

Qualidade de vida no trabalho de organização de pesquisa

Tarcizio Rego Quirino

Pesquisador do Departamento de
Recursos Humanos-DRH, da Empresa
Brasileira de Pesquisa Agropecuária-
EMBRAPA.

Odiva Silva Xavier

Assistente Executivo do Departamento
de Recursos Humanos-DRH, da
Empresa Brasileira de Pesquisa
Agropecuária-EMBRAPA.

ABORDAGEM TEÓRICA

Qualidade de vida é uma abordagem que só recentemente tem sido aplicada à situação de trabalho. Ela tem representado, na literatura de organizações e de recursos humanos, o aspecto globalizante do que antes era abordado através de estudos de motivação, de fatores ambientais, ergonômicos e de satisfação no trabalho. Embora a grande tradição da escola de relações humanas tenha considerado larga parte do que hoje tende a se somar sob o novo título, a sistematização de uma abordagem inclusiva, como é a de qualidade de vida no trabalho, se deu, principalmente no contexto da sociedade global, através dos estudos de indicadores sociais. Estes caracterizam uma robusta corrente da sociologia, da demografia, da ciência política e da psicologia social nas duas últimas décadas. Esta nova origem trouxe considerável avanço. Em primeiro lugar, congrega duas ênfases, em princípio, antagônicas e tenta contribuir para harmonizá-las. Por um lado, há a ênfase reivindicativa, do ponto de vista dos empregados, que dá relevo ao bem estar e à satisfação no trabalho, como uma meta em si mesma, e como parte cada vez mais central do que os movimentos sindicais defendem e lutam. Por outro, há a ênfase nos efeitos da qualidade de vida no trabalho sobre a produção e a produtividade, que se aproxima da visão clássica da escola de relações humanas e está principalmente sob a égide da defesa dos interesses da empresa, vale dizer, do capital.

Além disso, a nova abordagem trouxe uma renovação aos estudos de satisfação e assemelhados, porque se fundamenta em técnicas de pesquisa, análises estatísticas e referencial teórico mais avançados do que seus predecessores. Em terceiro lugar, a abordagem de qualidade de vida no trabalho transcende deliberadamente a ênfase nos efeitos que os pequenos grupos exercem sobre satisfação e produtividade, e nas relações diádicas, cujo estudo foi o foco principal da escola de relações humanas, e focaliza o trabalho do indivíduo no cenário largo de uma sociedade complexa e de um ambiente potencialmente heterogêneo. Finalmente, os estudos de indicadores sociais, beneficiados pelas conquistas dos últimos vinte anos da psicologia social, permitiram avançar com mais clareza no campo das relações entre as bases materiais onde o trabalho se exerce, e as repercussões psicológicas construídas sobre aquelas.

Este estudo aplica, pela primeira vez, ao que se sabe, de modo sistemático e abrangente, os conceitos de qualidade de vida no trabalho a um ambiente de pesquisa no Brasil. A abordagem é múltipla, embora não esgote a potencial riqueza do tema. Inicialmente, procura-se descrever a natureza da qualidade de vida no trabalho, de acordo com a percepção de diferentes grupos ocupacionais envolvidos no processo de pesquisa. Esta abordagem é importante em si mesma, pois fornece evidência para permitir discussão racional e objetiva, embora, também, política e conflitiva, entre os interesses dos indivíduos e da organização. Em seguida, são consideradas as relações entre os aspectos da qualidade de vida no trabalho e sua importância para os empregados. Isto nos leva a examinar os anseios psicológicos e as prioridades necessárias deles decorrentes.

Não será examinado o ponto controverso e obscuro da relação entre a qualidade de vida no trabalho e a produção organizacional. Duas abordagens se oferecem para o tema: a da satisfação pura e simples, em que se postula que a produção pode ser predita através de satisfação com os

aspectos da qualidade de vida no trabalho, e a mediação valorativa, que propõe a idéia de que as preferências dos empregados por aspectos específicos da qualidade de vida no trabalho têm de ser levadas em consideração, se quisermos prever, através desta, a produção da organização.

Este estudo examinará as bases empíricas em que se apóia a argumentação sobre reivindicações e bem-estar. Quais os aspectos da qualidade de vida que são percebidos como satisfatórios pelos pesquisadores e pessoal de apoio? Quais os insatisfatórios? Qual a causa da insatisfação: excesso ou escassez? Qual a importância relativa desses aspectos para os pesquisadores?

Dos resultados surgirá o quadro objetivo da qualidade de vida na pesquisa agropecuária, de onde serão deduzidas prioridades para melhorar os aspectos insatisfatórios.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A expressão "qualidade de vida no trabalho" pode ter várias interpretações e representa uma variável que não afirma nem nega as condições em que vivem os empregados de uma empresa.

Para Hackman & Suttle (1977), a qualidade de vida refere-se à satisfação das necessidades da pessoa. Ela afeta atitudes pessoais e comportamentos, tais como criatividade, vontade de inovar ou aceitar mudanças, capacidade de adaptar-se a mudanças no ambiente de trabalho e o grau de motivação interna para o trabalho, que são fatores importantes para a produtividade do indivíduo. Entretanto, afirma que a qualidade de vida no trabalho não é o único nem o mais importante determinante da produtividade do indivíduo.

Assim, segundo estes mesmos autores, ela está muito ligada ao desenvolvimento organizacional, isto é, voltada para os aspectos de satisfação no cargo e trabalho humanizante. No propósito de expor melhor o fenômeno, eles apresentam as oito categorias conceituais de Walton (1974), que caracterizam as experiências do indivíduo no seu ambiente de trabalho. São elas:

- **Compensação adequada e clara** — refere-se a salário justo ou à adequação entre o trabalho e o pagamento nos seus diversos níveis, relacionados entre si;
- **Ambiente seguro e saudável** — é aquele que preserva a saúde e o bem-estar do empregado;
- **Desenvolvimento de capacidades humanas** — pressupõe a divisão de tarefas para os diversos cargos nas áreas de planejamento e de execução;
- **Crescimento e segurança** — refere-se à valorização do empregado através das oportunidades para manifestação e expansão de potencialidades, bem como avanço na carreira ocupacional;
- **Integração social** — é sentir-se em sua própria casa. Ocorre quando o empregado atinge o estágio de auto-estima, num ambiente sem preconceitos, de senso comunitário, franqueza interpessoal, fraca estratificação e existência de mobilidade ascendente;
- **Constitucionalismo** — diz respeito aos direitos do empregado e como eles podem ser garantidos;
- **O total espaço de vida** — significa que o trabalho, muitas vezes, absorve parte da vida extra-organização do empregado (tempo de lazer e de dedicação à família);

- **Relevância social** — refere-se ao empenho ou comprometimento do empregado, no sentido de que, socialmente, a empresa não favoreça a depreciação do seu trabalho e da sua profissão.

De acordo com este modelo, a qualidade de vida no trabalho é definida como o grau no qual os membros organizacionais são capazes de satisfazer as necessidades pessoais importantes, através de suas experiências na empresa.

Quais são as necessidades importantes para este ou aquele empregado? Esta é uma questão difícil de ser respondida, visto que nenhuma classificação de necessidades humanas (McClelland, 1972; Maslow, *apud* Hersey & Blanchard 1977) se aplica plenamente a todos os casos. A importância de qualquer necessidade varia de acordo com o tempo e com a cultura do indivíduo e da organização. Portanto, a qualidade de vida no trabalho não é determinada isoladamente por característica pessoal (necessidades, expectativas, valores) ou situacional (tecnologia, sistema de recompensa e de motivação, estado geral da economia), mas pela interação desses dois conjuntos de fatores: indivíduo-organização.

