

UM ESTUDO EMPÍRICO SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES DE PESQUISA

Roberto Sbragia*

SÍNTESE

O estudo tem por objetivo apresentar um quadro de referência sobre o conceito e uma avaliação tentativa do estado do clima organizacional em Instituições de Pesquisa de natureza governamental.

Uma amostra de 85 indivíduos pertencentes a 13 instituições foi pesquisada utilizando-se de questionários autopreenchíveis. Os resultados revelam onde se situam algumas das grandes deficiências institucionais relativamente a seu clima humano e em que direções; portanto possíveis esforços de aprimoramento poderiam ser desencadeados. Uma sugestão final é feita quanto a uma possível escala aprimorada para a avaliação do clima em situações de P&D.

INTRODUÇÃO

O clima organizacional tem-se tornado um conceito cada vez mais importante para descrever as percepções das pessoas em relação às organizações em que trabalham. O clima é um conceito abrangente por ser um modo de resumir numerosas percepções em um pequeno número de dimensões. Embora o conceito de clima tenda a ser usado para descrever organizações, o termo também pode ser usado para caracterizar as percepções das pessoas sobre os grupos ou equipes em que trabalham. Pode também ser usado para descrever sistemas sociais tais como famílias, clubes e relações entre dois indivíduos.

Um grande número de estudos tem sido produzidos abordando o conceito e a natureza do clima organizacional. Hall et alii (1975), por exemplo, definem o termo da seguinte maneira: "o clima de uma organização é representado pelos conceitos que os indivíduos partilham a respeito do lugar em que trabalham. Como conceitos, as percepções de clima são abstrações significativas de conjuntos de indícios baseadas nos acontecimentos, condições, práticas e procedimentos que ocorrem e caracterizam a vida diária de uma organização". Waters & Roach (1974) definem o clima como um conjunto de atributos específicos que caracteriza uma particular organização e que reflete o modo como ela lida com seus membros em seus respectivos ambientes. Payne & Mansfield (1973) consideram o clima organizacional como o "elo conceitual" de ligação entre o nível individual e o nível organizacional no sentido de expressar a compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais.

Dentro de uma abordagem mais compreensível, Gibson et alii (1973) procuram mostrar que as organizações não diferem apenas em estrutura e processos, mas igualmente nas atitudes e comportamentos de seu pessoal. Os autores procuram descrever de que forma os vários ele-

mentos organizacionais como estilos de liderança, estrutura administrativa, fluxo de comunicações e outros interagem para produzir aquilo que se tem tornado conhecido como "clima organizacional".

Coerentemente com essa abordagem, Obaldeston (1978) trata o clima como um aspecto psicológico do ambiente organizacional, constituído fundamentalmente por percepções acerca de propriedades objetivas do ambiente, como estrutura e processos, que produz efeitos sobre o desempenho institucional e a satisfação no trabalho dos membros organizacionais. Do mesmo modo, Litwin & Stringer (1968) definem o clima organizacional como um conjunto de propriedades psicológicas mensuráveis do ambiente de trabalho que são percebidas direta ou indiretamente pelas pessoas que vivem e que trabalham nesse ambiente. O gráfico da Figura 1 procura sintetizar essas considerações e conceituações dentro de um esforço tentativo de compreensão do fenômeno.

Ao lado, contudo, da crescente preocupação e atenção que o clima organizacional tem recebido ao longo desses últimos anos, onde contribuições a seu respeito têm sido identificadas tendo como foco diferentes tipos de organizações, muito pouco produziu-se no campo das organizações engajadas nas atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), ou seja, naquelas organizações que se dedicam fundamentalmente à inovação científica e tecnológica. Em tais organizações, constituídas primordialmente por Universidades, Instituições de Pesquisa e Centros Tecnológicos de empresas industriais, o fenômeno do clima tem-se constituído num aspecto dos mais relevantes, uma vez que, diferentemente do que acontece nas organizações de natureza mais tradicional (empresas comerciais, industriais e de serviços, órgãos e agências públicas etc.), naqueles tipos de organização o ser humano tem desempenhado um papel crítico, representando, em maior ou menor amplitude, a própria tecnologia da organização. Em outras palavras, a competência técnica nas organizações de P&D situa-se muito mais ao nível do homem do que propriamente ao nível das máquinas e equipamentos. Nesse sentido, uma das preocupações centrais nesse tipo de organização tem sido a de criar e manter um ambiente de trabalho

* Professor Assistente Doutor da FEA/USP. Membro da equipe do PACTO - Programa de Administração em Ciência e Tecnologia do IIA/USP. Consultor de organizações na área de estrutura e desenvolvimento organizacional.

