

A cultura de organizações de pesquisa: percepção e aspiração



Odiva Silva Xavier
Assistente Executivo do Departamento
de Recursos Humanos da EMBRAPA.

SÍNTESE

Este trabalho analisa a cultura de dez organizações de pesquisa (estadual e federal), segundo a percepção de 568 empregados, classificados por grupos hierárquicos (Dirigentes, Assistentes, Pesquisadores e Técnicos) e pela esfera administrativa a que pertencem essas organizações. É analisado também o nível de insatisfação dos membros dessas organizações, tomando-se por base os índices de percepção e de aspiração.

INTRODUÇÃO

A cultura organizacional é, normalmente, tratada na literatura como sinônimo de clima organizacional, de ideologia da organização ou de psico-estrutura organizacional. É um termo constantemente mencionado, mas pouco explorado teoricamente.

A cultura tem seu embasamento nas ciências sociais e, no caso específico, este trabalho apoia-se na Antropologia, na Sociologia e na Psicologia. Parte do pressuposto de que as pessoas, como grupos, percebem, criam e modificam o ambiente em que vivem, de acordo com suas características individuais. O homem é mutável e imprevisível. Daí a grande dificuldade na medição das variáveis culturais.

Este trabalho, que é complementação de outro clima organizacional (Xavier, 1985b), analisa as percepções, aspirações e nível de insatisfação de 568 membros de dez organizações de pesquisa agropecuária, por grupos de indivíduos, isto é, segundo a esfera administrativa (estadual e federal) e a posição hierárquica dos membros (Dirigentes, Assistentes ou Assessores, Pesquisadores e Técnicos de nível médio).

BASES TEÓRICAS

A palavra cultura tem hoje outros sentidos semânticos, além do originalmente conhecido e proveniente do verbo latino *colere*, que dá idéia de “cuidar”, “amanhar”, “enriquecer”, aplicado à terra (Melo, 1974).

Para este autor, no sentido primitivo da expressão, “amanho da terra”, vêem-se nitidamente “(...) os dois elementos que sempre compõem a cultura, em todas as acepções que a palavra veio a ter:

- a natureza, com suas possibilidades;
- a inteligência, que observa, conhece e se aplica, para tirar da natureza mais e melhor”, fazendo, por exemplo, a terra multiplicar bons frutos, aumentando e aprimorando o rendimento das faculdades cognitivas do homem, a começar pelo próprio sujeito. Observa ainda Melo (1974): “Toda cultura tende a uma perfeição” e “... pela cultura o homem guia a natureza; e guia também a sua própria natureza”.

Na mesma linha de pensamento, encontra-se Montagu (1969), dizendo que a natureza do homem não é o que nasce com ele, mas o que ele vem a ser sob a influência do meio socializante em que nasceu, cresceu e vive. É o que ele aprende do meio feito por ele mesmo, e é através da estimulação desse meio e de suas capacidades de aprendizagem que o indivíduo se torna uma pessoa, pois: “O que quer que saibamos ou façamos como seres humanos, precisamos aprender de outros seres humanos”. Assim: “Cada homem é um tipo comum modelado pela cultura e pela sociedade e, no entanto, possuído de individualidade que a cultura não pode sufocar” (Hoebel, 1972). Aí está outro sentido da palavra “cultura”, voltado para ambientes e grupos sociais, e é nessa acepção sociológica que o termo será empregado no decorrer deste trabalho.

Num sentido mais geral cultura é: “O processo de criar, transmitir e manter o passado no presente...” (Montagu, 1969) ou “... o modo de vida total, e não apenas um conjunto superficial de costumes. Ela condiciona, em gran-

de parte, o sentimento, o comportamento e a forma de ver do homem, à medida que se adapta ao seu mundo” (Pelto, 1977).

LITERATURA ESPECÍFICA

Em sentido restrito, no âmbito das organizações sociais, a cultura é concebida por alguns como a “ideologia” do sistema (Harrison, 1972); e por outros, como “clima” organizacional (Davis, 1972; Porter et al., 1975; Katz et al. 1976), mas Azevedo (1963) foi claro ao observar que “... a cultura pressupõe e implica um complexo de condições que estabelecem o clima social e histórico favorável ao florescimento das letras, ciências e artes, e cujo estudo é não somente útil, mas indispensável ...”.

Para alguns outros autores, como Pfiffner et al. (1965), Berne (1966), Katz et al. (1976), Souza (1978a/b, 1981a/b), Gibson et al. (1981), Lincoln et al. (1981), a cultura organizacional pode explicar muitos dos problemas enfrentados pelos dirigentes empresariais, pois, ao ingressar na organização o indivíduo, em diferentes estágios da vida e da carreira profissional, proveniente de determinado campo cultural, leva uma bagagem de conhecimentos, hábitos, costumes, habilidades, capacidades, necessidades, limitações, expectativas, aspirações, maneira de ser, de pensar, de agir, de sentir e de ver o mundo. Com estes traços, ele influencia o grupo ou a organização, e esta, por sua vez, também o influencia. Como diz Aquino (1980): “O padrão cultural de uma sociedade ou de uma organização de trabalho caminha da pessoa para a instituição e desta para as pessoas. É uma via de mão dupla ...”.

Souza (1978a) faz nítida distinção entre “clima” e “cultura”, criando um modelo que integra três grupos de elementos culturais, classificados como: *Preceitos*, *Tecnologia* e *Caráter*. Relaciona-os com as dimensões culturais estabelecidas por Berne (1966): etiqueta grupal, técnica, ou aspecto racional, e o caráter do grupo. Mostra, ainda, a equivalência entre aqueles elementos e os subsistemas organizacionais identificados por Mello (1972): gerencial, técnico e psicossocial, respectivamente, que, na linguagem de Bernardes (1982), correspondem aos componentes: instituição, tecnologia e expressão de uma organização.

Esse modelo de Souza (1978a) foi tomado como referencial teórico deste trabalho: portanto, será melhor exposto na próxima seção.

Em outro estudo sobre aspectos culturais da organização pública (1978b), a referida autora analisou diferenças entre as características de uma empresa pública e as de uma empresa privada. Com relação à dimensão cultura tecnológica, a organização pública apresentou-se como mais complexa do que a organização privada. Apesar de nela prevalecerem as mesmas funções básicas administrativas (planejar, coordenar, controlar etc.) difere muito quanto à estrutura organizacional, aos sistemas de controle, ao relacionamento com o ambiente, ao *feedback* e, especialmente, à distribuição do poder e ao processo decisório.

Sobre os preceitos também encontrou algumas características bem distintas, como, por exemplo, o “domínio do bem social” sobrepujando a propriedade particular e a lucratividade.

Em sua obra “Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam” (1978a), diz textual-

mente, que o clima “é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. É uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois. A excessiva importância dada à tecnologia leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afetos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva a clima de tranquilidade e confiança etc. E como cada um dos três elementos culturais é formado por diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre eles, criando-se climas de maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade”.

Diz ainda que, apesar de o clima ser decorrente da cultura, exerce também efeito sobre ela, resultando, portanto, numa causalidade circular entre ambos. Chama a atenção sobre aspectos do conflito nas organizações, dizendo que: “embora um clima de harmonia seja mais confortável, nem sempre é o mais criativo, pois tensões e conflitos levam a inovação e mudanças necessárias”; que os especialistas estão sujeitos a situações conflitivas com a organização quando as duas culturas são divergentes; “por esse motivo é mais lenta a formação de uma cultura própria nas equipes multidisciplinares, em que trabalham técnicas de diferentes origens profissionais”.

Quanto à mudança planejada na organização, afirma que a cultura tecnológica é a mais flexível, a mais fácil de ser alterada; os preceitos são os mais conservadores, pela função disciplinar que exercem, e o caráter da cultura é o menos racional, o menos volitivo, o mais impulsivo e o mais reativo dos três.

Finalmente, Souza (1978a) ressalta a importância do conhecimento dos elementos, das características e da dinâmica da cultura organizacional pelo administrador, para o bom desempenho de suas funções. Uma delas é o manejo de clima grupal – tema de outro estudo (1982c), onde a autora dá relevância ao papel de consultor organizacional nesse processo.

