

**RELAÇÃO DA PRODUTIVIDADE COM A SATISFAÇÃO NO
TRABALHO E A LIDERANÇA FORMAL:**
um estudo de caso dos servidores da UEFS

*Jorge Aliomar Barreiros Dantas**

RESUMO – *O presente trabalho tem como finalidade mensurar a influência do fator humano na produtividade através da satisfação do grupo de trabalho e através da liderança formal.*

Por conseguinte, em se tratando de um estudo de caso, escolhi uma Instituição de Ensino Superior, a Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), como objeto do estudo, em face das facilidades na captação da coleta das informações, requisito indispensável na aplicabilidade do estudo em tela, escolhendo os funcionários em cada setor para um melhor balanceamento, sem a presença de seu chefe, não influenciando desta maneira de forma direta e indireta os resultados a serem obtidos. Foram aplicados 85 questionários aos funcionários de vários graus de escolaridade em julho de 1987.

ABSTRACT – *This paper aims at measuring the influence of the human factor in productivity sprung from the pleasure of a group of work and through formal leadership.*

As it is a study case, I have chosen a University – Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS) to be the object of study, due to facility to collect information. The basic elements for the application of this study are officials of different sections with whom an evaluation is done. The chief does not participate in it, and does not have influence on the results. In 1987, 85 questionnaires were given the officials who have different educational levels.

1 INTRODUÇÃO

Na realidade este projeto surgiu devido, essencialmente, à grande necessidade que existe na Instituição (conforme visão do autor), de uma melhor qualificação escolar, melhor treinamento, promoção, dispensa e liberação, condições de trabalho, benefícios (assistência médica, odontológica) e intercâmbio com outras Instituições que mais devem ser oferecidos ou propiciados aos servidores da UEFS. Tendo em vista isso, independente dos resultados, apresentaremos algumas propostas para a Instituição, como basicamente uma maneira de aperfeiçoar, melhorar e abrir alternativas, para que possamos minimizar, cada vez mais, situações que deixem a desejar.

* Prof. Adjunto do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas. Diretor do Centro de Estudos Feirenses da UEFS.

E, no relacionamento entre servidores e seus chefes, acredita-se que um dos problemas enfrentados seja a diferença de níveis de escolaridade e de salários, o que poderá acarretar descontinuidade dos serviços administrativos e de apoio provocando, assim, um desenvolvimento em menor intensidade da Instituição. O grande desafio é vencer este ponto estratégico, procurando alternativas para que funcionários, dirigentes e instituição atinjam um grau de homogeneização desejável, a fim de alcançarmos um grau de satisfação que atenda às necessidades, de acordo com nossos padrões sociais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A teoria, na qual se fundamenta o presente trabalho, está dividida em dois segmentos: o primeiro, baseado na Escola de Relações Humanas, nas hipóteses formuladas por Mayo, de que a produtividade é função direta da satisfação no trabalho e que esta, por sua vez, depende do Padrão Social não convencional do grupo de trabalho.¹ Muito embora tal hipótese ignore a existência de conflito entre o indivíduo e o grupo, neste trabalho considera-se que, à medida que o grupo torna-se homogêneo, diminui a possibilidade de conflito. O que se quer medir, pois, considerando as relações de Mayo, "é o grau de homogeneidade do padrão social não convencional do grupo de trabalho". Em outras palavras, a produtividade é função direta da homogeneidade do padrão social não convencional do grupo de trabalho.

No segundo segmento, a produtividade é estudada como função da liderança formal. Para o líder, se faz necessário "que o comportamento de seus subordinados culmine na satisfação dos objetivos da organização"; a um superior cumpre arranjar as coisas de modo que os subordinados possam conseguir satisfação de suas necessidades e, ao mesmo tempo, a organização possa atingir seus fins².

A liderança se faz tanto mais sentida, quanto maior for a coesão dos membros do grupo, associada a uma forte interação destes com o superior. O que se pretende avaliar, aqui, é o nível de interação dos membros do grupo com os seus superiores.

Penteado³ relaciona o pensamento de vários autores, detectando as qualidades que são inerentes a um líder. Dentre esses autores, achamos que OLDWAY TEAD apresenta qualidades mais desejáveis de um líder, como sendo:

- a) Energia física e nervosa;
- b) Sentido de objetivo e direção;
- c) Entusiasmo;
- d) Cordialidade e afeição;
- e) Integridade;
- f) Competência técnica;
- g) Poder de decisão;
- h) Inteligência;
- i) Habilidade de ensinar;

j) Fé.

Existe, portanto, outras qualidades que distinguem o líder, enunciadas por RALPH STODDILL, como: originalidade, popularidade, sociabilidade, bom-senso, agressividade, bom-humor, cooperação, vivacidade, esportividade, confiança própria e facilidade de expressão. Deixando-se de lado, todavia, a velha superstição de que "os líderes nascem e não se fazem".

Finalmente, TEIXEIRA⁴ chama de PRODUTIVIDADE da mão-de-obra o aumento do relacionamento de trabalho, devido especificamente a uma maior eficiência do homem no desempenho de uma tarefa pessoal.

Evidentemente, para obtê-la, vários fatores poderão intervir na motivação desse homem, quais sejam: o interesse, o maior esforço no ritmo de trabalho e aplicação mais lógica de suas energias, ou uma racionalização consciente de adaptação homem-máquina.

Portanto, a produtividade não depende só da máquina, da tecnologia ou de outras condições de ordem material, dado que essas características poderão influir positiva ou negativamente na produção e na qualidade dos produtos manufaturados. Sua dependência essencial é do fator humano que opera com os equipamentos.

3 METODOLOGIA

3.1 Unidade da Pesquisa

O universo definido, para o presente estudo, é constituído dos funcionários dos órgãos que compõem a Administração da Universidade, ou seja: a Reitoria, Pró-Reitoria Acadêmica, Diretorias Financeira, Administrativa, de Vida Universitária, bem como os Órgãos Suplementares – Biblioteca, Museu Regional, Museu Casa do Sertão e Centro de Estudos Feirenses. Conforme relação fornecida pelo setor de pessoal da Instituição, esses Órgãos compreendem um total de 303 funcionários, com grau de escolaridade a partir do 1º grau completo (vide quadro abaixo),

QUADRO 1 - Funcionários da UEFS

GRAU DE ESCOLARIDADE	Nº
1º Grau Completo	42
2º Grau Incompleto	27
2º Grau Completo	108
3º Grau Incompleto	32
3º Grau Completo	94
TOTAL	303

3.2 Amostra

Corresponde à seleção de 30% aproximadamente do total de funcionários através de amostras acidentais, ou seja, considerando-se apenas os casos que vão aparecendo, e continua-se o processo até que a amostra atinja determinado tamanho⁵.