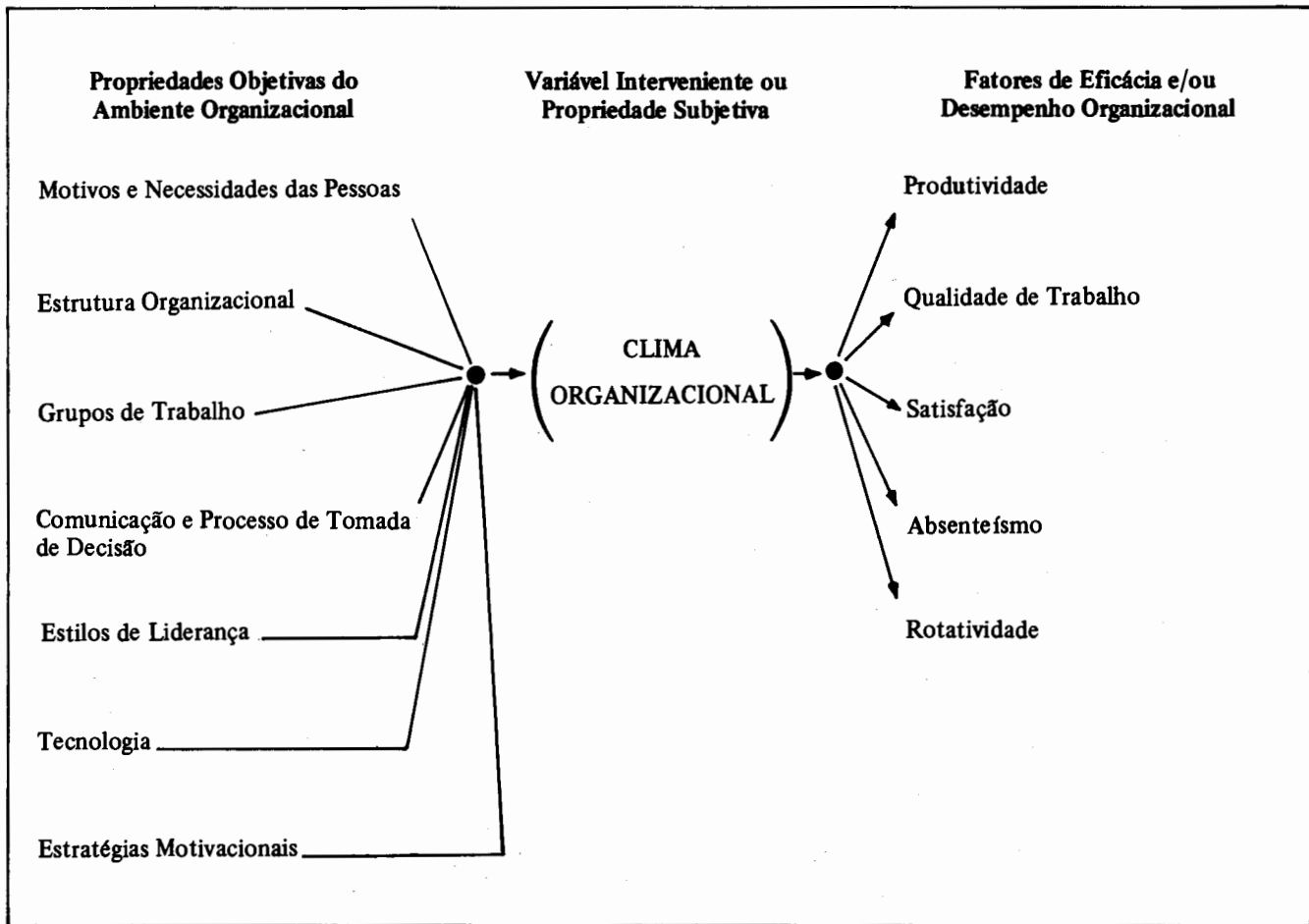


FIGURA 1 – UM MODELO INTEGRATIVO PARA ENTENDIMENTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

satisfatório para os cientistas e engenheiros, uma vez que o trabalho de P&D já apresenta, intrinsecamente, um elevado grau de motivação e envolvimento. Essa evidência tem sugerido, por conseguinte, que os esforços organizacionais nesse tipo de organização precisam cada vez mais ser orientados ao aprimoramento das condições em que tarefas são realizadas do que propriamente ao conteúdo dessas situações em que os conceitos e técnicas de avaliação de clima têm-se mostrado de modo particularmente útil na identificação, interpretação e melhoria de deficiências organizacionais de tal ordem.

À luz desse quadro de referência, o presente estudo foi delineado como uma tentativa de busca de informações sobre a qualidade do clima organizacional em Instituições de Pesquisa (IP's). Substancialmente, existe uma preocupação em conhecer o estado em que se encontram as IP's relativamente à qualidade de seu clima organizacional no sentido de indicar onde parece se situar suas grandes deficiências e, portanto, em que direções possíveis esforços deveriam ser envidados na busca de soluções que viessem a favorecer uma melhor integração e compatibilidade entre as metas individuais e institucionais e que, em consequência, se traduzissem num melhor desempenho, tanto do ponto de vista pessoal como do organizacional. De forma subjacente a esse objetivo, mas numa ordem de prioridade secundária, insere-se no estudo uma tentativa de formulação das bases de uma escala de avaliação do clima que sirva de orientação para futuros estudos que neste campo em particular venham a ser conduzidos.

METODOLOGIA

Natureza e Método

O presente estudo de pesquisa, segundo sua natureza, é predominantemente exploratório, procurando descobrir perfis, tendências e intuições passíveis de verificação em estudos dotados de um maior rigor metodológico. Segundo o método empregado, pode ser classificado como um típico estudo de campo, onde situações institucionais em vida são escolhidas para averiguação, atitudes e valores são pesquisados, medidas aproximadas e indiretas são utilizadas e há uma série de limitações relacionadas ao poder de inferência dos resultados obtidos.

Amostra

A partir de um conhecimento já acumulado sobre a grande maioria das IP's de natureza governamental, constituiu-se uma amostra intencional de 300 elementos representando 14 entidades, todos eles de nível superior, mas ocupado diferentes cargos organizacionais e com diferentes tempos de permanência em suas instituições. Esses elementos foram contatados no período de março a julho de 1982, mas apenas 85 (28%) participaram efetivamente da pesquisa. Em grande parte esse índice de participação foi devido ao procedimento de coleta de dados que foi empregado e que se acha descrito no item seguinte. Os quadros das Figuras 2 e 3 detalham a composição da

amostra que foi pesquisada e o perfil dos respondentes segundo o cargo ocupado e o tempo de instituição.

Variáveis, Instrumentos e Procedimentos

Não obstante exista certa similaridade e convergência entre as várias definições de clima que têm sido propostas ao longo da literatura especializada, várias são as abordagens e modelos empregados na sua avaliação em situações organizacionais reais. Nesse sentido, um largo número de dimensões e/ou variáveis para mensuração do clima tem sido proposto e discutido nos vários estudos de pesquisa que têm sido conduzidos. Autores como Obaldeston (1978), Gavin (1975), Kolb et alii têm utilizado um número de dimensões entre seis e nove, denominado substancialmente por aspectos do tipo: conformidade, responsabilidade, recompensas, clareza organizacional, calor humano etc. Autores como Lafollete & Sims (1975), Schneider & Bartlett (1970), Payne & Mansfield (1973) e Forehand & Gilmer (1964), têm preferido, por sua vez, o uso de um número relativamente maior de dimensões,

variando de vinte até cem, todas elas tentativamente expressas na sua forma mais desagregada possível. Em alguns desses últimos estudos, mais especificamente, técnicas de análise fatorial são empregadas para diminuir tal número de dimensões, reduzindo-o a um conjunto menor de fatores mais diferenciados entre si e mais internamente consistentes, dentro de um esforço, portanto, de busca de medidas mais objetivas e válidas para a avaliação do fenômeno.

Para a coleta de dados sobre o clima organizacional nas IP's selecionadas foi utilizado um instrumento contendo vinte afirmações sobre aspectos que foram tidos como relevantes a partir da revisão dos principais estudos conduzidos neste campo, bem como de uma criteriosa avaliação de sua pertinência no estudo das organizações de natureza científica e tecnológica. Esses aspectos constituem, assim, as dimensões e/ou variáveis de clima que são utilizadas no presente estudo e cujos significados, conforme inseridos no instrumento de coleta de dados, constam da Figura 4.

