, em cada função, os colaboradores percepcionam que a sua chefia utiliza uma forma de actuação semelhante ou diferente, a fim de alcançar o mesmo objectivo.

Assente na literatura revista, a análise a desenvolver procura identificar nas diferentes funções, diversas questões tais como:

- A função comercial percepciona a confiança na chefia da mesma forma que a função pós-venda?
- A função administrativa avalia a confiança na chefia da mesma forma que a função comercial?

- A função pós-venda percebe a confiança na chefia do mesmo modo que a função chefia?
 - A função comercial avalia a confiança na chefia da mesma forma que a função administrativa?
 - A função pós-venda percebe a confiança na chefia da mesma forma que a função administrativa?
-

4 – A VIDA NA ORGANIZAÇÃO E A ADAPTAÇÃO AO TRABALHO

Qualquer indivíduo que esteja numa organização, tem de resolver conflitos entre o trabalho e interesses exteriores, deve estabelecer relações no trabalho e obter o nível adequado de competência. A socialização e a personalidade jogam um papel importante na forma como o indivíduo se adapta à vida no trabalho e ao nível de satisfação que atinge na sua adaptação à organização. Uma das formas de adaptação à organização é a referida por Tosi, Mero e Rizzo, (2000) como a “orientação da personalidade organizacional” que se apresenta em três formas e ajuda a entender o conceito de compromisso organizacional:

Os organizacionalistas – São indivíduos com um grande sentido de compromisso pelo trabalho, procuram recompensas, são orientados para o sucesso e apresentam uma forte identificação com a organização; um moral elevado e satisfação no trabalho; baixa tolerância para ambiguidades de objectivos; uma forte identificação com os superiores respeitando a cadeia de decisão e forte ênfase nos objectivos.

Os profissionais – São pessoas centradas no trabalho, independentes e assumem a organização como factor de pressão, apresentam uma forte identificação com os valores no trabalho; quando são pressionados para agir de uma forma não profissional identificam a autoridade organizacional como não racional. Por vezes tendem a sentir que as suas capacidades não são usadas da melhor forma na organização; frequentemente procuram reconhecimento noutros profissionais fora da organização e tendem esquivar-se a jogar o papel do *status* da organização, excepto se este reflectir o seu valor perante os outros colegas.

Os indiferentes – são pessoas que trabalham por dinheiro. O trabalho não faz parte da estrutura crítica da sua vida e geralmente são bons profissionais mas não estão fortemente comprometidos com a sua função ou com a organização, separam o trabalho dos aspectos da sua vida, procuram satisfazer as necessidades fora da organização; criam distância no trabalho e não estão comprometidos com a organização; e muitas vezes rejeitam os símbolos de *status* na organização.

4.1 - SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

No início da carreira profissional, aprende-se a lidar com o modo de como responder perante a autoridade formal da organização e como são adquiridos os valores do trabalho. Esta fase denominada exploração da carreira, está inserida numa fase preliminar da socialização organizacional e apresenta-se em três etapas. Na primeira, o indivíduo aprende a desenvolver as competências específicas e está relacionada com o início da aprendizagem técnica do saber fazer, ou com a adaptação a um tipo particular de organização. Na segunda etapa, denominada socialização ocupacional o colaborador aprende o processo cultural da organização incluindo as normas, valores e comportamentos, necessários para a execução de uma determinada tarefa. Na última fase, o colaborador faz escolhas sobre o início da carreira, isto é começa a tomar decisões sobre a escolha da sua futura carreira.

Esta fase inicial da sociabilização decorre dos 17 até aos 33 anos e é chamada por estágio de carreira (Tosi, Mero e Rizzo, 2000), estando no centro das decisões emocionais a família. De uma forma evolutiva, o indivíduo começa a aprender a desenvolver as competências e a cultura de uma organização específica.

É neste período de grande importância que o indivíduo desenvolve as competências ocupacionais e que inicia o processo de tomada de decisão sobre o conhecimento e competências que adquiriu sobre o trabalho. É ainda nesta fase que os indivíduos começam a fazer a escolha da sua carreira. Tornar-se competente numa função e aprender a fazer, são processos que geralmente levam anos (Drummond, 2000).

Na fase seguinte e quando o indivíduo se encontra estável na organização, dá-se o processo de socialização que tem por base a adaptação à cultura da organização e realiza-se com a aplicação das competências desenvolvidas na organização; incorpora também a aplicação das normas de desempenho da organização, que incluem os componentes mínimos das tarefas a desempenhar; e utiliza as normas de envolvimento da organização que transmitem as expectativas sobre o desempenho contextual e criam condições para o compromisso e lealdade com a organização (Tosi, Mero e Rizzo, 2000).

4.2 – COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

Como refere Drummond (2000), depois de estar algum tempo na organização, o indivíduo atinge um nível de compromisso psicológico e comportamental. Significa isto que por um lado o colaborador demonstrou ter competência para a função e a organização decidiu retê-lo. Por outro, que o colaborador resolveu conflitos entre o trabalho e os interesses pessoais, decidindo manter-se na organização.

Estas situações não significam que o indivíduo tenha um elevado nível de satisfação no trabalho, ou um forte compromisso com a organização, mas sim que foi criado um equilíbrio entre a forma que percepciona a organização e a função que desempenha, denominada nesta fase “carreira estabilizada”. Este período, entre os trinta e os quarenta e cinco anos, ocorre numa fase de estabilização na carreira em que o colaborador ocupa um lugar sénior na organização, tendo desenvolvido as capacidades de desempenho para assegurar o trabalho e alcançar o nível de Compromisso organizacional definido como um estado em que o colaborador se identifica com a organização e normalmente inclui três factores:

Uma forte ligação aos valores e objectivos da organização.

Uma boa vontade para exercer esforço em proveito da organização.

Um forte desejo para continuar membro da organização.

Na opinião de Tosi, Mero e Rizzo (2000), o indivíduo assume na organização uma visão múltipla de compromisso organizacional. Isto significa que existem factores que colocam o indivíduo numa perspectiva de trabalho com o nível de identificação e orientação, resultando da experiência de socialização antes e depois de pertencer à organização e são descritos como “orientação da personalidade organizacional”, que se apresentam de três formas anteriormente descritas (organizacionalistas, profissionais, indiferentes).

Drummond (2000) apresenta três formas de bases de compromisso que estão relacionadas com a motivação e identificação com a organização.

Compromisso continuado – (*Need to stay*) - O indivíduo mantém-se na organização não querendo perder os custos de saída devido ao factor de investimento acumulado que resulta por exemplo dos benefícios e das pensões acumuladas.

Compromisso afectivo – (*Want to stay*) - O indivíduo apresenta uma forte ligação aos valores e objectivos da organização, está em causa a ligação afectiva com a organização.

Compromisso normativo – (*Ought to stay*) - O indivíduo mantém-se na organização por ligações ou pressões pessoais na sua vida que o fazem permanecer na organização, são exemplos de tempo e dinheiro investidos na sua formação.

Citando Tosi, Mero e Rizzo, (2000) se as bases do compromisso organizacional não forem consistentes com “orientação da personalidade organizacional” levam a situações de ansiedade e stress no trabalho. Do mesmo modo, um elevado nível de compromisso organizacional reduz o absentismo e a rotação de pessoal.

4.3 – COMPROMISSO DA EQUIPA

4.3.1 – EQUIPAS, CARACTERÍSTICAS, TIPO E DESEMPENHO

Define-se grupo como duas ou mais pessoas que interagem, e que estão dependentes umas das outras para atingirem objectivos comuns.

O termo equipa é referido por autores como um grupo que existe nas organizações o qual tem definidas tarefas, normas, regras e processos. Os seus membros interagem para atingir os resultados.

As pessoas juntam-se em grupos por razões sociais, políticas e culturais, sendo as características pessoais o factor que desenvolve a ligação no processo de socialização.

Os factores ligados à organização no processo de formação de grupos ou equipas assentam nos interesses e objectivos. Os gestores organizam os colaboradores em necessidade com as características das funções, por exemplo vendas, produção, administrativos entre outras, estando a base do grupo assente na coesão e nas características similares dos indivíduos.

Tosi, Mero e Rizzo, (2000) referem que existem três formas de grupos. Os grupos de referência, os grupos formais e os grupos informais. Abordamos os grupos formais porque são estes que estão ligados à estrutura formal e aos vários departamentos que existem na organização. A organização formal está reflectida nos objectivos, políticas, regras e procedimentos que foram desenhados para cumprir as tarefas da organização. Uma forma de grupo formal são os grupos ou equipas funcionais, compostos por indivíduos que cumprem as mesmas tarefas ou estão relacionadas com as mesmas actividades de trabalho dentro da organização.

A combinação dos efeitos do ambiente organizacional e dos processo de grupo tais como a coesão, cooperação e compromisso, estão directamente relacionados com o desempenho do grupo. As equipas que apresentem uma definição clara das normas, procedimentos e tarefas claramente definidas para atingir objectivos, apresentam um forte compromisso organizacional (Drummond, 2000).

O compromisso dos colaboradores da equipa não é só lealdade com a organização, é mais um processo onde os elementos se esforçam continuamente, para o seu sucesso e estabilidade (Meyer, 1997).

Os colaboradores de uma equipa com elevado compromisso, propendem a apresentar-se mais disponíveis para se manterem mais tempo na organização. Isto é, existe uma relação positiva entre o nível de compromisso organizacional e a permanência no posto de trabalho (Jeffries, 1996).

Ao procurar interagir na organização de forma a maximizar os recursos, procuramos avaliar a capacidade aplicar a variável compromisso da equipa. Deste modo, procuramos identificar em que sentido as diversas funções (comerciais, chefias, pós-venda e administrativos) se

manifestam em relação à dimensão compromisso da equipa. Sendo as características de cada uma das funções tão específicas, pretendemos avaliar para as diferentes funções se os colaboradores percebem a variável compromisso da mesma forma ou de forma diferente.

As questões que procurámos avaliar com base na literatura revista, são fundamentais para compreendermos a forma de actuar na organização com vista a obter aumentos de desempenho. Deste modo procuramos avaliar questões tais como:

A função comercial percebe o compromisso da equipa da mesma forma que a função pós-venda?

A função chefia avalia o compromisso da equipa da mesma forma que a função pós-venda?

A função administrativa percebe o compromisso da equipa da mesma forma que a função chefia?

A função pós-venda percebe o compromisso da equipa da mesma forma que a função administrativa?

A função administrativa avalia o compromisso da equipa da mesma forma que a função comercial?

II- MÉTODO

1- HIPÓTESE DE TRABALHO

Foram tratados isoladamente os conceitos teóricos da variável independente – função e as variáveis dependentes – bases de poder, confiança na chefia e compromisso da equipa.

Com a evolução na forma de trabalhar, passou-se de tarefas fragmentadas, repetitivas, delimitadas, realizadas por meio de instrumentos manuais no meio de organizações estruturadas, para uma nova maneira de actuação, integrada no sistema, sujeita à execução e ao controlo, realizada por meio de tecnologias simples e sofisticadas, descentralizadas e posicionadas em organizações planas (Rios e Sánchez, 1997).

Procurámos definir função como a especificação formal ou informal das actividades executadas pelos trabalhadores, incluindo tanto aspectos de estrutura como interpessoais, considerando necessidades e exigências da organização e dos indivíduos.

Desta forma, encontra-se uma relação entre a função/tarefa e motivação, satisfação, rendimento, confiança e compromisso dos colaboradores, no aumento do desempenho na organização, devendo-se adequar correctamente as variáveis contextuais (tecnologia, sistemas de supervisão, controlo, fluxo de trabalho, recompensas) e os recursos humanos da organização.

No mesmo sentido, procurámos em definições de poder como: “uma pessoa (A) tem poder sobre outra pessoa, grupo ou instituição (B) na medida em que pode conseguir que (B) faça algo ou deixe de fazer algo, que não faria de outro modo”, identificar os aspectos relativos a quem, quando e como se aplica o poder, a sua compreensão e aplicação nos indivíduos das diferentes funções da organização.

De alguma forma, o conceito de poder é complexo e difícil de precisar. No entanto, encontrámos um consenso em torno das dimensões que o constituem. Entre os autores que estudaram as bases de poder destacam-se French e Raven, que as classificaram em 5 categorias: poder de recompensa, de coacção, legítimo, de referência e de experiência.

O poder inerente ao posto de trabalho constitui um ponto de referência em relação ao trabalho que se realiza, mais do que ao grau de influência com que se conta. As bases de poder individuais estão associadas às capacidades pessoais (personalidade, conhecimentos) e experiências anteriormente vividas pelo sujeito que exerce o poder, mais do que ao trabalho em si mesmo.