Para a tomada da amostra, levamos em consideração os seguintes critérios:

- a) Estar trabalhando no mínimo há (01) um ano na instituição;
- b) Ter grau de escolaridade, no mínimo de 1º grau completo;
- c) Ser funcionário contratado e/ou efetivo;
- d) Não estar em cargo de chefia dos diversos setores da Instituição.

3.3 Tratamento estatístico

1ª Parte

De acordo com a fundamentação teórica, tem-se as seguintes relações:

$$(1) \text{ PRODUV} = f(\text{ST})$$

$$(2) \text{ ST} = g(\text{PSNC}) \text{ em que:}$$

PRODUV = produtividade

ST = satisfação no trabalho

PSNC = padrão social não convencional do grupo de trabalho.

Das equações (1) e (2) pode-se concluir que:

$$\text{PRODUV} = f(\text{ST}) = f(g(\text{PSNC})).$$

Chamando a composição de f e g de h temos:

$$\text{PRODUV} = h(\text{PSNC})$$

Isto é, a produtividade é função do padrão social não convencional.

Em uma estrutura organizacional são identificados dois tipos de padrões sociais: os convencionais e os não-convencionais. No presente trabalho, os não-convencionais foram diferenciados dos convencionados, pela capacidade que a organização tem de não fixar padrão ao grupo de trabalho; assim, os padrões convencionais são ditados pela organização, tais como, tarefas, horários de trabalho, distribuição de responsabilidades etc., ao passo que foram identificados como padrões sociais não convencionais aqueles sobre os quais a organização não tem condições de atuar. Foram assim identificados as seguintes variáveis inerentes ao PSNC:

V4 - SATISFAÇÃO COM OS COLEGAS

V5 - SATISFAÇÃO NA FAMÍLIA

V6 - SATISFAÇÃO COM O CÔNJUGE
 V7 - GRAU DE ESCOLARIDADE
 V8 - TEMPO DE SERVIÇO NA INSTITUIÇÃO
 V10 - ASPIRAÇÕES FUTURAS NA INSTITUIÇÃO
 V15 - OPINIÃO SOBRE A POLÍTICA SALARIAL NA INSTITUIÇÃO.

2ª Parte

O segmento relaciona a produtividade à liderança formal e, de acordo com a fundamentação teórica, tem-se que:

- 1) $PRODUV = f(LF)$
- 2) $LF = g(MG \text{ --- } CH)$ em que:
 $PRODUV$ = produtividade
 LF = Liderança formal
 $MG \text{ --- } CH$ = interação dos membros do grupo com os chefes.

Das equações 1 e 2 pode-se concluir que:

$$PRODUV = f(LF) = f(g(MG \text{ --- } CH))$$

Chamando a composta das funções f e g , transformaremos em:

$PRODUV = h(MG \text{ --- } CH)$, ou seja, a produtividade é função da interação dos membros do grupo com os chefes.

Em uma organização são identificados dois tipos de liderança: a formal e a informal. A liderança formal é aqui considerada como a inerente aos chefes, pré-estabelecidos pela administração da organização e é a esse nível que se vai trabalhar. Quanto à liderança informal é aquela surgida dos próprios membros do grupo, de maneira espontânea.

Na avaliação da $MG \text{ --- } CH$ serão identificadas as seguintes variáveis de definição:

- V16 – MÉTODO DE AVALIAÇÃO PARA CARGO DE CHEFIA;
- V17 – CAPACIDADE DO CHEFE PARA CADA MEMBRO DO GRUPO;
- V18 – SATISFAÇÃO DE CADA MEMBRO DO GRUPO COM RELAÇÃO AO CHEFE;
- V19 – PARTICIPAÇÃO DO EMPREGADO NA SOLUÇÃO DO PROBLEMA;
- V20 – SOLIDARIEDADE DO CHEFE COM PROBLEMAS PARTICULARES.

Ilustraremos como são descritas as tabelas das freqüências relativas conjuntas.

Ex: **Tabela I.A. - Valores Relativos**

		Ambiência no Trabalho		
Y		Y ₁	Y ₂	TOTAL
X		0	1	
Ambiência com os colegas	X ₁ 0	$\frac{a}{N}$	$\frac{b}{N}$	$\frac{a+b}{N}$
	X ₂ 1	$\frac{c}{N}$	$\frac{d}{N}$	$\frac{c+d}{N}$
	Σ	$\frac{a+c}{N}$	$\frac{b+d}{N}$	$\frac{N}{N}$

isto é,

		Ambiência no Trabalho			
		Y	Y ₁	Y ₂	TOTAL
Ambiência com os colegas	X		0	1	
	X ₁	0	$f(x_1, y_1)$	$f(x_1, y_2)$	$f(x_1)$
	X ₂	1	$f(x_2, y_1)$	$f(x_2, y_2)$	$f(x_2)$
	Σ		$f(y_1)$	$f(y_2)$	1

$$f(x_1) = \sum_{j=1}^2 f(x_1, y_j)$$

$$f(y_1) = \sum_{i=1}^2 f(x_i, y_1)$$

$$f(x_2) = \sum_{j=1}^2 f(x_2, y_j)$$

$$f(y_2) = \sum_{i=1}^2 f(x_i, y_2)$$

O que na verdade temos nesta tabela cruzada são freqüências relativas conjuntas $f(x_i, y_j)$ onde cada x_i varia de 0 a 1 e cada y_j varia de 0 a 1. Ou seja, $f(x_i, y_j) \Rightarrow$ é o evento conjunto de ambiência ruim com colegas $x = x_i = 0$ e ambiência ruim no trabalho $y = y_j = 0$.