Ainda segundo Hackman & Suttle (1977), a qualidade de vida pobre e supostamente em deterioração nas organizações de trabalho americanas modernas é a maior causa de aumento de alienação do trabalhador e de insatisfação no emprego, declínio da produtividade de trabalhadores e de indústrias, aumento de comportamentos contra-prodcentes (absenteísmo, sabotagem, roubo, militância sindical [sic], intensificação do uso de drogas ou alcoolismo). Na sociedade brasileira a situação parece não ser tão diferente e, quem sabe, até pior.

O estudo da qualidade de vida no trabalho, seja em organizações públicas, seja em instituições privadas, tem focalizado principalmente as necessidades dos empregados. Não tem procurado conquistar a simpatia de trabalhadores, mas tem sido uma tentativa de resolver ou amenizar problemas que prejudicam o desempenho do empregado e, conseqüentemente, o crescimento e prosperidade da organização, que é parte de um sistema social maior.

As pessoas, de acordo com seus sistemas de valores, diferem quanto ao tipo de necessidade e grau de importância que dão às várias necessidades, bem como quanto às formas de satisfazê-las.

Essas diferenças individuais parecem dificultar a formulação de estratégias gerais para melhoria da qualidade de vida no trabalho de uma organização, que satisfaçam a todas as pessoas e grupos ocupacionais.

AS NECESSIDADES E OS MOTIVOS PESSOAIS

Numa pesquisa descrita por Stein (*Apud* Arnon, 1978) três fatores foram assinalados por pesquisadores de indústria, como importantes para eles: oportunidade de adquirir novos conhecimentos (habilidades), oportunidade de usar essas habilidades e salário. Seguindo-se a estes, outros foram identificados, tais como: oportunidade de trabalhar com boas pessoas, liberdade para executar suas próprias idéias e ocupar posições de destaque na organização. De dez fatores, os que receberam a menor consideração foram: o prestígio científico da organização, o contribuir para o conhecimento científico básico, o sentimento

de pertencer a uma organização de prestígio na comunidade não científica e a associação com pessoas de alto nível que ocupem posições importantes. Isto indica que tais pesquisadores industriais estão mais preocupados com a tarefa em si e com eles próprios, do que com a organização a que estão vinculados.

Argyris (1975), autor da teoria "imaturidade-maturidade", deixa implícita a crença de que o homem, basicamente orientado para o trabalho, pode ser criativo, desde que adequadamente motivado. Pressupõe que a vida do indivíduo na organização transcorre ao longo de um contínuo de sete fatores — indo do estágio da passividade, dependência, imaturidade, ao de atividade, independência, consciência e controle do eu, enfim, maturidade. Por isso, na sua concepção, "os empregados em geral possuem capacidade de trabalho e, na sua maioria, desejam um serviço mais desafiador do que aquele que na realidade executam na vida diária".

Ressalta a importância da confiança e respeito mútuos entre administradores e empregados, salientando que, num clima de confiança, o indivíduo pode aumentar suas oportunidades de êxito psicológico e a administração pode sentir menos necessidade de empregar mecanismos rígidos de controle; mas, "quando o clima de confiança é baixo, os empregados podem procurar infringir várias normas administrativas e levar adiante a transgressão".

Descrivendo a importância do ambiente, Argyris salienta que a cultura pode influenciar as ações organizacionais em termos de valores inculcados na classe administrativa ou empresarial que, por sua vez, influenciam o comportamento da organização.

Uma pesquisa de Herzberg (1973), no final da década de 50, com 200 engenheiros e contadores, deu origem à teoria "higiene-motivação", dois termos que congregam alguns fatores. Os fatores motivacionais ou de desenvolvimento são inerentes à tarefa: realização, reconhecimento, o próprio trabalho, responsabilidade e desenvolvimento ou progresso. Os fatores higiênicos ou de prevenção de insatisfação compreendem: política e administração da companhia, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salário e segurança.

Enquanto os fatores higiênicos constituem a principal causa do descontentamento no trabalho, os fatores motivacionais são, quando presentes, os responsáveis pela satisfação, embora não sejam causadores de insatisfação quando ausentes. Daí porque "o cientista especializado em comportamento concentra sua atenção em sentimentos de grupo, atitudes de cada empregado e clima social e psicológico da organização".

Saldanha (1974), falando da "atmosfera" de trabalho, faz um alerta quanto à responsabilidade que as organizações têm sobre o bem estar psíquico de seus contribuintes individuais. Elas, como instituições, sistemas, grupos de trabalho com cultura própria, tanto podem servir de ambiente integrador e enriquecedor das pessoas que nelas trabalham, como podem igualmente adoecer essas pessoas. "E, em vez de os indivíduos assumirem as instituições ou organizações, muitas vezes ocorre que são por essas assumidos (e, o que é pior, consumidos)". Se isto ocorre, há danos profundos na personalidade dos indivíduos e na atmosfera da organização.

Como diz este autor, "afinal de contas, há uma relação íntima entre os 'espaços sociais' desses grupos e os

'espaços vitais' dos indivíduos que os compõem". Assim, a atmosfera é, às vezes, conseqüência e, outras vezes, condicionante da saúde psíquica de uma organização, de seus contribuintes individuais e das transações planejadas com seu meio ambiente.

Portanto, o quadro teórico nos sugere que a qualidade de vida no trabalho está ligada, tanto aos fatores de desempenho organizacional, como aos de satisfação pessoal dos empregados. Há sugestões de que estes fatores estão, por sua vez, ligados entre si, inclusive porque certos aspectos que são considerados indicador de satisfação por alguns estudos, são considerados dimensões da qualidade de vida no trabalho por outros.

ESTUDOS ESPECÍFICOS

Em ambientes de organizações de pesquisa, poucas investigações têm sido registradas acerca da qualidade de vida no trabalho.

Num estudo realizado por Taylor, Smith & Ghiselin (*apud* Arnon, 1978) os cientistas consideram treze condições desfavoráveis à realização de um trabalho produtivo e criativo e cinco favoráveis. Das não favoráveis, cinco se relacionam com aspectos organizacionais: instabilidade no posto; conflitos entre as áreas administrativa e de pesquisa; serviços inadequados; ineficiência na seleção e na localização dos programas; e falta de condições físicas adequadas. Os demais estão relacionados com a motivação e recompensa: compensações inadequadas; falta de ajuda adequada aos profissionais jovens; sistema de comunicação ineficiente com outros cientistas; falta de reconhecimento apropriado; e exclusão dos cientistas da tomada de decisões de alto nível sobre assuntos científicos.

No caso de pesquisa agropecuária brasileira, tem-se notícia de poucos trabalhos que se preocuparam com a qualidade de vida no trabalho: um deles foi realizado com pesquisadores na região Norte (Amazônica) e outro com pesquisadores na região Sul. Há um terceiro, que considera indiretamente a qualidade de vida no trabalho, através da satisfação.