Assim o poder efectivo que se exerce, e a eficácia da influência que se tenha numa organização, não depende unicamente do estilo desenvolvido, mas também das bases de poder que se dispõe e que sejam coerentes com os níveis de maturidade do indivíduo e do grupo sobre o qual se exerce o poder (Marques 1989).

Munduate e Dorado (1998) referem que a percepção dos subordinados em relação aos seus decisores (responsáveis hierárquicos), apresenta uma combinação e impacto positivos no grupo de trabalho, quer ao nível do relacionamento quer ao nível do desempenho, quando são aplicadas as fontes de poder de recompensa, legítima, experiência e de referência.

Dando continuidade ao estudo e apresentando uma definição comum e consensual de confiança como estado cognitivo, ela pode ser considerada como a disposição para colocar recursos à disponibilidade de outrem. Esta disponibilidade é baseada na expectativa que esses recursos serão usados de forma a melhorar a situação do indivíduo que demonstrou essa confiança.

Confiança organizacional é a expectativa entre os membros da organização criarem uma orientação colectiva com os princípios da organização. A variável confiança na chefia, avalia a expectativa ou crença que a equipa deposita na chefia, bem como as acções ou palavras e boas intenções da chefia para com a equipa.

Dirks (1999) sugere que a confiança é importante para os seguidores quando estes aceitam os objectivos, crenças e a visão da chefia. Outros estudos realizados mostram que, em ambientes de grande incerteza, a chefia da equipa é crucial para atingir esforços individuais e para a conquista de um objectivo comum.

Desta forma, a confiança na chefia é importante porque leva a equipa a aceitar os princípios da chefia, os métodos de trabalho por ela propostos e as decisões para alcançar os objectivos. O papel da chefia envolve tarefas relacionadas com o desempenho da equipa, recompensas, motivação e desenvolvimento dos colaboradores, bem como a definição de objectivos e estratégias.

Quando as equipas sentem que não confiam na chefia, ou que esta não tem os mesmos interesses da equipa, os elementos limitam-se a cumprir as tarefas definidas prejudicando a coesão do grupo e os seus resultados.

Autores como Meyer (1997), referem que a variável dependente compromisso da equipa não é só lealdade com a organização, mas mais um processo onde os elementos se esforçam continuamente, para o seu sucesso e estabilidade.

Este processo inicia-se na socialização, que tem por base a adaptação à cultura da organização e pretende que os colaboradores apliquem por um lado as competências desenvolvidas e por outro as normas de desempenho e envolvimento na organização, dando-se o início da fase compromisso organizacional, em que o indivíduo se identifica ou sente a ligação com a organização.

Autores como Jeffries (1996) defenderam que os colaboradores de uma equipa com elevado compromisso, se apresentam mais disponíveis para se manterem mais tempo na organização.

Enquadrando na revisão da literatura descrita anteriormente, por um lado a variável independente - função - e por outro as variáveis dependentes - poder, confiança e compromisso - procurámos operacionalizar o problema identificando as características pessoais da função, recorrendo ao modelo das “características da função” preconizado por

Rios e Sánchez (1997), avaliando as características que diferem dos indivíduos na execução de cada uma das funções anteriormente descritas.

Deste modo, parece-nos legítimo pensar que as mudanças determinantes se operam pelas características individuais, através de acções específicas nos diferentes pontos da complexa cadeia de relações e interacções que entre elas se estabelecem, avaliando assim de que forma e em que sentido a variável função influencia a percepção das variáveis poder, confiança e compromisso, formulando assim as hipóteses do nosso estudo:

H 1 - Para cada uma das funções os subordinados percebem as fontes de poder aplicadas pelos seus superiores da mesma forma ou de forma distinta?

H 1.a - Para cada uma das funções os subordinados percebem as fontes de poder coerciva aplicadas pelos seus superiores da mesma forma ou de forma distinta?

H 1.b - Para cada uma das funções os subordinados percebem as fontes de poder de experiência aplicadas pelos seus superiores da mesma forma ou de forma distinta?

H 1.c - Para cada uma das funções os subordinados percebem as fontes de poder de referência aplicadas pelos seus superiores da mesma forma ou de forma distinta?

H 1.d - Para cada uma das funções os subordinados percebem as fontes de poder legítima aplicadas pelos seus superiores da mesma forma ou de forma distinta?

H 1.e - Para cada uma das funções os subordinados percebem as fontes de poder de recompensa aplicadas pelos seus superiores da mesma forma ou de forma distinta?

H 2 - Para cada uma das funções os subordinados percebem a confiança na chefia da mesma forma ou de forma distinta?

H 3 - Para cada uma das funções os subordinados percebem o compromisso da equipa da mesma forma ou de forma distinta?

Por último pretendeu-se verificar quais e como se comportam as relações entre as variáveis em estudo poder, confiança na chefia e compromisso da equipa com os grupos funcionais, formulando assim a quarta hipótese:

H4 – Para cada uma das funções os subordinados percebem a relação diferentes tipos de poder, a confiança na chefia e o compromisso da equipa da mesma forma ou de forma distinta?

2 - MÉTODO

2.1 - AMOSTRA

As organizações estudadas estão inseridas no sector automóvel e são caracterizadas por apresentarem uma forma semelhante ao nível da estrutura, funcionamento e pessoal. Assim, apresentam um modelo de estrutura do tipo funcional, assentes em chefias que asseguram a execução das funções operacionais comercial, pós-venda e das funções de apoio administrativa/financeira, marketing e sistemas de informação.

Adequada a esta estrutura, o pessoal é caracterizado em três bases essenciais. Os técnicos, que incorporam as áreas do pós-venda desempenhando funções ao nível da mecânica, bate-chapas e pintores; os comerciais, asseguram as áreas de vendas dos veículos e os administrativos, executam funções nas áreas de apoio aos operacionais.

A amostra foi seleccionada por conveniência tendo sido utilizados os contactos pessoais do autor no sector. Os participantes neste estudo constituem uma amostra com 162 indivíduos, de quatro organizações do sector automóvel.

A amostra é constituída na sua maioria por 123 (76 %) elementos do sexo masculino, representando os restantes 39 (24 %) elementos do sexo feminino.

A idade média dos participantes é de 33 anos com um desvio padrão de 7.11.

A tabela 1 apresenta as características da amostra em relação à definição e selecção na distribuição por funções, tendo como principal critério a ocupação de cargos referentes aos grupos representativos de todas as funções exercidas nas organizações do sector, no sentido de analisar eventuais divergências da percepção das variáveis do poder, compromisso da equipa e confiança na chefia, bem como ao nível das práticas de recursos humanos.

Tabela 1 – Características da amostra em relação às funções.

Funções	Frequência	%
Administrativo	23	14 %
Pintor	15	9 %
Bate-Chapas	10	6 %
Mecânico	22	14 %
Comerciais	48	30 %
Peças	23	14%
Chefia	21	13%

As sete funções apresentadas previamente e descritas na tabela 2, podem no entanto ser agrupadas em quatro grandes áreas funcionais, representativas da totalidade das funções da empresa. Isto é possível, em virtude do sector automóvel ser caracterizado pela função pós-venda que agrupa as funções mecânica, bate-chapa, pintura e peças.

As organizações podem ser vistas como conjuntos de pequenos grupos, uns formalmente constituídos, outros que emergem informalmente. Os grupos são constituídos por indivíduos que interagem entre si, estão conscientes desta interacção e sentem que constituem um grupo com um objectivo comum. Os grupos formais criados deliberadamente pela organização para objectivos específicos, podem ser permanentes ou temporários, consoante a duração da sua existência. Os grupos informais, por seu lado, podem ser horizontais, verticais ou mistos, consoante sejam compostos por membros do mesmo nível hierárquico, diferentes níveis do mesmo departamento ou diferentes níveis em diferentes departamentos.

As funções organizacionais incluem a organização do trabalho e a prossecução de tarefas de ligação e coordenação, bem como a descoberta de soluções novas e criativas, a resolução de problemas complexos e o aumento do empenhamento individual na implementação de decisões (Cunha, 1996).

Esta decisão visa uma adaptação à realidade do sector em estudo, em que apesar de existirem funções diversificadas na área do pós-venda estas agrupam-se e avaliam-se como um departamento único da organização. No quadro seguinte, tabela 2 encontra-se a distribuição correspondente às funções agrupadas em grandes áreas funcionais que irão ser consideradas posteriormente: Administrativa, Pós-venda, Comercial e Chefia.

Tabela 2 – Característica da amostra em relação às funções em análise

Funções	Frequência	%
Administrativo	23	14 %
Pós-venda	70	43 %
Comerciais	48	30 %
Chefia	21	13%

2.2 - TIPO DE ESTUDO

O estudo realizado pretendeu comparar percepções de diferentes grupos funcionais em relação a três variáveis distintas: poder, confiança na chefia e compromisso da equipa. Atendendo a que os grupos funcionais existem nas organizações (i.e., grupos naturais) e que apenas foi desenvolvido um momento único de avaliação (design cross-sectorial) estamos de acordo com a tipologia de Campbell e Stanley (1966), perante um design pré-experimental.

2.3 - VARIÁVEIS

A variável função foi operacionalizada pelas quatro grandes áreas funcionais apresentadas nas características da amostra. As variáveis poder, confiança na chefia e o compromisso da equipa foram operacionalizadas em três escalas que seguidamente são apresentadas.

2.4 - INSTRUMENTOS

Para medir a percepção dos colaboradores em relação às bases de poder utilizadas pelas chefias, os sujeitos responderam a um questionário sobre as bases de poder Coerciva, Recompensadora, Legítima, Conhecedora e de Referência. Esta escala foi traduzida da versão espanhola tendo sido validada por Munduate e Dorado (1993) denominada “Rahim’s Power Inventory” e que originalmente se baseava no modelo de Raven e French. Um total de 29 itens são apresentados com uma resposta em escala tipo Likert de sete pontos. Quanto maior a escala, maior a base de poder do superior. Foram incluídas perguntas representativas que incluíam: “O meu superior pode accionar uma acção disciplinar, em virtude da minha insubordinação” (base de poder coerciva); “O meu superior pode recomendar-me para um prémio de mérito se o meu desempenho foi excelente” (base de poder recompensadora); “A decisão da minha chefia é razoável em relação ao que me pede para eu fazer” (base de poder legítima); “Eu procuro a minha chefia quando tenho problemas de trabalho, porque na generalidade ele tem razão” (base de poder conhecedora); “A minha chefia tem uma personalidade agradável” (base de poder de referência). A fidelidade do questionário apresenta-se com valores de 0.83 referente ao alfa de Cronbach e é consistente com o verificado por Munduate e Dorado (1998).

A confiança na chefia foi avaliada através de um questionário apresentado por Dirks (2000). À semelhança da escala anterior também esta escala foi traduzida e inclui um total de nove itens numa escala tipo Likert de sete pontos. Pretendeu-se avaliar a confiança na chefia por parte dos colaboradores, incluindo questões tais como: “A maioria dos meus colegas confia e respeita o chefe”, ou “Posso partilhar livremente as minhas ideias, sentimentos e esperanças com o meu chefe”. A amplitude varia de 1 a 7, sendo atribuído ao número 1 “discordo totalmente” e ao número 7 “concordo totalmente”.

A fidelidade do questionário apresenta-se com valores de 0.91 referente ao alfa de Cronbach e é consistente com o verificado por Dirks (2000).

O compromisso da equipa foi medido usando uma tradução do questionário da forma completa (15 itens) de Organizational Commitment Questionnaire (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974). O questionário utilizou uma escala tipo Likert a sete pontos, incluindo questões tais como: “Estou disposto a esforçar-me para ajudar a minha equipa a ter sucesso” ou ainda “Aceito qualquer tipo de tarefa para poder continuar na minha equipa”. A fidelidade do questionário apresenta-se com valores de 0.82 referente ao alfa de Cronbach e é consistente com o verificado por Mowday e Steers (1979).

O processo de tradução dos instrumentos implicou:

- a) a sua tradução por duas pessoas
- b) a discussão das versões obtidas
- c) a elaboração da versão final

Os referidos questionários podem ser analisados detalhadamente no anexo 1.

2.5 - PROCEDIMENTO

Utilizando os contactos pessoais do autor, os questionários foram entregues em cada uma das organizações, onde foi explicado o significado do estudo aos participantes e foram executadas diversas reuniões a fim de esclarecer dúvidas sobre os mesmos. A fim de facilitar a recolha dos questionários, e por razões de conveniência, uma pessoa em cada organização ficou encarregue de reunir todos os instrumentos respondidos.