$f(x_1, y_2) \Rightarrow$ ambiência ruim com colegas e boa no trabalho;

$f(x_2, y_1) \Rightarrow$ ambiência boa com colegas e ruim no trabalho;

$f(x_2, y_2) \Rightarrow$ ambiência boa com colegas e boa no trabalho;

FREQÜÊNCIAS MARGINAIS

$f(x=0) = f(x_1) = \sum_{j=1}^2 f(x_1, y_j)$ – freqüência relativa marginal do evento ambiência ruim com colegas independente de ser boa ou má no trabalho;

$f(x=1) = f(x_2) = \sum_{j=1}^2 f(x_2, y_j)$ – freqüência relativa marginal do evento ambiência boa com colegas independente de ser boa ou ruim no trabalho;

$f(y=0) = f(y_1) = \sum_{i=1}^2 f(x_i, y_1)$ – freqüência relativa marginal do evento ambiência ruim no trabalho independente de ser boa ou má com colegas;

$f(y=1) = f(y_2) = \sum_{i=1}^2 f(x_i, y_2)$ – freqüência relativa marginal do evento ambiência boa no trabalho independente de ser boa ou má com colegas;

MÉDIA E DESVIO PADRÃO DE X E Y

Calculada com base apenas na distribuição marginal de X, como também à distribuição de Y

X	$f(x_i)$	$x_i f(x_i)$
$X_1 \quad 0$	$f(x_1)$	$0 \times f(x_1)$
$X_2 \quad 1$	$f(x_2)$	$1 \times f(x_2)$
Σ	1	$1 \times f(x_2)$

$$\text{então temos: } E(x) = \mu_x = \sum_{j=1}^2 (x_i) f(x_i)$$

$E(x) = \mu(x)$ = Valor esperado de ambiência com colegas.

$$\delta(x) = \sqrt{\sum x^2 f(x) - \mu^2(x)}$$

o mesmo para Y.

Y		$f(y_i)$	$y_i f(y_i)$
Y_1	0	$f(y_1)$	$0 \times f(y_1)$
Y_2	1	$f(y_2)$	$1 \times f(y_2)$
Σ		1	$1 \times f(y_2)$

então temos: $E(y) = \mu_y = \sum_{j=1}^2 (y_j) f(y_j)$

$$\delta(y) = \sqrt{\sum y^2 f(y) - \mu^2(y)}$$

COVARIÂNCIA E CORRELAÇÃO

$$\text{Cov}(x,y) = E(x,y) - E(x)E(y)$$

Se $\text{Cov}(x,y) = 0 \Rightarrow$ ausência de associação linear;

Se $\text{Cov}(x,y) \neq 0 \Rightarrow$ presença de associação linear, o que se conclui que a ambiência com colegas é dependente estatisticamente da ambiência com o trabalho. E para obtermos o coeficiente de correlação entre X e Y, basta dividirmos a covariância pelos desvios padrão de X e Y, ou seja:

$$\text{Corr}(x,y) = \frac{\text{Cov}(x,y)}{\delta(x)\delta(y)}$$

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

1ª Parte – Desempenho da Satisfação com o Trabalho X Padrão Social Não-Convencional

Tendo em vista os objetivos da pesquisa em que a satisfação no trabalho é função do padrão social não-convencional, isto é, satisfação na família, colegas e cônjuge, grau de escolaridade, tempo de serviço, aspiração futura e opinião sobre a política salarial na Instituição, é que tomamos a iniciativa de fazer cruzamento entre essas variáveis para detectar o relacionamento, a associação e a satisfação no trabalho com a política administrativa da Instituição.

Vale observar que a satisfação no trabalho está relacionada com muitos fatores, tais como:

- . relações com superiores e companheiros de trabalho;
- . horas de trabalho (pleito justo dos funcionários em reduzir a carga de trabalho para 30 h semanais, atendida através de decreto governamental);
- . natureza do trabalho;
- . oportunidades de progresso;
- . ambiente;
- . oportunidade de viagens (realização de cursos, seminários, simpósios, congressos, etc.);
- . capacidade de adaptação;
- . benefícios (assistência médica, odontológica, etc.).

Seguem, portanto, as interpretações dos cruzamentos:

Registra-se na Tabela I.A. que os satisfeitos com o trabalho e os colegas somam 80,2%.

Verifica-se que a satisfação do trabalho, assim como a dos colegas, é refletida, do total de casos analisados, em 80,2% o que mostra a existência de uma associação de relacionamento, de interação e integração. Verifica-se, portanto, um casamento entre o desempenho no trabalho, possivelmente, e um bom relacionamento com colegas.

Nota-se que existe uma percentagem de 4,9% dos que não estão satisfeitos com o trabalho e seus colegas. Infere-se que essa parcela dos funcionários gostaria de mudar de setor, sobretudo devido à falta de ambiente salutar. A Instituição poderia encontrar alternativas no intuito de minimizar esses problemas, como:

- a) oferecer cursos de extensão de relações humanas, porque, através desses, poderiam os servidores ficar mais satisfeitos com seu trabalho e colegas, e se desenvolverem mais produtivamente;
- b) oferecer oportunidade de realização de rodízios, especialmente no que se refere aos trabalhos rotineiros, a fim de adquirir novos conhecimentos em outros setores/departamentos da UEFS;
- c) oferecer intercâmbio em instituição de Ensino Superior, estadual e federal,

a fim de possibilitar trocas de experiências, desenvolvendo a instituição e o servidor.

Detectam-se, através da Tabela I.A., valores esperados $E(X)$, altamente significativos da ambiência com colegas, 0,901, bem como com a ambiência no trabalho, com 0,852, independente de ser boa ou má com colegas (Tabela IA). Finalmente testamos a hipótese nula H_0 : onde a ambiência com colegas não afeta a satisfação

no trabalho e concluímos através da fórmula $t = r \frac{\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$ com $n-2$ graus de liberdade, a rejeição de H_0 , tendo em vista que t calculado 3,04 > t tabelado 2,00 ao nível de significância de 0,05, ou seja, que existe correlacionamento entre as variáveis.

Observa-se, na Tabela II.A., que nenhum caso ficou registrado de insatisfação, tanto no trabalho quanto na família; por outro lado, do total de pessoas pesquisadas, 84,1% ou seja 69, optaram pela alternativa positiva das duas variáveis.

Esses dados podem indicar que a satisfação (motivação) no trabalho tem raízes no ambiente externo (família); exemplo, uma pessoa bem relacionada no seio da sua família, traz como resultados boas perspectivas para a instituição; poderíamos, também, analisar que um servidor bem alocado e satisfeito com seu trabalho, poderá trazer tranquilidade e paz em termos familiares. No mais, não existe uma relação significativa entre satisfação no trabalho e satisfação com sua família espelhada por um baixo grau de associação de 0,07 e covariância de 0,00275.

