

Clima organizacional na pesquisa agropecuária: percepção e aspiração

Este trabalho baseia-se na Dissertação de Mestrado da autora, porém restringindo-se à abordagem do clima organizacional. São investigados os tipos de clima percebido e desejado em dez organizações de pesquisa agropecuária (cinco estaduais e cinco federais), e como eles variam segundo a posição hierárquica dos membros organizacionais e a esfera administrativa a que pertencem as unidades de pesquisa.



Odiva Silva Xavier
Assistente Executivo da Empresa
Brasileira de Pesquisa Agropecuária
(EMBRAPA), Departamento de
Recursos Humanos; mestre em
administração pela Universidade
Federal do Rio Grande do Sul.

APRESENTAÇÃO

Este trabalho baseia-se na Dissertação de Mestrado da autora, restringindo-se, no entanto, à abordagem do clima organizacional relacionado à motivação e à insatisfação no trabalho. São investigados os tipos de clima percebido e desejado em dez organizações de pesquisa agropecuária (cinco unidades estaduais e cinco federais) e como eles variam segundo a posição hierárquica dos membros organizacionais e a esfera administrativa a que pertencem as unidades de pesquisa.

Os dados são resultantes das percepções e aspirações de 30 dirigentes, 37 assistentes ou assessores, 307 pesquisadores e 194 técnicos de nível médio, coletados mediante um questionário de sete dimensões. Obteve-se como resultado principal que as organizações apresentam climas específicos, embora a agregação das dimensões, tenha revelado que o tipo mais percebido no Grupo Estadual, especialmente pelos dirigentes, é o motivado para o "poder" e na maioria das organizações do Grupo Federal predomina o tipo "realizador". Este Grupo apresenta, também, índices bem mais baixos de insatisfação no trabalho. Porém, em ambos os Grupos, os membros desejam um clima "afiliativo" com tendência para a "realização".

INTRODUÇÃO

A evolução e o desenvolvimento de pesquisas na área das ciências sociais vêm, dia-a-dia, despertando a atenção de administradores para o estudo do ser humano no ambiente de trabalho, pois é ele o principal fator de produção, por ser o agente realizador das tarefas organizacionais, o acionador de equipamentos, o criador de tecnologias. A organização, ao produzir bens ou serviços, funciona como o meio onde este indivíduo revela suas habilidades e manifesta a sua criatividade, procurando satisfazer suas necessidades. Porém, suas ações dependem das condições ambientais que a organização lhe oferece, ou seja, do clima que ela estabelece para ele.

O clima organizacional não é uma vaga analogia meteorológica. É um fenômeno invisível, mas perceptível em toda organização, porém complexo para ser compreendido, pois é resultante da interação de múltiplas variáveis dos sistemas pessoal e institucional. São variáveis difíceis, às vezes, de serem detectadas e medidas, contudo, o dirigente não deve ignorá-las, se desejar conhecer melhor cada indivíduo e a realidade da organização que dirige.

Este estudo visa, portanto, caracterizar o clima percebido e desejado em organizações de pesquisa agropecuária, identificando áreas carentes de atenção por parte de seus dirigentes. Assim, o estudo de clima organizacional constitui uma forma de diagnóstico do ambiente de trabalho, para orientar o administrador quanto ao melhor uso das políticas e práticas administrativas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Toda organização se alicerça numa base formal, isto é, nasce com uma natureza formal, subordinada a certos princípios básicos, como: racionalização, especialização de tarefa, coordenação, unidade de comando e outros, mas

possui também uma estrutura informal. Juntas, constituem a personalidade da organização. Isto significa que ela possui características das demais instituições ao adotar princípios da teoria geral, mas se diferencia sensivelmente no que diz respeito à constituição e à dinâmica interna.

As organizações de pesquisa agropecuária, como tais, não fogem a essa regra natural. Embora a sua atividade específica seja a investigação têm, como instituições sociais, caráter e propriedades ímpares. Enquanto em algumas se pode observar que os empregados são, em geral, dedicados, responsáveis, motivados, zelosos, trabalham com afinco e inspiram confiança, em outras acontece o contrário: cumprem estritamente suas obrigações, são acomodados, não se interessam pelo desenvolvimento de suas tarefas, têm baixo moral, são dispersivos e não acreditam nem mesmo no que fazem.

Para Arnon (1978), embora as condições de trabalho numa grande organização de pesquisa sejam totalmente diferentes daquelas existentes num ambiente acadêmico, os cientistas permanecem, por treinamento e inclinação, imbuídos dos valores acadêmicos e orientados para a investigação independente. Afirma que os pesquisadores são concebidos como indivíduos "diferentes", atraídos pelo exótico, rebeldes, avessos aos procedimentos da organização e não aceitam o que possa afetar a sua autonomia. São zelosos por suas prerrogativas e têm inclinação a discutir a competência profissional de seus colegas. São individualistas e, em lugar dos objetivos da organização, são conhecidos como possuidores de grande propensão a trabalhar pelo alcance dos seus próprios objetivos. Têm tendência a depreciar as ocupações administrativas ou não científicas, sendo considerados pelos administradores como "primas-donas", difíceis de serem manejados.

Por outro lado, Hinrichs (1963), em pesquisas realizadas com 3.500 cientistas e engenheiros ativos da investigação industrial, contradiz essas afirmações tradicionais de que eles são "diferentes e difíceis". Sua pesquisa mostrou que os cientistas em investigação industrial desejam trabalhar sob uma administração bastante rígida, têm necessidade de saber com precisão o que a administração deseja deles, demonstram traços de personalidade também encontrados em outras pessoas ambiciosas dos campos não científicos e têm problemas profissionais similares aos dos outros trabalhadores: desejo de reconhecimento, de informação, de facilidade para realizar o trabalho, de definição de funções e de *status* profissional.

Segundo Blake & Mouton (1972), "o problema de administrar homens consiste em orientar e conduzir suas emoções de modo que eles possam pensar logicamente e reduzir ou eliminar distorções de lógica que são provocadas por emoções íntimas". Mais adiante, afirmam também que existe alguma criatividade potencial dentro de todo homem de inteligência razoável, mas é essencial um clima de aprovação para que essa criatividade seja exteriorizada".

O estudo de clima organizacional, nos Estados Unidos, vem desde a década de 60, com grande destaque às pesquisas de Pelz & Andrews (1966); no Brasil, ainda é considerado assunto novo, contando com poucos trabalhos específicos, dos quais Souza (1977) é pioneira. Esta autora tem realizado várias pesquisas nessa linha, em secretarias de Estado, empresas privadas e estatais.

Para este trabalho tentou-se levantar a literatura existente, iniciando por aqueles estudos que não tratam explicitamente do assunto, mas que, de alguma forma, deixam

transparecer a preocupação com o ambiente de trabalho e as relações indivíduo-organização (McGregor, 1960; Tannenbaum, 1973; Likert, 1973; Argyris, 1975).

É bom lembrar que a maioria dos autores não esboça uma conceituação clara e unívoca de clima organizacional. Em geral, consideram-no como sinônimo de cultura organizacional (Katz & Kahn, 1976); atmosfera ambiental (Saldanha, 1971; Glen, 1976); psicoestrutura organizacional (Xavier, 1973; Chiavenatto, 1979; Bergamini, 1980) ou personalidade da organização (Halpin & Croft, 1963; Davis, 1972).

O clima organizacional tem sido estudado sob diversos ângulos. Algumas pesquisas dão ênfase às características individuais e organizacionais (Schneider & Bartlett, 1968; Gavin, 1975; Schneider & Snyder, 1975; Cross & Kissler, 1978; Bona, 1981; Gutierrez, 1983; Sbragia, 1983), outras enfatizam o comportamento gerencial (Campbell et al., 1970; Schneider & Bartlett, 1970; Drexler Jr., 1977; Haetinger, 1979; Brock, 1980; Litwin & Stringer, 1971 e, ainda há outros autores que se preocuparam com três fontes de medidas de clima: a empresa ou estrutura organizacional, o supervisor imediato e o próprio indivíduo (House & Rizzo, 1972; Sims & LaFollette, 1975).

Schneider (1972), por exemplo, num dos seus estudos, partiu do pressuposto que o clima de uma organização estende-se além dos limites organizacionais formais, influenciando a percepção dos empregados em potencial, pois estes, antes de serem escolhidos, já escolhem a empresa onde desejam trabalhar. Concluiu que as expectativas desses indivíduos são mais realistas (ou congruentes com o clima existente) do que suas preferências.

Diante das várias proposições para estudo de clima organizacional, nota-se que o tema é próprio para discussões, especialmente em épocas de transição nos sistemas sociais, pois há controvérsias quanto à sua conceituação, há divergências nos modelos de análise e há componentes de clima inexplorados.

Como diz Schneider & Snyder (1975), ele é um composto de várias dimensões, tanto quanto o clima meteorológico inclui temperatura, umidade, quantidade de precipitação etc. Essas dimensões podem ser avaliadas com referência a certo número de condições interligadas, como, por exemplo, a precipitação pode ser avaliada em relação à chuva, neve, granizo etc.

Na conceituação de Souza (1978), o clima organizacional é “um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura”. Afirma que ele é mais perceptível do que suas fontes causais, comparando-o a um perfume, pois “percebe-se o efeito, sem conhecer os ingredientes, embora, às vezes, seja possível identificar alguns deles”.

Grande parte de seus estudos apoia-se na teoria de McClelland (1961), que dá destaque à motivação. Tem encontrado resultados interessantes sobre a percepção de clima segundo a hierarquia em empresas privadas (1980b) e em órgãos públicos (1981); em esferas administrativas (municipais, estaduais e federais), registrando altos escores em clareza organizacional e baixos em conformidade (1983b). Em sistemas organizacionais, com tarefas bem estruturadas (companhias de processamento de dados, bancos), constatou maior clareza organizacional, altos padrões de desempenho e conformidade às normas (1982a e 1983a); entretanto, apoio, calor humano e oportunidade de liderança às normas (1982a e 1983a); entretanto, apoio, calor humano e oportunidade de liderança são encontrados em grau

mais elevado nas organizações sujeitas a inovação e que lidam com maior imprevisibilidade e risco (empresas de consultoria e unidades de planejamento).

Seus estudos com pessoal envolvido em atividades de pesquisa, em secretarias de Estado no Sul (1981) e no Nordeste (1980a) do Brasil, revelaram que os pesquisadores “vêm a organização como altamente normativa, exigente em conformidade e restrições” (1981) e apresenta-se a área técnica como a “mais conflitada com padrões internos (prioridades técnicas *versus* prioridades políticas) e desejo de maior clareza” (1980a).