III-RESULTADOS

1 - ANÁLISE DE RESULTADOS

A análise dos dados foi elaborada em três momentos. Numa primeira fase procedeu-se ao estudo da fidelidade, através do cálculo de alfa de Cronbach. Seguidamente foi testada a significância das diferenças entre as áreas funcionais nas percepções de poder, confiança na chefia e o compromisso da equipa. Atendendo a que cada variável foi operacionalizada através de vários itens (i.e., múltiplas dependentes) e que quatro grupos funcionais estão em estudo (i.e., múltiplas independentes), foi escolhida a Manova como procedimento estatístico a adoptar. Tal análise implica ela própria várias fases:

- a) testes multivariados
- b) testes univariados
- c) testes *post-hoc* – Scheffé
- d) análise médias grupais

Finalizando o tratamento estatístico utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson, a fim de verificar quais e como se comportam as relações entre as variáveis de interesse.

2 - FIDELIDADE

Os resultados da fidelidade foram avaliados para cada um dos questionários, tendo-se verificado para o questionário do poder um valor de 0.83, para o questionário da confiança na chefia 0.91, para questionário do compromisso da equipa 0.77. A fim de fortalecer a consistência da escala 0.77 optou-se por retirar dois itens no total de quinze, designadamente os itens três “Sinto-me pouco leal em relação à minha equipa” e quinze “Trabalhar para esta equipa foi, definitivamente, o maior erro que cometi”. Este procedimento melhorava os valores da fidelidade da escala, de 0.77 para 0.82. De acordo com a literatura, Hill e Hill (2000) referem que valores superiores a .80 indicam uma boa fidelidade. Podemos assim concluir que de um modo geral os instrumentos utilizados evidenciam uma boa consistência interna.

3 - ANÁLISE DE VARIÂNCIA MULTIVARIADA - MANOVA

Procurámos avaliar para cada uma das funções Administrativa, Chefia, Comerciais e Pós-venda, as possíveis diferenças em relação a cada variável dependente. Atendendo a que a variável dependente foi operacionalizada através de vários itens (múltiplas dependentes) e que as funções em estudo correspondem a quatro grupos distintos (K amostras), o estudo das diferenças foi avaliado pelo teste estatístico Manova - Análise de Variância Multivariada.

3.1 - VARIÁVEL DEPENDENTE - PODER

Foram executados os testes multivariados a fim de verificar as variações de percepção, entre as funções administrativa, chefia, pós-venda e comerciais e as variáveis das fontes de poder (recompensa, referência, legítima, coerciva e experiência).

Deste modo, procurámos identificar se cada função percebe o poder da mesma forma ou de forma diferente. Os resultados podem ajudar os gestores a aplicar as melhores práticas, recorrendo à variável poder para cada uma das funções.

Autores como Kumar (1996), referem que o poder é um fenómeno de grande importância e que não pode ser ignorado por quem pretenda compreender como se comportam e funcionam as organizações.

O poder efectivo que se exerce e a eficácia da influência que se tenha numa organização, não depende unicamente do estilo desenvolvido, mas das bases de poder que se dispõe, e que sejam coerentes com os níveis de maturidade do indivíduo e do grupo sobre o qual se pretende utilizar (Marques, 1989).

Avaliando os resultados através do teste estatístico análise da variância para cada dimensão do poder, verificou-se o seguinte:

Em relação às fontes de poder de recompensa, referência e legítima não se verificaram diferenças significativas, i.e. independentemente da função exercida, os subordinados não percebem o poder de recompensa, referência e legítima de forma distinta.

Na fonte de poder de recompensa, o valor de $p\text{-level}=0.19$ demonstra não existirem diferenças (para $p<.05$). Independentemente da função exercida, verifica-se que os subordinados não percebem o poder de recompensa de forma distinta.

Na fonte de poder de referência, o valor de $p\text{-level}=0.76$ demonstra não existirem diferenças (para $p<.05$). Independentemente da função exercida, verifica-se que os subordinados não percebem o poder de referência de forma distinta.

Na fonte de poder legítima, o valor de $p\text{-level}=0.18$ demonstra não existirem diferenças (para $p<.05$). Independentemente da função exercida, verifica-se que os subordinados não percebem o poder legítimo de forma distinta.

Ao analisar estes resultados podemos verificar que, independentemente dos gestores ou chefias exercerem as práticas de gestão recorrendo a estas variáveis, possivelmente não irão conseguir aumentar a eficácia na organização.

3.2 - PODER COERCIVO

Foram executados os testes multivariados a fim de verificar as variações de percepção, entre as funções administrativa, chefia, pós-venda e comercial e a variável poder coercivo. De acordo com a tabela 3, o resultado obtido $p\text{-level}=0.00$, indica que existem diferenças estatisticamente significativas, i.e. cada função percebe de forma diferente o poder coercivo.

Tabela 3 – Testes multivariados relativos ao poder Coercivo nas funções Administrativa, Chefia, Pós-venda e Comercial

Test	Value	p-level
Wilks' Lambda	0.72062	
Rao R (15.381)	3.2038	0.000053*
Pillai-Bartlett Trace	0.300038	
V (15.420)	3.111549	0.000078*

*Significativo para $p < 0.05$

Procedeu-se ao cálculo dos testes univariados, a fim de identificar quais foram os itens do questionário do poder coercivo em que se verificaram as diferenças. Os resultados obtidos são apresentados na tabela 4. As diferenças encontradas verificam-se no item 2 “O meu chefe pode tomar acções disciplinares contra a minha insubordinação” e item 14 “Se chego regularmente tarde ao trabalho o meu chefe pode aplicar-me sanções laborais”.

Tabela 4 – Testes univariados relativos ao poder Coercivo nas funções Administrativa, Chefia, Pós-venda e Comercial.

Depend. Variable	Mean sq Effect	Mean sq Error	F(df1,2) 3,146	p-level
Chefia 2	9.9623	1.1137	8.9455	0.000018*
Chefia 9	2.2886	1.5008	1.5250	0.210633
Chefia 14	4.3181	1.4343	3.0105	0.032267*
Chefia 16	3.3752	1.5568	2.1681	0.094437
Chefia 20	3.1331	1.7237	1.8176	0.146653

*Significativo para $p < 0.05$

Dando continuidade à análise, utilizamos o teste Scheffé numa análise *post hoc*, com vista a identificar quais os grupos que contribuíram para o efeito univariado, i.e. quais as funções que avaliaram as diferenças entre os itens 2 e 14 em relação à base de poder coerciva.

Os resultados obtidos podem ser observados nas tabelas 5 e 6.

Tabela 5 – Scheffé teste; variável Chefia 2. Testes relativos às funções Administrativa, Chefia, Pós-venda e Comercial

	Adm.	A.P.Venda	Comerciais	Chefia
Adm.	-----			
A.P.Venda	0.2776	-----		
Comerciais	0.015355*	0.3024	-----	
Chefia	0.000093*	0.002254*	0.1647	-----

*Significativo para $p < 0.05$

Ao considerar as diferenças avaliadas pelos dados da tabela 5, verifica-se diferenças entre os grupos de funções chefia, administrativo, comercial e pós-venda. Assim, são estas as funções que percebem diferenças em relação ao poder coercivo.

Tabela 6 – Scheffé teste; variável Chefia 14. Testes relativos às funções Administrativa, Chefia, Pós-venda e Comercial

	Adm.	A.P.Venda	Comerciais	Chefia
Adm.	-----			
A.P.Venda	0.95495	-----		
Comerciais	0.56809	0.69528	-----	
Chefia	0.65214	0.20152	0.037248*	-----

*Significativo para $p < 0.05$

De acordo com a tabela 6, as áreas funcionais que se revelam distintas são as áreas comercial e chefia, i.e. funções que para o item “chefia 14” percebem o poder coercivo, como o exercício de autoridade e poder disciplinar.

Finalizando o teste Scheffé, analisam-se as médias para identificar qual o sentido da diferença encontrada. Os resultados obtidos encontram-se na tabela sete.

Tabela 7 – Médias dos itens que percebem diferenças entre as funções

GRUPO	CH2	CH14
Adm.	3.9000	4.0500
A.P.Venda	4.4355	4.2258
Comerciais	4.8372	4.5116
Chefia	5.4762	3.5714

A tabela análise da média, permite-nos compreender que em relação ao item “chefia 2”, as chefias têm uma opinião claramente favorável contrastando com os restantes grupos funcionais. Assim, são as chefias que percebem o poder coercivo de forma diferente, reconhecem o poder aplicado ao seu trabalho de forma a que, quando não atingem os resultados pretendidos, ou não apliquem as directivas que foi previamente definida pela administração, reconhecem o direito de serem penalizados pelas hierarquias superiores.

No que diz respeito ao item “chefia 14”, regista-se exactamente o sentido oposto. Ou seja, são as chefias que apresentam níveis de acordo inferiores, quando comparados com os comerciais, que novamente estão em opiniões extremas entre os grupos. Assim é a função comercial aquela que percebe como castigo o não cumprimento do horário estabelecido, podendo as suas chefias castigá-los por essa acção.

3.3 - PODER DE EXPERIÊNCIA

Foram executados os testes da análise da variância, com o intuito de identificar as variações de percepção entre as funções administrativa, chefia, pós-venda e comerciais e a variável poder de experiência.

De acordo com a tabela 8, o resultado obtido ($p\text{-level}=0.00$), indica que existem diferenças estatisticamente significativas, i.e. cada função percebe de forma diferente o poder de experiência.

Tabela 8 – Testes multivariados relativos ao poder de Experiência nas funções Administrativa, Chefia, Pós-venda e Comercial.

Test	Value	p-level
Wilks' Lambda	0.772438	
Rao R (18.385)	2.045263	0.007307*
Pillai-Bartlett Trace	0.239375	
V (18.414)	1.993431	0.009265*

*Significativo para $p < 0.05$

A fim de localizar em que itens se encontram as diferenças, procedeu-se ao cálculo dos testes univariados, com o objectivo de procurar identificar quais os itens do questionário do poder de experiência em que se verificaram as diferenças. Os resultados obtidos são apresentados na tabela 9. De acordo com esta tabela, verificam-se diferenças nos itens 3 “Peço conselhos ao meu chefe, sobre assuntos de trabalho, porque normalmente tem razão” no item 5 “ Quando chega um trabalho difícil o meu chefe tem conhecimentos técnicos para ajudar a resolvê-lo”, e no item 7 “O meu chefe tem formação superior na sua área de trabalho” para $p < .05$.

Tabela 9 – Testes univariados relativos ao poder de Experiência nas funções Administrativa, Chefia, Pós-venda e Comercial

depend. variable	Mean sq Effect	Mean sq Error	F(df1,2) 3,141	p-level
Chefia 3	7.0717	1.2553	5.6337	0.001124*
Chefia 5	6.8588	1.6892	4.0603	0.008390*
Chefia 7	3.8193	1.3873	2.7532	0.044892*
Chefia 10	0.3238	1.5928	0.2033	0.893995
Chefia 17	0.2179	1.2767	0.17071	0.916023
Chefia 18	1.2519	1.8789	0.6663	0.574101

*Significativo para $p < 0.05$

Dando continuidade à análise, com vista a identificar quais os grupos que contribuíram para o efeito univariado, isto é, em que funções se verificaram as diferenças, utilizámos o teste Scheffé numa análise *post hoc*.

Os resultados obtidos podem ser observados nas tabelas 10,11 e 12.

Tabela 10 – Scheffé teste; variável Chefia 3. Testes relativos às funções Administrativa, Chefia, Pós-venda e Comercial

	Adm.	A.P.Venda	Comerciais	Chefia
Adm.	-----			
A.P.Venda	0.662544	-----		
Comerciais	0.574014	0.009457*	-----	
Chefia	0.409555	0.018347*	0.946594	-----

*Significativo para $p < 0.05$

Em relação ao item 3 do questionário do poder de experiência verifica-se que os grupos pós-venda, comerciais e chefias perceberam diferenças significativas. Assim, estas funções estão envolvidas na percepção da “competência da sua chefia”. A fim de intervir nos resultados da organização e recorrendo à variável poder de experiência, os gestores devem procurar colocar nas chefias pessoas que os seus subordinados reconheçam que têm competência para exercer essa função.

Tabela 11 – Scheffé teste; variável Chefia 5 Testes relativos às funções Administrativa, Chefia, Pós-venda e Comercial

	Adm.	A.P.Venda	Comerciais	Chefia
Adm.	-----			
A.P.Venda	0.462091	-----		
Comerciais	0.757389	0.009178*	-----	
Chefia	0.997502	0.655905	0.653727	-----

*Significativo para $p < 0.05$

Em relação ao item 5 do questionário do poder de experiência, verifica-se que os grupos pós-venda e comerciais perceberam diferenças significativas. Neste item do questionário, as diferenças situam-se ao nível do “conhecimento técnico da chefia”. É de forma legítima que isto acontece, porque é nestas áreas que se apresentam as dificuldades técnicas do exercício da função, quer ao nível da reparação das viaturas quer ao nível do conhecimento técnico do produto na sua venda.