Na Tabela III.A., constata-se que 48 casos responderam positivamente às duas variáveis. Isto demonstra um alto grau de aceitação, entendimento e associação para com o seu trabalho e o cônjuge, constituindo-se em bem-estar social, moral e emocional.

Provavelmente, este significativo coeficiente de correlação de (0,47) é devido, talvez, a uma grande parte dos casais trabalharem na instituição, pois fatores como: facilidade de locomoção, compatibilidade de horários, economia de tempo e dinheiro e maior convivência conjugal facilitam sobremaneira seu desempenho, acarretando, portanto, maior satisfação com o trabalho. Testamos a hipótese nula H_0 : que equivale à indiferença das duas variáveis, como t calculado 3,91 > t tabelado 2,00, o que se conclui que existe, realmente, relacionamento entre as variáveis.

Acredito que muitos funcionários gostariam que seu parceiro compartilhasse as relações de trabalho numa mesma instituição, devido basicamente às situações enumeradas no parágrafo anterior.

Fatores tais como:

- . reconhecimento do valor e da capacidade por parte dos dirigentes;
- . condições de trabalho condignas para o desempenho das suas atividades;
- . trabalho em horário compatível com suas necessidades;
- . trabalho em área mais específica do professor, como: ensino, pesquisa e extensão;
- . ampliação e aplicação dos conhecimentos nos diversos setores da UEFS.

Seguramente trarão um melhoramento nas relações conjugais em decorrência dessa compreensão e envolvimento.

Portanto, para que as coisas atinjam uma interação e integração desejáveis, torna-se necessário que haja um "feedback" entre a satisfação no trabalho e a satisfação com o cônjuge.

Verifica-se, na Tabela IVA, uma baixa correlação, quanto ao nível de satisfação no trabalho, a partir do momento em que as pessoas procuram obter melhor educação e cultura. Quando testamos a hipótese H_0 : em que o grau de escolaridade não afeta na satisfação do trabalho, encontramos para t calculado $= 0,3008 < t$ tabelado $= 2,0$ para $n - 2$ graus de liberdade, e concluímos que existe correlação baixa entre as duas variáveis.

Segundo Mota⁶, o aumento do nível educacional e cultural determina uma grande elevação das aspirações profissionais. O aumento de conhecimento reforça o grau de independência individual e aguça a capacidade crítica quanto às condições existentes, gerando novos desejos e aumento do potencial de frustração.

Por outro lado, a educação ajuda o desenvolvimento da consciência do indivíduo com relação ao meio em que vive e atua.

Constata-se, na Tabela V.A., que dos servidores da UEFS, aquele que apresenta maior percentagem de insatisfação no trabalho, em relação ao tempo que presta serviço na Instituição, é o funcionário que já passa dos (7) sete anos de serviço, com 11,8%, vindo a seguir o iniciante com 2,4%. Isto é natural, devido à ambientação necessária que se adquire a partir dos dois anos de efetivo trabalho. Por outro lado, observa-se que o tempo em relação à satisfação com o trabalho faz-se sentir mais na faixa dos 7 a 20 anos (29,4%). Provavelmente isso se deva aos salários, quando o servidor atinge um ponto máximo nesta faixa. E as outras faixas, intermediárias, atingem níveis percentuais mais baixos, em decorrência:

a) da excessiva contratação de servidores sem nenhum critério de seleção e admissão, somente através da indicação política;

b) da necessidade de um plano de carreira bem estruturado e planejado, a fim de o servidor desempenhar com dignidade suas funções/atividades com o decorrer do tempo.

Exclua-se o Plano de Carreira do Servidor Público Estadual: com este o servidor da UEFS não obteve quase nenhum ganho real.

Verifica-se uma correlação negativa ($-0,25$) das variáveis e que ao testarmos a hipótese nula, rejeitamos ao nível de significância de 5%, tendo em vista que o t calculado $2,352 > t$ tabelado $2,00$.

Existe, conforme Tabela VI.A., uma grande satisfação pelo trabalho e o desejo de continuar dando toda assistência à instituição, isto verificado com 69 funcionários, representando cerca de 83,1% do total de pessoas pesquisadas, vindo a comprovar que a instituição (UEFS) é viável, concreta e realizável em relação aos desejos e anseios dos servidores, ou seja, a ambiência no trabalho refletida em $0,855$ do valor esperado $E(X)$, condiciona o servidor a continuar na Instituição enquanto aguarda outro emprego, assim como, dando-lhe toda a assistência.

Pode-se observar que, na Tabela VIIA., dos 72 servidores que estão satisfeitos com seu trabalho, 31 acham que a política salarial está irregular e 31 acham que está regular, o que nos fornece um percentual somado de 73,0% dos que estão satisfeitos com o trabalho e considera a política salarial irregular e regular.

Para aqueles que responderam que a política salarial era irregular, provavelmente, atuam vários fatores, como:

- . falta de um plano de cargos e salários para os servidores estaduais;
- . altas taxas de inflação significa salário corroído;
- . nível de escolaridade não adaptado com a função;
- . desejos e necessidades limitadas.

Constata-se, portanto, que existe um baixo grau de associação entre política salarial e satisfação no trabalho. Testamos a hipótese nula H_0 : como t tabelado de 2,00 > t calculado de 0,55 ao nível de 5%, e concluímos, de forma surpreendente, que a política salarial tem pouco a ver com a satisfação no trabalho, com correlação de 0,06 e covariância de 0,023.

2ª Parte – Interação dos Membros do Grupo com os Chefes X Capacidade do Chefe

Levando em consideração o estabelecido na fundamentação teórica, em que a produtividade está diretamente relacionada com a liderança formal e esta, por sua vez, com a interação entre os membros dos grupos e os chefes, é que analisamos a liderança formal sob o aspecto das qualidades inerentes que deve ter um chefe, que classificamos em capacitado ou incapacitado em suas qualidades.

O cruzamento dessas variáveis vai nos dar uma melhor visão quanto ao relacionamento, interação, integração e participação, através de uma reflexão a partir da própria competência do chefe.

Verifica-se, na Tabela VIII.B., que os servidores, em sua maioria, acham que seu chefe é capacitado, registrado um percentual de 90,7%. Vê-se que isto é tão real que, quando se perguntou qual o método de avaliação de cargo de chefia, de imediato veio a resposta de capacidade (72,0%).