O primeiro revelou que as condições de vida locais deixam as pessoas insatisfeitas e desejosas de se desvincularem da organização, apesar de reconhecerem que nela há boas condições de trabalho (Hanna et al., 1984). A insatisfação, naquela região, se deve principalmente "... à infraestrutura urbana, à integração com outros centros urbanos, à qualidade e variedade dos produtos alimentares disponíveis no mercado, à assistência médica e às diversões que o local oferece...". Isto parece indicar que a adaptação à região ou à localidade influencia o grau de integração indivíduo-organização e, conseqüentemente, o seu desempenho na função.

Estes dados, de certa forma, são confirmados no segundo estudo realizado por Xavier (1985), ao concluir que a percepção de clima organizacional é influenciada também pela cultura individual e por fatores extra-organizacionais, e ao afirmar que "... numa concepção positiva do ser humano, não existe empregado mau, existe empregado não ajustado ao trabalho ou ao ambiente".

Quirino et al. (1980) estudaram a satisfação dos pesquisadores agropecuários com a EMBRAPA, através de uma bateria de oito itens apresentados aos bolsistas de

pós-graduação, os quais estavam estudando em 17 universidades brasileiras. Foi encontrado um alto grau de satisfação (85%) com todos os aspectos, especialmente com os mais globalizantes. O item que obteve maior adesão refere-se ao sentido de missão da organização. A menor concordância, por sua vez, diz respeito à pouca liberdade de escolher os temas de pesquisa (74%).

Esses estudos não são concludentes no que se refere à qualidade de vida no trabalho. Aliás, nenhum deles tomou o conceito como base teórica. São, contudo, exemplos de como a preocupação com o assunto vem se introduzindo na literatura dedicada à administração de pesquisa e nas organizações de pesquisa agropecuária.

A MENSURAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O presente estudo visa medir a qualidade de vida no trabalho. Existem, pelo menos, dois caminhos: o "objetivo" e o "subjetivo". A abordagem assim chamada "objetiva" parte de mensurações das condições materiais, como existência de equipamentos, nível de salário etc. A "subjetiva" parte da percepção que as pessoas têm dessas condições, isto é, se as acham satisfatórias.

A discussão dos últimos anos, principalmente no âmbito do movimento dos indicadores sociais, sugere que ambos os aspectos têm sua importância. Por isso, foi criada uma bateria especial de questões (Quirino et al., em preparação) em que são cobertos dez aspectos diferentes da qualidade de vida no trabalho, com três questões dedicadas a cada um. Os aspectos abordados cobrem ampla gama de possibilidades, sugeridos pela literatura, e de acordo com sua relevância para o contexto da pesquisa agropecuária. São eles: Natureza das tarefas; Realização; Desenvolvimento; Relações humanas; Supervisão; Remuneração e Segurança no emprego; Reconhecimento; Apoio de recursos humanos; Estrutura física; e Senso de participação.

Foram tomados os aspectos materiais e organizacionais e medida a percepção do empregado quanto à suficiência dos mesmos. Assim, a partir de um estímulo que leva em conta os aspectos objetivos, pode ser colhida uma medida subjetiva de satisfação com a qualidade de vida no trabalho.

Além disso, a mesma bateria de estímulos foi usada para medir a importância, para o empregado, de cada um dos itens de qualidade de vida no trabalho.

Esses itens serão, pois, examinados como mensuração da qualidade de vida no trabalho, como mensuração da importância de cada aspecto para os empregados e em sua relação com as prioridades de ação das Unidades de pesquisa agropecuária.

Os dados foram coletados como parte do Projeto Propesquisa (Quirino et al., em preparação; Quirino & Aragão, 1985, Quirino & Borges-Andrade, 1986). Trinta e duas Unidades de Pesquisa da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária-EMBRAPA foram estudadas sob diversos ângulos, no que se refere às relações entre aspectos da estrutura, forma e processos organizacionais sobre o desempenho da organização. Destes, serão usadas a seguir as respostas à bateria de questões sobre qualidade de vida no trabalho, respondida por uma amostra de 30% dos pesquisadores de cada Unidade e de 30% (mínimo de dois por

Unidade) das seguintes categorias ocupacionais de apoio à pesquisa: Bibliotecárias; Técnicos de Laboratório; e Técnicos Agrícolas. Além disso, os pesquisadores responderam à bateria de itens referentes à importância que tem cada aspecto em sua vida de trabalho.

PERCEPÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Os respondentes, em número de 429 empregados de 32 Unidades de Pesquisa, expressaram suas percepções do trabalho em que estão envolvidos e do ambiente organizacional. Esses respondentes constituem dois grupos de indivíduos: um formado por 238 pesquisadores e outro por

191 empregados de apoio à pesquisa.

Conforme descrito no item "a mensuração da qualidade de vida no trabalho", eles responderam a 30 estímulos, sob duas visões: uma do presente, ou seja, do momento que estavam vivendo (1983) e outra do passado (três anos atrás, isto é, 1980). Nestes dois momentos, cada item foi avaliado como "muito pouco" ou "suficiente" ou "excessivo" (Quadro 1), de acordo com a percepção e o sentimento de cada indivíduo.

Primeiro momento: 1980

Se as condições da qualidade de vida são boas, o item que a expressa deve ser considerado suficiente. Se não, isto pode acontecer por excesso ou por insuficiência.

Quadro 1 (A)

Suficiência da qualidade de vida no trabalho segundo a percepção dos pesquisadores e pessoal de apoio em 1980 e 1983 na EMBRAPA.

Variáveis	Pesquisadores (n=238)					
	Em 1983			Em 1980		
	P (*)	S	E	P	S	E
Quantidade de tarefas diferentes	9,4	60,3	30,3	26,6	57,6	15,7
Quantidade de tarefas novas	20,3	59,1	20,7	35,9	53,9	10,1
Oportunidade de assumir responsabilidade	16,7	70,4	12,9	41,3	50,5	8,3
Realização no trabalho	11,6	79,4	9,0	28,9	66,5	4,6
Oportunidade de crescer e aprender	14,6	75,5	9,9	30,3	62,4	7,3
Oportunidade de assumir riscos	41,1	47,6	11,3	47,9	44,7	7,4
Oportunidade para ser treinado em pós-graduação	35,6	59,0	5,4	33,3	55,2	11,4
Oportunidade para participar de treinamento em capacitação contínua	53,4	43,5	3,0	41,5	49,8	8,8
Incentivo para dar treinamento a outrem	24,5	66,5	9,0	36,2	58,7	5,0
Colegas amáveis	11,6	82,0	6,4	8,3	80,2	11,5
Oportunidade de trabalhar em equipe	19,3	69,5	11,2	32,6	56,4	11,0
Sugestões de colegas de trabalho	20,6	74,7	4,7	37,2	56,0	6,9
Ajuda do supervisor para resolver problemas	37,9	59,5	2,6	42,8	52,1	5,1
Reconhecimento pelo supervisor das realizações no trabalho	27,0	67,4	5,7	33,3	61,5	5,2
Estímulo do supervisor para trabalhar em grupo	27,5	62,4	4,0	35,8	57,2	7,0
Salário alto	49,1	50,4	0,4	32,4	67,1	0,5
Salário indireto	69,1	30,4	0,6	71,2	28,2	0,6
Segurança no emprego	12,1	82,8	5,2	11,5	81,1	7,4
Promoções justas	56,8	41,9	1,3	44,4	53,3	2,3
Oportunidade para subir na carreira	34,6	60,2	5,2	35,8	60,0	3,7
Aumentos de salário proporcionais ao desempenho	60,0	39,1	0,9	47,7	50,5	1,9
Pessoal adequado para apoio a pesquisa	54,3	44,8	0,9	50,9	48,1	0,9
Pessoal adequado para a administração	20,3	71,1	8,6	25,3	69,1	5,5
Pessoal adequado para atender objetivos da Unidade	40,3	58,0	1,7	38,7	60,4	0,9
Ambiente físico agradável	17,5	73,1	9,4	30,6	63,0	6,4
Equipamento para o trabalho	25,8	70,4	3,9	49,5	48,2	2,3
Informação científica para realizar o trabalho	10,7	82,0	7,3	34,3	59,7	6,0
Influência que você tem sobre objetivos e políticas da Unidade	57,6	41,6	0,9	65,4	31,8	2,8
Liderança da Chefia na administração da Unidade	20,2	62,7	17,2	16,1	69,7	14,2
Liderança da EMBRAPA-Sede na administração da Unidade	23,5	65,8	10,7	24,7	68,9	6,4