Em relação ao item 7 do questionário do poder de experiência, analisando os dados conforme a tabela 12, não se verificam diferenças estatisticamente significativas.

Tabela 12 – Scheffé teste, variável Chefia 7, testes relativos às funções Administrativa, Chefia, Pós-venda e Comercial

	Adm.	A.P.Venda	Comerciais	Chefia
Adm.	-----			
A.P.Venda	0.510309	-----		
Comerciais	0.958616	0.075668	-----	
Chefia	0.993091	0.361018	0.998322	-----

*Significativo para $p < 0.05$

Finalizando o teste Sheffé, analisam-se as médias para identificar qual o sentido da diferença encontrada. Os resultados obtidos encontram-se na tabela 13.

Tabela 13 – Médias dos itens que perceberam diferenças entre as funções

GRUPO	CH3	CH5
Adm.	4.4545	4.4545
A.P.Venda	4.1017	3.9322
Comerciais	4.8667	4.8222
Chefia	5.0526	4.3684

Avaliando os resultados da tabela 13, verifica-se que a função pós-venda apresenta sistematicamente os níveis de concordância mais baixos da amostra. Ou seja, não só está sistematicamente envolvido na origem das diferenças, como em relação ao poder de experiência tem uma posição menos favorável. Podemos concluir que a função pós-venda faz uma avaliação menos positiva das competências das suas chefias. Estes resultados podem ser explicados através de situações verificadas nas organizações em estudo, nas quais as chefias geralmente são colegas que evoluíram para o posto da hierarquia superior, o que leva por vezes a dificultar a aceitação das suas competências.

Os gestores ao intervirem nesta variável devem ter em conta esta consideração, procurando criar condições quer ao nível da formação quer ao nível da substituição das respectivas chefias, procurando fortalecer as respectivas competências.

4 - VARIÁVEL DEPENDENTE - CONFIANÇA NA CHEFIA

Foram executados os testes multivariados a fim de verificar as variações de percepção, entre as funções administrativa, chefia, pós-venda e comerciais e a variável confiança na chefia.

Com esta análise procurámos identificar se as diversas funções percebem a confiança na chefia da mesma forma ou de forma diferente. Os seus resultados ajudarão os gestores a aplicar as melhores práticas recorrendo a esta variável a fim de aumentar os resultados na organização.

Autores como Dirks (2000) defendem que a confiança é um elemento importante no trabalho de grupo e que a chefia assume um papel fundamental como determinante do desempenho da equipa. A confiança na chefia é importante porque arrasta a equipa a aceitar os princípios da chefia, os respectivos métodos de trabalho e suas decisões para alcançar os objectivos.

Ao procurar identificar as diferenças recorrendo à análise da variância entre as diferentes funções da organização e a variável confiança da chefia e de acordo com a tabela 14, o resultado obtido, $p\text{-level}=0.02$, indica que existem diferenças estatisticamente significativas, i.e. as diferentes funções percebem de forma diferente a dimensão confiança na chefia.

Tabela 14 – Testes multivariados relativos à confiança da chefia nas funções Administrativa, Chefia, Pós-venda e Comercial

Test	Value	p-level
Wilks' Lambda	0.723346	0.021366*
Rao R (27.383)	1.664584	
Pillai-Bartlett Trace	0.293705	0.030190*
V (27.399)	1.603785	

*Significativo para $p < 0.05$

A fim de localizar em que itens se encontram as diferenças, procedeu-se ao cálculo dos testes univariados, com o objectivo de identificar quais os itens do questionário da confiança na chefia em que se verificaram as diferenças.

Os resultados obtidos são apresentados na tabela 15. De acordo com os resultados obtidos, verificam-se diferenças nos itens 30 “A maioria dos meus colegas confia e respeita o chefe”, no item 31 “Falo com o meu chefe sobre as dificuldades que tenho na equipa”, item 33 “Posso partilhar livremente as minhas ideias, sentimentos e esperanças com o meu chefe”, item 35 “O chefe aborda o trabalho com profissionalismo e dedicação”, item 37 “Acredito que o meu chefe não me vai dificultar o trabalho por falta de acompanhamento” e item 38 “Os meus colegas consideram o chefe de confiança”, para $p < 0.05$.

Tabela 15 – Testes univariados relativos à confiança na chefia nas funções Administrativa, Chefia, Pós-venda e Comercial

Depend. Variable	Mean sq Effect	Mean sq Error	F(df1,2) 3,139	p-level
Chefia 30	6.7931	1.2898	5.2667	0.002*
Chefia 31	4.7269	1.1215	4.2148	0.007*
Chefia 32	3.4614	1.2505	2.7679	0.044*
Chefia 33	6.7836	1.3848	4.8986	0.003*
Chefia 34	2.4010	1.5159	1.5839	0.196
Chefia 35	11.8574	1.4675	8.0801	0.000*
Chefia 36	2.2569	1.2130	1.8605	0.139
Chefia 37	3.6240	1.3003	2.7872	0.043*
Chefia 38	3.4635	1.2393	2.7946	0.043*

*Significativo para $p < 0.05$

Seguidamente utilizou-se o teste Scheffé numa análise *post hoc* a fim de identificar quais os grupos que contribuíram para o efeito univariado encontrado. Os resultados obtidos podem ser observados nas tabelas seguintes:

Tabela 16 – Scheffé teste; variável Chefia 30. Testes relativos às funções Administrativa, Chefia, Pós-venda e Comercial

	Adm.	A.P.Venda	Comerciais	Chefia
Adm.	-----			
A.P.Venda	0.99985	-----		
Comerciais	0.05984	0.00348*	-----	
Chefia	0.83202	0.69507	0.47362	-----

*Significativo para $p < 0.05$

Em relação ao item 30 “A maioria dos meus colegas confia e respeita o chefe” do questionário da confiança da chefia, verifica-se a existência de diferentes percepções pelos sujeitos das funções pós-venda e comercial.

Tabela 17 – Scheffé teste; variável Chefia 31. Testes relativos às funções Administrativa, Chefia, Pós-venda e Comercial

	Adm.	A.P.Venda	Comerciais	Chefia
Adm.	-----			
A.P.Venda	0.88109	-----		
Comerciais	0.45243	0.01919*	-----	
Chefia	0.61387	0.12813	0.99999	-----

*Significativo para $p < 0.05$

Em relação ao item 31 “Falo com o meu chefe sobre as dificuldades que tenho na equipa”, do questionário da confiança na chefia, verifica-se que as funções pós-venda e comercial percepcionaram diferenças. São estas funções que, nas organizações estudadas, apresentam uma relação muito dependente do trabalho com a chefia, podendo os gestores recorrer as características humanas das chefias como variável de intervenção.

Tabela 18 – Scheffé teste; variável Chefia 32. Testes relativos às funções Administrativa, Chefia, Pós-venda e Comercial

	Adm.	A.P.Venda	Comerciais	Chefia
Adm.	-----			
A.P.Venda	0.89696	-----		
Comerciais	0.59161	0.05072	-----	
Chefia	0.96323	0.59227	0.91235	-----

*Significativo para $p < 0.05$

Em relação ao item 32 do questionário da confiança da chefia, não se verificaram diferenças entre as diferentes funções da organização e a variável confiança na chefia.

Tabela 19 – Scheffé teste; variável Chefia 33. Testes relativos às funções Administrativa, Chefia, Pós-venda e Comercial

	Adm.	A.P.Venda	Comerciais	Chefia
Adm.	-----			
A.P.Venda	0.76264	-----		
Comerciais	0.41758	0.00570*	-----	
Chefia	0.77350	0.15471	0.98134	-----

*Significativo para $p < 0.05$

Em relação ao item 33 “Posso partilhar livremente as minhas ideias, sentimentos e esperanças com o meu chefe” do questionário da confiança na chefia, verifica-se que as funções envolvidas na percepção das diferenças são a função pós-venda e comercial.

Tabela 20 – Scheffé teste; variável Chefia 35. Testes relativos às funções Administrativa, Chefia, Pós-venda e Comercial

	Adm.	A.P.Venda	Comerciais	Chefia
Adm.	-----			
A.P.Venda	0.39261	-----		
Comerciais	0.26819	0.00007*	-----	
Chefia	0.96847	0.16383	0.61136	-----

*Significativo para $p < 0.05$

Em relação ao item 35 “O chefe aborda o trabalho com profissionalismo e dedicação” do questionário da confiança na chefia, verifica-se que existem diferenças entre as funções pós-venda e comercial. Como foi referido nas análises anteriores, as competências individuais da chefia são fundamentais neste trabalho de equipa.

Tabela 21 – Scheffé teste; variável Chefia 37. Testes relativos às funções Administrativa, Chefia, Pós-venda e Comercial

	Adm.	A.P.Venda	Comerciais	Chefia
Adm.	-----			
A.P.Venda	0.92584	-----		
Comerciais	0.61136	0.07333	-----	
Chefia	0.80809	0.33785	0.99867	-----

*Significativo para $p < 0.05$

Em relação ao item 37 do questionário da confiança na chefia, os resultados das diferentes funções não apresentam diferenças significativas.

Tabela 22 – Scheffé teste; variável Chefia 38. Testes relativos às funções Administrativa, Chefia, Pós-venda e Comercial

	Adm.	A.P.Venda	Comerciais	Chefia
Adm.	-----			
A.P.Venda	0.96317	-----		
Comerciais	0.45494	0.04939*	-----	
Chefia	0.99997	0.97680	0.45342	-----

*Significativo para $p < 0.05$

Em relação ao item 38 “Os meus colegas consideram o chefe de confiança” do questionário da confiança na chefia, verifica-se que as funções pós-venda e comerciais apresentam diferenças significativas.

Dos resultados avaliados nas análises anteriores, podemos concluir que claramente existe uma diferença estatisticamente significativa entre a variável confiança na chefia e as funções comercial e pós-venda. São estas as que, no sector analisado, estão continuamente em mutação e se apresentam na cadeia operacional do negócio como fundamentais para o seu desenvolvimento. Por serem estas tipicamente a variável sobre a qual os gestores devem fazer incidir a sua acção, no tocante a práticas de gestão, devem assentar nas características individuais de cada chefia.

Assim, Dirks (2000) refere que os gestores ao intervirem na organização recorrendo à variável confiança na chefia devem ter em conta factores tais como o esforço pessoal e o comportamento dos elementos das equipas.

Deluga (1994) refere que a confiança na chefia é vista como o factor principal para a eficácia na liderança e na produtividade no trabalho. O comportamento da chefia é fundamental para a determinação do nível de confiança pessoal no trabalho.

Finalizando o teste Scheffé, analisam-se as médias para identificar qual o sentido da diferença encontrada. Assim, procurámos identificar de que forma e em que função se deve actuar para atingir os resultados pretendidos. Os resultados obtidos encontram-se na tabela 23.

Tabela 23 – Médias dos itens que percepcionaram diferenças entre as funções

GRUPO	CH30	CH31	CH33	CH34	CH35	CH36	CH38
Adm.	4.1905	4.2857	4.2381	3.9524	4.3333	4.1905	4.3333
A.P.Venda	4.1667	4.0667	3.9167	3.9500	3.8000	4.0000	4.1833
Comerciais	5.0233	4.7442	4.7674	4.3955	4.9767	4.4884	4.8139
Chefia	4.5263	4.7368	4.6316	4.4211	4.5263	4.4211	4.3158

Verifica-se que as funções pós-venda e comercial apresentam opiniões extremas na amostra, i.e. percebem diferenças em relação à variável confiança na chefia. Verifica-se, também, que a função comercial expressa um grau de acordo claramente mais elevado que a função pós-venda, em relação aos itens medidos daquela variável.

Assim, em relação ao conteúdo dos vários itens analisados, a função comercial ao expressar um maior grau de acordo manifesta uma avaliação mais positiva da sua chefia, i.e. há uma maior identificação com as características individuais da sua chefia do que na função do pós-venda.

Estes resultados podem representar tendências do sector em causa, o que pode ser explicado pela dimensão da equipa. Tradicionalmente as equipas da função comercial são mais pequenas, podendo levar a uma cooperação mais estreita entre a chefia e os colaboradores.

Esta importância está bem patente na observação de (Dirks; 1999, p.448) que refere de uma forma simples que: “A confiança aumenta a habilidade entre os membros do grupo trabalharem juntos”. A confiança aumenta o desempenho do grupo em termos de eficácia e de eficiência. A eficácia na organização está relacionada positivamente com a confiança através da cooperação e do trabalho conjunto, que, por sua vez, desenvolve a capacidade de execução das tarefas. A eficiência está relacionada de uma forma positiva com o desempenho através da redução do controlo (regras, monitorização, etc.), desenvolvendo a capacidade de resolução de problemas.

