

CLIMA E ESTRUTURA DE TRABALHO

Edela L. P. de Souza*

SÍNTESE

Comparando-se organizações com tarefas bem estruturadas (como um Centro de Processamento de Dados) com organizações que tenham suas tarefas menos estruturadas (como uma Secretaria de Planejamento), observam-se claras diferenças na percepção de clima dos seus participantes. As comparações foram feitas entre os coordenadores e gerentes de 10 organizações, totalizando 210 sujeitos. Foi utilizada a Escala de Kolb. As divergências ocorreram nos fatores de: conformidade com normas, clareza organizacional, liderança e apoio humano.

INTRODUÇÃO

Nas literaturas americana e inglesa, encontramos vários autores que chamam a atenção para as diferenças organizativas e gerenciais decorrentes das diferenças de tecnologia, meio ambiente e estrutura das tarefas.

Burns & Stalker (1961) classificaram as organizações em mecânicas e orgânicas, conforme o grau de padronização do seu trabalho. Fiedler (1965) encontrou estilos de chefia mais e menos eficazes, dependendo do grau de estruturação das tarefas e da base de poder do líder. Lawrence & Lorsch (1973) enfatizaram a importância do meio ambiente na estruturação e sucesso empresarial. Morse & Lorsch (1970) encontraram que o senso de competência no trabalho é decorrente das variáveis: natureza da tarefa, estilo gerencial e necessidades pessoais. Baum (1977) ressaltou as características diferenciais entre a produção de bens e a prestação de serviços. Galbraith (1977) mapeou as diferentes formas de organizar, dependentes da complexidade ambiental e fluxo de informações.

No Brasil, destacam-se Zaccarelli, Fischmann e Leme (1980), que estudaram a ecologia empresarial, traçando um paralelismo com o ambiente biológico e daí tirando conseqüências para a estratégia empresarial.

Em todos esses trabalhos está presente a variável: grau de incerteza das tarefas organizacionais. Há tarefas que são rotineiras, previsíveis, bem definidas. Outras são mutantes, exigindo criatividade e flexibilidade para serem executadas, já que a padronização é mínima. O grau de incerteza pode ser decorrente da natureza da própria tarefa (como é o processo decisório e a pesquisa criativa) ou decorrente do ambiente externo (pressão de novas tecnologias e a mudança de valores sociais).

Embora todas as organizações estejam sujeitas à turbulência do ambiente, umas sofrem mais com isso do que as outras. É difícil de estabelecer parâmetros claros quanto ao grau de instabilidade sofrida. As tarefas são

imutáveis até que ponto? Qual o grau de previsibilidade e risco? O conceito de incerteza é difícil de precisar, embora se saiba que está condicionado à facilidade de obter informações e "feedback".

Uma empresa de consultoria, por exemplo, enfrenta, com cada cliente, problemas novos, dentro de circunstâncias diversificadas. O trabalho não pode ser pré-fabricado, mas tem de resultar de um diagnóstico específico e da participação do cliente, até certo ponto imprevisível. Como diz Baum (1977): "o processo ideal de prestar serviços é aquele no qual cada serviço é único. Cada relação médico-paciente ou advogado-cliente é de certa maneira, ainda que pequena, diferente de todas as outras."

Da mesma forma, as organizações públicas encarregadas de introduzir inovações — como é o caso de uma Secretaria de Planejamento ou uma Secretaria do Meio Ambiente — trabalham com graus de incerteza e risco muito elevados, pois estão lidando com informações sempre novas e mutantes.

Já por outro lado, outras organizações, quer públicas, quer privadas, trabalham com margem de estabilidade menos oscilante, como é o caso das companhias de processamento de dados, as organizações bancárias e uma Secretaria de Transportes. Note-se que, embora também sejam da área de prestação de serviços, gozam de uma estruturação de tarefas e rotinas mais previsíveis do que as citadas no parágrafo anterior.

O objetivo deste trabalho é verificar se existem traços diferenciais na percepção de clima, entre participantes de organizações com tarefas bem estruturadas e organizações com trabalho menos estruturado.