(*) P = pouco

S = suficiente

E = excessivo

Inicialmente, tomou-se como foco de análise o conceito "suficiente", visto que ele realça o equilíbrio das condições de trabalho ou do ambiente da organização. Convencionou-se que a apreciação sobre cada item será considerada como plenamente favorável quando pelo menos 60% dos respondentes lhe atribuírem conceito "suficiente".

Pelos critérios expostos acima, 12 itens, na visão dos pesquisadores, foram percebidos como satisfatórios em 1980. A característica da qualidade de vida que obteve

maior índice de aprovação foi "segurança no emprego", que reuniu 81,1% de respostas. Em segundo lugar aparece o item "colegas amáveis", com 80,2%.

Neste mesmo momento de vida organizacional, a visão do pessoal de apoio à pesquisa foi mais positiva do que a dos pesquisadores. Mais de 60% deles responderam favoravelmente a um total de 15 itens. O de maior destaque foi "Liderança da EMBRAPA-Sede na administração da Unidade", que convergiu 76,1% de respostas aprovatórias.

Quadro 1 (B)

Variáveis	Pessoal de Apoio (n = 191)					
	Em 1983			Em 1980		
	P(*)	S	E	P	S	E
Quantidade de tarefas diferentes	14,2	66,8	18,9	33,9	45,8	20,3
Quantidade de tarefas novas	20,1	72,0	7,9	36,5	47,9	15,6
Oportunidade de assumir responsabilidade	16,4	72,5	11,1	29,2	57,1	13,7
Realização no trabalho	7,4	80,3	12,2	20,4	69,5	10,2
Oportunidade de crescer e aprender	31,4	55,3	13,3	44,0	45,2	10,8
Oportunidade de assumir riscos	46,2	40,3	13,4	53,7	32,1	14,2
Oportunidade para ser treinado em pós-graduação	84,8	12,8	2,4	87,6	10,6	1,8
Oportunidade para participar de treinamento em capacitação contínua	68,5	28,8	2,7	72,8	23,5	3,7
Incentivo para dar treinamento a outrem	48,9	43,9	7,2	60,0	32,5	7,5
Colegas amáveis	9,0	78,3	12,7	10,8	75,4	13,8
Oportunidade de trabalhar em equipe	20,7	68,6	10,6	29,9	61,7	8,4
Sugestões de colegas de trabalho	25,9	67,2	6,9	34,7	60,5	4,8
Ajuda do supervisor para resolver problemas	18,9	70,0	11,1	29,3	64,0	6,7
Reconhecimento pelo supervisor das realizações no trabalho	18,9	70,0	11,1	28,1	62,9	9,0
Estímulo do supervisor para trabalhar em grupo	24,1	66,3	9,6	37,3	55,4	7,2
Salário alto	59,7	10,3	—	50,6	49,4	—
Salário indireto	70,5	29,5	—	72,1	27,9	—
Segurança no emprego	8,5	82,0	9,5	19,3	73,5	7,2
Promoções justas	55,5	43,4	1,1	56,9	40,0	3,1
Oportunidade para subir na carreira	65,8	29,4	4,8	67,1	28,0	4,9
Aumentos de salário proporcionais ao desempenho	65,2	33,1	1,7	59,9	40,1	—
Pessoal adequado para apoio a pesquisa	25,4	68,1	6,5	33,5	62,7	3,7
Pessoal adequado para a administração	16,9	78,1	5,1	24,8	73,2	1,9
Pessoal adequado para atender objetivos da Unidade	28,4	67,8	3,8	31,3	67,5	1,2
Ambiente físico agradável	11,8	76,5	11,8	26,8	66,5	6,7
Equipamento para o trabalho	24,2	71,0	4,8	38,7	60,7	0,6
Informação científica para realizar o trabalho	17,5	75,1	7,3	32,3	62,6	5,2
Influência que você tem sobre objetivos e políticas da Unidade	57,0	41,3	1,7	63,9	36,1	—
Liderança da Chefia na administração na Unidade	11,8	75,3	12,9	15,3	73,6	11,0
Liderança da EMBRAPA-Sede na administração da Unidade	8,8	74,6	16,6	11,9	76,1	11,9

(*) P = pouco

S = suficiente

E = excessivo

A segunda característica ressaltada por este grupo foi a mesma identificada pelos pesquisadores — “Colegas amáveis”, com 75,4% de respostas. Isto revela que a amizade e o espírito de coleguismo são fortemente valorizados nas Unidades de pesquisa, sendo, pois, exercidos por pesquisadores e pessoal de apoio.

Além deste aspecto afiliativo (colegas amáveis), mais oito itens foram apontados simultaneamente por ambos os grupos como características positivas, efetivamente presentes nas Unidades de pesquisa: realização no trabalho; reconhecimento pelo supervisor das realizações no trabalho; segurança no emprego; existência de pessoal adequado para a administração; pessoal adequado para atender os objetivos da Unidade; ambiente físico agradável; lideranças de chefia na administração da Unidade; e, também, liderança da Sede.

Segundo momento: 1983

Os dados indicam que a organização evoluiu bastante nos aspectos de qualidade de vida no trabalho, passados três anos da primeira situação apresentada.

De acordo com a percepção dos pesquisadores, ao invés de 12 itens considerados satisfatórios no primeiro momento, agora são 18, o que ressalta a melhoria nos níveis de satisfação de necessidades dos empregados. Vale

destacar que, em 1983, apenas dois itens apontados no primeiro momento não aparecem no segundo. São eles referentes a salário e a pessoal adequado para atender aos objetivos da organização. Isto é coerente com a situação que as empresas estatais estão vivendo nos últimos anos, decorrentes dos decretos governamentais que regulam a contenção de despesas com pessoal e a política de promoção salarial (Quirino & Coqueiro, 1983).

Entretanto, oito características que não chegaram a atingir 60% no primeiro momento e não foram, portanto, incluídas no rol dos aspectos positivos em 1980, aparecem agora com grande destaque. Dentre elas estão: informação científica para realizar o trabalho; equipamentos; realização no trabalho; sugestões de colegas; oportunidades de assumir responsabilidade e outras. Isto realmente prova que houve uma sensível melhora nas condições de trabalho dos pesquisadores.