5 - VARIÁVEL DEPENDENTE - COMPROMISSO DA EQUIPA

Foram executados os testes multivariados a fim de verificar as variações de percepção, entre as funções administrativa, chefia, pós-venda e comercial e a variável compromisso da equipa. De acordo com a tabela 24, o resultado obtido $p\text{-level}=0.06$ (valor marginal) não indica directamente que existem diferenças estatisticamente significativas, i.e. se cada função percebe a ou não de forma diferente o compromisso da equipa.

Tabela 24 – Testes multivariados relativos ao Compromisso da Equipa nas funções Administrativa, Chefia, Pós-venda e Comercial

Test	Value	p-level
Wilks' Lambda	0.666239	
Rao R (39.367)	1.38676	0.067368
Pillai-Bartlett Trace	0.370324	
V (39.378)	1.364917	0.076948

*Significativo para $p < 0.05$

A fim de identificar se existem diferenças entre os grupos analisados relativamente ao compromisso da equipa, ou seja se cada função percebe a de forma diferente o compromisso da equipa procedeu-se ao cálculo dos testes univariados, a fim de localizar em que itens se encontram as diferenças.

De acordo com a tabela 25 verificam-se diferenças nos item 2 “Quando falo com amigos, valorizo a minha equipa, dizendo que tem um ótimo clima de trabalho”, item 5 “Sinto que os meus valores e os da minha equipa são muito semelhantes”, item 6 “Sinto orgulho em dizer aos outros que faço parte da minha equipa”, item 12 “Frequentemente não concordo com a política de recursos humanos aplicada à minha equipa” e item 13 “Preocupo-me verdadeiramente com a estabilidade da minha equipa” para $p < .05$.

Tabela 25 – Testes univariados relativos ao Compromisso da Equipa nas funções Administrativa, Chefia, Pós-venda e Comercial

depend. variable	Mean sqr Effect	Mean sqr Error	F(df1,2) 3,136	p-level
Comp.1	2.7575	1.3966	1.9752	0.121
Comp.2	3.0893	1.0682	2.8922	0.038*
Comp.4	0.3675	1.1606	0.3166	0.813
Comp.5	4.3417	1.0351	4.1946	0.007*
Comp.6	5.1762	1.4974	3.4568	0.018*
Comp.7	0.9361	1.3956	0.6708	0.571
Comp.8	3.6528	1.9444	1.8787	0.136
Comp.9	0.3417	1.4555	0.2348	0.872
Comp.10	3.4727	1.5377	2.2583	0.084
Comp.11	0.7675	1.4862	0.5164	0.672
Comp.12	4.1960	1.1143	3.7655	0.012*
Comp.13	4.8706	1.4734	3.3057	0.022*
Comp.14	0.4587	1.5485	0.2962	0.828

*Significativo para $p < 0.05$

Seguidamente utilizou-se o teste Scheffé numa análise *post hoc* a fim de identificar quais os grupos que contribuiriam para o efeito univariado encontrado. A análise que se vai desenvolver nos quadros seguintes, procura identificar as questões levantadas nos questionários que apresentam diferenças e em que funções ocorreram.

Tabela 26 – Scheffé teste; variável Comp. 2 Testes relativos às funções Administrativa, Chefia, Pós-venda e Comercial

Adm.	Adm.	A.P.Venda	Comerciais	Chefia

A.P.Venda	0.94634	-----		
Comerciais	0.49456	0.05469	-----	
Chefia	0.84874	0.41850	0.96589	-----

*Significativo para $p < 0.05$

Em relação ao item 2 “Quando falo com amigos, valorizo a minha equipa, dizendo que tem um ótimo clima de trabalho” do questionário do compromisso da equipa, não se verificam diferenças estatisticamente significativas. Neste item não se percepcionam diferenças entre as diferentes funções da organização.

Tabela 27 – Scheffé teste; variável Comp. 5 Testes relativos às funções Administrativa, Chefia, Pós-venda e Comercial

	Adm.	A.P.Venda	Comerciais	Chefia
Adm.	-----			
A.P.Venda	0.35664	-----		
Comerciais	0.99525	0.08346	-----	
Chefia	0.77065	0.02623*	0.81866	-----

*Significativo para $p < 0.05$

Em relação ao item 5 “Sinto que os meus valores e os da minha equipa são muito semelhantes” do questionário do compromisso da equipa, verifica-se que as funções pós-venda e chefias percepcionaram diferenças significativas em relação à variável compromisso da equipa. Este resultado pode ser explicado pelo tipo de função que exige o trabalho em grupo e como variável de intervenção nas práticas de gestão é fundamental que os elementos a admitir para a equipa, possam apresentar características individuais que devem coincidir com os objectivos do grupo.

Tabela 28 – Scheffé teste; variável Comp. 6 Testes relativos às funções Administrativa, Chefia, Pós-venda e Comercial

	Adm.	A.P.Venda	Comerciais	Chefia
Adm.	-----			
A.P.Venda	0.93636	-----		
Comerciais	0.46619	0.04148*	-----	
Chefia	0.66242	0.20063	0.99918	-----

*Significativo para $p < 0.05$

Em relação ao item 6 “Sinto orgulho em dizer aos outros que faço parte da minha equipa” do questionário do compromisso da equipa, verifica-se que as funções pós-venda e comercial percepcionam diferenças significativas em relação à variável compromisso da equipa. O resultado percepcionado, tem consistência com o verificado na realidade do sector estudado. Estas duas funções apresentam sistematicamente uma competência interna dentro da organização. São funções dinâmicas e caracterizam-se por uma gestão de objectivos, o que se traduz pelo trabalho de grupo no espírito da equipa.

Tabela 29 – Scheffé teste; variável Comp. 12 Testes relativos às funções Administrativa, Chefia, Pós-venda e Comercial

	Adm.	A.P.Venda	Comerciais	Chefia
Adm.	-----			
A.P.Venda	0.55056	-----		
Comerciais	0.61106	0.99996	-----	
Chefia	0.63115	0.02956*	0.04554*	-----

*Significativo para $p < 0.05$

Em relação ao item 12 “Frequentemente não concordo com a política de recursos humanos aplicada à minha equipa” do questionário do compromisso da equipa, verifica-se que as funções pós-venda, chefias e comercial percepcionam diferenças significativas em relação à variável compromisso da equipa.

Este resultado pode ser explicado pela caracterização das organizações do sector, que se apresentam na globalidade sem práticas de gestão de recursos humanos, mas sim assentes no conhecimento tácito. Com a dinâmica do mercado actual, o sucesso das organizações do sector, deixou de estar assentes nas características da estrutura organizacional para passar assentar nos recursos humanos. Como variável fundamental do negócio devem ser desenvolvidas práticas de gestão de recursos humanos coerentes com cada função.

Tabela 30 – Scheffé teste; variável Comp. 13 Testes relativos às funções Administrativa, Chefia, Pós-venda e Comercial

	Adm.	A.P.Venda	Comerciais	Chefia
Adm.	-----			
A.P.Venda	0.33999	-----		
Comerciais	0.97847	0.39624	-----	
Chefia	0.85128	0.04091*	0.54275	-----

*Significativo para $p < 0.05$

Em relação ao item 13 “Preocupo-me verdadeiramente com a estabilidade da minha equipa” do questionário do compromisso da equipa, verifica-se que as funções pós-venda e chefias percepcionam diferenças significativas em relação à variável compromisso da equipa. Estes resultados podem traduzir uma característica do sector. Assim ao nível do pós-venda uma das características é uma alta antiguidade na função, procurando os colaboradores uma estabilidade para a sua equipa. Ao nível da função chefia podemos estar perante o sentido de responsabilidade e necessidade que a chefia pretende para a sua equipa.

Dando continuidade à análise, com vista a identificar quais os grupos que contribuíram para o efeito univariado, e de forma a identificar em que funções se verificaram as diferenças, utilizamos o teste Scheffé numa análise *post hoc*.

Os resultados obtidos encontram-se na tabela 31, e permitem identificar dois padrões de resultados. Por um lado o item 6 revela diferenças entre as funções comercial e pós-venda, sendo que os comerciais manifestam um grau de acordo mais elevado, expressando desta forma um maior compromisso com a sua equipa de trabalho. Por outro lado verificam-se diferenças entre a função pós-venda e de chefia (item 5, item 12 e item 13), sendo as chefias que apresentam um maior grau de acordo, expressando desta forma um maior compromisso com a sua equipa de trabalho.

Tabela 31 – Médias dos itens que percepcionaram diferenças entre as funções

GRUPO	EQ5	EQ6	EQ12	EQ13
Adm.	4.5238	4.2381	4.2857	4.7143
A.P.Venda	4.0536	4.0357	3.8929	4.1429
Comerciais	4.5952	4.7619	3.9048	4.5714
Chefia	4.8571	4.7143	4.7143	5.0476

Da análise efectuada, podemos verificar que a função pós-venda é o grupo funcional que sistematicamente apresenta diferenças estatisticamente significativas, manifestando níveis de acordo mais reduzido, o que revela um menor grau de compromisso com a sua equipa de trabalho. Esta situação pode estar relacionada com o processo denominado por Tozi, Mero e Rizzo (2000) como “orientação da personalidade organizacional”, que avalia o papel do indivíduo desde a *adaptação ao trabalho*, ao processo da *socialização*, permitindo que desenvolva as suas competências e o envolvimento na organização, alcançando o estado de *compromisso organizacional*. Sendo estes factores intrinsecamente ligados às características pessoais, podemos estar perante as causas que levaram as equipas de pós-venda a apresentar um grau de compromisso inferior ao das outras funções.

Os valores encontrados permitem identificar as funções comercial, chefias e pós-venda como as variáveis de intervenção ao nível da dimensão compromisso da equipa.

Deste modo, ao intervir na dimensão compromisso da equipa através da função pós-venda, os resultados serão de maior impacto porque foi esta a função que apresentou sistematicamente diferenças estatisticamente significativas. Os gestores devem intervir nas características individuais ao nível das práticas de gestão assentes nas dimensões: esforço, lealdade, estabilidade, continuidade, realização, entre outras, que se apresentam como fundamentais para a criação de compromisso entre as equipas.

Esta análise é consistente com a literatura que refere que existem várias razões para que as organizações queiram aumentar o nível de compromisso entre os seus membros. A título de exemplo, Meyer (1997) refere que várias pesquisas mostraram que existe uma relação forte, entre o compromisso e tarefas ligadas directamente aos resultados.

Munduate e Dorado (1998) referem que colaboradores com elevado compromisso, apresentam-se mais disponíveis para se manter mais tempo na organização, verificando-se uma relação positiva entre o nível de compromisso organizacional e a posse do posto de trabalho.

6 - RELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS DEPENDENTES, PODER, CONFIANÇA NA CHEFIA E COMPROMISSO DA EQUIPA

As duas primeiras fases do estudo estatístico permitiram analisar, em primeiro lugar, a consistência interna e, em segundo, identificar quais as funções que percepcionaram diferenças estatisticamente significativas com as variáveis dependentes poder, confiança na chefia e compromisso da equipa.

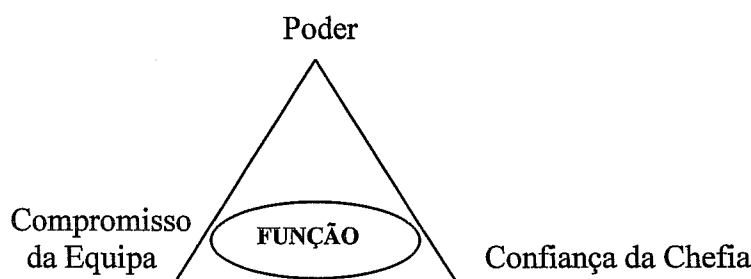
A primeira conclusão desta análise é que o grupo administrativo não contribui para uma diferenciação de perspectivas encontrada na amostra; isto é, foi verificado que a função administrativa não apresentou diferenças significativas em relação aos restantes grupos funcionais. Sistemáticamente os administrativos não estão envolvidos em diferenças significativas entre grupos funcionais. Uma das razões encontradas é o facto de esta ser uma função de apoio às funções operacionais. As variáveis dependentes em análise não se traduzem possivelmente como ferramentas para a gestão com o intuito de eficácia organizacional.

Desta forma, optou-se por apenas estudar as relações entre as variáveis de interesse para os grupos comercial, pós-venda e chefia. Estas são as funções que com uma certa regularidade se destacam nas análises anteriores. Os gestores que pretendam utilizar práticas de gestão que tendem a procurar a eficácia dos resultados, terão efectivamente que recorrer às diversas variáveis dependentes em estudo, interligando-as com as funções operacionais.