Inferi-se que 9,3% acham que seu chefe é incapacitado para exercer a função, podendo estar relacionado com as seguintes situações:

- a) chefe capacitado, porém, não adaptado ao serviço público, entrando em conflito com seus subordinados;
- b) chefe incapacitado, proveniente do nível de escolaridade não ser compatível para o cargo/função;
- c) chefe incapacitado, em virtude da sua ascensão ser essencialmente política;
- d) chefe incapacitado, em decorrência de acúmulo de emprego, não dando tempo necessário para o desenvolvimento das atividades.

Demonstra-se, portanto, que existe uma boa correlação de 30,1%, ao nível de significância de 0,05, o que significa estar a avaliação em consonância com o seu

método, demonstrando uma afinidade no desempenho das funções de chefia, de acordo com as impressões dos seus subordinados.

Conforme Tabela IX.B., existe uma boa correlação entre a capacidade do chefe e a condição de sua permanência no setor, com 51,79%, ao nível significância de 0,05; em outras palavras, poderíamos concluir que a capacidade do chefe condiciona a continuar na função (81,9%), contra apenas 18,1% que desejariam que fossem transferidos. Tal conclusão, talvez, pudesse classificar o chefe como eficiente e produtivo, mas não compreendido e aceito por seus subordinados, possivelmente ao perfil que fazem da Administração Pública.

Observamos também que os servidores tornam-se firmes e decididos no trato e relacionamento com seus chefes, quando responderam que a incapacidade do chefe pode ser associada com a sua transferência (6,9%), contra apenas 1,4% em continuar na função.

Verifica-se, também, um significativo valor esperado $E(Y)$ de 0,917 relacionado com a sua capacidade, independentemente do servidor optar por sua transferência ou continuar na função de chefe.

Constata-se que, para o chefe capacitado, os servidores acham que são convocados para resolução de problemas, com 60,3%, contribuindo de maneira decidida para um bom relacionamento e integração grupal. Em outras palavras, poderíamos dizer que o evento, capacidade do chefe, independe da convocação ou não do funcionário para equação de seus problemas, apresentando, portanto, uma média populacional relevante de 0,987. Vide Tabela X.B.

Trabalhar ou participar em grupo desenvolve nas pessoas várias qualidades:

- . A *sociabilidade* – pelo fato de lidar com muitas pessoas com certa frequência, relacionar-se com outrem torna-se hábito;
- . O *desejo de se aperfeiçoar* – o funcionário que faz parte de um grupo faz confronto entre si e os outros, passando a imitar as qualidades dos que têm êxito no grupo.

Por outro lado, dos servidores que não eram convocados para reunião, acham que seu chefe era incapacitado (mau conhecedor de sua área de trabalho) 5,9%. Provavelmente tal indicador seja refletido por:

- . relações de trabalho estremecidas entre servidor e chefe;
- . comprovada incapacidade da chefia;
- . chefia desprovida de comando, planejamento, organização e controle;
- . nível de escolaridade não compatível para o cargo/função.

Outra variável que espelha um entrosamento é que o chefe capacitado é solidário aos problemas particulares dos funcionários, conforme Tabela XIB. nota-se que 70,0% atestam a capacidade e solidariedade aos problemas particulares, contra apenas 5,7% que comprovam a solidariedade de seu chefe, sendo incapacitado.

Isso nos faz sentir também que existe, na Instituição, um ambiente onde os dirigentes tratam seus dirigidos como pessoas humanas, ao invés de simples executores de tarefas.

Vê-se também que, se de um lado existe a satisfação pessoal dos servidores, dada a compreensão de seu chefe, de outro lado, possivelmente, poderá existir de uma maneira bastante acentuada a quebra das atividades administrativas e, conseqüentemente, o comprometimento das metas e/ou objetivos traçados pela Instituição.

Todavia, devemos ficar atentos para o que diz Ramalho⁷ que pesquisas verificaram que a relação entre moral e produtividade não é tão simples e direta. Por exemplo, é possível ter empregados contentes (satisfeitos) e produtividade baixa. Os empregados podem estar concentrando grande parte do tempo e da energia em conversas particulares, passatempos, problemas pessoais ou outros assuntos não relacionados com os objetivos da empresa. O moral é bom, mas a produtividade é baixa.

Não sabemos até que ponto isso trará benefícios à Instituição. Mas, pessoalmente, acredito que, havendo solidariedade, diálogo, entendimento e cooperação, a Instituição poderá reverter determinadas situações adversas.

Em suma, constata-se que os valores esperados ou média populacional $E(Y)$ altamente significativo de 0,90, refletido na capacidade do chefe, independente de ele ser solidário ou não com problemas particulares de funcionários.

5 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

5.1 Conclusões

A análise ora concluída tem como base informações extraídas de questionários aplicados aos funcionários da UEFS.

A validade dos resultados está, pois, condicionada à limitação decorrente da natureza dessas informações, cuja confiabilidade não se teve condições de testar.

Quanto aos questionários, foram feitos os cruzamentos das respostas, verificando-se a sua relativa consistência.

Baseado no exposto, acredita-se ter alcançado os objetivos do estudo:

a) determinar a relação entre a satisfação no trabalho e a produtividade;

b) determinar o relacionamento da produtividade e a liderança dos membros do grupo.

Considera-se também este trabalho como uma contribuição para a UEFS, uma vez que se acredita que, de um lado, ela está interessada, como outras instituições, em atingir um nível ótimo de produtividade e, por outro lado, comprova-se também a preocupação dos dirigentes em serem solidários aos problemas dos servidores (Tabela XI.B.).

Verifica-se que, do agrupamento das variáveis estudadas, pode-se chegar às seguintes conclusões, no que se refere a:

5.1.1 Padrão Social Não-Convencional x Satisfação no Trabalho

- . Os servidores apresentaram uma tendência positiva de satisfação no trabalho em relação às variáveis: satisfação do cônjuge, família e aspiração futura, da UEFS (dando toda assistência) Tabelas I.A⁸, II.A., III.A. e VI.A.;
- . Servidores do 1º, 2º e 3º graus demonstram um elevado nível de satisfação no trabalho. (Tabela IV.A.);
- . A grande maioria dos servidores considera que a satisfação no trabalho se faz sentir mais quando o tempo de serviço corresponde de 1 a 2 anos e de 7 a 20 anos (Tabela V.A.);
- . Os servidores que estão satisfeitos com o trabalho consideram, através de uma alta percentagem, que a política salarial é irregular e regular (Tabela VII.A.);
- . Satisfação com colegas e trabalho tem correspondido a um grau de intensidade semelhante a um bom relacionamento e associação dos servidores (Tabela I.A.).