Discorrendo sobre culturas e estruturas, Handy (1978) enfatiza que as culturas organizacionais são afetadas pelos conhecimentos do passado e pelo clima do presente, pela tecnologia do tipo de trabalho, por suas metas e pelas pessoas que trabalham para elas. Segundo a sua classificação, existem quatro possíveis tipos de cultura com suas estruturas e características peculiares: a cultura de poder (teia); a cultura de papéis (templo grego); a cultura da tarefa (rede) e a cultura da pessoa (cacho ou galáxia).

Além dos estudos de Souza (1978a, 1978b) e de Bernardes (1982), não se tem notícia de outros sobre cultura organizacional no Brasil. Na literatura estrangeira, o tema tem sido mais explorado, sobretudo em pesquisas sobre diferenças culturais, considerando a nacionalidade de administradores (Haire, et al., 1965, apud Bhagat et al., 1982; Sirota et al., 1971; England, 1976, apud Bhagat et al., 1972). Nesse mesmo sentido, com relação a valores e expectativas, Lincoln et al. (1981) realizou um estudo em firmas japonesas nos Estados Unidos, com japoneses, japoneses-americanos e americanos.

Mais um estudo com orientais (chineses) e ocidentais (americanos), envolvendo gerentes, engenheiros e trabalhadores, foi realizado por Evan et al. (1981), sobre a influência da cultura na percepção e ação dos indivíduos. Descobriram que o nível de talento gerencial americano é mais alto do que o dos chineses, embora as qualidades gerenciais sejam as mesmas, variando apenas em grau. Em termos gerais, os gerentes obtiveram escores superiores aos dos tra-

balhadores, ficando os engenheiros em posição intermediária.

Modelo Referencial

Souza (1978a) é pioneira no Brasil em estudos de clima organizacional e, paralelamente, tem-se dedicado à cultura de organizações.

Inspirada na teoria de Berne (1966) criou um modelo para estudar a cultura organizacional, composto de três elementos: *Preceitos*, *Tecnologia* e *Caráter*, diferente, portanto, do concebido pela antropologia clássica, que consiste no binômio cultura material e cultura não-material.

Ela trata a cultura organizacional como “o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema” (1978a), cujo conceito será também adotado para este trabalho.

“Por *preceitos* entende-se a autoridade e o conjunto de regulamentos e valores, explícitos, que regem a vida organizacional. Incluem-se aí: política administrativa, costumes sociais, estilos de gerência, rituais, cerimônia, tabus, tradições, dogmas, sanções, padrões de conduta esperada etc. (...).

“Por *tecnologia* entende-se o conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho organizacional, inclusive em suas relações com o ambiente externo. Incluem-se aí: maquinaria, equipamentos, divisões de tarefas, estrutura de funções, leiaute, racionalização de trabalho, recursos materiais, cronogramas, redes de comunicação, linguagem especializada, metodologia de serviços etc. (...).

“Por *caráter* entende-se o conjunto das manifestações afetivo-volitivas espontâneas dos indivíduos que compõem a organização. Incluem-se aí: alegria, depressão, agressividade, medo, tensão, malícia, jocosidade, entusiasmo, apatia etc.”

Na sua concepção, os três elementos convivem em qualquer cultura organizacional; são interdependentes, mas geralmente um deles predomina, caracterizando o estilo da organização, que, por sua vez, é constituída de subculturas nas suas diversas unidades.

A PESQUISA

Este trabalho é parte complementar do que foi realizado sobre clima organizacional (Xavier, 1985b) em dez unidades de pesquisa, situadas num mesmo Estado brasileiro da região sul. As unidades foram cognominadas de AE, BE, CE, DE e EE, as que formam o Grupo de Organizações Estaduais (GOE) e de FF, GE, HF, IF e JF, as que constituem o Grupo de Organizações Federais (GOF). Ambas dedicam-se à pesquisa agropecuária, seja na área agrícola, animal ou de recursos naturais.

Os dados foram coletados no final de 1983, através de um questionário, cuja terceira parte foi elaborada exclusivamente para medir a cultura dessas organizações sob a percepção e aspiração de seus membros. Esta parte foi constituída de 39 itens, apresentados em escala de 10 pontos (tipo Likert).

Os itens, de acordo com o modelo adotado, foram classificados e agrupados em: *Preceitos*, *Tecnologia* e *Caráter*. Assim, cada elemento da cultura congregou 13 itens

e foi considerado dominante aquele elemento que apresentou o maior índice médio em relação aos outros dois. Isto possibilitou caracterizar os tipos de cultura e comparar a cultura com o clima das organizações (Xavier, 1985a).

A avaliação da organização, considerando uma situação real (percebida) e outra ideal (desejada), teve o propósito de medir o índice de insatisfação no trabalho, que está implícito na diferença entre as duas situações.

O instrumento foi distribuído a toda a população, num total de 710 indivíduos. Foi respondido por 568 su-

jeitos, que foram classificados por grupos organizacionais e em quatro grupos hierárquicos (Tabela 1): Dirigentes, Assistentes ou Assessores, Pesquisadores e Técnicos de nível médio. A amostra obtida é, portanto, de caráter espontâneo e representa significativamente a população, uma vez que corresponde a 80% do total de respondentes. Mesmo considerando separadamente os quatro grupos hierárquicos, dentro de cada grupo de organizações, o menor índice médio ainda está acima de 73% na categoria mais numerosa, que é a dos Pesquisadores.

Tabela 1

Amostra e sua identificação com a população

Grupos hierárquicos	Grupo Estadual		Grupo Federal	
	Nº de ind. envolvidos	Nº de respondentes	Nº de ind. envolvidos	Nº de respondentes
Dirigentes	22	19 = 86,36%	11	11 = 100,00%
Assistentes ou Assessores	16	16 = 100,00%	25	21 = 84,00%
Pesquisadores	280	205 = 73,21%	125	102 = 81,60%
Técnicos	104	80 = 76,92%	127	114 = 89,76%
Totais	422	320 = 75,83%	288	248 = 86,11%

ANÁLISE DOS DADOS

A cultura organizacional será analisada segundo as percepções e aspirações dos empregados, considerando-se a posição hierárquica e a esfera administrativa a que pertencem as organizações investigadas (cinco estaduais e cinco federais). Analisar-se-á, também, a insatisfação no trabalho sob o ponto de vista dos dois grupos organizacionais (GOE e GOF) e dos quatro grupos hierárquicos.

Tratando-se de cultura, antes de iniciar a análise dos dados é conveniente mencionar algumas características dos empregados.

A maioria desses indivíduos tem idade inferior a 41 anos (75%) e o nível de escolaridade varia entre o primeiro grau completo e o pós-doutorado, sendo que no 3º grau concentram-se os do GOE e em nível de mestrado concentram-se os do GOF. Tudo indica que os incentivos para treinamento têm sido maiores nas organizações federais.

O sexo dominante em todas as organizações é o masculino (77%). Todos os Dirigentes são homens, e numa das organizações (GF) há apenas uma mulher, que é Pesquisadora. Isto é indicador de que há preconceito contra o sexo feminino, sobretudo nas organizações federais.

Tipos de cultura e posição hierárquica no GOE e no GOF

De acordo com o referencial teórico, existem três agregados de características que qualificam o tipo de cultura dominante em cada organização ou em cada grupo de organizações. Estes agregados ou elementos culturais (preceitos, tecnologia e caráter), conforme denominou Souza (1978a), e que podem ser chamados de segmentos ou dimensões da cultura, não são mutuamente exclusivos. Eles

estão presentes em qualquer organização e em suas subunidades, ora dominando um, ora dominando outro.

Cada segmento que, no presente trabalho, representa o somatório de 13 fatores culturais, traz implicitamente os sentimentos, interesses e as aspirações das pessoas que nela trabalham. Naturalmente, eles são diferentes e são essas diferenças que caracterizam cada organização como entidade única, isto é, com costumes e hábitos próprios.

Cada grupo organizacional, a seguir apresentado, será analisado tomando-se por base as funções de seus membros. Em seguida serão feitos alguns comentários sobre a insatisfação no ambiente de trabalho.