INSTITUIÇÕES	Nº DE PESSOAS SELECIONADAS PARA O ESTUDO	Nº DE PESSOAS QUE EFETIVAMENTE PARTICIPARAM DA PESQUISA
1. INSTITUTO GEOLÓGICO	15	04
2. PROGRAMA NACIONAL DE MELHORAMENTO DA CANA-DE-AÇÚCAR – PLANALSUCAR	57	11
3. INSTITUTO DE PESCA	20	07
4. INSTITUTO FLORESTAL	19	08
5. FUNDAÇÃO CENTRO TECNOLÓGICO DE MINAS GERAIS – CETEC	09	02
6. FUNDAÇÃO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA – CIENTEC	06	01
7. INSTITUTO DE TECNOLOGIA DO PARANÁ – IAPAR	04	02
8. INSTITUTO DE PESQUISAS ENERGÉTICAS NUCLEARES – IPEN	19	07
9. INSTITUTO DE PESQUISAS TECNOLÓGICAS – IPT	32	11
10. INSTITUTO DE BOTÂNICA	23	10
11. INSTITUTO DE TECNOLOGIA DE ALIMENTOS – ITAL	21	07
12. INSTITUTO AGRONÔMICO DE CAMPINAS	43	10
13. CENTRO DE PESQUISA DA LAVOURA CACAUEIRA – CEPLAC	24	05
14. INSTITUTO MILITAR DE ENGENHARIA – IME	08	—
TOTAIS	300	85

FIGURA 2 – COMPOSIÇÃO DA AMOSTRA QUE FOI PESQUISADA

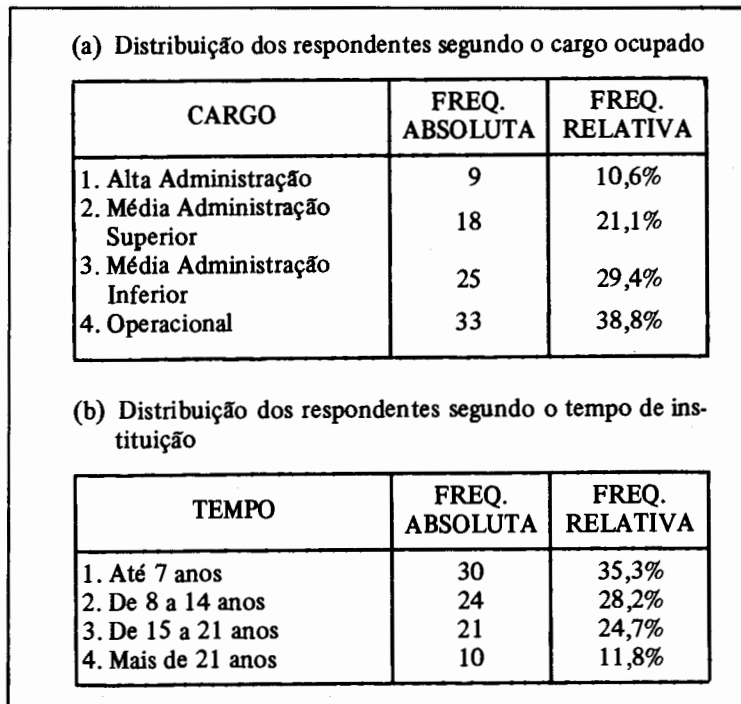


FIGURA 3 – PERFIL DOS RESPONDENTES DA PESQUISA

1. *Estado de Tensão*: descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções.
2. *Conformidade Exigida*: descreve o quanto as pessoas têm flexibilidade de ação dentro do contexto organizacional; descreve o quanto a organização desenfata a necessidade de obediência a normas e regulamentos formais.
3. *Ênfase na Participação*: descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas idéias e sugestões são aceitas.
4. *Proximidade da Supervisão*: descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas; o quanto as pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho; o quanto as pessoas têm possibilidade de exercer a iniciativa.
5. *Consideração Humana*: descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos humanos.
6. *Adequação da Estrutura*: descreve o quanto o esquema organizacional facilita as ações das pessoas; o quanto existe de prática, normas, procedimentos e canais de comunicação consistentes com os requisitos de trabalho.
7. *Autonomia Presente*: descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões; o quanto não precisam ter suas decisões verificadas.
8. *Recompensas Proporcionais*: descreve quão bem as pessoas são recompensadas pelo trabalho que fazem; o quanto de ênfase é dada em recompensas positivas antes do que em punições; o quão justas são as políticas de pagamento e promoções.
9. *Prestígio Obtido*: descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização; o quanto a organização projeta seus membros no ambiente.
10. *Cooperação Existente*: descreve o quanto a amizade e as boas relações sociais prevalecem na atmosfera de trabalho da organização; o grau de confiança de uns nos outros; o grau com que a interação entre as pessoas é sadia.
11. *Padrões Enfatizados*: descreve o grau de importância atribuída pelas pessoas às metas e padrões de desempenho; a ênfase dada à realização de um bom trabalho.
12. *Atitude frente a conflitos*: descreve o quanto as pessoas estão dispostas a servir e considerar diferentes opiniões; a ênfase relativa dada pelas pessoas em "levantar o problema" antes do que em ignorá-lo.
13. *Sentimento de Identidade*: descreve o quanto as pessoas manifestam um sentimento de pertencer à organização; o quanto as pessoas dão valor à organização da qual fazem parte.
14. *Tolerância Existente*: descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva.
15. *Clareza Percebida*: descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhe dizem respeito; o quanto a organização informa as pessoas sobre as formas e condições de progresso.
16. *Justiça Predominante*: descreve o grau com que predominam nos critérios de decisão as habilidades e desempenhos antes do que os aspectos políticos, pessoais ou credenciais.
17. *Condições de Progresso*: descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional; o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso.
18. *Apoio Logístico Proporcionado*: descreve o quanto a organização provê as pessoas, as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho; o quanto a organização facilita seus trabalhos principais.
19. *Reconhecimento Proporcionado*: descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros; o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos.
20. *Forma de Controle*: descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas antes do que para policiamento e castigo.