No caso do pessoal de apoio, a percepção também tem a mesma tendência. De 15, em 1980), os itens avaliados como em condições de suficiência passaram agora para 19. Isso caracteriza a organização como tendo preocupação crescente com as boas condições de trabalho e com a motivação e satisfação de seus empregados.

Para este grupo de empregados, todos os aspectos que foram avaliados favoravelmente no primeiro momento, isto é, com mais de 60% de aprovação em 1980, mantêm-se

também no segundo, acompanhados de mais quatro características. Destas, três são referentes ao trabalho e uma ressalva o estímulo do supervisor. Isto indica que a opinião deste grupo sobre a situação das Unidades em 1983, em relação a 1980, manteve-se mais constante do que a dos pesquisadores.

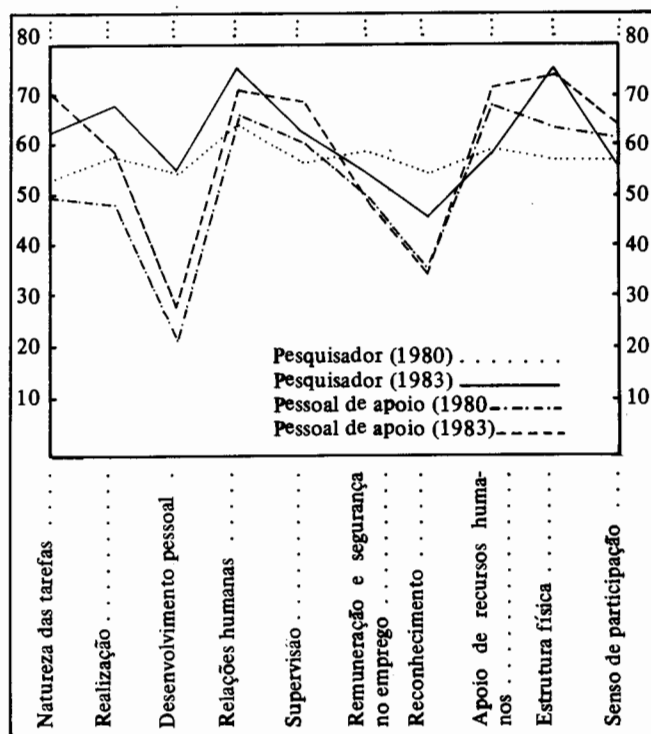
Por outro lado, a opinião dos pesquisadores e a do pessoal de apoio se assemelham bastante na identificação das características plenamente satisfatórias, especialmente no segundo momento, quando pelo menos a metade delas foi apontada simultaneamente por ambos os grupos.

Os aspectos do trabalho (salário alto, aumentos de salário proporcionais ao desempenho e pessoal adequado para atender os objetivos da Unidade), cujos índices baixaram no segundo momento, especialmente para os pesquisadores, são indícios de que a política governamental de contenção de despesas com pessoal e promoções esteja interferindo negativamente nas condições de trabalho.

Nota-se que, no geral, houve, entre 1980 e 1983, um certo consenso na opinião dos respondentes quanto aos aspectos analisados sobre o trabalho e o ambiente. No entanto, esse consenso é mais evidenciado entre os indivíduos de um mesmo grupo que entre os de grupos diferentes. Além disso, oito aspectos da qualidade de vida no trabalho receberam julgamentos favoráveis por ambos os grupos em ambas as oportunidades: realização no trabalho; colegas amáveis; reconhecimento pelo supervisor das realizações no trabalho; segurança no emprego; pessoal adequado para a administração; ambiente físico agradável, liderança da chefia; e liderança da Sede.

Quadro 2

Síntese dos aspectos de suficiência da qualidade de vida no trabalho segundo a percepção dos pesquisadores e pessoal de apoio da EMBRAPA, em 1980 e 1983.



O Quadro 2 sintetiza graficamente a situação, usando para isso os dez conceitos inclusivos dos aspectos principais da qualidade de vida no trabalho, os quais englobam os 30 itens específicos estudados acima. Por ele se vê que os aspectos de relações humanas, apoio de recursos humanos e de estrutura física são os mais satisfatórios para ambos os grupos e nos dois momentos, embora haja pequenas variações do nível de satisfação em cada ano e entre os grupos. No outro extremo estão os aspectos que menos satisfazem os empregados: desenvolvimento pessoal (principalmente entre o pessoal de apoio) e reconhecimento. A natureza das tarefas não agradava muito os pesquisadores em 1980, mas melhorou consideravelmente em 1983. Embora este aspecto também não estivesse agradando o pessoal de apoio em 1980, isto não fica tão ressaltado nos presentes dados, porque haveria problemas bem mais graves para eles, como o reconhecimento e, principalmente, o desenvolvimento pessoal, com que apenas menos de um quarto estava satisfeito à época.

Porém, foi na natureza das tarefas do pessoal de apoio que se deve a maior mudança para melhor (20 pontos) entre os dois momentos. Os pesquisadores, por sua vez, apontam a estrutura física como a maior mudança positiva.

As mudanças para pior não foram tão amplas como as que aconteceram para melhor. Ficaram menos satisfatórios em 1983 do que em 1980: reconhecimento, tanto para os pesquisadores como para o apoio; remuneração e segurança no emprego; apoio de recursos humanos (ambos apenas para os pesquisadores).

O aspecto de desenvolvimento do pessoal de apoio se sobressai como um problema bastante grave, porque, mesmo tendo melhorado sua posição em mais de seis pontos, ainda está dramaticamente baixo. Apenas pouco mais de um quarto do pessoal de apoio considera a situação satisfatória em 1983.

Finalmente, se fizermos as médias das proporções, podemos sintetizar em números o que foi avaliado acima; os pesquisadores são mais satisfeitos (59,6) do que o pessoal de apoio (56,0) e a satisfação geral é maior em 1983 (60,5) do que era em 1980 (55,1). Além disso, pode-se ainda concluir que a diferença causada pelo tempo é maior de que a diferença causada pelos grupos ocupacionais.

As carências

Como se pode ver nos Quadros I (A) e I (B), a maioria dos itens recebe o conceito de "suficiente". Mas há algumas exceções em que os empregados consideram "pouco" ou insuficiente, isto é, itens com índice da coluna "P" igual ou maior que 25% e cujo índice de suficiência seja menor que 60%. Isto deve ser interpretado como deficiência na organização. Vejamos quais são, na EMBRAPA, os aspectos deficientes da qualidade de vida no trabalho.

- **Oportunidade para participar de treinamento em capacitação contínua** – A situação que, em 1980, já não era favorável, piorou em 1983, quando a maioria dos pesquisadores (53,4%) passou a perceber pouca oportunidade. Para o pessoal de apoio essa oportunidade de treinamento vem crescendo lentamente, mas a visão deste grupo é ainda mais pessimista do que a dos pesquisadores.
- **Salário indireto** – Ambos os grupos de empregados consideram este tipo de salário muito baixo, embora

percebiam que uma pequena melhora ocorreu nos últimos três anos (1980 a 1983, especialmente para os pesquisadores.