Outro estudo que merece destaque, pela sua profundidade e riqueza de informações relacionadas a este trabalho, é o realizado por Pelz & Andrews (1966), da Universidade de Michigan, sobre clima de organizações de pesquisa. Durante um período de seis anos estes pesquisadores coletaram dados sobre desempenho técnico, relações de trabalho e motivação de 1.311 cientistas e engenheiros de organizações universitárias, governamentais e industriais, com o propósito de estudar as relações entre o desempenho de cientistas e a administração de laboratórios.

Os resultados, que são os reflexos das percepções desses profissionais, foram narrados na obra *Scientists in organizations: productive climates for research and development*. Para esclarecer cada problema ou questão levantada, os resultados foram agrupados, pelos autores, em temas que constituíram capítulos da referida obra, onze dos quais serão mencionados abaixo, dada a importância do estudo e sua similaridade com o que ora se realiza:

- a) LIBERDADE – os cientistas têm forte desejo de autonomia e gostam de influenciar pessoas como, por exemplo, os tomadores de decisão; apreciam a independência, mas são favoráveis à interação com colegas, desde que estes não exerçam o poder de veto sobre eles;
- b) COMUNICAÇÃO – cientistas eficientes tanto buscam como recebem mais comunicação de colegas, pois mesmo aqueles que não gostavam de trabalhar em equipe, valorizavam a troca de idéias, mostrando maior rendimento do que aqueles que pouco interagiam;
- c) DIVERSIDADE – pessoas altamente especializadas ou unilaterais são menos eficientes do que aquelas com vários interesses ou várias especializações;
- d) DEDICAÇÃO – atmosfera de excitação, entusiasmo, interesse ou dedicação são revelações de cientistas e engenheiros com alto desempenho, os quais são profundamente envolvidos no trabalho;
- e) MOTIVAÇÃO – cientistas motivados por fontes internas (idéias próprias) são altamente eficientes, ao contrário daqueles motivados por estímulos provenientes dos supervisores, pois pagamentos e títulos são recursos motivadores de desempenho quando entrelaçados com outros fatores, tais como: desejo de realização, auto-confiança e orgulho pelo próprio trabalho;
- f) SATISFAÇÃO – cientistas fortemente motivados não são necessariamente os mais satisfeitos, mas a independência e a auto-confiança são essenciais para a realização científica, assim como as oportunidades de crescimento profissional e de status;
- g) SIMILARIDADE – tanto semelhanças (nas fontes de motivação) quanto diferenças (em abordagens de trabalho e estratégias técnicas) entre cientistas são vantajosas, e formar grupos com elementos que pensam diferentemente pode ser uma fonte de choque intelectual esti-

mulante e necessária para a inovação, assim como similaridade propicia segurança emocional necessária para suportar a ansiedade da atividade criativa;

- h) CRIATIVIDADE – a habilidade criativa melhorou o desempenho daqueles que atuavam em projetos novos, de curto prazo ou como membros de equipe onde a coordenação era fraca e a comunicação livre, com acesso a influência decisória; diminuindo o desempenho em situações restritivas e menos flexíveis;
- i) IDADE – a motivação interior influencia a curva de desempenho em relação à idade, conservando-a alta, mesmo que o cientista tenha ultrapassado o ponto médio da carreira (quando se registra o auge do desempenho);
- j) COORDENAÇÃO – os resultados indicaram que, quanto menos coordenada era uma situação, tanto mais havia a necessidade de o indivíduo ser motivado, pois a tendência dos autônomos é baixar o rendimento;
- l) GRUPO (duração de vida grupal) – até quatro ou cinco anos de existência um grupo pode ser muito produtivo, declinando após esse prazo, pois grupos mais velhos se tornaram menos entusiasmados, menos comunicativos, menos competitivos e mais inclinados à especialização.

Modelos Referenciais

Este estudo tem como referencial básico a teoria de McClelland (1961) sobre motivação humana e os modelos conceituais de Litwin & Stringer (1971) e de Kolb, Rubin & McIntyre (1978), discutidos a seguir; pois, no estudo de clima organizacional, através de percepções individuais, não há como ignorar a motivação, que pressupõe necessidades e está relacionada a outros conceitos, como: satisfação/insatisfação, interesse, aspiração.

Os motivos humanos são classificados de diferentes formas pelos estudiosos do assunto, como Murray (1967) e Maslow (1970), porém, entre eles há uma concepção única: as pessoas comportam-se diferentemente diante de uma situação ou fenômeno, conforme a força interior ou motivo dominante que guia suas ações, determinando seu comportamento.

Sendo a motivação um processo interno ao indivíduo, ela aflora de forma diferente nas pessoas, quanto ao tipo e intensidade. McClelland (1961) acredita que as necessidades surgem da interação do homem com o seu meio e identifica três delas na dinâmica do comportamento:

- a) NECESSIDADE ou MOTIVO DE PODER – Caracterizada pelo forte desejo de dominar e controlar, chefiar, influenciar e manter impacto sobre outras pessoas; “apresenta-se manifestamente relacionada com os meios políticos usados para realizar fins econômicos ou outros” (McClelland, 1972).
- b) NECESSIDADE ou MOTIVO DE REALIZAÇÃO – É o desejo de alcançar sucesso ou de ter êxito competitivo, medido em relação a um padrão pessoal de excelência. Pessoas com forte necessidade de realização rejeitam tarefas monótonas e rotineiras, onde não há desafio; tendem a ser criativas, auto-confiantes, independentes, responsáveis e exigentes, preferindo trabalhar com especialistas. Exigem *feedback* de suas ações e são figuras perti-nazes e ambiciosas no ramo dos negócios.
- c) NECESSIDADE ou MOTIVO DE AFILIAÇÃO – Consiste no desejo pessoal de estabelecer relações calorosas,

afetuosas e amistosas com outros indivíduos; encontra-se nas pessoas propensas a criar, manter ou restaurar, em qualquer momento, uma relação afetiva com outras, manifestando medo da rejeição e dando sempre mais importância às pessoas do que à própria tarefa (Murray, 1967).

Para McClelland (1961), o clima organizacional é determinado pelos estilos de liderança e administração, bem como pela estrutura organizacional, contribuindo na organização para moldar o comportamento dos indivíduos para a afiliação, poder ou realização. Baseando-se principalmente neste estudo, Litwin et al. (1971), da Universidade de Harvard, realizaram experiências em três companhias idealizadas para engajarem em trabalho semelhante de produção e desenvolvimento, tendo cada uma um dirigente escolhido para atuar conforme prescrições dos motivos classificados por McClelland. Ao final das duas semanas, as diferenças em termos de satisfação e de desempenho retrataram três situações bem distintas, fazendo com que os pesquisadores concluíssem que diferentes climas organizacionais poderiam ser criados, variando os estilos de liderança, que exercem grande influência sobre as pessoas e sobre o desempenho e saúde da organização.

Assim, este estudo se fundamenta no seguinte conceito de Litwin & Stringer (1971): “Clima organizacional é a qualidade ou propriedade do meio ambiente organizacional que (a) é percebida ou experimentada pelos membros da organização e (b) influencia seu comportamento”, embora se saiba que ele representa apenas o pensamento destes autores e pode ser tão pouco explicativo quanto outros da literatura.

Mais tarde, Kolb e colaboradores (1978), inspirados no instrumento de Litwin & Stringer (1971), elaboraram uma escala com sete dimensões de clima: conformidade, responsabilidade, padrões de desempenho, recompensas, clareza organizacional, liderança, apoio e calor humano, as quais se relacionam com os motivos identificados por McClelland (1961): poder, realização e afiliação.

Kolb et al. (1978) afirmam que: “... o comportamento relacionado com a realização, associação ou poder é uma função dos interesses motivacionais da pessoa e da sua percepção sobre como esses interesses serão recompensados pelo meio ambiente no qual ela se encontra, isto é, sua percepção do clima organizacional”. Ressaltam que não existe homem melhor ou pior e que o comportamento expresso é função das crenças, dos valores pessoais (que geram necessidades diferentes) e da realidade ambiental. Daí por que consideram clima como a variável maleável, que pode servir como instrumento administrativo efetivo para integrar a motivação individual com os objetivos e tarefas da organização.

METODOLOGIA

Este estudo foi realizado em dez organizações que trabalham exclusivamente com investigação agropecuária, situadas num Estado do Sul do Brasil. Elas constituem, portanto, o universo desta pesquisa (Tabela 1) e, para preservá-las no anonimato, passam a ser denominadas de AE, BE, CE, DE e EE as unidades que formam o Grupo de Organizações Estaduais (GOE) e de FF, GF, HF, IF e JF as unidades que constituem o Grupo de Organizações Federais (GOF). Umás estão mais voltadas para a pesquisa de produtos agrícolas, outras para estudos na área animal e, ainda outras, pa-

ra a investigação de recursos naturais. Mas, em todas predomina a orientação para a pesquisa aplicada.

O instrumento de coleta de dados foi aplicado no período de outubro a novembro de 1983 a todos os dirigentes, assistentes ou assessores, pesquisadores e técnicos de nível médio, que poderiam respondê-lo ou não. O nível de resposta foi considerado bom, pois corresponde a 80% dos 710 sujeitos existentes e contatados nas dez unidades de pesquisa (Tabela 1). Não estão incluídos nestes totais os indivíduos que se encontravam em curso de pós-graduação, à disposição de outras instituições ou em licenças prolongadas.

TABELA 1
População ou universo da pesquisa

Grupo	Organização	Total	
		Contatados	Respondentes
Estadual	AE	94	79 = 84,04%
	BE	44	38 = 86,36%
	CE	167	118 = 70,65%
	DE	87	58 = 66,67%
	EE	30	27 = 90,00%
Federal	FF	54	54 = 100,00%
	GF	38	36 = 94,73%
	HF	30	29 = 96,66%
	IF	52	30 = 57,69%
	JF	114	99 = 86,84%
TOTAL	10	710	568 = 80,00%

Comparando as proporções da Tabela 1, percebe-se que só duas organizações tiveram um nível de resposta inferior a 70%. Considerando os grupos organizacionais (Tabela 2), o nível de resposta mais baixo se dá entre os Pesquisadores estaduais, mas como esta é a categoria mais numerosa, o possível viés fica fortemente diluído nos números globais.