Atendendo a que as análises multivariadas, previamente apresentadas, apenas identificam diferenças estatisticamente significativas entre os grupos funcionais poder coercivo e poder de experiência, para estas variáveis dependentes irão ser considerados os grupos funcionais em separado. Para as restantes dimensões da variável poder (recompensa, legítimo, e referência) a amostra será considerada na sua globalidade.

A figura 2 pretende ilustrar o modelo adoptado para a análise das diferentes relações entre as variáveis em estudo para os diferentes grupos funcionais.

Figura 2 - Esquema de análise das relações entre o poder, a confiança na chefia e o compromisso da equipa nos diferentes grupos funcionais



O triedro permite-nos enquadrar a função dentro de uma ordem estrutural que condiciona e cria as condições das “práticas de gestão”. Neste contexto procurámos relacionar a variável independente com as variáveis de intervenção na organização. Deste modo, vão ser estudadas as relações entre as variáveis dependentes para cada grupo funcional em separado.

A tabela 32 apresenta para as Chefias a matriz de correlações entre as variáveis em estudo.

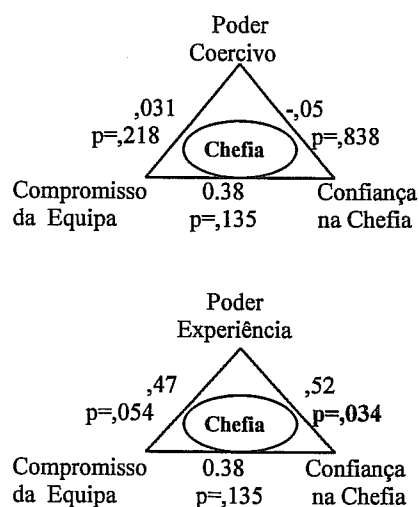
Tabela 32 –Matriz de correlações para o grupo Chefias

Variable	PRECOM	PREFER	PCOER	PLEGIT	PEXPER	COMMIT	CONFIAN
PRECOM	1,0000						
PREFER	-,3384 p=,184	1,0000 p= ---					
PCOER	,3697 p=,144	,0355 p=,892	1,0000 p= ---				
PLEGIT	,8027* p=,000*	-,2766 p=,282	,3788 p=,134	1,0000 p= ---			
PEXPER	,5891* p=,013*	,3110 p=,224	,3863 p=,126	,6514 p=,005*	1,0000 p= ---		
COMMIT	,5493* p=,022*	-,2072 p=,425	,3148 p=,218	,5263* p=,030*	,4746 p=,054	1,0000 p= ---	
CONFIAN	,5551* p=,021*	,1910 p=,463	-,0538 p=,838	,3492 p=,170	,5161* p=,034*	,3780 p=,135	1,0000 p= ---

*Significativo para $p < 0.05$

Os valores da tabela 32 são apresentados esquematicamente na figura 3 por forma a facilitarem a compreensão das relações entre as variáveis. Assim, procurámos identificar por um lado de que forma a função chefia se relaciona com as variáveis poder coercivo, compromisso da equipa e confiança na chefia e, por outro, que relação existe entre o poder de experiência, compromisso da equipa e confiança na chefia.

Figura 3- Esquema de análise das relações entre poder, confiança na chefia e compromisso da equipa nos diferentes grupos funcionais



De acordo com a figura 3, verifica-se que o poder coercivo não está estatisticamente associado à confiança na chefia e ao compromisso da equipa. O poder de experiência tem uma relação estatisticamente significativa com a variável confiança na chefia. Ao intervir na variável poder de experiência na função *chefia*, verifica-se uma correlação com a variável confiança na chefia, i.e. quanto maior a competência que se reconhece na chefia dada a sua experiência, maior a confiança nela. Este resultado pode ser explicado pela percepção de que a chefia associa ao conhecimento que apresenta a hierarquia superior. Assim podemos concluir que se a chefia reconhece competência no seu chefe hierárquico está disposta a investir na relação de confiança.

A tabela 33 apresenta para a função pós-venda a matriz de correlações entre as variáveis em estudo, tendo sido utilizado o coeficiente de correlação de Pearson a fim de verificar quais e como se comportam as relações entre as variáveis poder de experiência, poder coercivo, compromisso da equipa e confiança na chefia.

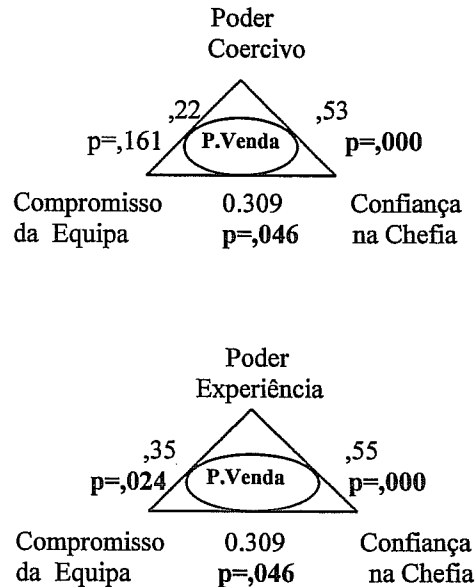
Tabela 33 –Matriz de correlações para o grupo Pós-venda

Variable	PRECOM	PREFER	PCOER	PLEGIT	PEXPER	COMMIT	CONFIAN
PRECOM	1,0000 p= ---						
PREFER	,3217* p=,038*	1,0000 p= ---					
PCOER	,4396* p=,004*	,3575* p=,020*	1,0000 p= ---				
PLEGIT	,3514* p=,022*	,1800 p=,254	,2745 p=,079	1,0000 p= ---			
PEXPER	,1148 p=,469	,5281* p=,000*	,4369* p=,004*	,2216 p=,158	1,0000 p= ---		
COMMIT	,2117 p=,178	,3965* p=,009*	,2202 p=,161	,3134* p=,043*	,3467* p=,024*	1,0000 p= ---	
CONFIAN	,2257 p=,151	,1391 p=,379	,5329* p=,000*	,1153 p=,467	,5499* p=,000*	,3096* p=,046*	1,0000 p= ---

*Significativo para $p < 0.05$

Os valores avaliados na matriz acima descrita permitem verificar que existe uma associação positiva entre as variáveis de intervenção poder coercivo e confiança. A variável poder de experiência apresenta uma associação positiva entre compromisso e confiança. Por último verifica-se também uma associação entre compromisso e confiança. Estes valores apresentam-se esquematicamente na figura 4, por forma a compreender as relações entre as variáveis.

Figura 4- Esquema de análise das relações entre poder, confiança na chefia e compromisso da equipa nos diferentes grupos funcionais



De acordo com a figura 4, podemos verificar que para a função pós-venda existe uma associação positiva entre as variáveis compromisso da equipa e confiança na chefia, independentemente da variável poder de experiência ou poder coercivo. Ao intervir na variável confiança na chefia, independentemente da variável poder na função pós-venda, verificamos uma correlação positiva com o compromisso da equipa.

De igual modo podemos intervir na variável poder de experiência na função do pós-venda, encontrando um correlação positiva quer com o compromisso da equipa quer com a confiança na chefia.

A tabela 34 apresenta a matriz de correlações entre as variáveis em estudo para a função comercial. Com ela procurámos identificar como e quais as relações entre as variáveis poder coercivo, poder de experiência, compromisso da equipa e confiança na chefia.

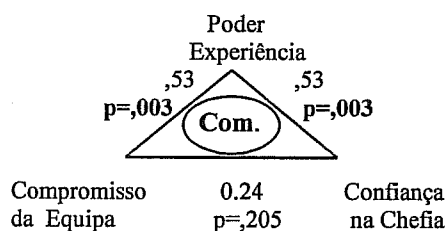
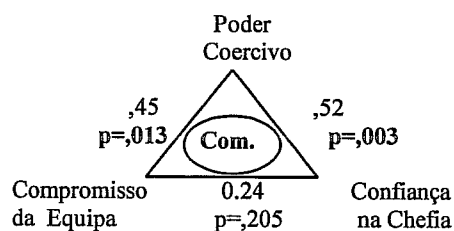
Tabela 34 –Matriz de correlações para o grupo Comerciais

Variable	PRECOM	PREFER	PCOER	PLEGIT	PEXPER	COMMIT	CONFIAN
PRECOM	1,0000 p= ---						
PREFER	,6592* p=,000*	1,0000 p= ---					
PCOER	,7060* p=,000*	,5560* p=,002*	1,0000 p= ---				
PLEGIT	,7775* p=,000*	,6582* p=,000*	,7206* p=,000	1,000 p= ---			
PEXPER	,6919* p=,000*	,6152* p=,000*	,7856* p=,000*	,7409* p=,000*	1,0000 p= ---		
COMMIT	,4630* p=,011*	,4813* p=,008*	,4536* p=,013*	,4258* p=,021*	,5252* p=,003*	1,000 p= ---	
CONFIAN	,6590* p=,000*	,5146* p=,004*	,5248* p=,003*	,7012* p=,000*	,5255* p=,003*	,2426 p=,205	1,0000 p= ---

*Significativo para $p < 0.05$

Os valores são apresentados esquematicamente na figura 5 por forma a compreender as relações entre as variáveis.

Figura 5- Esquema de análise das relações entre o poder, a confiança na chefia e o compromisso da equipa nos diferentes grupos funcionais



De acordo com a figura 5, procurámos identificar como se comportam as variáveis em estudo para a função comercial. Verifica-se que, ao aplicar as práticas de gestão correctas e recorrendo às variáveis do poder coercivo e do poder de experiência, estas afectam positivamente as variáveis compromisso da equipa e confiança na chefia.

Na função comercial não se verificou uma relação entre as variáveis compromisso da equipa e confiança na chefia. Tal facto, pode ser explicado pelas características desta função que, não obstante, assentar num trabalho individual, necessita de uma relação com a sua chefia relativamente, “pelo menos” a duas situações. A saber: objectivos grupais e apoio técnico.

A tabela 35 apresenta para a totalidade das funções a matriz de correlações entre as variáveis em estudo, ou seja as variáveis poder de recompensa, poder de referência, poder legítimo, compromisso da equipa e confiança na chefia, correlacionadas com o conjunto de funções analisadas.

Tabela 35 –Matriz de correlações para a totalidade das funções

Variable	PRECOM	PREFER	PCOER	PLEGIT	PEXPER	COMMIT	CONFIAN
PRECOM	1,0000 p= ---						
PREFER	,2402* p=,013*	1,0000 p= ---					
PCOER	,5730* p=,000*	,2748* p=,004*	1,0000 p= ---				
PLEGIT	,5697* p=,000*	,2366* p=,015*	,4071* p=,000	1,000 p= ---			
PEXPER	,4463* p=,000*	,4547* p=,000*	,5531* p=,000*	,4765* p=,000*	1,0000 p= ---		
COMMIT	,3438* p=,000*	,2899* p=,003*	,2992* p=,002*	,3627* p=,000*	,4228* p=,000*	1,000 p= ---	
CONFIAN	,4863* p=,000*	,2059* p=,034*	,4436* p=,000*	,3245* p=,001*	,5042* p=,000*	,3142* p=,001*	1,0000 p= ---

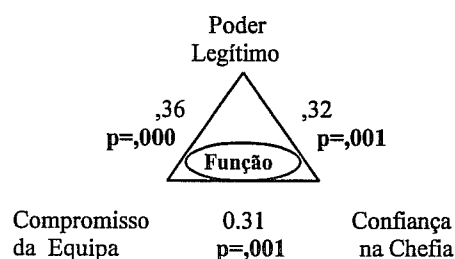
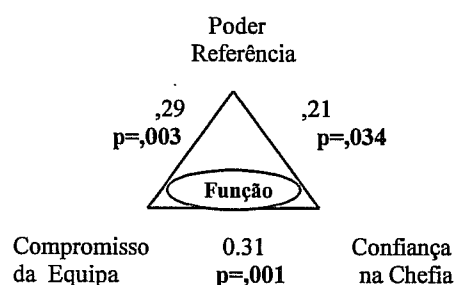
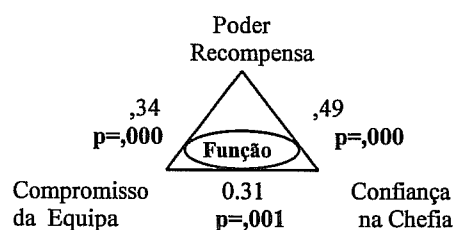
*Significativo para $p < 0.05$

Os valores acima avaliados são apresentados esquematicamente na figura 6 por forma a compreender as relações entre as variáveis. Tendo em conta que a análise abrange a totalidade dos grupos, podemos verificar que existe uma relação estatisticamente significativa entre o compromisso da equipa e a confiança na chefia.