- **Promoções justas** – É outro aspecto percebido como insuficiente pelos empregados. E, o que é pior, o sentimento de recompensa está se reduzindo cada vez mais, sobretudo entre os pesquisadores.
- **Aumentos de salário proporcionais ao desempenho** – Este aspecto é também percebido como “insuficiente” por ambos os grupos. Entretanto, de 1980 (50,5%) para 1983 (39,1%), os pesquisadores foram os mais sensíveis à queda da influência do desempenho sobre a determinação do salário.
- **Influência que você tem sobre os objetivos e políticas da Unidade** – Tanto os pesquisadores como o pessoal de apoio percebem que, no momento, estão participando um pouco mais. No entanto, a maioria de ambos os grupos ainda considera muito fraco o poder de influenciar.
- **Oportunidade de assumir riscos** – Observa-se que essa oportunidade vem lentamente crescendo para os pesquisadores e, especialmente, para o pessoal de apoio à pesquisa.
- **Oportunidade de ser treinado em pós-graduação** – Esta oportunidade sempre foi percebida como extremamente deficiente pelo pessoal de apoio. Tanto em 1980 como em 1983 mais de 84% dos membros do grupo de apoio sentem que nesse nível de treinamento nenhum esforço é feito pela Empresa no sentido de investir em outros empregados que não os pesquisadores. Contudo, estes percebem que tal “exclusividade” ainda é insuficiente.

Os aspectos deficientes mencionados acima são os apontados simultaneamente pelos dois grupos, em 1980 e 1983, mas há outros que foram mais percebidos por um ou por outro grupo de indivíduos.

Na opinião dos pesquisadores, outros itens foram destacados como insuficientes nas Unidades organizacionais em 1980 e 1983. São os referentes à necessidade de pessoal adequado para apoiar os trabalhos de pesquisa e a ajuda do supervisor para resolver problemas.

De outro lado está o pessoal de apoio que também percebe outros aspectos insuficientes nas duas situações: oportunidade de crescer e aprender; incentivo para dar treinamento a outrem; salário alto e oportunidade para subir na carreira. Este último merece atenção especial, visto que a grande maioria dos empregados de apoio mostra-se descontente no primeiro e no segundo momentos, seja porque a carreira é limitada, seja por falta de incremento na política de seleção interna, seja por falta de rigor nos critérios de promoção.

Considerando em conjunto os itens percebidos como insuficientes pelos respondentes e os dois momentos de vida organizacional, os dados indicam que o grupo de apoio tem uma visão mais pessimista das condições de trabalho das Unidades de pesquisa do que os pesquisadores.

Os excessos

O conceito “excessivo” é dado ao aspecto do trabalho ou da organização que se apresenta fora do padrão. Em todos os itens ele foi usado por um número muito baixo de respondentes, normalmente entre 0% e 20,7%, com exce-

ção do item “Quantidade de tarefas diferentes” que atingiu índice de 30,3% no grupo de pesquisadores, em 1983.

Para efeito de análise, todo item que obteve índice “excessivo” igual ao superior a 10%, é considerado indicador de um possível problema, que a organização terá, pelo menos, que analisar, tanto quanto o outro extremo da escala, isto é, a “insuficiência” acima de 25% e cujo índice de “suficiência” esteja abaixo de 60%.

De acordo com esse critério, os pesquisadores apontaram como excessivos seis itens, no primeiro momento, e oito, no segundo. Os que dizem respeito à quantidade de tarefas diferentes e de tarefas novas apresentam os mais altos índices: 30,3% e 20,7%, respectivamente, ambos referentes a 1983.

Estes resultados caracterizam a organização como extremamente dinâmica, na concepção dos pesquisadores e do pessoal de apoio chegando, às vezes, a ser incomodamente dinâmica. Entretanto, a variedade de tarefas ainda não se constitui problema para a Unidade, visto que foi apontada como insuficiente em 1980 por 60,3% dos pesquisadores e por 66,8% do pessoal de apoio. Vale lembrar que “excessivo” só caracterizará problema, se não houver pelo menos 60% de empregados que considerem o item suficiente.

O pessoal de apoio destacou como excessivos (isto é, com 10% ou mais de frequência), nove itens no primeiro momento e doze no segundo. De acordo com a visão mais recente (1983) deste grupo, os excessos mais significativos ocorreram na variedade de tarefas e na interferência da Sede da Empresa na administração das Unidades de pesquisa.

Em 1980, a quantidade excessiva de tarefas diferentes (20,3%) e de tarefas novas (15,6%), bem como a oportunidade de assumir riscos (14,2%), constituíam problemas nas Unidades, segundo a opinião do pessoal de apoio, mas os resultados indicam que está havendo uma tendência para correção desses desvios específicos. Tais problemas vão sendo superados à medida que as organizações promovem mudanças, fazendo crescer o índice de suficiência ou reduzindo o de insuficiência, como se pode observar na maioria dos itens no segundo momento de vida da organização.

Vistos em conjunto, os dados sugerem que tem havido atribuição de maior carga de trabalho e de responsabilidade aos empregados, ao mesmo tempo que o sistema de remuneração e os critérios de promoção vêm deteriorando. Isto prenuncia uma situação de crescente insatisfação que, se aprofundada, poderá gerar crise de sérias consequências para a Empresa.

IMPORTÂNCIA DO TRABALHO E DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL PARA OS PESQUISADORES

A questão da importância que se atribui ao trabalho e ao ambiente da organização, está relacionada com a satisfação de necessidades pessoais. E, portanto, um problema organizacional que sofre nítidas interferências culturais e que tem efeitos a nível psicológico.

Os mesmos itens avaliados por ambos os grupos e comentados anteriormente foram respondidos novamente, e apenas pelos pesquisadores, levando-se em conta o aspecto da sua importância para a satisfação pessoal. A escala utilizada para avaliar cada aspecto compreende quatro gradua-

ções: 0 = sem importância; 1 = pouco importante; 2 = importante; e 3 = muito importante.

Observando a lista dos 30 itens pesquisados e seus respectivos resultados (Quadro 3), nota-se que há 12 aspectos da qualidade de vida no trabalho que foram considerados pela maioria dos respondentes como “muito importantes” e 8 como “importantes”. Não há nenhum aspecto que a maioria tenha classificado como “pouco importante” ou “sem importância”. Isto mostra que essa lista de 30 itens é formada de aspectos relevantes do conceito “qualidade de vida no trabalho”, o que pode ser interpretado como evidência de validade interna da pesquisa.

Tomemos para análise, portanto, aqueles aspectos que receberam um mínimo de 50% de respostas na categoria considerada.

- “Segurança no emprego” (62,9%);
- “Promoções justas” (60,82%);
- “Oportunidade de trabalhar em equipe” (60,3%);
- “Oportunidade para subir na carreira” (54,9%);
- “Pessoal adequado para atender os objetivos gerais da Unidade” (54,4%);
- Aumentos de salário proporcionais ao desempenho” (54%);
- “Sugestões de colegas de trabalho” (53,2%).