TABELA 2
Amostra e sua identificação com a população

Grupos Hierárquicos	Grupo Estadual		Grupo Federal	
	Contatados	Respondentes	Contatados	Respondentes
Dirigentes	22	19 = 86,36%	11	11 = 100,00%
Assistentes ou Assessores	16	16 = 100,00%	25	21 = 84,00%
Pesquisadores	280	205 = 73,21%	125	102 = 81,60%
Técnicos	104	80 = 76,92%	127	114 = 89,76%
TOTAIS	422	320 = 75,83%	288	248 = 86,11%

O instrumento de medida constitui-se de uma escala de dez pontos, tipo Likert, elaborada por Kolb, Rubin & McIntyre (1978), inspirada no instrumento de Litwin & Stringer. Ela congrega sete dimensões: conformismo; responsabilidade; padrões de desempenho; recompensas; clareza organizacional; apoio e calor humano; e liderança, sob as quais a organização foi avaliada, em duas situações: *real* (percepção) e *ideal* (aspiração).

Cada dimensão traz, implicitamente, em grau maior ou menor, um dos três motivos classificados por McClelland (1961), determinando o tipo de clima predominante em cada organização: PODER, REALIZAÇÃO e AFILIAÇÃO, como ilustra a Figura 1.

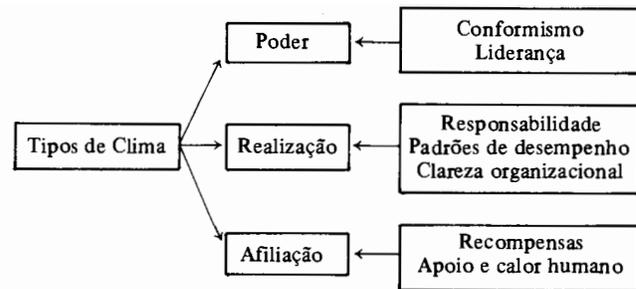


Figura 1 – Relação entre as dimensões e os motivos condicionantes do clima organizacional.

O termo “predominante” diz respeito ao clima característico da organização, revestido de motivação para o PODER, para a REALIZAÇÃO ou para a AFILIAÇÃO, à medida que um deles apresentar maior índice médio em relação aos outros dois, o que não significa uma situação permanente, mas identificável no ambiente de trabalho, num dado momento da vida organizacional.

A “insatisfação” é outro aspecto, também subjacente, que é representado pela diferença ou distanciamento entre a situação percebida e a desejada do clima organizacional. Assim, o “nível de satisfação” está em razão da igualdade ou proximidade entre os índices médios da posição *real* e os referentes à *ideal*.

Por se tratar de uma pesquisa de natureza exploratória, a análise será mais descritiva. Entretanto, essa descrição envolverá uma medida de tendência central (Média) e uma de variabilidade (Desvio Padrão).

ANÁLISE DOS DADOS

O que se propõe neste estudo é averiguar quais os tipos de clima percebido e desejado em organizações de pesquisa agropecuária e como eles variam segundo a esfera administrativa e a posição hierárquica.

Dimensões de Clima e Grupos Organizacionais

O perfil do *Grupo Estadual* (Tabela 3) revela alto grau de conformidade percebida pelos membros das organizações AE (6,9), BE (7,7), CE (7,6), DE (7,7) e EE (7,3), com um índice médio total de 7,4 – o mais alto de todos os fatores de clima.

Em nível bem discrepante encontram-se as dimensões “recompensas” e “padrões de desempenho” com média total igual a 4,2. O que tudo indica é que, à medida que o “conformismo” é fortalecido, diminui o sentimento de “recompensas”, baixando também os “padrões de desempenho”.

A “liderança” é outro fator que aparece com média total abaixo do ponto médio (4,6), sendo que os membros das organizações BE e AE sentem maior disposição para aceitar as lideranças nelas existentes.

A dimensão “apoio e calor humano” obteve uma avaliação regular (5,0) e a percepção mais pessimista é dos membros das organizações CE (4,4) e EE (4,6).

A “clareza organizacional” é fracamente percebida pelos elementos do GOE, pois apresenta uma média total de 4,9. Ela diz respeito à definição de objetivos e de proce-

dimentos. Observa-se que, principalmente BE e DE, ambas com média 4,5, são percebidas de forma mais caótica por seus membros. Numa posição um pouco melhor está a “res-

ponsabilidade” (5,3), que representa o grau em que às pessoas são atribuídos e confiados papéis para realizarem sua parte nos objetivos organizacionais.

TABELA 3
Índices médios de clima *real* conforme as percepções dos membros organizacionais do Grupo Estadual

DIMENSÕES	AE (N=79)		BE (N=38)		CE (N=118)		DE (N=58)		EE (N=27)		GOE (N=320)	
	\bar{X}	DP	\bar{X}	DP	\bar{X}	DP	\bar{X}	DP	\bar{X}	DP	\bar{X}	DP
Conformismo	6,9	2,4	7,7	1,4	7,6	2,0	7,7	1,8	7,3	2,1	7,4	2,0
Responsabilidade	5,7	2,2	5,1	2,6	5,1	2,2	5,1	2,4	6,3	2,7	5,3	2,3
Padrões de desempenho	4,6	2,4	4,0	2,1	3,9	1,9	4,1	2,3	4,2	2,4	4,2	2,1
Recompensas	5,0	2,5	3,9	2,3	4,1	2,0	3,7	1,7	4,3	2,6	4,2	2,2
Clareza organizacional	5,7	2,4	4,5	2,3	4,8	2,1	4,5	2,2	5,0	2,6	4,9	2,3
Apoio e calor humano	5,8	2,4	4,9	2,5	4,4	2,2	5,1	2,5	4,6	2,7	5,0	2,4
Liderança	5,1	2,4	5,5	2,5	4,0	2,1	4,6	2,1	4,2	2,5	4,6	2,3

No geral, nota-se que, das cinco organizações que formam este Grupo, AE apresenta-se como a que possui clima mais favorável ao trabalho, segundo a percepção de seus dirigentes, assistentes, pesquisadores e técnicos.

Observando a Tabela 4 percebe-se que no *Grupo Federal* a situação é bastante diferente, pois em todas as organizações o clima é percebido com mais otimismo do que nas estaduais.

TABELA 4
Índices médios de clima *real* conforme as percepções dos membros organizacionais do Grupo Federal.

DIMENSÕES	FF (N=54)		GF (N=36)		HF (N=29)		IF (N=30)		JF (N=99)		GOF (N=248)	
	\bar{X}	DP	\bar{X}	DP								
Conformismo	6,7	2,1	6,0	2,2	4,8	2,5	6,6	2,7	5,9	3,0	6,0	2,3
Responsabilidade	6,2	2,4	7,0	1,7	7,3	1,7	6,9	2,0	6,5	1,8	6,7	1,9
Padrões de desempenho	6,4	2,1	6,3	1,9	6,7	1,8	6,9	1,8	6,0	1,8	6,3	1,9
Recompensas	6,0	2,4	6,2	2,2	6,3	1,7	7,5	1,9	5,2	1,9	5,9	2,1
Clareza organizacional	7,3	2,2	7,9	1,6	7,4	1,4	7,3	2,0	6,6	1,9	7,1	1,9
Apoio e calor humano	6,4	2,1	7,6	2,0	6,7	1,9	7,5	2,1	5,3	2,4	6,3	2,3
Liderança	5,4	2,2	6,7	1,9	6,4	1,6	7,0	2,0	5,5	2,1	5,9	2,1

Neste Grupo, o “conformismo” obteve uma média de 6,0; bem menor em relação ao Grupo Estadual, sendo que em HF, GF e IF ele figura com a menor média, dentre as sete dimensões de clima destas organizações.

A “clareza organizacional”, com 7,1 de média total é, sem dúvida, o fator melhor percebido pelos membros do GOF. Isto denota clareza de objetivos e maior organização administrativa nas organizações deste Grupo.

Em segunda posição está a “responsabilidade”, com 6,7 de índice médio total. Como se pode notar, os membros de HF, GF e IF são os que percebem com maior nitidez a ênfase dada a este fator, para a resolução de problema nas organizações.

Logo a seguir está a dimensão “padrões de desempenho” com média total de 6,3. Enquanto as pessoas deste Grupo percebem que suas organizações mantêm padrões de qualidade e de desempenho elevado e estimulante para elas, as do Grupo Estadual não se sentem tão estimuladas ao comprometimento com os objetivos de suas organizações. No mesmo nível de média total está o fator “apoio e calor humano” (6,3). Entretanto, os membros de GF e IF percebem com maior otimismo que a amizade, a cooperação e as

boas relações são normas valorizadas em suas organizações.

Mais duas dimensões figuram na Tabela 4 com um mesmo índice: “recompensas” e “liderança”, ambas com 5,9 de média total. Entretanto, IF se destaca como a organização mais socializada, tanto do ponto de vista de aceitação de seus membros para liderar e serem liderados, quanto em relação ao reconhecimento e valorização dos empregados pelos trabalhos que realizam.

Comparando os dois Grupos quanto aos índices gerais de variabilidade, nota-se que a homogeneidade de opiniões é maior entre os membros do GOF, na quase totalidade das dimensões de clima, especialmente na situação *ideal* (Tabelas 5 e 6). Percebe-se, claramente, que ambos os Grupos desejam menos “conformismo”, isto é, menos limitações interna e externamente impostas, menos controle e mais flexibilidade, especialmente o GOE.

O interessante é que, na situação *ideal* houve perfeita coincidência de opiniões dos Grupos em três dimensões: “padrões de desempenho” (8,8), “recompensas” (8,9) e “liderança” (8,7). Nas três outras variáveis de clima ideal, as diferenças são muito insignificantes, sendo o Grupo Estadual o mais exigente quanto à liberdade e às boas relações no trabalho.

TABELA 5

Índices médios de clima *ideal* conforme as aspirações dos membros organizacionais do Grupo Estadual.