O Conceito de Clima

A palavra "clima" é usada corriqueiramente para designar a atmosfera de trabalho e não oferece dificuldades maiores para seu entendimento. Do ponto de vista científico, no entanto, há controvérsia quanto à sua conceituação, elementos constituintes e fatores causais.

* Consultora e Livre-Docente em Psicologia Organizacional do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS.

Sem nos alongarmos uma revisão bibliográfica já realizada antes – (Souza, 1978) e subseqüentes –, basta mencionar que alguns autores enfatizam a dimensão objetiva do clima, isto é, o porte, o contexto, o grau de autonomia da organização (House & Rizzo, 1972; Guion, 1973; Payne & Mansfield, 1973).

Para outros, o clima se reduz à percepção que o indivíduo tem de seu ambiente, conforme declaram Schneider & Snyder (1975):

“Clima é a percepção sumária que as pessoas têm sobre a organização. A natureza global do clima, no entanto, de forma alguma sugere que o conceito seja unidimensional. Muitas classes de eventos ou práticas e procedimentos organizacionais podem contribuir para a percepção global ou sumária que as pessoas têm de sua organização.”

Também dentro dessa ótica, James et alli (1978) esclarecem que: “os indivíduos tendem a interpretar as situações de maneira psicologicamente significativa para eles e não simplesmente em termos de descrições objetivas de atributos situacionais específicos”.

Litwin (1971) define clima organizacional como: “a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que: a) é percebida ou experimentada pelos membros organizacionais; e b) influencia seus comportamentos”. Mais adiante afirma: “o clima representa uma soma das expectativas e valores incentivadores gerados em uma situação”.

Em síntese, pode-se afirmar com Gavin (1975) que: “as percepções de clima são uma função das características do percebedor, características da organização e suas interações”. Ou como afirmam Campbell et alli (1970): “Clima é um conjunto de atributos específicos de uma organização em particular, que podem ser induzidos da forma pela qual essa organização lida com seus membros e seu ambiente”.

A Pesquisa (*)

Para medir o clima organizacional, foi aplicada a Escala de Kolb, Rubin e McIntyre (1978) que auferem em 10 pontos o clima real e ideal, conforme a percepção dos participantes (nos moldes como são usadas as escalas de Likert).

As dimensões organizacionais medidas são as seguintes:

- 1) conformidade: o grau em que é exigida aderência às normas e a medida em que muitos preceitos regulam a vida organizacional;
- 2) responsabilidade: o grau em que é distribuída e cobrada dos participantes uma carga significativa das tarefas e decisões organizacionais;
- 3) padrões de desempenho: o grau em que é exigida excelência no trabalho;
- 4) recompensas: o grau em que é reconhecida a contribuição dos participantes;
- 5) clareza organizacional: o grau em que estão bem definidos os objetivos e procedimentos da organização;
- 6) apoio e calor humano: o grau em que há afeto e consideração entre os habitantes organizacionais;
- 7) liderança: o grau em que surgem e são aproveitadas manifestações de participantes, representando grupos.

A amostra é constituída de 210 respondentes em 10 organizações (públicas, mistas e particulares), sendo alguns de primeiro escalão (diretores, presidentes e secretários municipais) e a maioria, ocupante de cargos imediatamente abaixo (coordenadores de área, gerentes de projetos, chefes de departamento).

As organizações foram analisadas em 2 grupos: aquelas que desempenham tarefas bem estruturadas (aí se encontram: 1 organização bancária, 4 companhias de processamento de dados e 1 Secretaria de Transportes); e aquelas que desempenham tarefas bastante mutantes, com previsibilidade pequena (aí se encontram: 1 empresa de consultoria, 2 organizações públicas de planejamento e 1 Secretaria do Meio Ambiente).

O exame das médias, à primeira vista, não chamou atenção para características diferenciadoras. Quando, porém, cada dimensão foi comparada com a média global da própria organização, revelaram-se padrões consistentes. Em outras palavras, há dimensões de clima sempre percebidos como acima da média, enquanto outros são percebidos como abaixo da média da organização, conforme a análise a seguir (ver Tabelas 1, 2 e 3).