Estes achados confirmam resultados de pesquisa realizada por Xavier (1986a) em organizações federais de pesquisa agropecuária, nas quais predomina a motivação para a “realização”, isto é, o “desejo de alcançar sucesso e aceitar desafios, sem medir esforços na busca de um padrão

Quadro 3

Importância atribuída pelos pesquisadores aos aspectos da qualidade de vida no trabalho (n = 238):

Variáveis	Importância			
	SI (*)	PI	I	MI
Quantidade de tarefas diferentes	11,8	37,1	44,3	6,8
Quantidade de tarefas novas	4,2	29,1	51,1	15,6
Oportunidade de assumir responsabilidade	1,7	16,5	49,8	32,1
Realização no trabalho	—	—	9,2	90,8
Oportunidade de crescer e aprender	0,4	0,4	19,4	79,7
Oportunidade de assumir riscos	8,4	28,3	50,6	12,7
Oportunidade para ser treinado em pós-graduação	7,6	18,1	33,3	40,9
Oportunidade para participar de treinamento em capacitação contínua	1,7	6,3	46,8	45,1
Incentivo para dar treinamento a outrem	1,3	12,2	57,0	29,5
Colegas amáveis	0,8	10,1	45,1	43,9
Oportunidade de trabalhar em equipe	—	1,7	38,0	60,3
Sugestões de colegas de trabalho	0,4	1,3	45,1	53,2
Ajuda do supervisor para resolver problemas	1,3	12,2	57,4	29,1
Reconhecimento pelo supervisor das realizações no trabalho	0,8	9,7	44,3	45,1
Estímulo do supervisor para trabalhar em grupo	0,8	8,9	51,9	38,4
Salário alto	1,3	11,8	59,9	27,0
Salário indireto	26,1	30,1	32,3	11,5
Segurança no emprego	—	4,6	32,5	62,9
Promoções justas	0,4	2,5	36,3	60,8
Oportunidade para subir na carreira	0,8	5,5	38,8	54,9
Aumentos de salário proporcionais ao desempenho	0,4	2,5	43,0	54,0
Pessoal adequado para apoio a pesquisa	0,4	—	28,7	70,9
Pessoal adequado para a administração	0,8	5,9	51,9	41,4
Pessoal adequado para atender objetivo da Unidade	0,4	3,8	41,4	54,4
Ambiente físico agradável	1,3	8,4	48,9	41,4
Equipamento para o trabalho	0,4	0,8	32,5	66,2
Informação científica para realizar o trabalho	—	0,4	23,1	76,5
Influência que você tem sobre objetivos e políticas da Unidade	3,4	24,1	53,2	19,4
Liderança da Chefia na administração da Unidade	—	9,4	48,5	41,8
Liderança da EMBRAPA-Sede na administração da Unidade	2,5	18,6	48,3	30,5

(*) SI = sem importância
PI = pouco importante
I = importante
MI = muito importante

Numa ordem decrescente, os doze aspectos que os pesquisadores classificaram como “muito importante”, estão assim ordenados:

- “Realização no trabalho” (90,8%);
- “Oportunidade de crescer e aprender” (79,7%);
- “Informação científica para realizar o trabalho” (76,5%);
- “Pessoal adequado para apoio à pesquisa” (70,9%);
- “Equipamento para o trabalho” (66,2%);

de excelência”. Ao mesmo tempo, os membros dessas organizações desejam um clima de trabalho revestido de apoio, de amizade, de consideração, de cooperação e de reconhecimento.

De acordo com o mesmo critério, os aspectos julgados “importantes” para este grupo de indivíduos são:

- “Salário alto” (59,9%);
- “Ajuda do supervisor para resolver problemas” (57,4%);

- “Incentivo para dar treinamento a outrem” (57,0%);
- “Influência que você tem sobre os objetivos e política da Unidade” (53,2%);
- “Pessoal adequado para a administração” (51,9%);
- “Estímulo do supervisor” (51,9%);
- “Quantidade de tarefas novas” (51,1%);
- “Oportunidade de assumir riscos” (50,6%).

Desta forma, os dez outros aspectos não tiveram destaque nas duas classificações acima. Por outro lado, também não podem ser considerados “pouco importantes” ou “sem importância”, visto que seus índices nestas categorias não são tão insignificantes. Entretanto, alguns deles chamam a atenção, como por exemplo: “Salário indireto” e “Quantidade de tarefas diferentes” que, na concepção dos pesquisadores têm muito pouca importância.

Estranha é a contradição que ocorreu entre a grande importância que deram ao “salário alto”, fato também detectado por Souza (1976) e Xavier (1986b) em estudos sobre aspectos culturais, e a pequena importância atribuída ao “salário indireto”. Nota-se que 26,1% dos respondentes consideram-no “sem importância”. Isto induz a duas hipóteses: ou há desconhecimento por grande parte dos respondentes sobre as diversas formas de salário indireto que poderiam ser oferecidas pela Empresa, ou eles não têm consciência do seu valor real, talvez porque percebam o salário indireto mais no seu aspecto de estratificação e de prestígio social, do que no de valor de compra de mercadorias.

Em ambos os casos, é desejável que as áreas organizacionais encarregadas de administrar salários indiretos sejam mais eficientes em divulgá-los e mostrar sua importância como complementação dos salários diretos.

PRIORIDADES DE MELHORIA

É conveniência política, estratégia administrativa e posicionamento humanístico que uma empresa cuide de melhorar a qualidade de vida no trabalho de seus empregados. Por onde começar? As prioridades organizacionais são a resposta a esta pergunta.

O Quadro 4 mostra os resultados de uma possível solução para determinar as prioridades organizacionais. Elas foram obtidas através do seguinte processo:

- Foram identificadas as deficiências (DEF) de cada item da qualidade de vida, através da comparação entre o que foi considerado suficiente em 1983 e 100%. Isto foi feito, levando em consideração a opinião dos pesquisadores (SUFPEQS) e a do pessoal de apoio (SUFAPQIO), cujas respostas tiveram o mesmo peso relativo no produto final. Assim,

$$DEF = 100 - [(SUFPEQS + SUFAPQIO)/2].$$

- Este resultado foi multiplicado pela prioridade dada ao item pelos pesquisadores (PRIORPEQS), visto que só estes informaram sobre suas prioridades.

Uma alternativa seria levar em consideração as opiniões de outras categorias ocupacionais, o que representaria a abordagem democrática para o problema. Todavia, há justificativas razoáveis, do ponto de vista administrativo, para a presente abordagem. Sendo os pesquisadores os produtores imediatos do saber, são eles os principais

Quadro 4

Prioridades organizacionais para aspectos relevantes de qualidade de vida no trabalho na EMBRAPA.

Variáveis	Prioridade
Quantidade de tarefas diferentes	16,7
Quantidade de tarefas novas	23,9
Oportunidade de assumir responsabilidade	22,3
Realização no trabalho	19,6
Oportunidade de crescer e aprender	32,7
Oportunidade de assumir riscos	37,6
Oportunidade para ser treinado em pós-graduação	49,8
Oportunidade para participar de treinamento em capacitação contínua	53,4
Incentivo para dar treinamento a outrem	35,2
Colegas amáveis	16,4
Oportunidade de trabalhar em equipe	27,7
Sugestões de colegas de trabalho	25,5
Ajuda do supervisor para resolver problemas	27,6
Reconhecimento pelo supervisor das realizações no trabalho	26,0
Estímulo do supervisor para trabalhar em grupo	29,2
Salário alto	42,6
Salário indireto	40,1
Segurança no emprego	15,7
Promoções justas	51,2
Oportunidade para subir na carreira	47,9
Aumentos de salário proporcionais ao desempenho	55,9
Pessoal adequado para apoio à pesquisa	40,2
Pessoal adequado para a administração	21,2
Pessoal adequado para atender objetivos da Unidade	32,4
Ambiente físico agradável	20,8
Equipamento para o trabalho	26,6
Informação científica para realizar o trabalho	20,1
Influência que você tem sobre objetivos e política da Unidade	42,2
Liderança da Chefia na administração da Unidade	25,6
Liderança da EMBRAPA-Sede na administração da Unidade	22,8

intermediários do impacto da qualidade de vida sobre a produção. Seu descontentamento seria, portanto, mais danoso às finalidades da Empresa e ao proveito da sociedade, a quem ela serve, do que o dos demais grupos ocupacionais.