DIMENSÕES	AE (N=79)		BE (N=38)		CE (N=118)		DE (N=58)		EE (N=27)		GOE (N=320)	
	\bar{X}	DP	\bar{X}	DP	\bar{X}	DP	\bar{X}	DP	\bar{X}	DP	\bar{X}	DP
Conformismo	4,7	3,1	3,2	1,9	3,5	2,4	4,4	2,6	4,8	2,7	4,0	2,6
Responsabilidade	8,8	1,2	8,4	1,7	8,5	1,5	8,3	1,5	8,4	1,7	8,5	1,4
Padrões de desempenho	8,9	1,1	8,6	1,2	8,8	1,2	8,8	1,5	8,6	1,1	8,8	1,2
Recompensas	9,0	1,1	8,6	1,4	8,9	1,2	9,0	1,3	8,8	0,9	8,9	1,2
Clareza organizacional	9,3	0,8	8,9	1,6	9,2	0,9	9,0	1,2	8,7	1,2	9,1	1,0
Apoio e calor humano	9,3	0,8	8,7	1,7	9,0	0,9	9,1	1,1	8,6	1,5	9,6	1,1
Liderança	9,0	1,1	8,5	1,3	8,6	1,3	8,7	1,2	8,3	1,4	8,7	1,2

TABELA 6

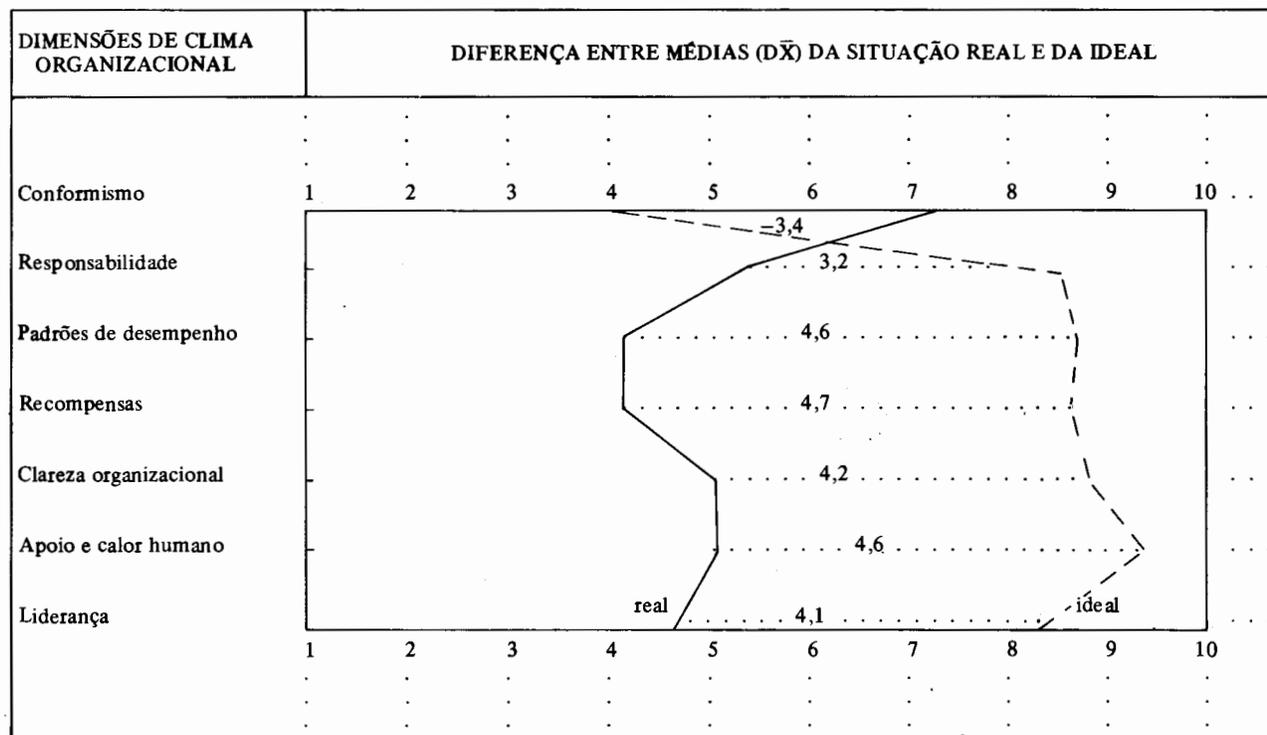
Índices médios de clima *ideal* conforme as aspirações dos membros organizacionais do Grupo Federal.

DIMENSÕES	FF (N=54)		GF (N=36)		HF (N=29)		IF (N=30)		JF (N=99)		GOF (N=248)	
	\bar{X}	DP	\bar{X}	DP								
Conformismo	4,3	2,7	4,9	2,9	3,0	2,5	5,3	3,2	5,0	2,9	4,6	2,9
Responsabilidade	8,6	1,4	8,7	0,9	8,7	0,7	8,9	1,2	8,6	1,3	8,7	1,2
Padrões de desempenho	8,8	1,0	8,6	1,2	8,8	1,0	9,4	0,7	8,7	1,2	8,8	1,1
Recompensas	9,0	1,1	8,8	1,2	8,7	0,9	9,4	1,0	8,8	1,1	8,9	1,0
Clareza organizacional	9,2	0,9	9,3	1,0	9,2	0,6	9,6	0,5	9,1	0,8	9,2	0,8
Apoio e calor humano	9,0	0,9	9,5	0,6	9,1	0,7	9,3	1,0	9,0	1,0	9,1	0,9
Liderança	8,9	0,9	8,6	1,3	8,7	0,9	9,1	1,0	8,6	1,1	8,7	1,1

Clima e Insatisfação no Trabalho

Os índices de insatisfação são resultantes da diferença entre as médias da situação real ou percebida e as da situa-

ção ideal ou desejada. Eles refletem a intensidade dos problemas revelados pelos membros organizacionais, num dado momento.



Nota: O sinal negativo não foi considerado na ordem dos índices de insatisfação, pois o que importa é a distância entre o ponto real e o ideal.

Figura 2 – Níveis de insatisfação do Grupo Estadual em relação às dimensões de clima.

Dimensões de Clima e a Insatisfação nas Organizações Estaduais

Neste Grupo, os índices de insatisfação constatados são bastante elevados, cujo perfil é representado pela Figura 2, que focaliza o fator “recompensas” como o mais significativo em termos de insatisfação no trabalho. Apresenta uma diferença média de 4,7, podendo ser ela de ordem intrínseca ou extrínseca.

Num segundo nível, com ligeira margem de diferença, estão as dimensões “padrões de desempenho” e “calor e apoio humano”. Ambas com uma diferença média de 4,6.

Na situação desejada (Tabela 5), as médias mais altas obtidas são relativas ao “apoio e calor humano” (9,6) e à “clareza organizacional” (9,1); porém, nos dois fatores a insatisfação maior, no conjunto das organizações estaduais, diz respeito ao segundo, ou seja, à indefinição de metas, que resulta em certa desorientação e desordem nos sistemas organizacionais.

Observando a Figura 2, percebe-se ainda que, dos sete fatores de clima, a “responsabilidade” ($D\bar{X}=3,2$) e a conformidade ($D\bar{X}=-3,4$) são os que revelam os menores índices de insatisfação. “Responsabilidade” na organização está muito ligada à liberdade, pois implica tomar decisões e resolver problemas sem se prender muito aos comandos superiores. Isto significa que nessas organizações, apesar das restrições, as pessoas, especialmente os pesquisadores e os assistentes, gozam de certo grau de independência.

Dimensões de Clima e a Insatisfação nas Organizações Federais Comparadas às Estaduais

Assim como o Grupo Estadual, este também destacou “recompensas” como o fator de maior insatisfação no ambiente de trabalho ($D\bar{X}=3,0$ – Figura 3). Em segunda posição aparece a dimensão “apoio e calor humano”, com uma diferença média igual a 2,8.

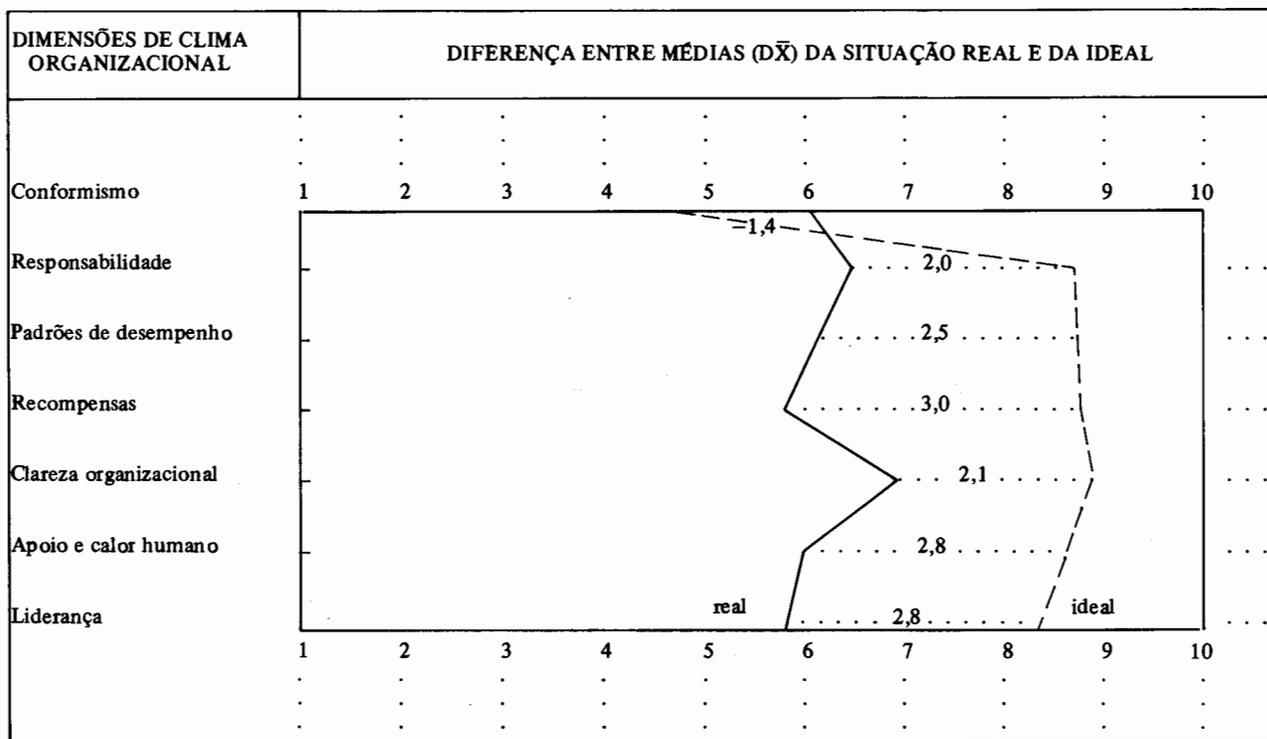


Figura 3 – Níveis de insatisfação do Grupo Federal em relação às dimensões de clima.