5.1.2 Interação dos Membros do Grupo com os Chefes x Capacidade do Chefe

- . Os servidores em sua maioria consideram que seu chefe é capacitado; a prova disso é que em sua quase totalidade responderam afirmativamente que o método de avaliação era o da capacidade; desejando que seu chefe continuasse na função; que fosse convocado para reunião para resolução de problemas e, finalmente, sendo solidário para com os seus problemas particulares (tabelas VIII.B., IX.B., X.B. e XI.B.);

As tabelas indicadas no item anterior também nos mostram uma integração dos membros do grupo com os chefes, identificando que a liderança está em sintonia com seus liderados, o que nos leva a estabelecer uma boa perspectiva institucional em termos de relacionamento humano e planejamento de futuras atividades.

Fica desta forma demonstrado que, nestes agrupamentos 5.1.1 e 5.1.2, por existir uma tendência positiva geral, está a Instituição numa situação desejável, pois os fatores estudados interferem na eficiência e produtividade e, conseqüentemente, na melhoria da qualidade dos serviços prestados.

5.2 Sugestões

5.2.1 Tomando-se por base que a produtividade é função direta da satisfação no trabalho, isto é, que o indivíduo sem o contentamento ou aprazimento não pode atingir uma eficiência desejada na Instituição, sugere-se que, diante dos resultados aqui apresentados, a Instituição precisa com a maior presteza:

- a) estabelecer uma política em que seu servidor de nível universitário seja

motivado a desenvolver atividades técnicas, contribuindo de forma decisiva para o desenvolvimento da Instituição;

b) estabelecer uma programação permanente para funcionários do 1º e 2º graus, concedendo-lhes os mais variados cursos, com o intuito de reciclar e aperfeiçoar, dando-lhes, desta forma, condições de se prepararem, ajudando-os na sua formação;

c) oferecer e facilitar aos servidores com mais de 7 anos de serviços, cursos de extensão/aperfeiçoamento/especialização, através de intercâmbio em Instituições de Ensino Superior estadual e federal, a fim de estreitar relacionamento e construir trocas de experiências;

d) estabelecer o direito de poder o servidor, de três em três anos, escolher, comum acordo com a Administração Geral, o setor/departamento em que desejaria prestar seus serviços;

e) avaliar sistematicamente o desempenho dos órgãos/setores, estabelecendo um elo de ligação para maior funcionalidade das atividades administrativas;

f) subsidiar e dispensar o servidor de suas atividades administrativas, para participar de curso pré-vestibular, "democratizando o acesso à Universidade".

g) promover o pessoal, através de mecanismos permanentes de atualização, de forma que seja assimilada uma dinâmica interna mais efetiva, de modo que o servidor não tenha prejuízos nos direitos de tempo e qualificação;

h) implantar imediatamente um Planejamento Estratégico, no sentido de dar toda a assistência, levando em consideração que a maioria dos servidores estão comprometidos com a Instituição;

i) procurar meios de compensar a falta de um plano de Cargos e Salários condizente com o incremento e prioridade em atividades de assistência médica odontológica e social.

5.2.2 A outra abordagem em destaque foi a de que a produtividade está diretamente relacionada com a liderança, mostrando assim que o modo de agir do chefe está com utilização adequada, faltando pequenos ajustes, tendo que partir do líder, como:

a) conhecer as reações dos subordinados, mas insistindo em ficar sempre com a última palavra, conscientizando-se que a decisão estará respaldada por seus subordinados (chefes capacitados 90,7% – Tabela VIII.B.);

b) encontrar sugestões junto aos seus funcionários para tomada de decisão, quando da apresentação de um determinado problema (funcionários convocados pelo chefe para reuniões 64,7% – Tabela X.B.);

c) decidir livremente, quando o grupo identificar problemas de ordem administrativa ou conjuntural (chefe deve continuar na função 81,9% – Tabela IX.B.);

d) demonstrar as vantagens que eles terão, aceitando-o, caso haja alguma resistência a seu ponto de vista (capacidade do chefe 90,7% – Tabela VIII.B.);

e) apresentar suas idéias e estimular que se levantem questões sobre elas (participação do empregado na solução de problemas 64,7% – Tabela X.B.);

f) realizar cursos de relações humanas para os servidores, com o intuito de solidarizar e aumentar a integração de ambos (chefe solidário com problemas particulares de funcionários 75,7% – Tabela XI.B.);

g) fixar política de treinamento de direção e chefias, para formação de dirigentes universitários.

Essas impressões serão de grande valia, apesar de não abranger outros fatores ambientais na Instituição. São também elementos que servirão para a Instituição refletir sobre um Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos, a partir do momento em que se faz uma abordagem, mesmo superficial de: participação, carreira, incentivos, avaliação de chefia, satisfação no trabalho, interação dos membros do grupo, treinamento e promoção. Poderão, sem dúvida, abrir uma perspectiva para implantação e discussão, na Instituição, de um Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Finalmente, as alternativas mencionadas servirão como instrumental na solução ou na minimização, para implementação das ações propostas. Contando obviamente com um aparato de recursos físicos, materiais, financeiros e, principalmente, humanos, para desenvolvimento de ações sistematizadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 MOTA, Fernando C. Prestes. *Teoria geral da administração: uma introdução* 2. ed. São Paulo: 1977.
- 2 LITTERER, Joseph A. *Análise das Organizações*. São Paulo: Atlas, 1977. p.60-61.
- 3 PENTEADO, J. R. Whitaker. *Técnica de chefia e liderança*. 5. ed. São Paulo: Pioneiro, 1978. p. 18-23.
- 4 TEIXEIRA, Gabriel do Nascimento. *Produtividade industrial*. Rio de Janeiro: CNI – Confederação Nacional da Indústria, 1977 p. 11-14.
- 5 RUDIO, Franz Victor. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. Brasília: p.56.
- 6 MOTA, Paulo Roberto. *A proposta de participação na teoria gerencial: a participação indireta*. (Mimeografado) Brasília: p.56.
- 7 RAMALHO, Newton Corrêa. *Fator humano na empresa*. Brasília: Universidade de Brasília, 1977. p.92.
- 8 FARIAS, Alfredo Alves de. *Introdução à Estatística*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1991. p. 247-255.