Características culturais do Grupo de Organizações Estaduais

O perfil do GOE, na situação real, focaliza a "tecnologia" como elemento dominante na cultura organizacional, com média total de 5,3 (Figura 1). Os membros destacam neste índice os aspectos de responsabilidade com relação ao trabalho que executam e à disponibilidade de tempo para leituras técnicas. Este segmento cultural é reforçado também pela definição de tarefas, existência de equipes técnicas de alta competência, interesse em solucionar problemas e oportunidade de realizar bons trabalhos.

Em segunda posição, na ordem de destaque, está o "caráter" com índice médio total igual a 5,0 (Figura 1), cujo peso lhe é dado por um certo grau de liberdade que têm os membros para expressarem o que pensam e sentem. Pesam também neste fator a amizade e o espírito de companheirismo na organização, confiança e reconhecimento do chefe, manifestação de alegria no ambiente de trabalho e interesse da chefia pelos problemas dos subordinados.

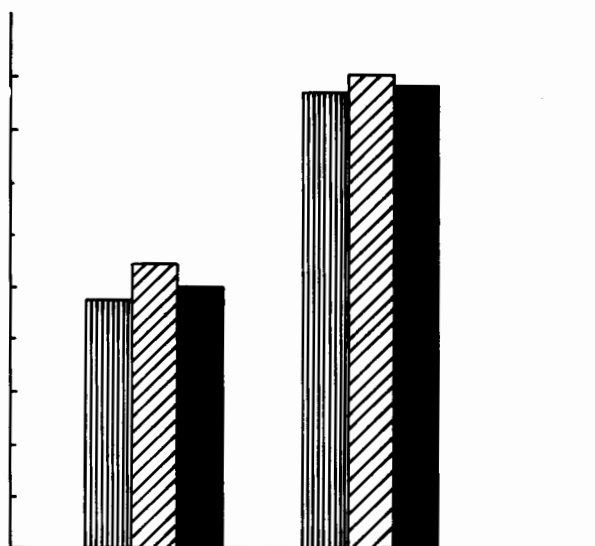


Figura 1 — A cultura percebida e a desejada nas organizações estaduais

Em terceira posição está o segmento “preceitos”, com 4,6 de média total. Embora este índice esteja abaixo da média, algumas características estão nele evidenciadas, tais como: zelo pela higiene e segurança no trabalho; autonomia para planejar atividades e solucionar problemas que dizem respeito à área de atuação; unidade de coordenação e de supervisão.

Em todos os fatores que compõem os elementos da cultura há grande discrepância entre o que ocorre e o que deveria ocorrer na organização (Figura 1), como se pode observar comparando as médias totais nas duas situações: real e ideal. As diferenças indicam que é grande a aspiração dos membros do Grupo de Organizações Estaduais (GOE) por uma cultura que valorize o trabalho e as políticas de desenvolvimento do homem e de reconhecimento de seus direitos numa sociedade moderna.

Os dados mostram que a cultura desejada neste Grupo é um misto bastante equilibrado dos elementos culturais (Figura 1 — situação ideal). Ao mesmo tempo em que desejam uma cultura caracterizada pelo trabalho significativo e envolvente (tecnologia), querem que haja muito calor e apoio humano (caráter), com diretrizes estabelecidas e emprego de normas de controle adequadas (preceitos).

Pela Tabela 2 percebe-se que, dos quatro grupos hierárquicos, os Dirigentes são os que vêem menos problemas na organização. São os que percebem melhor relacionamento interpessoal e, naturalmente, por estarem em posição de chefia, são mais valorizados e reconhecidos.

Os demais grupos hierárquicos têm uma mesma tendência. Todos colocam “tecnologia” em primeiro lugar, “caráter” em segundo e “preceitos” em terceiro.

O grupo dos Técnicos é o mais sensível aos problemas de má aplicação das normas de conduta e de controle na organização. São eles que se sentem, também, menos valorizados, isto é, mais ignorados e subestimados.

Tabela 2

A cultura das organizações do GOE conforme as percepções dos grupos hierárquicos

Elementos da cultura	Dirigentes (N = 19)			Assistentes (N = 16)			Pesquisadores (N = 205)			Técnicos (N = 80)		
	N válido	$\bar{X}_1$	DP	N válido	$\bar{X}_2$	DP	N válido	$\bar{X}_3$	DP	N válido	$\bar{X}_4$	DP
Preceitos	15	5,4	1,5	15	5,1	1,3	183	4,7	1,7	63	4,0	1,4
Tecnologia	14	5,9	1,5	15	5,6	1,1	182	5,2	1,5	63	5,3	1,6
Caráter	15	6,0	2,0	15	5,6	1,4	185	5,1	1,8	65	4,7	1,7

Os Pesquisadores também percebem que há regras, procedimentos e políticas inadequadas, às quais eles devem se amoldar, sejam elas voltadas para o indivíduo como empregado, sejam voltadas para o trabalho de pesquisa. Sentem que o desempenho quantitativo e qualitativo é relativa-

mente fraco e os dados indicam, ainda, que o espírito de cooperação e de coleguismo percebido ($\bar{X}_3 = 5,1$) está muito abaixo do desejado ($\bar{X}_3 = 8,9$) nas organizações do GOE (Tabela 3).

Tabela 3

A cultura das organizações do GOE conforme as aspirações dos grupos hierárquicos

Elementos da cultura	Dirigentes (N = 19)			Assistentes (N = 16)			Pesquisadores (N = 205)			Técnicos (N = 80)		
	N válido	$\bar{X}_1$	DP	N válido	$\bar{X}_2$	DP	N válido	$\bar{X}_3$	DP	N válido	$\bar{X}_4$	DP
Preceitos	15	9,0	0,6	15	9,1	0,7	176	8,9	0,8	63	8,5	0,9
Tecnologia	14	9,3	0,6	15	9,3	0,8	175	9,1	0,7	57	8,6	0,8
Caráter	14	9,1	0,7	15	9,0	0,9	175	8,9	0,7	56	8,6	0,9

Os Assistentes, por constituírem o grupo de assessores, estão numa posição de meio termo, mas por serem (no GOE) quase todos Pesquisadores, têm algum poder de decisão junto à chefia. São respeitados pelos demais membros e vêem com mais otimismo os aspectos do "caráter" ($X_2 = 5,6$). Entretanto, gostariam que houvesse mais democracia nas decisões e no estabelecimento de procedimentos.

Características culturais do Grupo de Organizações Federais

O conjunto de elementos da cultura destaca a "tecnologia" como dominante do GOF, com uma média total de 7,2 (Figura 2 — situação real). Dos 13 itens agregados neste índice sobressaíram a responsabilidade no trabalho, a existência (numericamente satisfatória) de pessoal de apoio administrativo, a existência de equipes de alta competência técnica, a oportunidade de realizar bons trabalhos, utilização de tecnologias e interesse em solucionar problemas importantes para a comunidade.

O segundo elemento da cultura, destacado neste Grupo, é o "caráter", com 6,6 de média total. Os dados indicam que as características maiores deste segmento são: alegria e entusiasmo no ambiente de trabalho, manifestação de confiança e de reconhecimento do chefe pelo esforço e trabalho realizado.

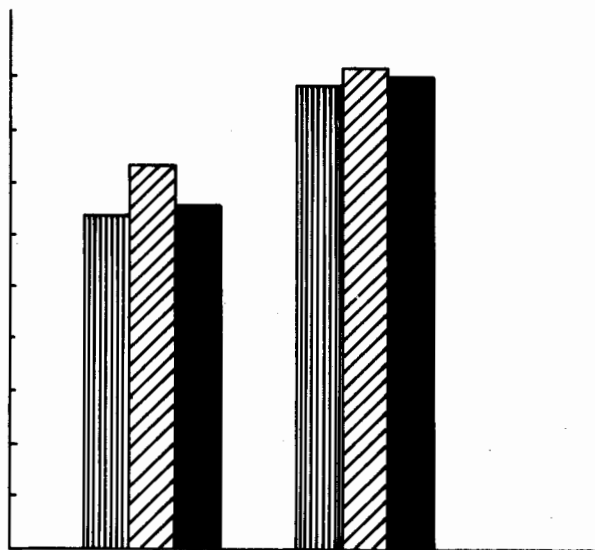


Figura 2 — A cultura percebida e a desejada nas organizações federais

Quase na mesma posição do "caráter" está o segmento "preceitos", com um índice médio total de 6,5. As variáveis culturais que lhe dão maior peso são: higiene e segurança no trabalho, autonomia para planejar o trabalho e resolver problemas, existência de normas e processos de controle satisfatórios.