Estes achados indicam que, no conjunto, os membros das organizações: FF, GF, HF, IF e JF estão mais carentes das manifestações de boas relações humanas, envolvendo: reconhecimento, interação com as pessoas, sentimento de amizade, confiança e respeito mútuo, especialmente os pesquisadores e os assistentes.

Das sete dimensões de clima, o “conformismo” é o que apresenta o menor índice médio de insatisfação ($D\bar{X}=-1,4$) e são os dirigentes e os pesquisadores que estão mais insatisfeitos com os aspectos normativos e restritivos.

Sobre os fatores “recompensas”, “apoio e calor humano”, ambos os Grupos (GOE e GOF) revelam um mesmo

índice médio de aspiração (8,9 e 9,1 respectivamente), assim como em “liderança” e “padrões de desempenho” (8,7 e 8,8 respectivamente).

Embora os Grupos organizacionais tenham-se assemelhado quanto ao nível de aspiração, na maioria dos fatores de clima, deve-se ressaltar que o grau de exigência do GOF quanto à “responsabilidade” é um pouco mais alto, e são os assistentes e os dirigentes que estão mais preocupados com a dependência às decisões superiores. Entretanto, comparando os dois perfis, observa-se que os membros das organizações federais estão mais satisfeitos do que os das estaduais, pois:

- o menor índice médio registrado de insatisfação no Grupo Federal é 1,4 e o maior é 3; enquanto que no Grupo Estadual eles variam entre 3,2 e 4,7.
- todas as médias reais do Grupo Federal (Tabela 4) levam vantagem, comparadas às do Grupo Estadual (Tabela 3), até mesmo em relação à conformidade às normas. O Grupo Federal tem uma visão mais otimista do que o Estadual, isto é, seus membros percebem suas organizações como mais liberais, enquanto que os do Grupo Estadual sentem-se mais coagidos. Isto não significa que nas organizações do GOF não haja imposição de normas, procedimentos e práticas administrativas. Ambos os Grupos manifestam insatisfação quanto a esses aspectos de conformidade, porém em níveis diferentes, e é aí que o GOF ganha, mostrando uma distância menor entre o ponto atual e o ideal.

Tipos de Clima e Posição Hierárquica no GOE e no FOG

Existem vários tipos de clima, como observam Drexler Jr. (1977) e Zohar (1980), dependendo da ênfase dada

às suas características, pela estrutura do referencial e critérios de medida adotados. Neste estudo o clima é qualificado pelos motivos sociais básicos de McClelland (1961). Assim, da agregação das sete dimensões (Figura 1), resultam os tipos descritos a seguir, tomando por base a posição hierárquica dos dois Grupos organizacionais.

De acordo com a Tabela 7 e com o critério estabelecido pela metodologia, o clima predominante no Grupo de Organizações Estaduais é caracterizado pelo "poder", motivo ou necessidade que apresenta uma média total de 6,0. Isto significa que os contribuintes organizacionais, sobretudo os dirigentes e o pessoal da área técnica, sentem-se sufocados com as formalidades e controles, tanto por parte dos órgãos estaduais a que estão vinculados, como por parte dos órgãos nacionais de pesquisa.

É interessante observar que a média parcial dos técnicos (5,5) indica que eles são os menos atingidos pelos processos de controle e de restrições normativas. O "poder" é percebido com mais intensidade pelos dirigentes, assistentes e pesquisadores. Provavelmente isto se deva à posição em que esses elementos se encontram nas organizações do Estado, já que o pessoal de frente é mais sujeito às pressões internas e externas.

TABELA 7
Índices médios do clima percebido no GOE por grupos hierárquicos.

MOTIVOS	Dirigentes (N=19)		Assistentes (N=16)		Pesquisadores (N=205)		Técnicos (N=80)		Totais (N=320)	
	\bar{X}_1	DP	\bar{X}_2	DP	\bar{X}_3	DP	\bar{X}_4	DP	\bar{X}_t	DP
Poder	6,4	1,6	6,3	1,5	6,2	1,2	5,5	1,7	6,0	2,1
Realização	5,9	1,5	5,0	1,4	4,8	1,8	4,6	1,9	4,8	2,2
Afiliação	5,7	2,2	5,2	1,6	4,7	1,9	4,0	2,2	4,6	2,3

TABELA 8
Índices médios do clima desejado no GOE por grupos hierárquicos.

MOTIVOS	Dirigentes (N=19)		Assistentes (N=16)		Pesquisadores (N=205)		Técnicos (N=80)		Totais (N=320)	
	\bar{X}_1	DP	\bar{X}_2	DP	\bar{X}_3	DP	\bar{X}_4	DP	\bar{X}_t	DP
Poder	7,0	1,2	5,9	1,1	6,4	1,4	6,2	1,4	6,4	1,9
Realização	9,1	0,6	9,2	0,7	8,9	0,9	8,5	1,0	8,8	1,2
Afiliação	9,1	0,6	9,3	0,5	9,0	1,0	8,9	1,0	9,2	1,1

Pelas diferenças de médias (Tabela 9), nota-se que os assistentes são os que desejam menos regras (traduzidas, às vezes, como doutrinação e até mesmo burocracia) e

mais "realização". São, portanto, os mais preocupados ($D\bar{X}_2=4,2$) com a clareza e o alcance dos objetivos, seguidos dos pesquisadores ($D\bar{X}_3=4,1$) e dos técnicos ($D\bar{X}_4=3,9$).

TABELA 9
Diferenças entre clima percebido e clima desejado no GOE

MOTIVOS	Dirigentes	Assistentes	Pesquisadores	Técnicos	Diferenças Totais
	$D\bar{X}_2$	$D\bar{X}_2$	$D\bar{X}_3$	$D\bar{X}_4$	$D\bar{X}_t$
Poder	0,6	-0,4	0,2	0,7	0,4
Realização	3,2	4,2	4,1	3,9	4,0
Afiliação	3,4	4,1	4,3	4,9	4,6

Na situação real, a "realização" e a "afiliação" são percebidas com muito pessimismo, especialmente esta, como pode ser comprovado pela diferença entre as médias totais: 4,6 e 9,2. (Tabelas 7 e 8). Observando a Tabela 9, percebe-se que a área afiliativa ($DX_t=4,6$) deste Grupo é a que está necessitando de maior atenção, sendo os técnicos ($DX_4=4,9$) os mais insatisfeitos, vindo a seguir os pesquisa-

dores ($DX_3=4,3$), os assistentes ($DX_2=4,1$) e por último os dirigentes, com grau menor de insatisfação ($DX_1=3,4$). Isso indica que há nas organizações do GOE uma acentuada carência de apoio, calor humano e de recompensas, seja na forma de gratificação pecuniária ou psicológica (reconhecimento) ou, ainda, nas suas diversas modalidades que incluem, também, as boas relações interpessoais.

TABELA 10
Índices médios do clima percebido no GOF segundo os grupos hierárquicos

MOTIVOS	Dirigentes (N=11)		Assistentes (N=19)		Pesquisadores (N=102)		Técnicos (N=114)		Totais (N=248)	
	\bar{X}_1	DP	\bar{X}_2	DP	\bar{X}_3	DP	\bar{X}_4	DP	\bar{X}_t	DP
Poder	6,4	1,3	5,9	1,6	5,7	1,2	6,2	1,5	6,0	2,2
Realização	6,9	1,2	6,7	1,7	6,9	1,4	6,6	1,6	6,7	1,9
Afiliação	6,6	1,2	6,4	2,2	6,3	1,6	5,8	2,2	6,1	2,2

Em síntese, o tipo de clima percebido pelos grupos hierárquicos do GOE é o motivado para o "poder", mas o desejado é o "afiliativo".

No Grupo Federal o clima predominante é o de "realização" ($X_t=6,7$), ou seja, o tipo que congrega aspectos de responsabilidade, de clareza de objetivos e de comprometimento com as metas organizacionais.

Quanto à opinião, não há discrepâncias significativas entre os grupos hierárquicos; entretanto, os dirigentes e os pesquisadores atribuíram um mesmo escore (6,9) a este tipo de clima.

Na composição de cada tipo de clima (dominante) é natural que um de seus componentes tenha maior peso sobre os demais. No caso deste Grupo foi a "clareza organizacional" que sobrepujou as outras duas dimensões da "realização", com uma média total de 7,1 (Tabela 4).

O perfil do clima deste Grupo situa a "afiliação" em segundo lugar, com um índice médio total de 6,1 e em terceiro está o "poder" ($X_t=6,0$). Entre estes dois tipos não há, praticamente, nenhuma diferença. Entretanto, quando se observa a Tabela 11, percebe-se logo que a "afiliação" é o tipo mais desejado, especialmente pelos pesquisadores e dirigentes, sendo o "poder" o menos preferido.

TABELA 11
Índices médios do clima desejado no GOF segundo os grupos hierárquicos

MOTIVOS	Dirigentes (N=11)		Assistentes (N=19)		Pesquisadores (N=102)		Técnicos (N=114)		Totais (N=248)	
	\bar{X}_1	DP	\bar{X}_2	DP	\bar{X}_3	DP	\bar{X}_4	DP	\bar{X}_t	DP
Poder	6,2	0,5	6,9	1,7	6,5	1,5	6,8	1,6	6,6	2,0
Realização	9,1	0,7	8,9	0,6	9,1	0,8	8,7	0,9	8,9	1,0
Afiliação	9,2	0,5	9,1	0,7	9,2	0,7	8,2	1,0	9,0	0,9

Embora as médias totais dessa Tabela revelem que o "poder" é o menos desejado por todos os grupos hierárquicos, as diferenças de médias da Tabela 12 indicam que essa motivação ainda pode crescer, segundo a opinião dos assistentes ($DX_2=1,0$), dos pesquisadores ($DX_3=0,8$) e técnicos ($DX_4=0,6$), mas para os dirigentes ($DX_1=-0,2$) ela deve baixar, isto é, fazem restrições às regras de procedimentos,

embora saibam que têm que se amoldar a elas. Dos quatro grupos hierárquicos, os pesquisadores e os assistentes são os mais exigentes, com relação ao tipo de clima desejado, vindo a seguir os dirigentes e por último os técnicos.