FIGURA 4 – ESPECIFICAÇÃO DAS DIMENSÕES E/OU VARIÁVEIS DE CLIMA UTILIZADAS NO ESTUDO

As várias discussões empreendidas ao nível da literatura acerca dos procedimentos e formas de mensuração do clima organizacional levou a definir um processo de mensuração baseado nas noções de *atual* (o que você acredita que acontece agora na sua organização) e *ideal* (como você gostaria que fosse). Índices de clima foram assim obtidos pela diferença entre as condições atuais e ideais, onde aos índices mais baixos foram associados níveis mais satisfatórios de clima e aos índices mais altos níveis mais insatisfatórios. Para se chegar a esses índices foi definida uma escala de cinco pontos que procurava reproduzir a intensidade com que o aspecto em avaliação (tensão, conformidade etc.), tanto do ponto de vista de atual como de ideal, tinha ocorrido na organização na percepção do respondente, com "1" significando nunca e "5" significando sempre. Nesse sentido, ao nível de cada dimensão e/ou variável, a qualidade do clima organizacional foi expressa por uma escala que variava de zero a quatro, com o valor "0" indicando uma alta qualidade percebida do clima em determinada dimensão e "4", inversamente, uma baixa qualidade.

A partir dessas definições, questionários foram compostos e enviados aos respondentes selecionados através do correio, onde os indivíduos foram solicitados a cooperar com o estudo e a emitir uma opinião franca e honesta a respeito dos aspectos sobre os quais foram argüídos. Todos os respondentes preencheram sozinhos seus respectivos questionários a partir das instruções fornecidas, sem qualquer intervenção do pesquisador. Os questionários recebidos até fins de julho de 1982 foram tabulados.

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Percepções de Clima a Nível Global

O gráfico da Figura 5 procura mostrar a distribuição dos dados relativos ao clima organizacional que foram coletados aos 85 informantes pertencentes às 13 instituições de pesquisa que foram investigadas. Essa figura contém aquilo que denominaremos de Perfil de Clima Organizacional, construído a partir da mediana das respostas obtidas ao nível de cada dimensão e/ou variável.

De acordo com essa figura é possível notar que o grande ponto de preocupações, na percepção dos respondentes, parece ser o relativo a Recompensas, cujo grau de desfavorabilidade parece bastante coerente com a realidade das instituições de pesquisa brasileiras. De uma forma sintética, as cinco dimensões mais desfavoráveis nas instituições de pesquisa relativamente à qualidade de seu clima organizacional parecem ser, da mais para a menos desfavorável:

- recompensas
- clareza organizacional
- estrutura administrativa
- reconhecimento
- atitude frente a conflitos

De outro lado, as cinco dimensões mais favoráveis nas instituições de pesquisa relativamente à qualidade de seu clima organizacional parecem ser, da mais para a menos favorável:

- tolerância a erros
- estilo de supervisão
- conformidade exigida
- consideração

- autonomia

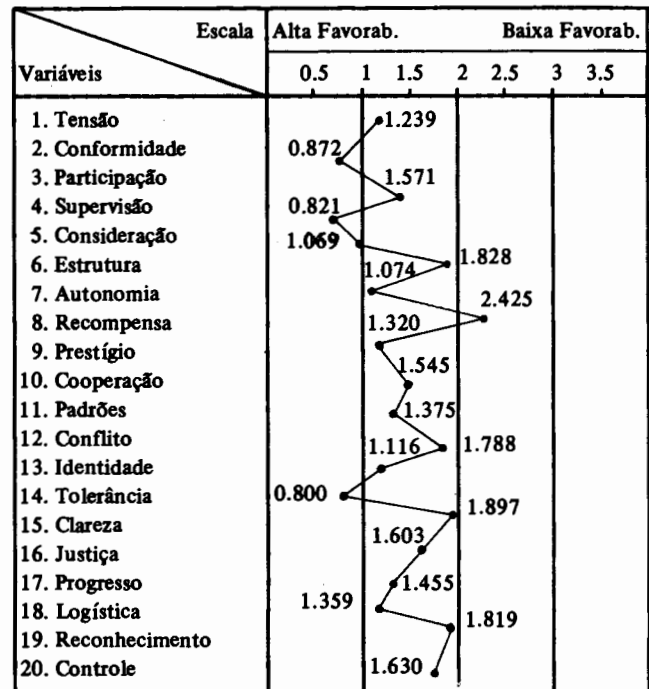


FIGURA 5 - PERFIL DO CLIMA ORGANIZACIONAL NAS INSTITUIÇÕES DE PESQUISA INVESTIGADAS SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES

Percepções de Clima a Nível de Estratos

Considerar-se-á aqui de que forma as percepções de clima variam segundo o cargo ocupado pelos respondentes e seus respectivos tempos de instituição. Em outras palavras, procurar-se-á averiguar se há ou não diferenças nas percepções de clima quando se consideram os diferentes postos ocupados pelos indivíduos na hierarquia organizacional, bem como seus tempos de convivência com a respectiva instituição.

Percepções de clima conforme o escalão hierárquico

Considerando-se os diferentes cargos dos respondentes, podemos dividi-los em dois grupos bem diferenciados: grupo da alta/média administração superior; e grupo da média administração inferior/operacional. Tendo em vista fazer uma análise das diferenças com que cada um desses grupos percebe o clima organizacional, elaborou-se a Figura 6. Nessa figura vemos dois novos perfis de clima organizacional, o primeiro (linha cheia) representando a percepção dos representantes do grupo da alta/média administração superior (24 respostas) e o segundo (linha pontilhada) representando a percepção dos respondentes do grupo da média administração inferior/operacional (58 respostas).

Analisando-se o comportamento dos dois Perfis de Clima Organizacional, os respondentes de cargo mais elevado na hierarquia tendem a perceber o clima mais favora-

velmente do que aqueles que ocupam cargos mais baixos. Esse fenômeno nas instituições de pesquisa é bastante coerente com relatos de pesquisa em outras organizações, tais como a de Souza (1980) e com a prática subjacente, segundo os quais os indivíduos ocupando postos organizacionais mais elevados tendem a estar "mais integrados" com a organização e com os valores que são enfatizados do ponto de vista formal/institucional.