A Figura 2 (situação ideal) mostra, ainda, que os membros do GOF desejam uma cultura preocupada com processos e recursos para a realização do trabalho (tecnologia). Desejam, também, que a cooperação, o respeito e o relacionamento interpessoal sejam valorizados (caráter), assim como certo nível de direcionamento e de sistematização (preceitos).

Observando a Tabela 4, nota-se que, também, no GOF os Dirigentes são os indivíduos mais otimistas quanto à cultura existente na organização. Assim como no GOE, as características organizacionais mais percebidas por este grupo são as caracteriológicas ($X_1 = 7,9$) e as razões, provavelmente, são as mesmas do GOE. Uma razão deve estar relacionada com a própria posição de Dirigente que, apesar de serem todos eles Pesquisadores, exercem o papel de administrador, que requer outras habilidades, tais como: maior comunicação, maior relacionamento e contatos constantes com pessoas.

O segundo grupo de indivíduos que faz melhor avaliação das organizações do GOF é o dos Pesquisadores. Estes vêem a cultura organizacional dominada pela "tecnologia", segmento caracterizado pelo alto envolvimento com o trabalho de pesquisa, o que está coerente com o cargo e as funções que exercem.

O elemento que figura em segundo lugar, tanto para os Pesquisadores como para os outros dois grupos, é o "caráter", afetado principalmente pelo desejo de maior reconhecimento.

O elemento "preceitos" recebeu de todos os grupos hierárquicos a menor média total e são os Técnicos que se apresentam como os mais submissos às normas e procedimentos estabelecidos.

Depois dos Técnicos, os indivíduos que manifestam menos otimismo e mais insatisfação com os costumes e hábitos organizacionais são os Assistentes. Estes, no GOF, não são Pesquisadores como no caso do GOE e, por isso, sofrem, de certa forma, as mesmas restrições feitas aos Técnicos: falta de liberdade, de oportunidade de participar e de reconhecimento por parte dos superiores.

Observando a Tabela 5, nota-se que os indivíduos mais exigentes na organização são os Pesquisadores e os Assistentes, e os mais submissos à situação são os Técnicos, revelando alto grau de insatisfação.

Tabela 4

A cultura das organizações do GOF conforme as percepções dos grupos hierárquicos

Elementos da cultura	Dirigentes (N = 11)			Assistentes (N = 21)			Pesquisadores (N = 102)			Técnicos (N = 114)		
	N válido	$\bar{X}_1$	DP	N válido	$\bar{X}_2$	DP	N válido	$\bar{X}_3$	DP	N válido	$\bar{X}_4$	DP
Preceitos	10	7,4	0,6	17	6,7	1,7	92	6,8	1,3	98	6,1	1,5
Tecnologia	10	7,6	0,5	16	7,3	1,4	95	7,4	1,1	96	7,0	1,4
Caráter	10	7,8	0,7	19	6,7	1,8	91	6,9	1,4	103	6,2	1,9

Tabela 5

A cultura das organizações do GOF conforme as aspirações dos grupos hierárquicos

Elementos da cultura	Dirigentes (N = 11)			Assistentes (N = 21)			Pesquisadores (N = 102)			Técnicos (N = 114)		
	N válido	$\bar{X}_1$	DP	N válido	$\bar{X}_2$	DP	N válido	$\bar{X}_3$	DP	N válido	$\bar{X}_4$	DP
Preceitos	10	8,9	0,4	17	9,1	0,7	90	9,1	0,6	93	8,7	0,9
Tecnologia	10	8,2	0,5	16	9,1	0,6	92	9,2	0,6	93	8,9	0,8
Caráter	10	9,1	0,6	19	9,1	0,7	90	9,1	0,7	98	8,8	0,9

A insatisfação no ambiente de trabalho das organizações estaduais e federais

Por insatisfação entende-se a diferença ou defasagem entre a situação percebida e a situação desejada pelos empregados de uma organização.

Dos 39 itens para medir a cultura, foram escolhidos 13 dentre os que mais se destacaram em termos de insatisfação no trabalho. A preferência por ressaltar a insatisfação e não a satisfação prende-se ao fato de apenas um item registrar diferença média igual a 0,85 no GOF. É o que diz respeito à existência numericamente satisfatória de pessoal de apoio administrativo. Os demais itens respondidos por este Grupo apresentaram índices médios de insatisfação acima de 1,2, sendo que no GOE – Grupo de maior insatisfação – o menor índice médio está acima de

2,9. Portanto, é mais coerente apresentar os itens de insatisfação mais pronunciada em cada grupo organizacional do que de satisfação, já que nenhum deles traz percentual abaixo de 0,85.

Fatores culturais e a insatisfação nas organizações estaduais

Dos fatores culturais selecionados como os mais expressivos, nota-se que o primeiro deles no Grupo Estadual é “existência de equidade na política salarial” que apresenta uma diferença média de 5,7 (Figura 3). Este índice revela o alto descontentamento das pessoas que integram as organizações de pesquisa agropecuária do GOE. Isto pode ser explicado, em parte, pelo fato de ainda não estar institucionalizada a carreira de Pesquisador no Estado, fazendo com que vigorem várias tabelas salariais, tanto para os estatutários quanto para os funcionários regidos pela CLT.

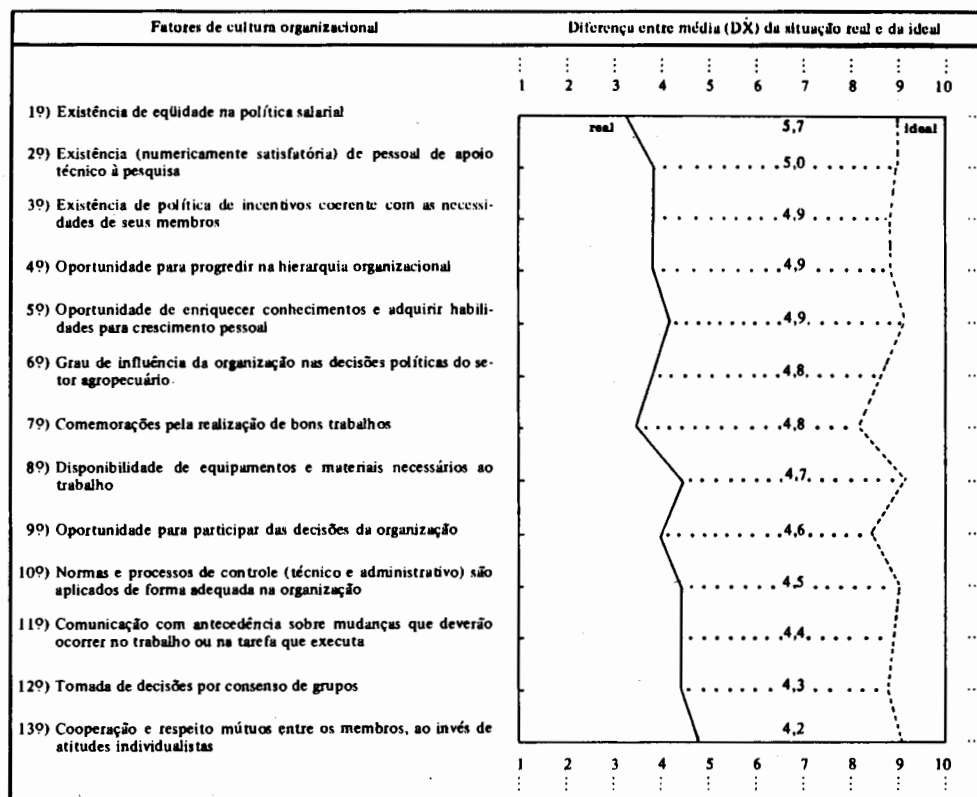


Figura 3 – Níveis de insatisfação do GOE em relação aos fatores da cultura

A falta de pessoal de apoio técnico é outro fator reclamado por todas as organizações deste Grupo, sendo os Dirigentes e os Pesquisadores os mais insatisfeitos quanto à escassez desses recursos humanos.