É curioso notar que neste Grupo, assim como no Estadual, os dirigentes são os que atribuíram escores mais altos ao clima organizacional, denotando, com isso, que o pri-

TABELA 12
Diferenças entre clima percebido e clima desejado no GOF

MOTIVOS	Dirigentes	Assistentes	Pesquisadores	Técnicos	Diferenças Totais
	$D\bar{X}_1$	$D\bar{X}_2$	$D\bar{X}_3$	$D\bar{X}_4$	$D\bar{X}_t$
Poder	-0,2	1,0	0,8	0,6	0,6
Realização	2,2	2,2	2,2	2,1	2,2
Afiliação	2,6	2,7	2,9	2,4	2,9

meiro escalão tem visão mais otimista e que nem sempre percebe os anseios dos demais grupos organizacionais.

Sintetizando, pode-se dizer que no Grupo Federal predomina a motivação para a “realização”, isto é, desejo de alcançar sucesso e aceitar desafios, sem medir esforços na busca de um padrão de excelência. Contudo, na situação desejada, todos os grupos hierárquicos aspiram por um clima de trabalho revestido de apoio, amizade, reconhecimento, consideração, cooperação e confiança.

Síntese dos Perfis dos Dois Grupos Organizacionais

A exposição sinótica (Tabela 13) dos aspectos gerais e mais relevantes dessas organizações, por si só, já é auto-explicativa.

Para se ter uma idéia geral do que percebem e desejam os dirigentes, assistentes, pesquisadores e técnicos dos dois Grupos de organizações de pesquisa, todas as avaliações foram agrupadas, não se esquecendo que o clima é específico de cada organização. Assim, no cômputo geral, pode-se dizer que:

a) no Grupo Estadual

- a ordem de predominância do clima é:
 - na situação real: PODER – REALIZAÇÃO - AFILIAÇÃO
 - na situação ideal: FILIAÇÃO – REALIZAÇÃO – PODER;
- os membros organizacionais, considerando a insatisfação no trabalho e a posição hierárquica, aparecem na seguinte ordem:
 - 1º – técnicos
 - 2º – pesquisadores
 - 3º – assistentes
 - 4º – dirigentes;

b) no Grupo Federal

- a ordem de predominância do clima é:
 - na situação real: REALIZAÇÃO – AFILIAÇÃO – PODER
 - na situação ideal: AFILIAÇÃO – REALIZAÇÃO – PODER;

- os membros organizacionais, considerando, também, a insatisfação no trabalho e a posição hierárquica, dispõem-se a seguinte ordem:

- 1º – assistentes
- 2º – pesquisadores
- 3º – técnicos
- 4º – dirigentes.

Confrontando os dois Grupos, pode-se dizer que eles divergem sobre o clima organizacional percebido, mas são unânimes quanto ao clima desejado. Ambos manifestam necessidade de boas relações (respeito mútuo, cooperação, confiança e amistosidade), aliadas à predisposição das pessoas para se empenharem mais no trabalho.

Quanto à insatisfação, os fatores mais expressivos, em ambos os Grupos, dizem respeito ao “poder” e à “afiliação”. Isto significa que os membros, especialmente os da esfera estadual, estariam mais satisfeitos se a função reguladora e controladora das organizações fosse menos acentuada e se houvesse mais flexibilidade, reconhecimento e apoio aos indivíduos como empregados e como pessoas.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Parece haver uma relação inversa entre conformidade às normas, padrões de desempenho e sentimento de recompensa, pois nestes fatores figuram médias das mais baixas, que variam entre 3,9 – 4,6 e 3,7 – 5,0 respectivamente, e naquele estão as mais altas (entre 6,9 e 7,7) em todas as organizações do Estado.

Estas informações estão em concordância com o seguinte pronunciamento de um pesquisador da esfera estadual: “Talvez haja alguma discordância entre os escores de questões diferentes. Acontece, entretanto, que a instituição está atrelada às normas e procedimentos da instituição como um todo (Secretaria da Agricultura) e às normas do Governo do Estado, (...). É extremamente difícil conceber uma instituição de pesquisa no setor público. Neste, o exercício do poder é autocrático, concentrado na autoridade e contraria o espírito inovador, interativo e descentralizador do pesquisador”.

Os resultados, aliados a este manifesto, podem ser um alerta para o lado prejudicial das metas e objetivos elaborados e implantados do alto para a base, sem participação e sem flexibilidade, dificultando o comprometimento pessoal; e não havendo comprometimento, não há produção qualitativa nem quantitativa satisfatória.

TABELA 13
Exposição sinótica dos resultados de clima (motivação) e de insatisfação no ambiente de trabalho

Grupo Organizacional	Organização	Clima Organizacional		Grupo(s) Hierárquico(s) Mais Insatisfeito(s)	Grupo(s) Hierárquico(s) Mais Satisfeito(s)
		Real (percepção)	Ideal (aspiração)		
GOE	AE	Poder	Afiliação	Técnicos Pesquisadores Técnicos Pesquisadores Assistentes	Dirigentes Dirigentes Assistentes Dirigentes Dirigentes
	BE	Poder	Afil./Realiz.		
	CE	Poder	Afiliação		
	DE	Poder	Afiliação		
	EE	Poder	Afiliação		
GOF	FF	Realização	Afiliação	Assist./Pesq. Assistentes Pesquisadores Assistentes Técnicos	Dirigentes Técnicos Dirigentes Técnicos Dirigentes
	GF	Realização	Afiliação		
	HF	Realização	Afil./Realiz.		
	IF	Afiliação	Afil./Realiz.		
	JF	Realização	Afiliação		

É a típica organização mecânica de Burns & Stalker (1961), citada por Csoka (1975), que se caracteriza por uma estrutura firme, hierarquizada, de formalização rígida, baixa confiança mútua entre os membros e fluxo de comunicação de cima para baixo.

Dois fatos podem estar interferindo na percepção dos membros estaduais: primeiro, a estrutura e as normas institucionais no Estado, muito centralizadoras e inflexíveis; segundo, a subordinação das organizações a dois comandos: ao estadual (Secretaria da Agricultura) e ao Federal (Sistema Cooperativo de Pesquisa Agropecuária), ambos com suas normas, determinando o que deve ser feito, como deve ser feito e em quanto tempo.

Eglesias (1983) tem razão quando diz que a pesquisa é uma atividade dependente de auxílios financeiros, que exigem uma boa dose de burocracia. Assim, do financiamento dos projetos de interesse do poder central decorre toda a exigência e controle sobre o desenvolvimento da pesquisa. Neste caso, a última suposição parece ser a mais contundente, pois a "obediência a dois senhores" gera duplicidade de normas e até mesmo ambigüidade de procedimentos, bem como distorções de percepção quanto ao controle necessário a qualquer sistema que pretenda ser organizado, criando, como diz Tannenbaum (1973), um clima de ressentimento, hostilidade e oposição. Além deste autor, outros defensores da coordenação e do controle moderados são os americanos Pelz & Andrews (1966). Castro (1977) também manifesta a sua opinião dizendo que: "A pesquisa de cunho científico exige um clima de trabalho mais relaxado, maior distanciamento das pressões do processo decisório, um quase monopólio do tempo do pesquisador e prazos generosos. Naturalmente há variações substanciais de caso a caso, e de pessoa a pessoa, mas não é realmente cabível pensar em prazos substancialmente inferiores a vários meses".

Nas organizações federais o quadro muda um pouco. Não é do conformismo a pior avaliação, mas da liderança. Entretanto, a conformidade também é percebida, em níveis mais baixos, em todas elas, especialmente pelos dirigentes. Assim, estes achados corroboram os resultados de Souza (1981), em duas secretarias de Estado, uma no Nordeste e outra no Sul do País, nas quais foi evidenciado que: "Os cientistas (pesquisadores) têm altos índices em poder, revelando suscetibilidade aos fatores de controle (...). Ambos os grupos (sulino e nordestino) vêem a organização como altamente normativa, exigente em conformidade e restrições", seja porque a formação lhes proporcionou maior senso crítico, seja porque os regulamentos lhes afetam mais diretamente.

Quanto ao fator liderança, comparando-se as médias nas dez unidades de pesquisa, nota-se que IF é a organização que obteve o mais alto conceito. Isto revela que seus dirigentes são mais permissivos e orientados para as pessoas.

A liderança influencia profundamente o comportamento dos empregados, pois eles tendem a ser aquilo que o líder espera deles. Assim, são confirmadas as experiências simuladas de Litwin et al. (1971) e as descobertas de Haetinger (1979) ao concluir que subordinados ineficazmente liderados apresentam diferença maior entre o clima organizacional percebido e desejado do que os subordinados eficazmente liderados. Nesta mesma linha está Likert (1973), quando diz que "cada sistema tende a amoldar as pessoas à sua própria imagem. As organizações autoritárias tendem a desenvolver pessoas dependentes e pouco líderes. As organizações participativas tendem a desenvolver pessoas emocional e so-

cialmente maduras, capazes de interação eficiente, iniciativa e liderança".

Souza (1983a) pesquisando organizações com tarefas bem estruturadas, observou que elas "revelam boa clareza organizacional, com altos padrões de desempenho e conformidade às normas, mas não dão oportunidade ao florescimento de liderança". Há indícios de que o mesmo esteja ocorrendo aqui, embora as tarefas nas organizações de pesquisa sejam estruturadas apenas do ponto de vista metodológico. Mas, tratando-se de organizações de pesquisa, as pessoas, especialmente os pesquisadores, tendem a ser indiferentes ao papel de liderança, seja pelas dificuldades que imaginam enfrentar ou porque, geralmente, não são recompensados ao dividir o seu tempo no exercício dos dois papéis (líder e pesquisador) ou, ainda, porque percebem a sua produção científica ameaçada.

Por outro lado, a estrutura das organizações de característica matricial tanto pode dificultar o destaque de líderes como pode favorecer a não-aceitação de liderança pelos demais membros do grupo. Todos esses fatores concorrem para que nas organizações de pesquisa o processo de liderança seja mais difuso. O certo é que o líder existe em função de seus atributos e de outros fatores, como: liderados ou seguidores e variáveis da situação.

Criar ambiente e condições estimulantes para todos os membros de uma organização, visando alto desempenho, é tarefa extremamente difícil, já que ele "é uma combinação de habilidade e situação" (Schneider et al., 1968). Talvez por essa razão, os escores médios do fator padrões de desempenho sejam relativamente baixos, variando entre 3,9 e 4,6 nas organizações estaduais, e entre 6,0 e 6,9 nas federais, concorrendo para que os índices de insatisfação sejam menos expressivos nestas e bastante pronunciados naquelas.