De igual modo, verifica-se que a confiança na chefia está associada positivamente às variáveis do poder de recompensa, de referência, poder legítimo e compromisso.

A variável compromisso da equipa está associada de forma positiva com o poder de recompensa, de referência e poder legítimo.

Figura 6 - Esquema de análise das relações entre poder, confiança na chefia e compromisso da equipa nos diferentes grupos funcionais



De acordo com a figura 6 e tendo em conta que a análise abrange a totalidade dos grupos funcionais verificamos que existe uma relação estatisticamente significativa entre o compromisso da equipa e a confiança na chefia. De igual modo, a confiança na chefia está associada positivamente às variáveis poder de recompensa, de referência e legítimo.

A variável compromisso da equipa está associada de forma positiva com o poder de recompensa, de referência e legítimo.

Assim a intervenção ao nível das práticas de gestão para a totalidade da organização e não para cada função, apresentam-se como um meio importante com vista à obtenção dos resultados desejados.

7 - DISCUSSÃO

O intuito deste estudo foi o de testar a possibilidade, tomando por base a realidade do sector automóvel, de a utilização de práticas de gestão de recursos humanos assentes nas dimensões bases de poder, confiança na chefia e compromisso da equipa deverem ser distintas para diferentes funções.

Tendo em conta que foi assumido que as diferenças avaliadas neste estudo estariam ao nível das práticas de gestão e não assentes nas características de dimensão *hard* de um sistema organizacional, tais como a estrutura, processos e procedimentos procurou-se verificar se, através das equipas de trabalho, existiam percepções similares ou diferentes.

Iniciámos o estudo, numa primeira fase, por avaliar a percepção de cada variável dependente entre cada uma das funções, testando as hipóteses inicialmente levantadas e com o intuito de verificar quais os grupos que se diferenciam e em que variáveis percebem diferenças significativas. Numa segunda fase foram analisadas as relações entre as funções que percebem diferenças e as variáveis dependentes. Como resultado da análise, verificou-se que para a variável poder coercivo as funções comercial e chefia são as que apresentam diferenças significativas. Na variável poder de experiência, apenas a função pós-venda representa diferenças estatisticamente significativas. Para as restantes bases de poder não foram detectadas diferenças com a variável função. Na variável confiança na chefia, as funções que apresentam diferenças significativas são a comercial e pós-venda. Do mesmo modo, para a variável compromisso da equipa as funções que apresentam diferenças significativas são a comercial e a chefia, conforme se apresentam na tabela 36 e nas análises seguintes detalhadamente.

Tabela 36 – Mapa das diferenças estatisticamente significativas entre a variável independente – função e as variáveis dependentes- Poder, Confiança e Compromisso.

FUNÇÕES	PODER					Confiança na Chefia	Compromisso da Equipa
	Coercivo	Exper.	Recomp.	Referência	Legítimo		
Comercial	Dif. sig.	X	X	X	X	Dif. sig.	Dif. sig.
Pós-Venda	X	Dif. Sig.	X	X	X	Dif. sig.	X
Chefia	Dif. sig.	X	X	X	X	X	Dif. sig.
Administrativos	X	X	X	X	X	X	X

1 - Para a variável Poder em relação a cada uma das funções da organização, verificou-se o seguinte:

- a) Em relação às Bases de Poder de Recompensa, Referência e Legítima não se verificaram diferenças, i.e. a percepção por parte dos subordinados não varia, independentemente da função exercida.
- b) As diferenças verificadas nas características dos participantes assentam na Base de Poder Coerciva e na Base de Poder de Experiência.

Na base de poder coerciva, a tendência é para as chefias constituírem um grupo distinto dos restantes elementos da amostra. Nos dois itens em que se constata valores de p significativos, as chefias são sempre um dos grupos envolvidos na origem da diferença. Isto faz sentido em virtude de a chefia percepcionar o direito de utilizar o poder pelos accionistas ou pelos responsáveis de gestão de topo. O poder coercivo está relacionado com a relação de poder formal que se encontra associada à estrutura social, organizacional e ao papel que desempenha determinada pessoa na organização (Rodriguez e González, 1998)

Na base de poder de experiência, a tendência é para a função pós-venda constituir um grupo distinto na amostra. Sempre que se registam diferenças estatisticamente significativas, o grupo pós-venda surge envolvido na diferença da percepção de poder de experiência. A percepção por parte dos subordinados no poder de experiência tem por base o reconhecimento na habilidade, na competência da execução da tarefa. No sector automóvel isto faz sentido, em virtude de esta função ser fundamentalmente técnica e de cooperação e a troca de informação serem vitais para a sua execução.

Munduate e Dorado (1998), referem que a percepção dos subordinados em relação aos decisores, (responsáveis hierárquicos), quando estes utilizam as fontes de poder de recompensa, legítima, experiência e de referência, resultam numa combinação com impacto positivo no grupo de trabalho, quer ao nível do seu relacionamento quer ao nível do seu desempenho.

Como aplicação prática de gestão, devem os gestores ter em conta estas características. Assim para cada uma das funções, devem aplicar diferentes formas de execução quando recorrerem às bases de poder coerciva e de experiência.

2 - Na variável Confiança na Chefia em relação a cada uma das funções da organização, verificou-se o seguinte:

- a) As funções comercial e pós-venda são aquelas que percepcionaram como variável de intervenção a confiança na chefia.
- b) A função comercial expressa um grau de acordo mais elevado do que a função pós-venda.

Verifica-se assim que a chefia da função comercial desenvolveu capacidades de actuação junto da equipa alcançando melhores resultados. Estes resultados podem apresentar tendências do sector em causa, podendo ser explicados pela dimensão da equipa. Tradicionalmente as equipas da função comercial são mais pequenas, podendo levar a uma cooperação mais estreita entre a chefia e os colaboradores.

Os gestores devem ter em conta estes resultados se pretendem actuar com esta dimensão. Devem desenvolver as características pessoais das chefias, a fim de fortalecer os resultados a alcançar.

Dirks (1999) verificou que os grupos com um alto nível de confiança não são necessariamente grupos que apresentam os melhores processos ou melhores desempenhos do que os grupos com menor confiança. Dirks verificou é que os grupos com uma confiança forte apresentam mais motivação para o trabalho em grupo, que por sua vez está associada de uma forma positiva ao processo e ao desempenho do grupo.

3 - Para a variável Compromisso da Equipa em relação a cada uma das funções da organização, verificou-se o seguinte:

- a) As funções comercial, pós-venda e chefia, percepcionaram diferenças significativas.
- b) Após as análises efectuadas, verificou-se que a função pós-venda sistematicamente se diferencia das outras funções, sendo esta que se apresenta como a variável com impacto superior no aumento do compromisso da equipa.

O compromisso dos colaboradores da equipa não é só lealdade com a organização, sendo, sobretudo, um processo no qual os elementos se esforçam, continuamente, para o seu sucesso e estabilidade (Meyer, 1997).

Colaboradores de uma equipa com elevado compromisso, apresentam-se mais disponíveis para se manter mais tempo na organização. Isto é, existe uma relação positiva entre o nível de compromisso organizacional e a permanência do posto de trabalho (Jeffries 1996).

4 - Resulta desta análise que a função administrativa não se diferencia dos restantes grupos da amostra. Isto, porque aquela função nunca apresentou diferenças estatisticamente significativas na percepção entre as variáveis em estudo. Tal facto, pode ser explicado pelas características à sua actividade, ou seja uma função de apoio às áreas operacionais.

5 – Face ao exposto no numero anterior as relações entre poder, confiança na chefia e compromisso da equipa serão avaliadas para os grupos comercial, chefia e pós-venda recorrendo ao coeficiente de correlação de Pearson, a fim de verificar quais e como se comportam estas relações.

Nas análises efectuadas, foram verificadas condições diferentes para cada função. Assim:

- a) No grupo chefia o poder de experiência tem uma relação com a confiança na chefia. Ou seja quanto maior a competência que reconheço na chefia dada a sua experiência, maior a confiança envolvente.
- b) Na função pós-venda verifica-se uma relação entre as diferentes variáveis dependentes, i.e. em primeiro lugar o compromisso da equipa e confiança na chefia; em segundo lugar verifica-se uma relação entre a confiança na chefia e as bases de poder de experiência e coerciva, e em terceiro lugar verifica-se uma associação positiva entre o compromisso da equipa e o poder de experiência.

Em relação à função pós-venda, se intervirmos na dimensão poder de experiência esta apresenta um maior impacto, devido ao facto de esta influenciar simultaneamente o compromisso da equipa e a confiança na chefia.

- c) Na função comercial verifica-se uma relação entre as variáveis confiança na chefia e as bases de poder de experiência e coerciva; no mesmo sentido, a relação entre estas bases de poder e o compromisso da equipa.

6 - Ao avaliarmos, para a totalidade das funções, as relações entre as diferentes variáveis dependentes, verificamos que as variáveis compromisso da equipa e a confiança na chefia têm uma associação positiva, e que a confiança na chefia apresenta uma relação com as bases de poder legítima, de referência e de recompensa. No mesmo sentido, a variável compromisso da equipa apresenta também uma relação positiva com o poder legítimo, de referência e de recompensa.

Ora, como no presente estudo, os modelos analisados tiveram por base a globalidade dos grupos funcionais da organização e não funções específicas isoladamente, confirmamos a consistência dos resultados encontrados por Munduate e Dorado (1998) que argumentaram sobre a importância de cultivar a variável poder para fortalecer o compromisso entre as equipas.

8 - CONCLUSÃO

Desde que o homem se organizou em grupos, começou a sentir a necessidade de criar normas (mais ou menos implícitas) que permitissem a sobrevivência do mesmo, a coexistência dos indivíduos e o alcance dos objectivos. Inconscientemente, começou a reprimir os seus impulsos individuais e a participar no “consenso” do grupo. À medida que foi evoluindo para organizações cada vez mais complexas, foi sentindo a necessidade de regras e consensos, que deram resposta aos diferentes modelos de organização social.

Na senda da rentabilização de esforços e melhores resultados, o homem foi reflectindo essas normas e consensos, sempre em busca de melhores desempenhos. Foi assim que, tendo sido experimentadas várias fórmulas, desde as coercivas às persuasivas, surgiram nas organizações as teorias de gestão.

A chave do sucesso neste processo foi a mudança cultural das organizações, acompanhada do potencial executivo. O estilo de gestão tradicional era ineficiente para uma gestão competitiva, necessária ao novo ambiente. As organizações desenvolveram capacidades de responder, rapidamente, às mudanças do mercado, interiorizando parte delas a nova visão de longo prazo.

Verificou-se uma mudança na atitude dos gestores da forma clássica, formal e paternalista para uma nova maneira de actuar pelo diálogo e acordo, utilizando a cooperação e o compromisso organizacional com as equipas de trabalho.

A referida mudança, centra-se na criação de novas hierarquias e na alteração das bases de poder formal, para bases de poder informal, assentes nas competências individuais e caracterizadas por uma maior flexibilidade da organização. Assim, os meios que os gestores devem procurar para alcançar uma rentabilização dos recursos e a melhoria da eficácia organizacional, devem incidir nas dimensões poder, compromisso e confiança, que transpondo para o estudo realizado permite-nos fazer as seguintes considerações:

- a) As características de cada função são diversas, o que traz, igualmente, diversas implicações para a gestão.
- b) As variáveis apresentam diferentes relações para cada tipo de função avaliada.
- c) Os grupos comercial, pós-venda e chefia são as áreas implicadas nas diferenças e identificam formas distintas de actuação em relação às variáveis poder, compromisso e confiança.
- d) A função administrativa não interfere nos grupos funcionais.

8.1 - IMPLICAÇÕES

No que respeita às implicações teóricas podemos referir o nível de intervenção do enquadramento teórico, em que os estudos avaliados centram-se ao nível global das variáveis de intervenção e não ao nível da função como foi desenvolvido neste estudo.

Uma implicação teórica que poderá ser desenvolvida, diz respeito à adaptação das variáveis de intervenção poder, compromisso e confiança, verificando se apresentam a mesma tendência de actuação avaliada noutra amostra e desenvolvida noutro sector de actividade.

No que respeita às implicações práticas, a questão coloca-se na forma de como se desenvolvem as capacidades de gestão estratégica anteriormente estudadas.

Neste sentido e como referem Petermann, Neubauer, Grunheid, (1994), os gestores que mudaram as bases de poder formais para bases de poder informais obtiveram um impacto positivo no desempenho das organizações.

Como refere Costa (2000), as organizações que desenvolverem a confiança entre a chefia e a “equipa”, trilharam o caminho mais correcto para alcançar os objectivos a que se propuseram.