A "existência de uma política de incentivos coerente com as necessidades de seus membros" é mais um fator de muito destaque na insatisfação geral nas organizações estaduais. Ocupa o terceiro lugar neste Grupo, enquanto no Federal ele está em nona posição.

Outro fator que caminha paralelamente a este é a "Oportunidade para progredir na hierarquia organizacional" no GOE. Os membros percebem essa oportunidade de forma muito restrita em suas organizações, revelando alto índice de insatisfação ($D\bar{X} = 4,9$). Isto insinua que a política da administração estadual, arraigada às suas heranças culturais, não estimula o treinamento nem a participação em eventos de natureza científica.

Todos os níveis de insatisfação expressos nos 13 fatores selecionados estão representados na Figura 3, sendo 4,2 o índice mais baixo obtido. Embora seja o último na ordem decrescente, ainda é um bom indicador de que precisam ser aprimorados os bons hábitos de cooperação e respeito mútuo entre os membros das organizações estaduais, ao invés de atitudes individualistas.

Desses fatores, sete estão relacionados com "preceitos", três com a "tecnologia" e três com o "caráter" das organizações estaduais, em conjunto. Observa-se que, aproximadamente, mais da metade dos fatores apontados (Figura 3) dizem respeito aos "preceitos", isto é, estão rela-

cionados aos regulamentos, tradições, valores e preceitos, explícitos ou implícitos, que regem a administração das organizações: AE, BE, CE, DE e EE. Este fator indica, de certa forma, o grau de descontentamento com o conservadorismo existente na administração estadual e sugere que as leis, normas e costumes sejam analisados e ajustados ao tipo de organização que ora se estuda (de pesquisa) e às necessidades humanas da atualidade.

Fatores culturais e a insatisfação nas organizações federais

Adotando o mesmo critério estabelecido no item "tipos de cultura e posição hierárquica", para a análise do Grupo Federal também foram escolhidos os 13 fatores que mais se destacaram em insatisfação no trabalho. Muitos dos fatores identificados aqui figuram também no Grupo Estadual, só que em postos diferentes.

O perfil da cultura do GOF, delineado pela Figura 4, enfoca a falta de "comemorações pela realização de bons trabalhos" como o fator mais expressivo em termos de insatisfação no ambiente organizacional, manifestada sobretudo pelos Pesquisadores e Assistentes. Essa comemoração não significa uma festa, mas algum gesto, mesmo fisionômico, de expressão de alegria e reconhecimento dos superiores e colegas pelos bons resultados executados. Seja qual for o nível hierárquico do executor, todo trabalho deve ser apreciado, ao invés de ignorado ou criticado negativamente.

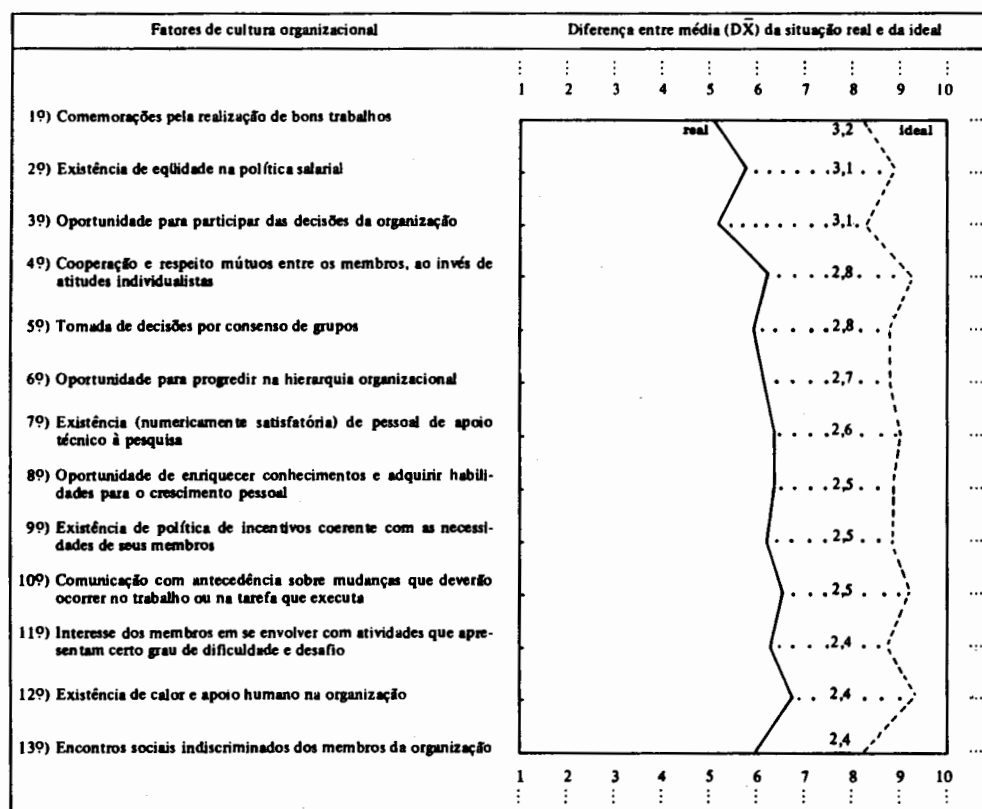


Figura 4 — Níveis de insatisfação do GOF em relação aos fatores da cultura

Em segunda posição destaca-se o fator que diz respeito à “equidade na política salarial”, com um índice de insatisfação de 3,1. Também neste Grupo estão desejando uma política salarial mais justa e sem protecionismo. Esse desejo é muito forte entre os Técnicos e pouco expressivos entre os Dirigentes. Tais diferenças de sentimento podem estar relacionadas ao fato de o Técnico ser o mais prejudicado financeiramente dos quatro grupos hierárquicos. Apesar de estar lado a lado com o Pesquisador nas atividades de pesquisa, seu salário médio é bem inferior.

A falta de “oportunidade para participar nas decisões da organização” é o terceiro fator de insatisfação no GOF e apresenta o mesmo índice médio do anterior (3,1). É mais enfatizada pelos Técnicos e Assistentes e isso indica que, nesse grupo de organizações, a participação nas decisões é função dos Dirigentes e Pesquisadores; os Técnicos e Assistentes são meros executores.

Todos os grupos hierárquicos, especialmente os Pesquisadores, reclamam por maior entrosamento, cooperação e respeito mútuo entre os membros organizacionais. Este item apresenta uma diferença média de 2,8, ocupando o quarto posto entre os maiores índices médios de insatisfação.

Dos 13 fatores identificados no Grupo Federal como os mais expressivos em insatisfação no trabalho, cinco deles referem-se aos “preceitos”, cinco ao “caráter” e três à “tecnologia”.

Como se pode ver, houve um empate, em número de fatores, entre o primeiro e o segundo segmento da cultura. Portanto, é evidente que este Grupo tanto está insatisfeito com os aspectos relacionados à expressão de sentimentos, quanto com os aspectos normativos. É verdade que a lista foi encabeçada por um dos fatores do elemento “caráter” organizacional, mas dada a sobrepujança do total das diferenças dos fatores de “preceitos”, conclui-se que os membros do Grupo Federal estão mais insatisfeitos com a limitada participação no processo de tomada de decisões, ao mesmo tempo em que sentem também necessidade de manifestações calorosas e afetivas, de participar, de livre uso dos direitos e condenam a indiferença ou depreciação de suas ações e habilidades.

Fatores culturais comuns e não comuns aos dois grupos de organizações

Dos 13 fatores culturais selecionados, dez figuram em ambos os Grupos (GOE e GOF), porém em posições diferentes. Estes constituem problemas comuns aos dois grupos de organizações investigadas e, conseqüentemente, os três outros fatores representam os problemas mais específicos de cada um deles. A Tabela 6 mostra os fatores que se referem às necessidades comuns aos dois Grupos com os índices médios de insatisfação e suas respectivas posições ou postos.