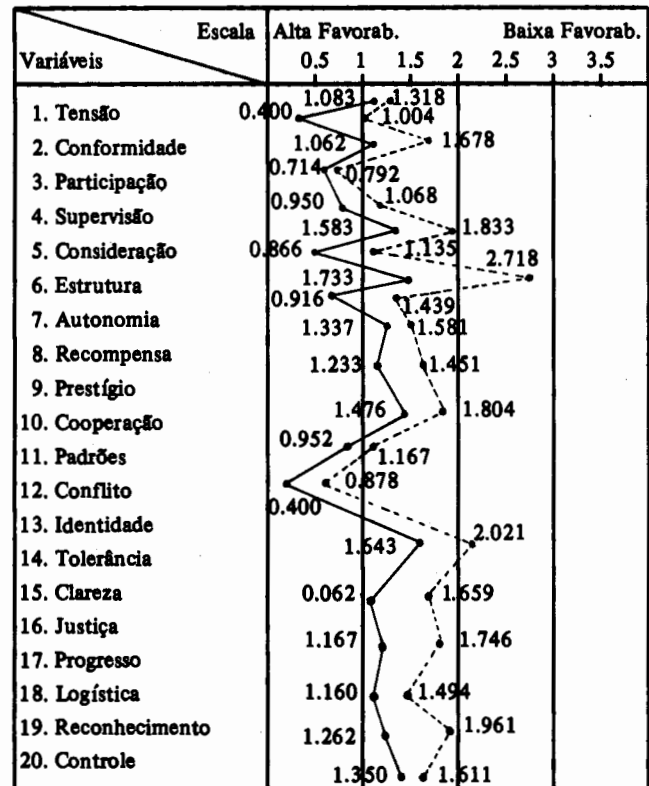
Numa análise mais específica, no grupo da alta/média administração superior, os cinco aspectos de clima que foram percebidos como mais desfavoráveis e os cinco que foram percebidos como mais favoráveis constam da Figura 7. Notadamente no que diz respeito aos aspectos mais favoráveis, talvez aí resida as grandes diferenças entre os dois grupos, uma vez que não somente a ordem atribuída aos fatores é bastante diferente como também o fator Consideração, presente no grupo situado nos escalões hierárquicos inferiores, dá lugar ao fator Prestígio. Esse fator, mais especificamente, diz respeito a quanto a organização projeta seus membros no meio ambiente.

Tomando-se agora o grupo da média administração inferior/operacional, as cinco dimensões mais desfavoráveis de clima e as cinco mais favoráveis estão dispostas igualmente na Figura 7. Tal lista, tanto em termos de conteúdo como de ordem, é bastante similar àquela que foi feita considerando-se o grupo de respondentes como um todo. Um único ponto que talvez valha a pena ser salientado é o relativo à dimensão Recompensas, que, embora permanecendo em primeiro lugar quanto a sua desfavorabilidade para os respondentes, alcança números bem mais elevados do que os obtidos para o grupo como um todo (2.718 contra 2.425) e notadamente para o grupo da alta/média administração superior (2.718 contra 1.733). Nesse sentido, as políticas institucionais referentes a recompensas parecem afetar de forma mais incisiva os grupos situados nos escalões mais baixos da hierarquia organizacional.

Outro ponto para o qual se deve chamar a atenção é o relativo à composição dos fatores. Embora quatro deles sejam comuns a ambos os grupos, no segundo (média administração inferior/operacional) o fator Cooperação dá lugar para o de Reconhecimento quando se analisam os aspectos mais desfavoráveis na percepção dos respondentes. Esse fato parece ser bastante coerente uma vez que o pessoal dos níveis mais baixos da hierarquia parecem, de fato, ressentir-se mais acentuadamente da falta de uma política organizacional relativa a reconhecimento de seus efeitos condizente com suas expectativas.

Se se pensar em termos de fatores que mais contribuem para as diferenças entre os dois grupos no que diz respeito a suas percepções de clima e se se levar em consideração que os números do grupo da alta/média administração inferior são inferiores aos da média administração inferior/operacional em todas as dimensões através das quais a qualidade do clima organizacional foi avaliada nas instituições de pesquisa (os primeiros refletem uma maior favorabilidade do clima), esses dois grupos diferem mais substancialmente, em ordem decrescente de importância, nos seguintes aspectos:

- recompensas (diferença de 0.085)
- reconhecimento (0.699)
- participação (0.616)
- conformidade exigida (0.604)
- justiça (0.597)



LEGENDA: — = Alta Administração/Média Adm. Superior
 - - - = Média Administração Inf./Operacional

FIGURA 6 - PERFIL DE CLIMA CONFORME O CARGO DO INFORMANTE

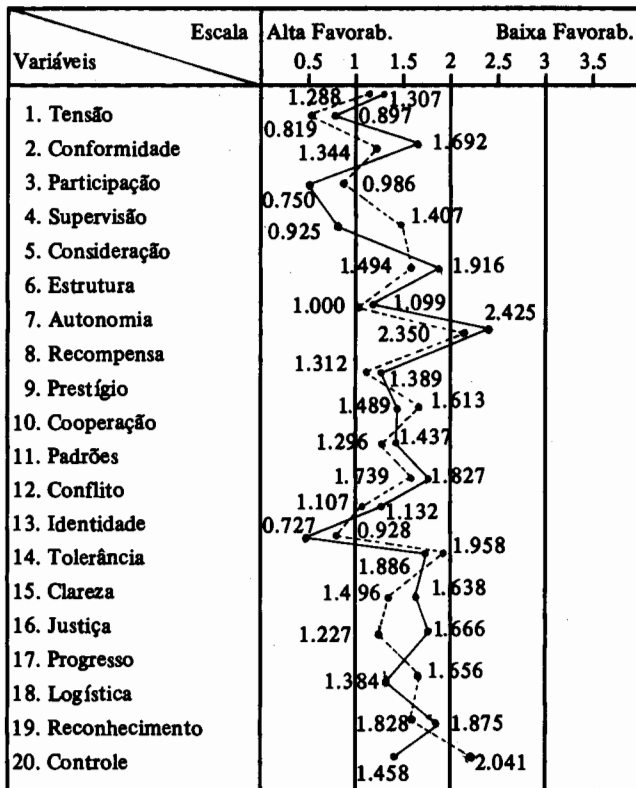
	GRUPO 1 ALTA/MÉDIA ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR	GRUPO 2 MÉDIA ADMINIST. INFERIOR/OPERACION.
ASPECTOS MAIS DESFAVORÁVEIS	- recompensa (1.733) - clareza organizacional (1.643) - estrutura (1.583) - atitude frente a conflitos (1.476) - cooperação (1.337)	- recompensa (2.178) - clareza organizacional (2.021) - reconhecimento (1.961) - estrutura (1.833) - atitude frente a conflitos (1.804)
ASPECTOS MAIS FAVORÁVEIS	- tolerância (0.400) - conformidade exigida (0.400) - supervisão (0.714) - autonomia (0.866) - prestígio (0.916)	- supervisão (0.792) - tolerância (0.878) - conformidade exigida (1.004) - consideração (1.068) - autonomia (1.135)