ANEXOS

Tabela I.A. – Frequência absoluta e relativa conjunta
V04(X) Satisfação com colegas X V03(Y) Satisfação no Trabalho.

Y X		Não 0		Sim 1		Total	
		Abs.	Rel%	Abs.	Rel%	Abs.	Rel%
Não	0	4	4,9	4	4,9	8	9,9
Sim	1	8	9,9	65	80,2	73	90,1
Total		12	14,8	69	85,1	81	100,0

Tabela I.A'. – Frequência relativa marginal
Satisfação com colegas(X).

X		Freq. Relativa % f(X)	Média (μ) $\sum xf(X)$
Não	0	8/81 = 9,9	0
Sim	1	73/81 = 90,1	90,1
Σ		81/81 = 100	90,1

$$E(x) = \mu(x) = \sum xf(x) = 0,901$$

$$\delta(x) = \sqrt{\sum x^2 f(x) - \mu^2(x)} = 0,03$$

Tabela I.A''. – Frequência relativa marginal
Satisfação com o Trabalho(Y).

Y		Freq. Relativa % f(Y)	Média (μ) Yf(Y)
Não	0	12/81 = 14,8	0
Sim	1	69/81 = 85,2	85,2
Σ		81/81 = 100	85,2

$$. E(y) = \mu(y) = \Sigma yf(y) = 0,852$$

$$. \delta(y) = \sqrt{\Sigma x^2 f(x) - \mu(x^2)} = 0,355$$

$$. E(x,y) = \Sigma x_i y_i f(x_i, y_i) = x_1 y_1 f(x_1, y_1) + x_1 y_2 f(x_1, y_2) + x_2 y_1 f(x_2, y_1) + x_2 y_2 f(x_2, y_2) = 0,802$$

$$. \text{Corr}(x,y) = \frac{\text{Cov}(x,y)}{\delta(x)\delta(y)} = 0,32$$

$$. \text{Cov}(x,y) = E(x,y) - \mu_x \mu_y = 0,034$$

$$. t_c = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} = 3,04$$

Nomenclatura

média = μ

δ = Desvio Padrão

$E(x,y)$ = Valor Esperado ou Esperança matemática

$\text{Cov}(x,y)$ = Covariância de X e Y

$\text{Corr}(x,y)$ = Correlação de X e Y

t_c = teste de hipótese de correlação calculado de Student.

Tabela II.A. – Frequência absoluta e relativa conjunta
V05(X) Satisfação com a Família X V03(Y) Satisfação com o Trabalho.

X \ Y	Y	Não 0		Sim 1		Total	
		Abs.	Rel%	Abs.	Rel%	Abs.	Rel%
Não	0	0	0,0	1	1,2	1	1,2
Sim	1	12	14,6	69	84,1	81	98,8
Total		12	14,6	70	85,4	82	100,0

Tabela II.A'. – Frequência relativa marginal
Satisfação com a Família (X).

X		Freq. Relativa % f(X)	Média (μ) Xf(X)
Não	0	1/82 = 1,2	0
Sim	1	81/82 = 98,8	98,8
Σ		82/82 = 100	98,8

$$E(x) = \mu(x) = \sum x f(x) = 0,988$$

$$\delta(x) = \sqrt{\sum x^2 f(x) - \mu^2(x)} = 0,109$$

Tabela II.A''. – Frequência relativa marginal
Satisfação com o Trabalho(Y).

Y		Freq. Relativa % f(Y)	Média (μ) Yf(Y)
Não	0	12/82 = 14,6	0
Sim	1	70/82 = 85,4	85,4
Σ		82/82 = 100	85,4

$$. E(y) = \mu(y) = \sum yf(y) = 0,854$$

$$. \delta(y) = \sqrt{\sum x^2 f(x) - \mu(x^2)} = 0,353$$

$$. E(x,y) = \sum x_i y_i f(x_i, y_i) = x_1 y_1 f(x_1, y_1) + x_1 y_2 f(x_1, y_2) + x_2 y_1 f(x_2, y_1) + x_2 y_2 f(x_2, y_2) = 0,841$$

$$. \text{Corr}(x,y) = \frac{\text{Cov}(x,y)}{\delta(x)\delta(y)} = 0,07$$

$$. \text{Cov}(x,y) = E(x,y) - \mu_x \mu_y = 0,00275$$

$$. t_c = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} = 0,628$$

Tabela III.A. – Frequência absoluta e relativa conjunta
V06(X) Satisfação com o cônjuge X V03(Y) Satisfação com o Trabalho.

X \ Y	Y	Não 0		Sim 1		Total	
		Abs.	Rel%	Abs.	Rel%	Abs.	Rel%
Não	0	2	3,6	0	0,0	2	3,6
Sim	1	6	10,7	48	85,7	54	96,4
Total		8	14,3	48	85,7	56	100,0

$$\begin{aligned}
 \mu(x) &= 0,964 & \mu(y) &= 0,857 \\
 \delta(x) &= 0,186 & \delta(y) &= 0,350 \\
 E(x,y) &= 0,857 & Cov(x,y) &= 0,0308 \\
 Corr(x,y) &= 0,473 & t_c &= 3,91
 \end{aligned}$$

Tabela IV.A. – Frequência absoluta e relativa conjunta
V03(X) Satisfação com o trabalho X V07(Y) Grau de Escolaridade.

X \ Y	Y	1° Grau 0		2° Grau 1		3° Grau 2		Total	
		Abs.	Rel%	Abs.	Rel%	Abs.	Rel%	Abs.	Rel%
Não	0	1	1,2	9	10,6	3	3,5	13	15,3
Sim	1	5	7,9	47	55,3	20	23,5	72	84,7
Total		6	7,1	56	65,9	23	27,1	85	100,0

$$\begin{aligned}
 \mu(x) &= 0,847 & \mu(y) &= 1,20 \\
 \tau(x) &= 0,360 & \tau(y) &= 0,491 \\
 E(x,y) &= 1,023 & Cov(x,y) &= 0,00575 \\
 Corr(x,y) &= 0,033 & t_e &= 0,301
 \end{aligned}$$

Tabela V.A. – Frequência absoluta e relativa conjunta
V03(X) Satisfação com o trabalho X V08(Y) tempo que presta serviço na instituição.