Tabela 6

Fatores culturais que contribuem para a insatisfação no trabalho destacados pelos membros dos grupos organizacionais

Fatores culturais	Grupo Estadual			Grupo Federal		
	Média real	Média ideal	Índice de insatisfação e posto	Média real	Média ideal	Índice de insatisfação e posto
– Existência de equidade na política salarial	3,3	9,0	5,7 (1º)	5,8	8,9	3,1 (2º)
– Existência (numericamente satisfatória) de pessoal de apoio técnico à pesquisa	4,0	9,0	5,0 (2º)	6,4	9,0	2,6 (7º)
– Oportunidade de enriquecer os conhecimentos e adquirir habilidades para crescimento pessoal	4,3	9,2	4,9 (5º)	6,4	8,9	2,5 (8º)
– Oportunidade de participar das decisões da organização	4,0	8,6	4,6 (9º)	5,3	8,4	3,1 (3º)
– Cooperação e respeito mútuos entre os membros, ao invés de atitudes individualistas	4,9	9,1	4,2 (13º)	6,4	9,2	2,8 (4º)
– Existência de política de incentivos coerente com as necessidades de seus membros	3,9	8,8	4,9 (3º)	6,3	8,8	2,5 (9º)
– Comemoração pela realização de bons trabalhos	3,4	8,2	4,8 (7º)	5,2	8,4	3,2 (1º)
– Tomada de decisões por consenso de grupos	4,5	8,8	4,3 (12º)	6,0	8,8	2,8 (5º)
– Comunicação, com antecedência, sobre mudanças que ocorrem no ambiente de trabalho ou na tarefa	4,5	8,9	4,4 (11º)	6,5	9,0	2,5 (10º)
– Oportunidade de progredir na hierarquia organizacional	3,9	8,8	4,9 (4º)	6,1	8,8	2,7 (6º)

Os itens que aparecem no GOF em quinta, sexta, sétima e nona posições figuram também no GOE, com as mesmas intensidades de desejo, ocupando, porém, outros postos.

Nota-se que as opiniões coincidem na escolha da maioria dos itens, mas divergem nos níveis. Diante desse quadro, uma coisa ficou clara: as dez características comuns exercem grande influência na insatisfação geral e, conseqüentemente, no comportamento dos indivíduos de ambos os Grupos. O conhecimento dos postos é interessante, pois detecta a gravidade dos problemas, contudo, o mais importante é a identificação desses problemas, numa lista de 39 itens diversificados, através da convergência de sentimentos.

A primeira evidência é de que a preocupação das pessoas de ambos os Grupos está fortemente voltada para o salário, principalmente pela falta de equidade. Isto denota que os membros do GOE e do GOF desejam uma política de salário e de incentivos mais justa e criteriosa. Daí por que as normas para admissão e promoção de pessoal devem ser transparentes e rigorosamente obedecidas, a fim de não cometer injustiça. Tal procedimento, além de evitar descontentamentos, motiva o empregado, porque ele sabe o que a organização quer dele e o que lhe dará em troca, isto é, ele sabe que o seu esforço é compensado na mesma medida em que dá. Este sentimento de que as "leis" na organização são para todos, eleva o moral do grupo e facilita o trabalho de supervisão e da direção.

A comemoração pela realização de bons trabalhos, comentada anteriormente, parece ser um fenômeno insignificante. Mas, na opinião dos Assistentes, Pesquisadores, Técnicos e Dirigentes, as manifestações de congratulações e de reconhecimento pela realização de bons trabalhos são extremamente importantes e estão um tanto quanto esquecidas nas organizações. É o aspecto de prioridade nº 1 no Grupo Federal e que merece atenção das lideranças, por apresentar o maior índice médio (3,2) de insatisfação. Já no Grupo Estadual ele figura em sétima posição, embora o índice médio (4,8) seja mais alto.

A falta de "pessoal de apoio técnico à pesquisa" foi um fator de insatisfação bastante enfatizado, especialmente pelo Grupo Estadual. Este problema é percebido com maior intensidade pelos Dirigentes e Pesquisadores de ambos os Grupos e pelos Assistentes do Grupo Estadual.

A pouca atenção dada à "política de incentivos coerente com as necessidades de seus membros" é fortemente percebida nas organizações estaduais, onde todos revelam altos índices de insatisfação: Pesquisadores e Assistentes (4,9), Técnicos (4,7) e Dirigentes (4,5). No Grupo Federal o fato é constatado, mas a situação é bem melhor. Seus níveis diferem do GOE, mas a curva mantém a mesma tendência, pois a maior média registrada é 2,6 pelos Pesquisadores e a menor é 1,8 pelos Dirigentes.

Quanto à "oportunidade para participar das decisões na organização" o Grupo Federal aparece em terceira posição e o Estadual em nona. Aparentemente, aquele está mais insatisfeito. Mas na realidade, o índice médio do Grupo Estadual indica que nele a insatisfação é bem mais pronunciada. Dos grupos hierárquicos, são os Técnicos que manifestam maior desejo de participar e de apresentar sugestões em ambos os Grupos (GOE e GOF).

A falta de "oportunidade para progredir na hierarquia organizacional" é outro fator, sobre o qual incidem altos índices de insatisfação. Este problema situa-se em quarto

lugar no GOE e em sexto no GOF, apresentando os seguintes índices médios de insatisfação: 4,9 e 2,7 respectivamente (Figuras 3 e 4). Este é um problema complexo que envolve aspectos de habilidades pessoais, de ordem política e filosófica das organizações.

"Cooperação e respeito mútuos entre os membros, ao invés de atitudes individualistas" é o fator ressaltado em quarto lugar pelo Grupo Estadual. Não há dúvida de que o individualismo é muito pronunciado nos dois Grupos, provocando altos índices de insatisfação, especialmente nos Pesquisadores e Técnicos.

Reverendo as Figuras 3 e 4 percebe-se que, de um modo geral, as características culturais, imbuídas em todos os fatores, são percebidas de forma mais otimista pelos elementos que integram o Grupo Federal do que pelos membros do Grupo Estadual. A insatisfação neste Grupo, conforme o conceito adotado, é bem mais alta do que naquele.

Os dois Grupos se assemelham em alguns pontos, quanto ao nível de aspiração: decisão por consenso de grupo, ascensão na hierarquia organizacional, disponibilidade de pessoal de apoio técnico e política de incentivo; mas diferem em outros, como, por exemplo: "oportunidade de enriquecer os conhecimentos e adquirir habilidade..." que é o menos desejado pelo Grupo Federal. São os Pesquisadores e os Dirigentes deste Grupo que se manifestam como os mais satisfeitos, estando os Assistentes e os Técnicos tão insatisfeitos quanto os membros do Grupo Estadual.

Para justificar tais atitudes pode ser aventada a ação de treinamento e de participação em congressos e simpósios como moderadora da insatisfação, pois se sabe que é grande o empenho das organizações federais em treinar seus Pesquisadores (entre eles o Dirigente), fato não muito comum nas organizações estaduais. Estas, em geral, não estimulam o treinamento, nem mesmo para os Pesquisadores, quer por razões culturais, quer por dificuldades financeiras.

O treinamento, nas suas diversas formas, é indispensável às pessoas de qualquer organização, sobretudo àquelas de instituições de pesquisa que são, por excelência, geradoras de conhecimento, ciência e tecnologia; devendo, portanto, estar sempre preparadas e encorajadas para novos empreendimentos, por uma questão de exigência do próprio trabalho criativo e desafiador.

Sintetizando essas considerações sobre os dez fatores culturais comuns aos dois Grupos (GOE e GOF), pode-se dizer que a insatisfação mais acentuada é com "preceitos", segmento cultural que congrega a metade desses fatores, os quais se referem ao conjunto de normas e valores que controlam a vida organizacional.

Os outros aspectos que também contribuem com parcelas de insatisfação são o "caráter" e a "tecnologia". Esta congrega dois fatores referentes aos recursos e processos empregados para a realização do trabalho organizacional, e aquele integra três fatores relacionados com manifestações afetivas ou atitudes de apoio e de congratulações entre os membros.

Dos 13 itens selecionados para análise nesta seção, três deles foram apontados apenas pelo GOE, e outros três pelo GOF. Eles constituem seus problemas mais específicos, os quais estão identificados a seguir.