FIGURA 7 - ASPECTOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL MENOS E MAIS FAVORÁVEIS SEGUNDO OS GRUPOS DE RESPONDENTES SITUADOS EM NÍVEIS HIERÁRQUICOS MAIS E MENOS ELEVADOS

- condições de progresso (0.579)
- prestígio (0.523)
- tolerância (0.478)
- clareza organizacional (0.370)
- logística (0.334)

Percepções de clima conforme o tempo de instituição

Dividindo-se novamente o grupo total de respondentes em dois grupos, um primeiro composto por indivíduos



LEGENDA: — = até 14 anos de empresa
menos
- - - = 15 ou mais anos de empresa
mais

FIGURA 8 – PERFIL DE CLIMA ORGANIZACIONAL CONFORME O TEMPO DE INSTITUIÇÃO DO INFORMANTE

com tempo de instituição até 14 anos (52 casos) e um segundo com tempo de instituição superior a 15 anos (31 casos), pode-se compor dois novos Perfis de Clima Organizacional diferenciados. Esses dois perfis constam da Figura 8, com o expresso pela linha cheia caracterizando o pessoal de menos tempo de instituição e o expresso pela linha pontilhada o pessoal de mais tempo de instituição.

Aqui, diferentemente do caso anterior, é um tanto quanto difícil estabelecer uma comparação objetiva no tocante a esses perfis, uma vez que eles diferem não somente em termos de magnitude alcançada pelos fatores mas também na relação entre eles quanto ao fato de serem percebidos como mais favoráveis ou desfavoráveis. Assim, por exemplo, a maior diferença entre os dois grupos situa-se ao nível da variável Forma de Controle, como o primeiro grupo (mais novo de casa) percebendo esse fator mais favoravelmente do que o segundo (mais velho de casa). A quarta maior diferença entre os dois grupos reside na variável Condições de Progresso, mas aqui o grupo mais antigo percebe esse fator mais favoravelmente do que o grupo mais recente. Uma síntese de todas essas considerações situa-se na Figura 9, onde estão dispostas, para cada grupo, as variáveis que foram percebidas como menos e mais favoráveis pelos respondentes. Por essa tabela é possível notar que os grupos apresentam acentuadas diferenças na composição dos fatores mais e menos favoráveis relativamente à qualidade do clima organizacional.

	GRUPO 1 TEMPO DE INSTIT. ATÉ 14 ANOS	GRUPO 2 TEMPO DE INSTIT. INFERIOR A 15 ANOS
ASPECTOS MAIS DESFAVORÁVEIS	- recompensa (2.425) - estrutura (1.916) - clareza organizacional (1.886) - reconhecimento (1.875) - atitude frente a conflito (1.827)	- recompensa (2.350) - forma de controle (2.041) - clareza organizacional (1.958) - atitude frente a conflito (1.739) - cooperação (1.613)
ASPECTOS MAIS FAVORÁVEIS	- tolerância (0.727) - supervisão (0.750) - conformidade exigida (0.897) - consideração (0.925) - autonomia (1.099)	- conformidade exigida (0.819) - tolerância (0.928) - supervisão (0.986) - autonomia (1.000) - estado de tensão (1.288)

FIGURA 9 – ASPECTOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL MENOS E MAIS FAVORÁVEIS SEGUNDO OS GRUPOS COM MENOR E MAIOR TEMPO DE INSTITUIÇÃO

A exemplo do que foi feito no item anterior, pode-se examinar mais detalhadamente os fatores que mais contribuem para as diferenças entre os grupos menos e mais antigos relativamente à favorabilidade percebida do clima. Como se pode notar, trata-se de grupos bem mais homogêneos do que o caso anterior, onde havia diferenças mais substanciais entre o grupo situado nos níveis hierárquicos mais altos e aqueles situados nos níveis hierárquicos mais baixos. Em ordem decrescente de importância, os fatores que contribuem para as maiores diferenças entre o pessoal mais novo de casa e o mais antigo no que diz respeito à percepção do clima organizacional são:

- Forma de controle (diferença de 0.583, com o pessoal mais novo percebendo a variável mais favoravelmente)
- Consideração (0.482, idem anterior)
- Estrutura (0.482, com o pessoal mais velho percebendo a variável mais favoravelmente)
- Condições de progresso (0.381, idem anterior)
- Participação (0.348, idem anterior).

Contribuição para uma Escala de Avaliação do Clima em IP's

Tendo em vista deixar uma contribuição fundamentada na realidade das instituições de pesquisa brasileiras para aqueles que tenham interesse em prosseguir com a realização de estudos desta natureza, procurar-se-á apresentar aqui uma análise relativa às variáveis que foram utilizadas na avaliação do clima organizacional neste estudo.

Inicialmente deve-se considerar que muitos estudos conduzidos na realidade americana e um ou outro conduzido na realidade brasileira têm utilizado cerca de 7 a 9 dimensões para a avaliação do clima. Em alguns dos casos, essas dimensões têm sido compostas de uma forma totalmente arbitrária, como foi feito neste trabalho ao escolher 20 dimensões através das quais procurou-se trabalhar. Em outros, contudo, tais dimensões têm sido compostas como fruto de um esforço de análise estatística que tem por objetivo não só diminuir o número de dimensões mas, sobretudo, diferenciá-las adequadamente entre si, evitando, em consequência, as inúmeras sobreposições que inevitavelmente acontecem entre elas.

Desde que se esteja perfeitamente convencido de que é por demais complexo trabalhar-se com as vinte

dimensões de clima que se vem utilizando, bem como de que existem sérias sobreposições entre elas, utilizou-se a técnica de análise fatorial, programa VARIMAX (veja Nie et alii, 1970), numa tentativa de compor um menor e mais diferenciado conjunto de fatores que pudesse ser

utilizado na avaliação do clima organizacional em instituições de pesquisa brasileiras. Os dados que resultaram da análise fatorial estão dispostos na Figura 10, onde o corpo da tabela reflete as cargas fatoriais que cada variável recebeu em relação a cada fator.