TABELA 1 – Médias de Clima Percebido por Gerentes de Organizações com Tarefas Estruturadas (N = 149).

| Dimensões | Organizações N = 43 | Banco N = 26 | C.P.D.-1 N = 26 | C.P.D.-2 N = 21 | C.P.D.-3 N = 25 | C.P.D.-4 N = 19 | Sec. Tr. N = 15 |
|------------------|------------------------|-----------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Conformidade | 6,6 (+) | 6,3 (+) | 8,0 (+) | 7,9 (+) | 7,0 (+) | 7,3 (-) | 7,8 (+) |
| Responsabilidade | 4,3 (-) | 6,6 (+) | 5,0 (-) | 6,0 (-) | 6,3 (+) | 7,7 (+) | 6,9 (-) |
| Padrões | 5,9 (+) | 6,8 (+) | 5,1 (+) | 6,4 (+) | 6,0 (+) | 7,5 (+) | 7,1 (-) |
| Recompensas | 5,0 (-) | 4,9 (-) | 4,0 (-) | 5,8 (-) | 5,4 (-) | 7,3 (-) | 5,5 (-) |
| Clareza | 5,3 (+) | 6,3 (+) | 5,3 (+) | 4,3 (-) | 5,0 (-) | 6,1 | 5,8 |
| Apoio | 4,9 (-) | 4,8 (-) | 5,1 (+) | 7,0 (+) | 5,8 (+) | 7,4 | 5,3 |
| Liderança | 5,0 (-) | 5,6 (-) | 3,4 (-) | 5,5 (-) | 5,5 (-) | 5,5 (-) | 5,5 (-) |
| Média | 5,3 | 5,9 | 5,1 | 6,1 | 5,8 | 7,4 | 5,3 |

(*) A autora agradece o patrocínio da FINEP.

TABELA 2 – Médias de Clima Percebido por Gerentes de Organizações com Tarefas Menos Estruturadas (N = 61).

| Organizações Dimensões | Consult. N = 13 | Plan.-1 N = 17 | Plan.-2 N = 23 | Sec. M. A. N = 8 |
|---------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| Conformidade | 4,4 (-) | 7,4 (+) | 6,0 (-) | 6,1 (-) |
| Responsabilidade | 7,4 (+) | 4,7 (-) | 7,4 (+) | 6,6 (+) |
| Padrões | 8,1 (+) | 4,4 (-) | 6,2 (-) | 7,1 (+) |
| Recompensas | 8,3 (+) | 4,4 (-) | 6,2 (-) | 5,6 (-) |
| Clareza | 5,6 (-) | 3,4 (-) | 7,0 (+) | 4,9 (-) |
| Apoio | 7,4 (+) | 6,2 (+) | 7,1 (+) | 7,6 (+) |
| Liderança | 7,5 (+) | 5,2 (+) | 7,0 (+) | 6,8 (+) |
| Média | 6,9 | 5,1 | 6,7 | 6,4 |

Resultados

Desde logo, ressaltam traços claramente diferentes nos dois grupos de organizações.

As mais estruturadas revelam como características próprias:

- 1) a conformidade com as normas é sempre maior que a média geral de clima em todas as organizações, exceto na Secretaria de Transportes (o que não ocorre nas menos estruturadas);
- 2) os padrões de desempenho também são sempre mais altos (o que também não se observa nas menos estruturadas);
- 3) a clareza organizacional é igual ou superior à média, com 2 exceções: no C.P.D. 3 (em fase de reforma administrativa) e no C.P.D. 4 (em fase de implantação da estrutura matricial);
- 4) a liderança é sempre percebida como baixa.

Nas organizações com tarefas menos estruturadas, observam-se como características:

- 1) a clareza organizacional está abaixo da média, exceto na PLAN. 2 (que está em fase de implantação de projetos recém definidos);
- 2) o apoio e calor humano elevados é uma constante (o que não ocorre nas mais estruturadas);
- 3) a liderança também é sempre acima da média.