Fatores culturais mais específicos do GOE

Os problemas mais específicos do GOE ocupam a

sexta, oitava e décima posições, respectivamente (Tabela 7). São eles:

- “baixo grau de influência de suas organizações nas decisões políticas do setor agropecuário” – grau este percebido por todos os componentes do Grupo, especialmente pelos Dirigentes e Assistentes;
- “pouca disponibilidade de equipamentos e instrumentos de trabalho” – fator relacionado a apoio logístico, destacado principalmente pelos Pesquisadores, Assistentes e Técnicos, sobre o qual incide alto índice de insatisfação (4,7);
- “Inadequação na forma de aplicar as normas e processos de controle” – problema altamente percebido, sobretudo pelos Assistentes e Pesquisadores.

Tabela 7

Fatores culturais mais específicos do GOE que contribuem para a insatisfação no trabalho

Fatores culturais	Média real	Média ideal	Índice de insatisfação e seu posto
– Grau de influência da organização nas decisões políticas do setor agropecuário	3,9	8,7	4,8 (6º)
– Disponibilidade de equipamentos e materiais necessários ao trabalho	4,5	9,2	4,7 (8º)
– Normas e processos de controle (técnico e administrativo) aplicados de forma adequada na organização	4,5	9,0	4,5 (10º)

O primeiro e o último estão incluídos nos “preceitos”, e o segundo refere-se à “tecnologia”. Mais uma vez, o elemento “preceitos” sobressai em número de fatores, provando que a insatisfação geral no GOE está mais relacionada com a autoridade, os regulamentos e controles múltiplos.

Fatores culturais mais específicos do GOF

Os problemas mais específicos do GOF ocupam a décima primeira, décima segunda e décima terceira posições, como mostra a Tabela abaixo.

Tabela 8

Fatores culturais mais específicos do GOF que contribuem para a insatisfação no trabalho

Fatores culturais	Média real	Média ideal	Índice de insatisfação e seu posto
– Interesse dos membros em se envolver com atividades que apresentam certo grau de dificuldade e desafio	6,3	8,7	2,4 (11º)
– Existência de calor e apoio humano na organização	6,8	9,2	2,4 (12º)
– Encontros sociais indiscriminados dos membros da organização	5,9	8,3	2,4 (13º)

De acordo com a opinião dos membros do GOF, pode-se dizer que:

- “desinteresse dos membros organizacionais em se envolver com atividades desafiantes” – é a atitude percebida de forma equilibrada por todos os grupos hierárquicos, cujos índices médios parciais variam entre 2,3 (Pesquisadores) e 1,9 (Dirigentes);
- “falta de calor e apoio humano no ambiente de trabalho” – é a necessidade manifestada por todos os grupos hierárquicos, sendo dos Dirigentes o menor índice de insatisfação;
- “discriminação pessoal nos encontros sociais” – é o problema sentido principalmente pelos Assistentes e Técnicos, cujos dados insinuam que o pessoal de apoio técnico e administrativo (este representado pelos Assistentes) não interage em todas as situações com os Dirigentes e Pesquisadores, indicando que há, nas organizações do GOF, discriminação de grupos funcionais.

Nota-se que o primeiro fator está incluído no segmento “tecnologia” e os dois últimos fazem parte do “caráter”. Novamente, os empregados do GOF revelam insatisfação acentuada no campo da afetividade, das emoções e das relações interpessoais. São problemas que podem ser amenizados ou superados por meio de treinamento de relações humanas e um trabalho persistente de humanização, iniciando pelos Dirigentes.

Síntese das características dos dois grupos organizacionais

Uma síntese (Tabela 9) dos aspectos culturais das organizações investigadas, por si só, mostra as semelhanças e diferenças entre elas e entre os dois Grupos: Estadual e Federal.

Em ambos os Grupos, as dimensões da cultura têm uma mesma ordenação: 1º – *Tecnologia*; 2º – *Caráter* e 3º – *Preceitos*, nas duas situações. A diferença reside apenas nos índices médios de cada uma delas, tanto na situação percebida como na desejada.

Considerando a insatisfação, os grupos hierárquicos ordenam-se da seguinte forma, por ordem decrescente (Tabela 9):

- | | |
|-----------------------|----------------------|
| a) no grupo Estadual: | b) no Grupo Federal: |
| 1º – Pesquisadores, | 1º – Assistentes, |
| 2º – Técnicos, | 2º – Pesquisadores, |
| 3º – Assistentes, | 3º – Técnicos, |
| 4º – Dirigentes; | 4º – Dirigentes. |

Como se pode notar, olhando inversamente os dois Grupos, os Dirigentes são os indivíduos mais satisfeitos nessas organizações. No Grupo Estadual, os dados mostram que, praticamente, não há diferença entre o nível de insatisfação dos Pesquisadores e o dos Técnicos.

Nos dois Grupos (GOE e GOF), os fatores mais expressivos dizem respeito aos “preceitos”. Isto significa que os membros, especialmente os da esfera estadual, estariam mais satisfeitos se a função padronizadora e controladora das organizações fosse menos acentuada. Por outro lado, ambos os Grupos têm o trabalho como prioritário, isto é, preocupam-se mais com instrumentos, técnicas e processos de pesquisa (“tecnologia”), valorizando também as relações interpessoais, inclusive com o ambiente externo (“caráter”).

Tabela 9

Exposição sinótica dos resultados da cultura e insatisfação no ambiente de trabalho

Grupo organizacional	Organização	Cultura organizacional		Grupo(s) hierárquico(s) mais insatisfeito(s)	Grupo(s) hierárquico(s) mais satisfeito(s)
		Real (percepção)	Ideal (aspiração)		
GOE	AE	Caráter	Tecnologia	Técnicos/Assistentes	Dirigentes
	BE	Tecnologia	Tecnologia	Pesquisadores/Dirigentes	Assistentes
	CE	Tecnologia	Tecnologia	Técnicos	Assistentes
	DE	Tecnologia	Caráter	Pesquisadores	Técnicos
	EE	Tecnologia	Caráter	Assistentes	Dirigentes
GOF	FF	Tecnologia	Tecnologia/Caráter	Técnicos	Dirigentes
	GF	Tecnologia	Tecnologia	Pesquisadores	Dirigentes
	HF	Tecnologia	Tecnologia/Caráter	Assistentes	Técnicos
	IF	Caráter	Tecnologia/Caráter	Dirigentes	Técnicos
	JF	Tecnologia	Tecnologia	Assistentes	Dirigentes

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

Considerando os três tipos de cultura e os dados, na situação percebida, notam-se diferenças marcantes entre o GOE e o GOF. Em ambos os Grupos, com exceção de AE no Grupo Estadual e IF no Grupo Federal (Tabela 9), todas as organizações têm uma cultura em que predominam os aspectos tecnológicos. Isto é coerente com a finalidade dessas organizações. A preocupação maior é com projetos, com experimentos, metodologia, leiaute, enfim, é com a "tarefa" e com processos para se chegar a bons resultados.

Nas organizações estaduais, os grupos hierárquicos deram à dimensão "tecnologia" escores bem mais baixos do que os das federais. Isto revela que os empregados do Estado estão pouco motivados para a competição sadia e para o comprometimento com o trabalho. Sentem necessidade de definição de diretrizes e de estabelecimentos de padrões de desempenho. No entanto, alguns parecem exceção, como ilustra o comentário de um respondente (Pesquisador do Estado): "Apesar do poder ser autocrático, o pesquisador mantém, mesmo assim, um contrato psicológico destituído de utilitarismo".

No cômputo geral, os "preceitos", que representam os aspectos controladores e impositores de normas e de procedimentos, muitas vezes inadequados, são mais responsáveis pela insatisfação no trabalho do que os aspectos tecnológicos e caracterológicos.

Quanto à rigidez de normas e centralização do poder em sistemas organizacionais de pesquisa, é oportuno lembrar as observações de Fiedler e Morse et al. (apud Souza, 1981 b). Dizem eles que, quando as tarefas são pouco estruturadas, com alto grau de incerteza, as lideranças permissivas são mais bem-sucedidas. Arnon (1978) ressaltava várias vantagens da decisão participativa. Faz, entretanto, um alerta para que o diretor de investigação não se liberte totalmente da responsabilidade de decidir. Desta forma, os extremos de uma administração autoritária e de uma administração excessivamente democrática devem ser evitados; o primeiro, por ser inapropriado às organizações de pesquisa e o segundo, porque o excesso de participação pode levar a instituição a um colapso.