FATORES VARIÁVEIS	FATOR 1	FATOR 2	FATOR 3	FATOR 4	FATOR 5	FATOR 6	FATOR 7
1. Tensão	0.33574	0.22007	0.07277	0.24624	0.04426	0.04335	-0.01727
2. Conformidade	0.07978	0.01090	0.26417	0.01128	0.18280	0.02800	0.04847
3. Participação	0.22041	0.66127	-0.04600	0.09234	0.09235	0.29811	-0.02522
4. Supervisão	-0.16893	-0.04080	-0.11270	0.23851	0.72800	0.01759	0.03699
5. Consideração	0.09425	0.17746	0.09382	-0.04835	0.26737	0.06337	0.79259
6. Estrutura	-0.05727	0.55262	0.15799	-0.00877	0.02346	0.00937	0.12580
7. Autonomia	0.21705	0.30791	0.53646	-0.25250	0.32896	-0.06136	-0.19680
8. Recompensa	-0.08545	0.42850	0.33930	0.12679	-0.09798	-0.05097	0.23412
9. Prestígio	0.28104	0.12418	0.65642	0.17734	-0.08046	0.02873	0.12456
10. Cooperação	0.61971	0.01300	0.25847	-0.01573	-0.06288	0.22505	-0.07117
11. Padrões	0.43852	0.05076	0.27760	0.06214	-0.11452	-0.22353	0.34739
12. Conflito	0.29614	0.15988	0.19684	0.11381	0.05243	0.85635	0.10062
13. Identidade	0.10444	0.09541	0.60572	0.15260	-0.17333	0.21591	0.05547
14. Tolerância	0.11244	0.17584	0.05364	0.02427	0.59784	0.01220	0.13604
15. Clareza	0.57388	0.33560	0.14026	0.21414	0.06456	-0.01950	0.23741
16. Justiça	0.34339	0.60462	0.01989	0.18032	0.18602	-0.00629	-0.00360
17. Progresso	0.20635	0.18032	-0.04429	0.56448	0.07634	-0.02565	-0.10261
18. Logística	0.07116	-0.10704	0.35785	0.65459	0.13653	0.16487	0.05992
19. Reconhecimento	0.32631	0.37350	0.12293	0.54314	0.10243	0.06512	0.13435
20. Controle	0.51751	-0.01300	0.08408	0.28020	0.05599	0.09860	0.04934

FIGURA 10 – MATRIZ DE FATORES (VARIMAX ROTATED FACTOR MATRIX)

Interpretando a tabela, pode-se notar que as 20 dimensões de clima podem ser reduzidas em 7 fatores, sendo que os três primeiros explicam cerca de 70% da variação total dos dados. Tomando-se, para cada fator, as variáveis que apresentam as cargas fatoriais mais elevadas relativamente a suas respectivas cargas em outros fatores, pode-se compor uma lista tentativa de fatores, passível, portanto, de aprimoramentos, para ser utilizada na avaliação do clima organizacional em IP's. Tal lista de fatores, cujas respectivas denominações obedecem a um critério estritamente pessoal, pode ser composta da seguinte maneira:

Fator 1: *Condições nas quais o trabalho das pessoas ocorre no contexto organizacional*

- cooperação (carga fatorial de 0,62)
- clareza (0,57)
- forma de controle (0,51)
- valorização de padrões (0,43)
- estado de tensão (0,33)

Fator 2: *Filosofia e práticas enfatizadas pela organização relativamente à figura do ser humano*

- participação (0,66)
- justiça (0,62)
- estrutura (0,55)
- recompensas (0,42)

Fator 3: *Estado de engajamento entre os estilos e valores individuais e a organização*

- projeção no meio ambiente (0,65)

- identidade (0,60)
- autonomia (0,53)
- flexibilidade de ação (0,26)

Fator 4: *Facilidades providas pela organização para o avanço profissional de seu pessoal técnico*

- logística (0,65)
- condições de progresso (0,56)
- reconhecimento (0,54)

Fator 5: *Características da supervisão empregada relativamente ao pessoal técnico*

- estilo de supervisão (0,72)
- tolerância (0,59)

Fator 6: *Atitudes da organização frente a conflitos*

- conflito (0,85)

Fator 7: *Calor humano e suporte provido pela organização*

- consideração (0,79)

Considera-se que a composição dos fatores acima descrita foi exclusivamente baseada nos números decorrentes das análises estatísticas. Dessa forma, elas não levam em conta a interpretação dada pelo respondente às várias variáveis e a subjetividade a elas inerente. Numa análise mais racional, deveria promover-se certos ajustes na lista então apresentada de forma a compor outra que refletisse melhor o significado dos vários fatores e, corrigisse algu-

mas incoerências à primeira vista notadas nas suas respectivas composições. Assim, por exemplo, num primeiro nível, poderia considerar-se a possibilidade de reduzir o número de fatores de 7 para 5, visto que os cinco primeiros respondem por cerca de 87% da variação total e os dois últimos são compostos, cada um deles, por apenas uma variável. No que diz respeito à variável que compõe o fator 5 (atitude frente a conflitos), ela poderia ser adequadamente transferida para o fator 1, como uma primeira possibilidade. Quanto à variável que compõe o fator 7 (consideração), ela poderia ser viavelmente transferida como uma primeira possibilidade para o fator 2.

SÍNTESE E CONCLUSÕES

Este estudo procurou examinar o clima organizacional em instituições de pesquisa e desenvolvimento. Sua premissa básica foi a de que o clima é um fator determinante do desempenho institucional no sentido de que níveis elevados de clima tendem a favorecer as contribuições individuais, resultando, em consequência, benefícios organizacionais e pessoais.

Para a avaliação do clima nas instituições de P&D foram utilizadas 20 dimensões, estas provenientes da ampla literatura existente sobre o tema: estado de tensão, conformidade exigida, ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humana, adequação da estrutura, autonomia presente, recompensas proporcionadas, prestígio obtido, cooperação existente, padrões enfatizados, atitude frente a conflitos, sentimento de identidade, tolerância existente, clareza percebida, justiça predominante, condições de progresso, apoio logístico proporcionado, reconhecimento proporcionado e forma de controle utilizada.

Um estudo de campo foi empreendido para se obter dados junto a 85 indivíduos pertencentes a 13 instituições de pesquisa dentro da realidade nacional. Os dados foram coletados através de questionários autopreenchíveis num período de cerca de cinco meses.