Felizmente há indicações de que a alternativa democrática e a alternativa produtiva provavelmente não gerariam resultados completamente distoantes, visto que a semelhança entre a percepção de insuficiência apresentada por pesquisadores e pelo pessoal de apoio não é essencialmente antagônica. As prioridades foram transformadas, de categóricas, em intervalos, através da atribuição de peso 1 à categoria “sem importância” (SI), 2 à “pouco importante” (PI), 3 à “importante” (I) e 4 à “muito importante” (MI). O total foi dividido por 4. Se todos os respondentes achassem um item completamente sem importância, sua prioridade seria de 25. Se todos o achassem muito importante, tal prioridade subiria para 100. Portanto,

$$PRIORPEQS = ((SI*1) + (PI*2) + (I*3) + (MI*4))/4.$$

- Finalmente, a prioridade organizacional (PRIORG) foi medida através da multiplicação da deficiência no item (DEF), pela prioridade dos pesquisadores (PRIORPEQS) no mesmo, dividido por 100, para manter uma escala

facilmente interpretável, visto que tem apresentação semelhante à medida de porcentagem. Então,

$$\text{PRIORG} = (\text{DEF} \times \text{PRIORPESQ})/100.$$

O exame das prioridades organizacionais mostra que, dentre as 30 alternativas possíveis, as dez maiores são as seguintes:

- aumento de salários proporcionais ao desempenho,
- oportunidade para participar de treinamento em capacitação contínua,
- promoções justas,
- oportunidade de ser treinado em pós-graduação,
- oportunidade para subir na carreira,
- salário alto,
- influência sobre os objetivos e políticas da Unidade,
- pessoal adequado para apoio à pesquisa,
- salário indireto,
- oportunidade de assumir riscos.

Nestas prioridades fica evidente que há um anseio não satisfeito por progressão no trabalho em forma de carreira. As características mais proeminentes dizem respeito à expressão de reconhecimento do trabalho através de "compensação adequada e clara" e à abertura de possibilidades

para ascensão ocupacional: "crescimento e segurança". Apenas dois, dos dez itens, não se relacionam diretamente com este núcleo central de reivindicações (necessidade de influência de pessoal de apoio).

Desta identificação de prioridades emerge o quadro de uma organização em que os valores de desempenho, de competência e de qualidade são centrais aos seus recursos humanos. Mas emerge também a reivindicação de que estas virtudes não sejam exercidas a troco de nada. Os técnicos estão empregando, e continuam dispostos a empregar o melhor do seu esforço, mas desejam compensações materiais e de carreira em nível equivalente.

Este parece ser o quadro ideal para o desenvolvimento de uma pesquisa agropecuária pujante no País, mas requer um quadro administrativo dinâmico, com um sistema de recompensas apropriado. Tomando-se em consideração as modificações ocorridas na história da EMBRAPA, parece que a mensagem contida nos dados acima para a volta, em seu regime pleno, da mística e organização empresarial com as liberdades e riscos dela inerentes. As prioridades de melhoria apontam claramente para o desenvolvimento ainda maior do sistema de treinamento e o acesso mais amplo a ele, a ligação ainda mais estreita entre mérito e salários e o aumento das recompensas, tanto salariais, como indiretas e de *status*.

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.

HACKMAN, J.R. & SUTTLE, J.L. — *Improving life at work: behavioral science approaches to organizational change*. Santa Mônica, Goodyear, 1977.

HANNA, E.S.; LIMA, H.W.C. & SOUZA, S.L.V. — *Qualidade de vida na região de trabalho: Amazônia*. Brasília, EMBRAPA-DRH, 1984.

HERSEY, P. & BLANCHARD, K. H. — *Psicologia para administradores de empresa: a utilização de recursos humanos*. São Paulo, Pedagógica & Universitária, 1977.

HERZBERG, F. — Novamente: como se faz para motivar funcionários? *Expansão*, 3(27): 54-67, fev. 1973.

MASLOW, A.H. — *Motivation and personality*. New York, Harper & Row, 1970.

McCLELLAND, D. — *A sociedade competitiva: realização e progresso social*. Rio de Janeiro, Expansão e Cultura, 1972.

QUIRINO, T.R. & ARAGÃO, P. — *Grupos sociais e desempenho das organizações de pesquisa agropecuária* (versão reduzida). Apresentado ao 10º Simpósio Nacional de Pesquisa de Administração em Ciência e Tecnologia. São Paulo, 1985.

QUIRINO, T.R. & PEREIRA, W.C. A. — *Recursos Humanos, Conhecimento e Tecnologia: avaliação do Programa de Pós-Graduação da EMBRAPA no Brasil e sugestões de melhorias*. Brasília, DF, EMBRAPA-DRH, 1980.

QUIRINO, T.R. & BORGES-ANDRADE, J.E. — *Mensuração de Efetividade e Eficiência de Organizações de Pesquisa Aplicada: Uma abordagem multifinalista*. Apresentado no XI Simpósio Nacional de Pesquisa de Administração em Ciência e Tecnologia. São Paulo, 1986.

QUIRINO, T.R. & COQUEIRO, E. P. — *O sistema de remuneração da EMBRAPA*. Apresentado na Reunião sobre Política de Treinamento de Pessoal para Pesquisa Agropecuária no Cone Sul. Brasília — DF, 1983.

QUIRINO, T.R.; HAGE, J. & BORGES-ANDRADE, J.E. — *De-*

terminants of Results of Agricultural Centers: The Impact of Human Resources, Organizational Arrangements and Communication Patterns in EMBRAPA. Em preparação.

SALDANHA, A.M. — A atmosfera organizacional e o bem-estar psicológico dos contribuintes individuais. *Caderno de Psicologia Aplicada*. Porto Alegre, 2(2): 85-88, Jul/dez. 1981.

SOUZA, F.P.E.P. — *Pessoas e estruturas hierárquicas — um estudo comparativo internacional*. Porto Alegre, UFRS, (Tese de Livre Docência), 1976.

STEIN, M.I. — *Creativity and scientist*. In Barker, B. & Hirsh, W. (1963) *The sociology of science*. Glencoe, Ill., Free Press, 1976.

TAYLOR, C.W., SMITH, W.R. & GHISELIN, B. — *Creative contributions of research scientists*. In: Taylor, C.W. & Barron, F. — *Scientists Creativity*, New York, John Wiley, 1983.

WALTON, R.E. — Improving the quality of work life. *Harvard Business Review*, May/June, 1974.

XAVIER, O.S. – *Clima organizacional: um estudo comparativo em organizações de pesquisa agropecuária*. Porto Alegre, UFRS/PPGA, Dissertação de Mestrado em Administração, 1985.

XAVIER, O.S. – Clima organizacional na pesquisa agropecuária: percepção e aspiração. *Revista de Administração*, USP, São Paulo, 21(4): 33-48, out./dez., 1986(a).

XAVIER, O.S. – *A cultura de organizações de pesquisa: percepção e aspiração*. Apresentado no XI Simpósio Nacional de Pesquisa de Administração em Ciência e Tecnologia. São Paulo, 1986 (b).