X \ Y	1 a 2 anos 0		3 a 4 anos 1		5 a 6 anos 2		7 a 20 anos 3		Total	
	Abs.	Rel%	Abs.	Rel%	Abs.	Rel%	Abs.	Rel%	Abs.	Rel%
Não 0	2	2,4	1	1,2	0	0,0	10	11,8	13	15,3
Sim 1	22	25,9	16	18,8	9	10,6	25	29,4	72	84,7
Total	24	28,2	17	20,0	9	10,6	35	41,2	85	100,0

$$\mu(x) = 0,847$$

$$\mu(y) = 1,648$$

$$\delta(x) = 0,360$$

$$\delta(y) = 1,271$$

$$E(x,y) = 1,282$$

$$Cov(x,y) = -0,1139$$

$$Corr(x,y) = -0,248$$

$$t_c = 2,352$$

Tabela VI.A. – Frequência absoluta e relativa conjunta
V10(X) Aspirações futuras na UEFS X V03(Y) Satisfação com o Trabalho.

X \ Y	Não 0		Sim 1		Total	
	Abs.	Rel%	Abs.	Rel%	Abs.	Rel%
Aguar. Emp. 0	1	1,2	2	2,4	3	3,6
Dá td. Assis. 1	11	13,3	69	83,1	80	96,4
Total	12	14,5	71	85,5	83	100,0

$$\mu(x) = 0,964$$

$$\mu(y) = 0,855$$

$$\delta(x) = 0,186$$

$$\delta(y) = 0,352$$

$$E(x,y) = 0,831$$

$$Cov(x,y) = 0,00678$$

$$Corr(x,y) = 0,1034$$

$$t_c = 0,936$$

Tabela VII.A. – Frequência absoluta e relativa conjunta
V03(X) Satisfação com o trabalho X V15(Y) Política Salarial.

X \ Y	Irregular 0		Regular 1		Boa 2		Ótima 3		Total	
	Abs.	Rel%	Abs.	Rel%	Abs.	Rel%	Abs.	Rel%	Abs.	Rel%
Não 0	7	8,2	5	5,9	1	1,2	0	0,0	13	15,3
Sim 1	31	36,5	31	36,5	9	10,6	1	1,2	72	84,7
Total	38	44,7	36	42,4	10	11,8	1	1,2	85	100,0

$$\cdot \mu(x) = 0,847$$

$$\cdot \mu(y) = 0,696$$

$$\cdot \delta(x) = 0,360$$

$$\cdot \delta(y) = 1,099$$

$$\cdot E(x,y) = 0,613$$

$$\cdot \text{Cov}(x,y) = 0,02349$$

$$\cdot \text{Corr}(x,y) = 0,06$$

$$\cdot t_c = 0,548$$

Tabela VIII.A. – Frequência absoluta e relativa conjunta
V17(X) Que acha de seu Chefe X V16(Y) Método de avaliação cargo de chefia.

X \ Y	Laços Amizade 0		Tempo serviço 1		Capacidade 2		Tp. Sv.+Capac. 3		Total	
	Abs.	Rel%	Abs.	Rel%	Abs.	Rel%	Abs.	Rel%	Abs.	Rel%
inca. 0	3	4,0	1	1,3	3	4,0	0	0,0	7	9,3
cap. 1	8	10,7	1	1,3	54	72,0	5	6,7	68	90,7
Total	11	14,7	2	2,6	57	76,0	5	6,7	75	100,0

$$\cdot \mu(x) = 0,907$$

$$\cdot \mu(y) = 1,748$$

$$\cdot \delta(x) = 0,290$$

$$\cdot \delta(y) = 2,205$$

$$\cdot E(x,y) = 1,654$$

$$\cdot \text{Cov}(x,y) = 0,0686$$

$$\cdot \text{Corr}(x,y) = 0,301$$

$$\cdot t_c = 2,699$$

Tabela IX.B. – Frequência absoluta e relativa conjunta
V18(X) Seu Chefe deve X V17(Y) Que acha de seu Chefe.

X \ Y		Incapacitado 0		Capacitado 1		Total	
		Abs.	Rel%	Abs.	Rel%	Abs.	Rel%
Ser Transf.	0	5	6,9	8	11,1	13	18,1
Continuar	1	1	1,4	59	80,6	59	81,9
Total		6	8,3	66	91,7	72	100,0

$$\cdot \mu(x) = 0,819$$

$$\cdot \mu(y) = 0,917$$

$$\cdot \delta(x) = 0,389$$

$$\cdot \delta(y) = 0,276$$

$$\cdot E(x,y) = 0,806$$

$$\cdot \text{Cov}(x,y) = 0,055$$

$$\cdot \text{Corr}(x,y) = 0,5179$$

$$\cdot t_c = 5,092$$

Tabela X.B. – Frequência absoluta e relativa conjunta
V19(X) Funcionário convocado por chefe p/reunião para resolução de problemas X V17(Y) Que acha de seu Chefe.

X \ Y		Incapacitado 0		Capacitado 1		Total	
		Abs.	Rel%	Abs.	Rel%	Abs.	Rel%
Não	0	4	5,9	20	29,4	24	35,3
Sim	1	3	4,4	41	60,3	44	64,7
Total		7	10,3	61	89,7	68	100,0

$$\cdot \mu(x) = 0,647$$

$$\cdot \mu(y) = 0,897$$

$$\cdot \delta(x) = 0,478$$

$$\cdot \delta(y) = 0,304$$

$$\cdot E(x,y) = 0,603$$

$$\cdot \text{Cov}(x,y) = 0,02264$$

$$\cdot \text{Corr}(x,y) = 0,1559$$

$$\cdot t_c = 1,317$$

Tabela XI.B. – Frequência absoluta e relativa conjunta
V20(X) Chefe solidário com problemas particulares de funcionários X V17(Y)
Que acha de seu Chefe.

X \ Y	Y	Incapacitado 0		Capacitado 1		Total	
		Abs.	Rel%	Abs.	Rel%	Abs.	Rel%
Não	0	4	4,3	14	20,0	17	24,3
Sim	1	3	5,7	49	70,0	53	75,7
Total		7	10,0	63	90,0	70	100,0

$$\cdot \mu(x) = 0,757$$

$$\cdot \mu(y) = 0,90$$

$$\cdot \delta(x) = 0,429$$

$$\cdot \delta(y) = 0,30$$

$$\cdot E(x,y) = 0,70$$

$$\cdot Cov(x,y) = 0,0187$$

$$\cdot Corr(x,y) = 0,145$$

$$\cdot t_c = 1,212$$