A partir do processo de análise dos dados que foi empregado, os principais resultados do estudo podem ser assim descritos:

Primeiro: a qualidade do clima organizacional nas instituições de pesquisa investigadas apresenta variações em função do fator que é levado em consideração. Assim, as dimensões mais favoráveis de clima na percepção dos respondentes parecem ser a tolerância a erros, estilos de supervisão, conformidade exigida, consideração humana e autonomia predominante. As dimensões mais desfavoráveis de clima parecem ser a política de recompensas, a clareza organizacional, a estrutura administrativa, os padrões de reconhecimento e a atitude frente a conflitos.

Segundo: o clima organizacional tende a ser melhor percebido pelas pessoas situadas nos escalões mais eleva-

dos da hierarquia administrativa. As dimensões de clima que mais contribuem para as diferenças de percepção entre os indivíduos situados no topo da hierarquia e aqueles situados na base parecem ser: a política de recompensas, os padrões de reconhecimento, a participação, a conformidade exigida, justiça e condições de progresso. Todos esses fatores foram percebidos mais favoravelmente pelo grupo situado nos níveis mais elevados da hierarquia.

Terceiro: parece não haver, na situação pesquisada, uma diferença marcante nas percepções de clima entre o pessoal com mais e menos tempo de instituição. Embora haja diferenças entre esses grupos relativamente às percepções de clima, essas diferenças não ocorrem de uma forma padronizada como a descrita no item anterior. Assim, parece haver fatores que são melhores percebidos pelo pessoal com mais tempo de instituição (por exemplo, a adequação da estrutura, as condições de progresso, a participação etc.) e fatores que são melhores percebidos pelo pessoal com menos tempo de instituição (por exemplo, forma de controle, consideração humana etc.).

Quarto: como uma contribuição para futuros estudos nesse campo, as 20 dimensões utilizadas neste estudo para a avaliação do clima organizacional podem ser adequadamente compostas num conjunto de sete fatores básicos, com os cinco primeiros sendo responsáveis por cerca de 87% da variação dos dados. Esses fatores parecem ser: condições nas quais o trabalho ocorre no contexto organizacional, filosofia e práticas enfatizadas pela organização formal relativamente à figura do ser humano, estado de engajamento entre os valores individuais e os organizacionais (engajamento), facilidades organizacionais providas para o avanço profissional, características de supervisão, atitude frente a conflitos e calor/suporte humano.

Três comentários finais necessitam ser considerados. Em primeiro lugar, dificilmente os resultados do presente estudo podem ser generalizados. O processo utilizado para a composição da amostra e a dificuldade de avaliar sua representatividade limitam muito essa possibilidade de inferência. Em segundo lugar, este trabalho lida, antes de tudo, com percepções de pessoas e tão-somente com as daquelas que se dispuseram a participar do estudo. Assim, todas as conclusões devem ser vistas primariamente do ponto de vista desses indivíduos. Em terceiro e último lugar, embora típico deste tipo de estudo, a subjetividade inerente ao processo de mensuração e de coleta de dados não permite que os números sejam vistos além de meras indicações e referências preliminares. Todos esses comentários reforçam, na verdade, que pesquisas adicionais sobre os aspectos investigados necessitam ser feitas para determinar o grau de generalização e precisão dos resultados que foram obtidos.

BIBLIOGRAFIA

- FOREHAND, G.A. & GILMER, B.V.H. Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62: 361-83, 1964.
- GAVIN, J.R. Organizational climate as a function of personal and organizational variables. *Journal of Applied Psychology*, 60 (1), 1975.
- GIBSON, J.L. et alii. Organizational climate. In: *Organizations structure, process and behavior*. Dallas, Business Publ., 1973.

- HALL, D.T. et alii. *Experiences in management and organizational behavior*. New York, St. Clair Press, 1975.
- KOLB, D.; RUBIN, I. & McINTYRE, I. *Organizational psychology: and experiential approach*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1971.
- LAFOLLETE, E. & SIMS, H.P.Jr. An assessment of the Litwin and Stringer organizational climate questionnaire. *Personnel Psychology*, 28, 1975.
- LITWIN, G.H. & STRINGER, R.H.Jr. *Motivation and organizational climate*. Boston, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968.
- OBALDESTON, M.D. Creativity and organizational climate in pharmaceuticals R&D. *R&D Management*, 8 (3), 1978.
- NIE, N.; BENT, D. & HULL, C. *Statistical package for the social sciences (SPSS)*. New York, McGraw-Hill Book, 1970.
- PAYNE, R. & MANSFIELD, R. Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure, context and hierarchical position. *Administrative Science Quarterly*, 4, 1973.
- SCHNEIDER, B. & BARTLETT, L.J. Individual differences and organizational climate measurement of organizational climate by the multi-trait, multi-rater matrix. *Personnel Psychology*, 23, 1970.
- SOUZA, E.L.P. Diagnóstico do clima organizacional. *Revista de Administração de Empresa*, Rio de Janeiro, 20 (4): 51-6, out./dez., 1980.
- WATERS, L.K. & ROACH, D. Organizational climate dimension and job related attitudes. *Personnel Psychology*, 27: 465-76, 1974.

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

PROCESSO DE SELEÇÃO

O Processo de Seleção aos Cursos de Mestrado em Administração e Contabilidade para o ano letivo de 1984 obedecerá o seguinte calendário:

DATA	EVENTO
22/8	Abertura das Inscrições
22/8	Encerramento das Inscrições
22/10	Aplicação dos Testes
15/12	Último dia para divulgação dos resultados.

Informações poderão ser obtidas nos seguintes programas:

- Universidade de São Paulo
Faculdade de Economia e Administração
Curso de Mestrado em Administração
Caixa Postal 11498 – CEP 05499 – São Paulo, SP.
- Universidade de São Paulo
Faculdade de Economia e Administração
Curso de Mestrado em Contabilidade
Caixa Postal 11498 – CEP 05499 – São Paulo, SP.
- COPPEAD – Caixa Postal 68514 – CEP 20000 – Rio de Janeiro, RJ.
- EBAP – Praia do Botafogo, 190, 5º and. – CEP 22250 – Rio de Janeiro, RJ.
- UFRGS – Av. João Pessoa, 52, 4º and. – CEP 90000 – Porto Alegre, RS.
- UFRN – Mestrado em Administração – Campus Universitário – CEP 59000 – Natal, RN.
- EAESP/FGV – Av. Nove de Julho, 2029, 12º and. – CEP 01313 – São Paulo, SP.