De acordo com os dados do presente trabalho e os da Dissertação de Mestrado que lhe deu origem, pode-se dizer que nessas organizações o desempenho está relacionado com habilidades, pois as organizações federais são mais motivadas do que as estaduais para altos padrões de desempenho e são as que possuem maior contingente de pesquisadores treinados.

Na maioria das organizações, os dirigentes, os pesquisadores e os assistentes sentem-se mais comprometidos com os objetivos da organização do que os técnicos. Esse comportamento pode estar relacionado à forma como os técnicos são tratados e dirigidos, já que as políticas de recompensas, de reconhecimento e de valorização parecem afetar, de forma mais incisiva, os grupos situados em escalões mais baixos na hierarquia de organizações de pesquisa (Sbragia, 1983), estabelecendo para essas pessoas um padrão de conduta caracterizado pela comodidade e desinteresse.

É natural que os dirigentes e pesquisadores sintam-se os mais responsáveis ou comprometidos com a realização dos objetivos, pois dessa atitude advém o seu sucesso e a boa imagem da organização. O cientista, mais do que outro profissional, é muito preocupado com a sua reputação e com o *status*. Contudo, sabe que o seu destaque na comunidade científica está em função do que produz, sobretudo pela qualidade do seu trabalho. Para isso, ele precisa ser dedicado, o que Pelz et al. (1966) classificam de atmosfera de excitação, entusiasmo e interesse pelo trabalho.

Cabe ressaltar, ainda, a importância do papel do dirigente, como diz Souza (1983c): "Através do seu estilo de liderança, da sua política, dos seus padrões de recompensa e pelas estruturas que cria, o gerente estabelece uma atmos-

fera que incentiva ou desanima os membros da organização”.

Segundo a “Teoria Y” de McGregor (1960), a suprema tarefa da administração é fazer ampliar no indivíduo a competência, o autocontrole e a possibilidade de se realizar. Daí por que “a direção de pessoas exige grande dose de fé nas aptidões e na integridade do subordinado, na sua capacidade de progredir e na sua disposição de assumir responsabilidades” (Gellerman, 1976).

Nota-se que a maioria das organizações estaduais estão incluídas no conjunto das mais insatisfeitas. Mais uma vez, estão expressas as limitações que sofrem seus membros. A organização EE, por ser uma autarquia, goza de maior independência. Tudo isso ajuda a hipotetizar que há relação entre responsabilidade e conformismo, pois à medida que se destaca o grau de conformidade, retrai-se o grau de liberdade. Há indícios também de que responsabilidade tenha relação com recompensa.

A rigor, a responsabilidade diz respeito à liberdade decisória, e assim concebida, a percepção melhor é dos dirigentes e dos pesquisadores. São eles que se sentem mais livres para realizarem sua parte nos objetivos organizacionais, jogando com os regulamentos institucionais, enquanto que os assistentes e, sobretudo, os técnicos, sentem-se mais dependentes dos superiores.

Estes resultados estão condizentes com o funcionamento de organizações de pesquisa, nas quais o técnico é um executor-auxiliar do pesquisador e o assistente não tem total poder de decisão, especialmente nas organizações federais. Este é considerado “o homem no meio”, “nem peixe nem ave” (Schneider et al., 1970). Estas informações confirmam, também, os resultados de Souza (1976), quando diz que pessoas nas posições mais elevadas sentem-se mais responsáveis pelo sistema e pelo trabalho, assim como manifestam o mais elevado grau de iniciativa.

Os dados indicam que, provavelmente, nas organizações federais há maior definição de propósitos, mais flexibilidade, mais autonomia e são mais eficientes os processos de motivar pessoas. Talvez por essa razão, essas organizações revelam índices de insatisfação mais baixos do que os registrados nas estaduais em relação a todos os fatores de clima. Neste Grupo se confirmam os resultados obtidos por Santos (1983), em instituições de pesquisa agropecuária do Estado de São Paulo, quanto à definição de metas e objetivos.

Um aspecto que pode estar contribuindo para baixar a percepção sobre a clareza organizacional na esfera estadual é o engajamento simultâneo dos membros em atividades diferentes ou mesmo o exercício da função em ambientes diferentes. Muitos dos pesquisadores, por exemplo, exercem também atividades docentes em universidades e, além disso, deslocam-se, freqüentemente para instalação e acompanhamento de experimentos, já que as organizações estaduais, em conjunto, possuem maior número de estações experimentais do que as federais.

Apoio e calor humano é outro fator de clima percebido com certo otimismo pelas organizações federais, embora a diferença média entre este Grupo e o Estadual seja a menor registrada, assim como ocorre no fator liderança (1,3).

Entre as organizações do Grupo Federal destacam-se com uma atmosfera mais amistosa, de confiança e apoio mútuo: GF e IF; e no Grupo Estadual sobressai AE. Todas elas figuram, também, como as mais satisfeitas em ambos os Grupos. Isto indica que apoio e calor humano aumenta nas pessoas o sentimento de recompensa, pois as organizações

melhor avaliadas quanto ao apoio obtiveram médias altas no fator recompensas (Tabelas 3 e 4).

Em ambos os Grupos, a percepção melhor sobre amizade, cooperação e respeito é dos dirigentes, e a pior é dos técnicos e pesquisadores. Nas organizações do Estado, os assistentes (que são na quase totalidade pesquisadores) sentem-se mais apoiados, valorizados, respeitados e estimados, mas a mesma situação não ocorre na maioria das organizações federais, onde eles são formados em áreas das ciências sociais e executam atividades de rotina burocrática. Souza (1982a) também encontrou em órgãos públicos médias mais baixas em recompensas e apoio, entre pessoal de administração e finanças. Esta autora (1981) tem razão quando afirma que: “Essa postura é verbalizada com freqüência pelos funcionários das atividades-meios, que se sentem pouco prestigiados pelos detentores das atividades-fins”. Entretanto, os resultados revelam que os pesquisadores e os técnicos, especialmente do GOE, são muito carentes de reconhecimento, apoio e recompensas, confirmando-se, assim, as descobertas de Hinrichs (1963) sobre pesquisadores e engenheiros industriais.

Tais fatos constituem evidências de que a percepção dos membros organizacionais sobre o clima é influenciada por fatores culturais, pela estrutura da tarefa e pelo grau de identificação das pessoas com a organização, bem como o sentimento de recompensas varia de pessoa para pessoa, conforme suas necessidades, aspirações e as regalias de que desfruta. Assim, pode-se dizer que recompensa é um tema complexo e, tratando-se de aspectos pecuniários, mais difícil fica a solução das discrepâncias, pois não há montante que satisfaça plenamente o indivíduo, como afirma Gellerman (1976): “. . . nunca se pode tomar as pessoas permanentemente contentes e tranqüilas, concedendo-lhes as vantagens que desejam”, visto que a natureza humana é caracterizada por exigências e necessidades crescentes. Contudo, é essa insatisfação constante que faz a pessoa lutar e progredir.

CONCLUSÕES

Resultados de pesquisa desse gênero constituem *feedback* para tomada de decisões com maior segurança, como se pode perceber pelas conclusões abaixo:

- A representação gráfica do clima é o perfil de um momento da vida organizacional, cuja silhueta é formada por fatores, normalmente dinâmicos, uma vez que qualquer alteração num deles produz reflexos no clima como um todo. Ele é volátil; ora causando tensões, angústia, medo, ódio, descontentamento e insegurança, ora provocando alegria, tranqüilidade, prazer, confiança e entusiasmo.
- Cada organização tem um clima específico. Ele é limitado por fronteiras organizacionais, mas não é resultante apenas de fatores internos. Sofre interferência do sistema político, do sistema econômico, da turbulência social e do sistema cultural.
- A proximidade geográfica parece não ter influência no desenvolvimento de um padrão de atitudes. Cada organização cria seu próprio clima, conforme a sua natureza institucional (missão), as circunstâncias em que vive (momento histórico), o estilo dos dirigentes e as diferenças pessoais dos dirigidos.

- d) As percepções dos membros diferenciam-se mais entre Grupos organizacionais de sistemas administrativos diferentes do que entre organizações de uma mesma esfera administrativa.
- e) Considerando as organizações agrupadas por esfera administrativa, os membros que se manifestam como os mais insatisfeitos são: os técnicos e pesquisadores no Grupo Estadual e os assistentes e pesquisadores no Grupo Federal.
- f) Os tipos de clima percebidos nas organizações federais são mais apropriados às atividades de pesquisa do que o tipo dominante nas organizações estaduais.
- g) Na realidade, os pesquisadores, técnicos e assistentes das organizações estaduais estão muito insatisfeitos, e não estão descontentes só com os regulamentos e controles referentes às atividades de pesquisa, estão, sim, mais carentes de normas institucionais que os beneficiem como pessoas e como empregados, provavelmente porque sabem que seus colegas das organizações federais têm remuneração mais condigna e trabalham sob melhores condições.
- h) As organizações federais são mais empreendedoras, mais competitivas e preocupam-se mais com definição de objetivos do que as estaduais. Estas são mais conservadoras, mais hierarquizadas, menos agressivas, mais insatisfeitas e manifestam maior desejo de apoio logístico, de recompensas e carecem de mudanças mais profundas.
- i) Quanto maior é o grau de centralização de decisões, menor é a clareza organizacional; maior é a dependência das pessoas; e mais baixo é seu padrão de desempenho.
- j) As variáveis que maior peso deram ao índice do clima dominante foram: conformismo no Grupo Estadual e clareza organizacional no Grupo Federal; porém, as que mais influenciam o comportamento das pessoas, fazendo baixar o otimismo na avaliação do clima geral foram: conformidade, recompensas, padrões de desempenho e liderança no Grupo Estadual, e liderança, recompensas, padrões de desempenho e apoio humano no Grupo Federal. Assim, pode-se concluir que os maiores problemas dos membros dessas organizações de pesquisa e que necessitam de maior atenção concentram-se em três dimensões: recompensas, padrões de desempenho e liderança.
- l) Houve maior homogeneidade de opiniões na situação ideal do que na real, ou seja, as pessoas de ambos os Grupos (GOE e GOF) concordam mais quanto ao nível de aspiração do que de percepção.
- m) De acordo com as aspirações dos membros organizacionais, confirmadas pela homogeneidade de opiniões, o clima desejado parece constituir a receita adequada para se adotar nas organizações de pesquisa, cujos elementos ficam assim hierarquizados: Afiliação, Realização e Poder. Isto significa que a voz majoritária nas organizações, consideradas em conjunto, estabeleceu o tipo "afiliativo" como o ideal às atividades de pesquisa, com forte tendência para a "realização" e fraca dominância de "poder".
- n) As pessoas mais apoiadas, valorizadas e recompensadas são as que se apresentam como as mais satisfeitas; certamente porque participam mais. Essas são também as que avaliam com maior otimismo o clima geral de suas organizações e isto é evidência de que a satisfação influencia a percepção e as ações dos indivíduos em seu ambiente.