Num quadro de mudança de bases de poder formais para bases de poder informais, o comportamento da chefia revela-se fundamental para aumentar o nível de confiança na organização, levando a equipa a aceitar os seus princípios, métodos de trabalho e as decisões para alcançar os objectivos (Dirks, 1999).

A par do que ficou expresso anteriormente, revela-se igualmente importante a adopção de estratégias claras ao nível da comunicação, normas e procedimentos com o intuito de alcançar um forte compromisso entre os agentes que interagem na organização, levando à obtenção de melhores resultados (Drummond, 2000).

8.2 – LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Algumas limitações neste estudo foram notadas:

Num sector tão vasto como é o sector automóvel, o número de organizações representadas neste estudo, revela-se assaz diminuto podendo considerar-se, por isso, que a amostra é reduzida.

Face às características da população interveniente no estudo, verificou-se um grau elevado de dificuldade na compreensão dos termos subjacentes aos questionários aplicados. Verificou-se ainda alguns constrangimentos nas respostas pelas relações existentes entre chefias e subordinados.

Uma questão levantada pelos intervenientes foi a quantidade de itens no questionário, que em estudos futuros deve ser reduzida a fim de minimizar o tempo de resposta.

8.3 – SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA

Tendo-se notado algumas dificuldades em encontrar na literatura estudos que aplicassem a dimensão confiança e bases de poder sugere-se que estudos futuros façam essa avaliação a fim de verificar os resultados agora encontrados.

Uma vez que no trabalho realizado a função administrativa não apresentou relações estatisticamente significativas com as variáveis dependentes aplicadas, deveria investigar-se noutros estudos se os resultados se mantinham ou não. Tal ajudar-nos-ia a compreender se é uma característica intrínseca à função ou se trata de um caso típico do sector automóvel.

A diversidade das características humanas espelha-se nas organizações que constituídas por homens geram a sua própria diversidade. Esta manifesta-se não só pelo tipo de trabalho que executam, mas também pelas relações que desenvolvem e que são necessárias ao seu funcionamento.

Assim, torna-se decisivo preparar os gestores e as equipas de forma a adoptar as estratégias que se revelam as mais adequadas e necessárias, para o melhor desempenho de cada uma das funções.

Foi ainda, a referida diversidade nas práticas de gestão de recursos humanos, que se verificou no estudo ora apresentado, que permitiu encontrar soluções de maior eficácia na organização através das variáveis poder, compromisso da equipa e confiança na chefia.

Em síntese, parece-nos legítimo concluir que as hipóteses inicialmente levantadas confirmam que as experiências práticas do saber fazer e conhecimentos empíricos se cruzam no dia a dia das organizações, através da diversidade de prática de gestão de recursos humanos, sempre na procura da maior rentabilização.

REFERÊNCIAS

- Bruins, J. (1999). Social Power and influence tactics: a theoretical introduction. *Journal of Social Issues*, 76(4), 231-237.
- Campbell, D. T. & Stanley, J. C. (1966). *Experimental and Quasi-experimental Designs for Research*. Boston: Houghton Mifflin
- Costa, A. C. (1999). Theoretical considerations over trust. *Psicologia*, 13(1-2), 85-98.
- Cunha, R.C. (1996). Grupos nas Organizações, Uma Perspectiva de Gestão. In C. A. Marques e M. P. Cunha (Eds.), *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas* (pp.205-236). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Dirks, K. T. (1999). The Effects of Interpersonal Trust on Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 445-455.
- Dirks, K. T. (2000). Trust in Leadership and Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 1004-1012.
- Deluga, R.J. (1999). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 315-326.
- D' Oliveira, T. & Correia, M. F. (2000). Análise do Trabalho Humano. In C. A. Marques e M. P. Cunha (Eds.), *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas* (1ª ed., pp.67-91). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Drummond, H. (2000). *Introduction to Organizational Behaviour*. Oxford: Oxford University Press
-

-
- Edmonson, A. & Moingeon, B. (2000). A aprendizagem da confiança e a confiança na aprendizagem: Modelos contrastantes de investigação e intervenção em comportamento organizacional. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 6(1) pp. 29-48.
- Galbraith, J. K. (1993). *The Anatomy of Power* (Anatomia do Poder), 2ª ed. Lisboa: Difusão Editorial
- Handy, C. (1995). Trust and the Virtual Organization. *Harvard Business Review*, may-june, 40-50.
- Hill, A. & Hill, M. M. (2000). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo
- Jeffries, F. L. (1996). Trust and Adaptation in Relational Contracting. *Strategic Management Journal*, 13, 483-498.
- Kumar, N. (1996). The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships. *Harvard Business Review*, november-december, 92-106.
- Marques, C. A. (1996). Comportamento Organizacional e Gestão: Perspectivas e Aplicações. In C. A. Marques e M. P. Cunha (Eds.), *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas* (pp.13-41). Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- Marques, M. P. (1989). *Relações de Poder na Empresa*. Lisboa: Publicações Europa América.
- Meyer, J.P. (1997). Organizational Commitment. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12(5), 176-228.
- Mowday, R.T., Steers, R.M & Porter, L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Academic Press Inc*, 224-336.
- Munduate, L. & Dorado, M. (1998). Supervisor Power-Bases, Co-operative Behaviour, and Organizational Commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7 (2), 163-177.
-

- Munduate, L., Guerra, J. M. & Martínez, I. (2000). El poder en los procesos de cambio. *Departamento de psicología social*: Universidad de Sevilla.
- Parks, J.Mc. & Kidder, D. (1994). Till Death Us Do Part: Changing Work Relationships in the 1990s. In C.L Cooper & D.M. Rosseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior* (Vol. 1, pp.112-136). John Wiley & Sons.
- Peiró, J.M., Romá, V.G. & Ramos, J. (1992). The Influence of Work-Team Climate on Role Stress, Tension, Satisfaction and Leadership Perceptions. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 42, 49-56.
- Peiró, J.M. & Melía, J.L. (1999). Formal and informal power in organizations. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 24, 15-28.
- Petermann, F., Neubauer, & Grunheid, B. (1994). Trust in Relationship Between Superiors and Subordinates Managers: Subjective Theories of Trust. *European Review of Applied Psychology*, 42(3), 209-216.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-141.
- Raven, B.H. (1993). The Bases of Power: Origins and Recent Developments. *Journal of Social Issues*, 49(4), 227-251.
- Rios, M.F. & Sánchez J.C. (1997). *Eficacia Organizacional - Concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Rodríguez, A. & Gonzalez, J.M. (1998). El poder y las políticas en las organizaciones. In Rodríguez, A. & Gonzalez, J.M. (Eds.), *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, (pp.179-188). Madrid: Ediciones Piramide.

Salancick, G., Pfeffer, J. (1977) "An examination of need satisfaction models of job attitudes". *Administrative Science Quarterly*, N°23 (p 224-253)

Samuel B.P., Geyer P. (1987) "Employee Age as a Moderator of Relation Between Perceived Work Alternatives and Job Satisfaction". *Journal of Applied Psychology*, Vol 72 N°4 (p 552-557)

Simons, P.R.J. (1996). Aprendizagem nas Organizações. In C. A. Marques & M. P. Cunha (Eds.), *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas* (1ª ed., pp.177-203). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Tosi, H. L., Mero, P. N. & Rizzo, J.R (2000). *Managing Organizational Behavior* Oxford: Blackwell.

Val Pardo, I. (1997). *Organizar – Accion y efecto*. Madrid: ESIC Editorial

ANEXO 1

Apresentamos, seguidamente, dois questionários que procuram avaliar a sua percepção em relação à sua equipa de trabalho e à chefia.

Para cada afirmação, pedimos que nos indique o seu grau de acordo ou desacordo colocando uma cruz na coluna correspondente de acordo com a seguinte escala:

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Discordo ligeiramente
- 4- Nem concordo nem discordo
- 5- Concordo ligeiramente
- 6- Concordo
- 7- Concordo totalmente

As respostas são anónimas e confidenciais

Área ou função em que desempenha o seu trabalho

Chefia__ Administrativa__ Peças__ Mecânica__

Chapa __ Pintura __ Comercial __

Idade _____ Sexo M__ F__

Lisboa, Junho de 2001

Questionário 1 – Trabalho em Equipa

	1	2	3	4	5	6	7
1- Estou disposto a esforçar-me para ajudar a minha equipa a ter sucesso							
2- Quando falo com amigos, valorizo a minha equipa, dizendo que tem um óptimo clima de trabalho							
3- Sinto-me pouco leal em relação à minha equipa							
4- Aceito qualquer tipo de tarefa para poder continuar na minha equipa							
5- Sinto que os meus valores e os da minha equipa são muito semelhantes							
6- Sinto orgulho em dizer aos outros que faço parte da minha equipa							
7- Poderia estar noutra equipa, desde que a tarefa que realizo seja semelhante							
8- Utilizo todas as minhas capacidades para contribuir para um melhor desempenho da minha equipa							
9- Abandono a minha equipa se houver pequenas mudanças na empresa							
10- Sinto-me realizado/feliz por estar a trabalhar na minha equipa							
11- A minha permanência indefinida na equipa não me traz grandes vantagens							
12- Frequentemente, não concordo com a política de Recursos Humanos aplicada à minha equipa.							
13- Preocupo-me verdadeiramente com a estabilidade da minha equipa							
14- Para mim, esta é a melhor equipa para eu trabalhar							
15- Trabalhar para esta equipa foi, definitivamente, o maior erro que cometi							

Questionário 2 - Chefia

	1	2	3	4	5	6	7
1- O meu chefe tem uma personalidade agradável							
2- O meu chefe pode tomar acções disciplinares contra a minha insubordinação							
3- Peço conselhos ao meu chefe, sobre assuntos de trabalho, porque normalmente tem razão							
4- O meu chefe pode recomendar-me para atribuição de um prémio, se a minha produtividade for bastante positiva							
5- Quando chega um trabalho difícil, o meu chefe tem conhecimentos técnicos para ajudar a resolvê-lo							
6- É lógico que o meu chefe decida qual vai ser a tarefa que devo desempenhar							
7- O meu chefe tem formação superior na sua área de trabalho							
8- É razoável que o meu chefe espere que eu colabore para atingir os objectivos do meu trabalho							
9- O meu chefe pode despedir-me se a minha produtividade estiver abaixo da média							
10- O meu chefe não tem o conhecimento técnico que eu necessito para realizar o meu trabalho							
11- O meu chefe pode dar-me oportunidades de promoção se apresentar bons resultados							
12- Eu não quero identificar-me com o meu chefe							
13- O meu chefe tem o direito de fixar os métodos e procedimentos que devo utilizar no meu trabalho							
14- Se chego regularmente tarde ao trabalho, o meu chefe pode aplicar-me sanções laborais							
15- O meu chefe não pode aumentar o meu salário, mesmo que eu execute bem o meu trabalho							
16- O meu chefe pode conseguir que não aumentem o meu salário, quando o meu trabalho não é bom							
17- Prefiro fazer o que o meu chefe indica, porque ele tem grandes conhecimentos profissionais							
18- O meu chefe utiliza a sua grande experiência profissional para me ajudar no trabalho							
19- Admiro o meu chefe porque trata todos os colegas com justiça							
20- O meu chefe pode despedir-me, se não cumpro as minhas obrigações							
21- Gosto das qualidades pessoais do meu chefe							
22- Se faço um esforço adicional, o meu chefe reconhece-o com o aumento do meu salário							
23- O posto que ocupa o meu chefe não lhe dá autoridade para mudar procedimentos do meu trabalho							
24- Quero desenvolver boas relações pessoais com o meu chefe							

Questionário 2 – Chefia (Cont.)

	1	2	3	4	5	6	7
25-O meu chefe não é o tipo de pessoa com quem eu gosto de trabalhar							
26- Devo executar as tarefas que o meu chefe indica porque é meu superior							
27- O meu chefe pode dar-me um prémio por alcançar um bom nível de produtividade							
28- O meu chefe pode recomendar-me para uma promoção, se o meu desempenho for superior à media							
29- O meu chefe tem direito a esperar que eu cumpra as suas instruções							
30- A maioria dos meus colegas confia e respeita o chefe							
31- Falo com o meu chefe sobre as dificuldades que tenho na equipa							
32- Partilho os meus problemas com o chefe e ele responde de forma interessada e construtiva							
33- Posso partilhar livremente as minhas ideias, sentimentos e esperanças com o meu chefe							
34- Se o meu chefe sair da empresa sinto alguma tristeza							
35- O chefe aborda o trabalho com profissionalismo e dedicação							
36- Não duvido da competência do meu chefe porque conheço o seu desempenho no passado							
37- Acredito que o meu chefe não me vai dificultar o trabalho por falta de acompanhamento.							
38- Os meus colegas consideram o chefe de confiança							