Não se revelaram como diferenciadoras as dimensões de responsabilidade, que é oscilante, e a de recompensas, que é abaixo da média, para ambos os grupos (exceto para a empresa de consultoria – o que faz pensar em remuneração compensadora).

TABELA 3 – Quadro Resumo dos Índices Superiores, Inferiores e Oscilantes, com Relação à Média.

| Organizações Dimensões | Mais Estruturada | Menos Estruturada |
|---------------------------|---------------------|----------------------|
| 1. Conformidade | + | ? |
| 2. Responsabilidade | ? | ? |
| 3. Padrões | + | ? |
| 4. Recompensas | - | - |
| 5. Clareza | + | - |
| 6. Apoio | ? | + |
| 7. Liderança | - | + |

O clima ideal, conforme o desejado pelos respondentes, confirmou os achados até aqui e, por ser redundante, não será aqui desdobrado.

DISCUSSÃO

A análise dos resultados mostra que há uma clara diferença de clima entre as organizações com tarefas bem estruturadas e aquelas com menor grau de estruturação.

As primeiras revelam boa clareza organizacional, com altos padrões de desempenho e conformidade às normas, mas não dão oportunidade ao florescimento de lideranças. Isto, na verdade, é coerente com a cultura organizacional, pois o trabalho é estável e programado, os valores estão definidos e, conseqüentemente, atrai pessoas com formação nas ciências exatas (engenharia, contabilidade, processamento de dados).

Já naquelas organizações mais sujeitas às inovações, que lidam com maior imprevisibilidade e risco, observa-se menor clareza organizacional, pois as metas e objetivos são difusos, mutantes, muitas vezes ambíguos, e o acesso às informações do ambiente é mais difícil e complexo. Em compensação, nelas se encontram apoio e calor humano, bem como oportunidades de liderança. Poder-se-ia dizer que estas organizações são mais "humanas", enquanto as outras são dominadas pela "lógica" empresarial: desempenho de papéis prescritos e produção. Baum (1977) afirma que:

"... muitos serviços tradicionais, tais como transporte, comércio e finanças, podem ser concebidos e produzidos sem muita atenção para a dinâmica interpessoal, embora se possa argumentar que o comerciante ou o financista que a isso devotam atenção alcançam maiores ganhos."

Todos esses achados trazem implicações para o administrador. Revela-se mais fácil definir objetivos e obter aquiescência, quando a tarefa é previsível e ordenada. O desgaste ocorre mais pelo excesso de trabalho do que por sua natureza.

Já nas organizações com tarefas mutantes, o desgaste ocorre não tanto pela quantidade, mas pela qualidade do trabalho, que é menos certo e menos seguro, fazendo com que os participantes valorizem a interação humana.

Esses fatores humanos nem sempre são considerados na gerência tecnológica, onde "o caráter aparentemente fortuito, acidental e arbitrário do processo de inovação surge da complexidade externa das interfaces entre o progresso da ciência e da tecnologia e os mercados em mudança". (Rattner, 1977).

O tipo de tecnologia empregado atrai pessoas com características psicológicas típicas, merecendo considerações específicas do gerente. Kahn et alii (1964), quando estudaram o problema do estresse organizacional, identificaram perfis claramente diferenciados entre pessoas rígidas e flexíveis. Dizem eles:

"Ao invés da variabilidade e oportunidade de mudança, a pessoa rígida procura uma situação excessivamente estruturada, consistente, ordenada e estável; ela quer que lhe sejam atribuídas tarefas bem definidas, que possam ser completadas no tempo marcado. (...) Poucas pessoas rígidas admitiriam gostar de trabalho rotineiro, mas elas tendem a ser encontradas em tais empregos e a gostar de

seus aspectos sistemáticos e organizados. Aquilo que as pessoas flexíveis achariam maçante e cansativo, elas acham estimulante e interessante; para elas, pode haver variedade suficiente no fluxo constante de números e documentos, e na manutenção do sistema de acordo com as leis e regulamentos.