Ao concluir este trabalho, é conveniente ressaltar que:

- os resultados desta pesquisa permitem apenas inferências gerais de caráter exploratório;
- a avaliação de cada organização é considerada sob o ponto de vista de apenas quatro grupos hierárquicos: dirigentes, assistentes, pesquisadores e técnicos;
- o perfil do clima organizacional é elaborado por meio de percepções individuais e elas são, evidentemente, muito particulares, seja pela interferência de características pessoais, seja por outros fatores, como manifestou preocupado, um pesquisador: "... certas respostas não puderam ser exatas pelo momento de crise econômico-social por que passamos e até mesmo por não ter total conhecimento de assuntos administrativos".

De qualquer forma, o estudo de clima organizacional, por meio de percepções e aspirações, é um bom diagnóstico da organização, sobretudo pelo seu valor heurístico para a definição de novas políticas e pelo valor pragmático para a adoção de novas estratégias administrativas, pois o verdadeiro dirigente não pode conceber uma administração que relegue o homem e suas condições de trabalho a um segundo plano.

BIBLIOGRAFIA

ARGYRIS, C. — *A integração indivíduo-organização*. São Paulo, Atlas, 1975.

ARNON, I. — *Organización y administración de la investigación agrícola*. São José, Costa Rica, IICA, 1978.

BERGAMINI, C.W. — *Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional*. São Paulo, Atlas, 1980.

BLAKE, R.R. & MOUTON, J.S. — *A estruturação de uma empresa dinâmica através do desenvolvimento organizacional do tipo grid*. São Paulo, Edgard Blücher, 1972.

BONA, A. de — *Diagnóstico de percepção de clima organizacional por ocupantes da função DAI, numa autarquia federal*. Porto Alegre, UFRGS, 1981. Dissertação de Mestrado em Administração.

BROCK, S. — *Correlação entre o clima organizacional e o grau de satisfação profissional de professores dos colégios de 2º grau da rede oficial de ensino do município do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro, UFRJ, 1980. Dissertação de Mestrado.

BURNS & STALKER, 1961. Apud CSOKA, L.S. — Relationship between organizational climate

and the situational favorableness dimension of Fiedler's contingency model. *Journal of Applied Psychology*, 60(2): 273-277, April 1975.

CAMPBELL, J.P.; DUNNETTE, M.; LAWLER, E.E. & WEICK, K.E. — Managerial behavior performance and effectiveness. N.Y. McGraw-Hill, 1970. Apud SOUZA, E.L.P. de, *Clima organizacional* — resenha bibliográfica. Porto Alegre, UFRGS/PPGA, junho, 1982b.

CASTRO, C. de M. — *A prática da pesquisa*. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977.

- CHIAVENATO, I. — *Teoria geral da administração*. São Paulo, vol. 1 e 2, 1979.
- CSOKA, L.S. — Relationship between organizational climate and the situational favorableness dimension of Fredler's contingency model. *Journal of Applied Psychology*, 60(2): 273-277, April 1975.
- DAVIS, K. — Human behavior at work. New York, McGraw-Hill, 1972. Apud SOUZA, E.L.P. de. *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo, Edgard Blücher, 1978.
- DREXLER JR., J.A. — Organizational climate: its homogeneity within organizations. *Journal of Applied Psychology*, 60(1): 38-42, 1977.
- EGLESIAS, J.R. — *Ciência dependente*. Porto Alegre, UFRGS, 1983. (Texto para discussão, 15).
- GAVIN, J.F. — Organizational climate as a function of personal and organizational variables. *Journal of Applied Psychology*, Washington, 60(1): 135-139, 1975.
- GELLERMAN, S.W. — *Motivação e produtividade*. São Paulo, Melhoramentos, 1976.
- GLEN, F. — *Psicologia social das organizações*. Rio de Janeiro, Zahar, 1976.
- GROSS, R.H. & KISSLER, G.D. — Moderators of job performance — job satisfaction for research scientists. In: Annual Meeting of the Academy of Management Journal, San Francisco, 38th, Aug. 9-13, 1978. *Proceedings...* Cleveland, Cleveland State University, 1978, p. 380-383.
- GUTIERREZ, L.H.S. — *Clima organizacional como instrumento de levantamento de necessidade de recursos humanos*. Porto Alegre, UFRGS, 1983. Dissertação de Mestrado em Administração.
- HAETINGER, Y.F. — *Influência da eficácia de liderança no clima organizacional percebido e desejado em uma entidade hospitalar de Porto Alegre*. Porto Alegre, PUC, 1979. Dissertação de Mestrado em Psicologia Aplicada.
- HALPIN, A.W. & CROFT, D.B. — The organizational climate of schools. Chicago, 1963. Apud BROCK, S. *Correlação entre o clima organizacional e o grau de satisfação profissional de professores dos colégios de 2º grau da rede oficial de ensino do município do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro, UFRJ, 1980. Dissertação de Mestrado.
- HINRICHS, J.R. — Creativity in industrial research, 1963. Apud ARNON I. *Organizacion y administracion de la investigacion agricola*. São José, Costa Rica, IICA, 1978.
- HOUSE, R. & RIZZO, J. — Toward the measurement of organizational practices: scale development and validation. *Journal of Applied Psychology*, Washington, 56(5): 388-396, 1972. Apud SOUZA, E.L.P. de. *Clima organizacional — resenha bibliográfica*. Porto Alegre, UFRGS/PPGA, junho, 1982b.
- KATZ, D. & KAHN, R.L. — *Psicologia social das organizações*. São Paulo, Atlas, 1976.
- KOLB, D.A.; RUBIN, I. & MCINTYRE, J. — *Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo, Atlas, 1978.
- LIKERT, R. — *Novos padrões de administração*. São Paulo, Pioneira, 1973.
- LITWIN, G.H. & STRINGER, R. A. — Climate and motivation: an experimental study. In: Organizational Psychology: a book of readings. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1971.
- MASLOW, A.H. — *Motivation and personality*. New York, Harper & Row, Publishers, 1970.
- McCLELLAND, D. — *A sociedade competitiva: realização e progresso social*. Rio de Janeiro, Expansão e Cultura, 1972 (Título original: The achieving society, 1961).
- McGREGOR, D. — *Os aspectos humanos da empresa*. Lisboa, Clásica, 1960.
- MURRAY, E. — *Motivação e emoção*. Rio de Janeiro, Zahar, 1967.
- PELZ, D.C. & ANDREWS, F.M. — *Scientists in organizations: productive climates for research and development*. New York, Wiley, 1966.
- SALDANHA, A. de M. — A atmosfera organizacional e o bem-estar psíquico dos contribuintes individuais. *Caderno de Psicologia Aplicada*, Porto Alegre, 2(20): 85-88, jul./dez. 1971.
- SANTOS, N.M.B.F. — *Clima organizacional — um estudo em instituições de pesquisa*. São Paulo, USP, 1983. Dissertação de Mestrado em Administração.
- SBRAGIA, R. — Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa. *Revista de Administração*, São Paulo, 18(2): 30-39, abr./jun., 1983.
- SCHNEIDER, B. & BARTLETT, C. J. — Individual differences and organizational climate: I — The research plan and questionnaire development. *Personnel Psychology*, (21): 323-333, 1968.
- SCHNEIDER, B. & BARTLETT, C.J. — Individual differences and organizational climate: II — Measurement of organizational climate by the multi-trait, multi-rater matrix. *Personnel Psychology*, 23(4): 493-512, 1970.
- SCHNEIDER, B. — Organizational climate: individual preferences and organizational realities. *Journal of Applied Psychology*, Washington, 56(3): 211-217, Jun. 1972.
- SCHNEIDER, B. & SNYDER, R. A. — Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, Washington, 60(3): 318-328, 1975.
- SIMS, H.R. & LAFOLLETTE, W. — An Assessment of the LITWIN and Stringer organizational climate questionnaire. 1975. Apud SOUZA, E.L.P. de. *Clima organizacional — resenha bibliográfica*. Porto Alegre, UFRGS/PPGA, jun. 1982b.
- SOUZA, E.L.P. de — Diagnóstico de clima organizacional. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 11(2): 141-158, abr./jul. 1977.
- *Clima e cultura organizacional: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo, Edgard Blücher, 1978.
- Análise de clima numa secretaria de Estado. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 14(3): 111-125, jul./set. 1980a.
- Percepção de clima conforme o escalão hierárquico. *Revista de Administração de Em-*

presas, Rio de Janeiro, 20(4): 51-56, out./dez. 1980b.

– Motivação, cultura e clima em órgãos públicos. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, 15(4): 89-98, out./dez. 1981.

– Clima e motivação em uma empresa estatal. *Revista de Administração de Empresa*, Rio de Janeiro, 22(1): 14-18, jan./mar. 1982a.

– *Clima organizacional* – resenha bibliográfica. Porto Alegre, UFRGS/PPGA, jun., 1982b.

Documento para estudo, mimeografado.

– O consultor e o manejo de clima grupal. *Psicologia: Ciência e Profissão*, CFP, Brasília, 1982C.

– Clima e estrutura de trabalho. São Paulo, *Revista de Administração*, USP, 18(3): 68-71, jul./set. 1983a.

– *A percepção de clima organizacional no serviço público*. 1983b, (no prelo).

– *Cultura e clima nas organizações*. Porto Alegre,

UFRGS/PPGA, 1983c. Documento para estudo, mimeografado.

SOUZA, F.P. de – *Pessoas e estruturas hierárquicas – um estudo comparativo internacional*. Porto Alegre, UFRGS, 1976. Tese de Livre Docência.

TANNENBAUM, A.S. – *Psicologia social da organização do trabalho*. São Paulo, Atlas, 1973.

XAVIER, E.P. – *Comportamento organizacional*. Porto Alegre, Bureau, 1973.