Se, por um lado, o tipo de tecnologia e diferenciação organizacional é determinado pela estabilidade e fluxo de informações do ambiente, por outro lado, essa tecnologia atrai personalidades condizentes com seus princípios. E, conseqüentemente, é lícito esperar que as percepções de clima também expressem essas diferenças organizacionais de forma típica.

CONCLUSÃO

Embora alguns autores (Litwin, 1971; Likert, 1971;

Schein, 1971; Bennis, 1972) atribuam ao administrador a criação de um clima específico, este estudo exploratório descritivo revelou que o grau de estruturação de tarefa é elemento condicionante de clima organizacional.

As condições de trabalho com menores graus de certeza evidenciam o surgimento de apoio efetivo e lideranças, já que o apoio lógico é precário. Por outro lado, nas organizações em que a tecnologia é precisa, há carência de calor humano. Nem sempre os administradores estão atentos para essas diferenças, sofrendo decepções com o clima que se estabelece. Se essa dinâmica fosse melhor reconhecida, poderia ser melhor manejada, dando oportunidade ao aparecimento de um ambiente de trabalho mais consentâneo com a cultura organizacional.

BIBLIOGRAFIA

- BAUM, H. S. *Post – industrial principles for policy design*. Atlanta, Geo., National Conference of Public Administration, 1977 (Mimeo).
- BENNIS, W. G. *Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas*. (Série Desenvolvimento Organizacional). São Paulo, Edgard Blücher, 1972.
- BURNS, T. & STALKER, G. M. *The management of innovation*. London, Tavistock, 1961.
- CAMPBELL, J. P. et ali. *Managerial behavior, performance and effectiveness*. New York, McGraw-Hill, 1970.
- FIEDLER, F. Engineer the job to fit the manager. *Harvard Business Review*, 43(5):115-22, 1965.
- GALBRAITH, J. R. *Organization design*. Readings, Mass., Addison-Wesley, 1977.
- GAVIN, J. F. Organizational climate as a function of personal and organizational variables. *Journal of Applied Psychology*, Washington, 60(1):135-39, 1975.
- GUION, R. A note on organizational climate. *Organ. Behav. and Human Performance*, 9:120-25, 1973.
- HOUSE, R. & RIZZO, J. Toward the measurement of organizational practices: scale development and validation. *Journal of Applied Psychology*, Washington, 56(5):388-96, 1972.
- JAMES, L. et ali. Psychological climate: implications from cognitive social learning theory and interactional psychology. *Personnel Psychology*, 31:783-813, 1978.
- KAHN, R. et ali. *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*. New York, Wiley, 1964.
- KOLB, D. et ali. *Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo, Atlas, 1978.
- LAWRENCE, P. & LORSCH, J. *As empresas e o ambiente*. Petrópolis, Vozes, 1973.
- LIKERT, R. *Novos padrões de administração*. São Paulo, Pioneira, 1971.
- LITWIN, G. H. Climate and motivation: an experimental study. In: KOLB, D. et ali, eds. *Organizational Psychology: a book of reading*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1971, p. 109-23.
- MORSE, J. & LORSCH, J. Para além da teoria Y. São Paulo, *Biblioteca Harvard de Adm. de Empresas*, 1970.
- PAYNE, R & MANSFIELD, R. Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure, context, and hierarchical position. *Adm. Science Quarterly*, 18(4):515-26, dec. 1973.
- SCHEIN, E. H. Organizational socialization and the profession of management. In: KOLB, D. et ali, eds. *Organizational psychology: a book of readings*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1971.
- SCHNEIDER, B. & SNYDER, R. Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, Washington, 60(3):318-28, 1975.
- SOUZA, E. L. P. *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo, E. Blücher; Porto Alegre, PPGA-UFRGS, 1978.
- RATTNER, H. Segundo documento de trabalho para a pesquisa sobre “gestão tecnológica”. *RAE*, Rio de Janeiro, 17(6):11-32, nov/dez. 1977.
- ZACCARELLI, S. et ali. *Ecologia de empresas*. São Paulo, Atlas, 1980.