As organizações do Estado são totalmente dependentes dos órgãos superiores (Secretaria da Agricultura e

outros), que se entrelaçam constituindo uma cadeia complexa e lenta de decisões.

Além da centralização do "poder" pelo Governo Estadual, há o controle exercido pelo Sistema Cooperativo de Pesquisa Agropecuária, ampliando as restrições à autonomia, tão desejada nessas organizações, especialmente pelos Pesquisadores. Num estudo sobre o comportamento de cientistas, Meltzer (apud Motta, 1981) disse que: "O sucesso do cientista no desempenho de seu papel parece estar diretamente relacionado com os recursos de que dispõe para seu trabalho e com a liberdade de que desfruta".

Os resultados desta pesquisa reforçam essa observação, pois os membros das organizações federais são mais motivados para a "realização", têm uma cultura centrada na "tecnologia", com escores elevados, e não reclamam tanto da falta de equipamentos e materiais quanto seus colegas das organizações estaduais (Figura 3).

Ainda na situação percebida, notam-se diferenças significativas entre as organizações do GOE (Tabela 2) e as do GOF (Tabela 4), insinuando que as organizações federais são mais empreendedoras, mais competitivas; preocupam-se mais com a definição de objetivos, e são menos flexíveis com jornadas de trabalho do que as estaduais. Estas, por sua vez são mais conservadoras, menos agressivas, demonstram atitudes paternalistas (centralização, liberalidade de horários, valorização dos laços de amizade, cadeia longa de decisões etc.); manifestam maior desejo de apoio logístico, de recompensas e de oportunidade de aperfeiçoamento do que as organizações do GOF, carecendo, portanto, de mudanças mais profundas.

Estes achados corroboram as descobertas de Lincoln et al. (1981) que, explorando tais aspectos, constataram que os japoneses têm maior preferência por comportamento paternalístico e são menos satisfeitos no trabalho do que seus colegas americanos, mas não encontraram diferença, entre os grupos, com relação à amizade. Todos sabem que os descendentes de alemães e de italianos (que representam grande parte da população estadual) são tão tradicionais quanto os japoneses.

Este fato é indicador de que os traços culturais do indivíduo afetam as estruturas e os processos de trabalho. Como bem lembra Souza (1983b), a cultura organizacional não é impermeável e, evidentemente, sofre influência da

cultura antropológica regional. Então poder-se-ia perguntar: Por que está se falando apenas das organizações estaduais, se todas elas estão dentro das fronteiras de um mesmo Estado? É conveniente dizer que nas organizações federais foram observadas as mesmas manifestações, porém com intensidade mais moderada. Provavelmente isto se deve aos efeitos da aculturação, visto que as organizações federais são mais sujeitas a imigração do que as estaduais, especialmente de Pesquisadores, que constituem o segundo maior grupo hierárquico do GOF.

É certo que a cultura organizacional não é independente. Ela reflete fenômenos sociais e culturais padronizados do ambiente. Mas, na realidade, ela é o retrato de todo o contexto organizacional, tanto dos aspectos físicos quanto abstratos, isto é, do que existe na organização, e do que fazem, pensam e querem as pessoas que nela trabalham. Sofre, portanto, grande influência dos Dirigentes. Estes, normalmente, só admitem auxiliares que estão em sintonia com suas idéias, ou melhor, que "leiam pela sua cartilha". Como diz Souza (1982a): "A organização atrai e seleciona pessoas com motivação afinada a sua cultura". Daí por que os indivíduos que são admitidos numa organização ou subunidade organizacional, sem afinidade com seus propósitos ou com o tipo de trabalho, sofrem para se amoldar, vivem insatisfeitos ou demitem-se na primeira oportunidade.

Cada organização cria sua própria cultura, cujos traços se diferenciam mais entre unidades de Grupos Organizacionais, isto é, de esferas administrativas diferentes do que entre unidades organizacionais de um mesmo Grupo (Xavier, 1985a).

Tanto no Grupo Estadual quando no Federal, houve maior concordância de opiniões dos empregados com relação às aspirações (Tabelas 3 e 5) do que em relação às percepções (Tabelas 2 e 4), nas três dimensões da cultura (Figuras 1 e 2).

Assim, para os membros de ambos os Grupos, a cultura organizacional ideal seria aquela que cultivasse mais a responsabilidade, a dedicação, a definição de metas e objetivos amplos (pelos superiores), a ampliação de apoio logístico; reforçada por um clima de reconhecimento, recompensa, consideração, participação, cooperação, ami-

zade, confiança e apoio ao desenvolvimento pessoal; pois, numa concepção positiva do ser humano, não existe empregado mau, existe empregado não ajustado ao trabalho ou às condições ambientais.

Como conclusões mais gerais, pode-se dizer que:

- Quanto maior a correspondência entre a cultura e o clima (Xavier, 1985b) de uma organização, maior é o nível de satisfação de seus membros.
- As pessoas mais apoiadas, valorizadas e recompensadas são as que se apresentam como as mais satisfeitas e são, também, as que melhor avaliação fazem de suas organizações.
- Na organização, inconscientemente, as pessoas realizadoras direcionam a cultura para a "tecnologia", as pessoas com forte desejo de poder reforçam os "preceitos" e as pessoas afiliativas estipulam os aspectos do "caráter".
- O homem é uno e a organização também é ímpar, mas há vários tipos de cultura, resultantes dos inúmeros fatores que entram em jogo na multiplicação e diferenciação das culturas, desde o contexto geográfico até os aspectos da engenhosidade humana para fazer coisas de diferentes maneiras. Assim, os três ingredientes culturais do modelo adotado: *Preceitos, Tecnologia e Caráter* podem se mesclar formando outros tipos de cultura intermediários.
- A cultura de sistemas organizacionais, retratada pelo clima ambiental, é a expressão do que é a organização, visto que espelha as políticas administrativas e os processos de trabalho, o instrumental existente e as técnicas adotadas, as modalidades de comunicação e o exercício da autoridade, as formas de liderança e os tipos de pessoa que ela atrai, o grau de satisfação e de motivação das pessoas.
- Pode-se dizer, ainda, que a cultura organizacional é a configuração total das características da organização ou de subunidades organizacionais, resultantes da ação humana, que se transmite no tempo e no espaço. Ela é, portanto, mais estável do que o clima na vida da organização.

BIBLIOGRAFIA

AQUINO, C.P. de — *Administração de recursos humanos: uma introdução*. São Paulo, Atlas, 1980.

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

AZEVEDO, F. de — *A cultura brasileira: introdução ao estudo da cultura no Brasil*. Brasília, UnB, 1963.

BERNARDES, C. — *Sociologia aplicada à administração: o comportamento organizacional*. São Paulo, Atlas, 1982.

BERNE, E. — *The structure and dynamics of organizations and groups*. N. Y., Grove Press, 1966.

Apud SOUZA, E.L.P. de *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo, Edgard Blücher, 1978.

DAVIS, K. — *Human behavior at work*. New York, McGraw-Hill, 1972. Apud: SOUZA, E.L.P. de *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo, Edgard Blücher, 1978.

GIBSON, J.L.; IVANEVICH, J.M. & DONNELLY JR, J.H. — *Organizações: comportamento, estrutura, processos*. São Paulo, Atlas, 1981.

HANDY, C.B. — *Como compreender*

as organizações. Rio de Janeiro, Zahar, 1978.

HARRISON, R. — *How to describe your organizations*. 1972. Apud HANDY, C.B. *Como compreender as organizações*. Rio de Janeiro, Zahar, 1978.

HOEBEL, E.A. — *A natureza da cultura*. In: SHAPIRO, H. et al. *Homem, Cultura e Sociedade*. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1972.

KATZ, D. & KAHN, R.L. — *Psicologia social das organizações*. São Paulo, Atlas, 1976.

LINCOLN, J.R.; HANADA, M. & OLSON, J. — *Cultural orientations and individual reactions*

- to organizations: a study of employees of japonese-owned firms. *Administrative Science Quarterly*. Cornell University, N. Y., EUA, 16(1):93-115, mar./1981.
- MELO, G.C. de — *Origem, formação e aspectos da cultura brasileira*. Rio de Janeiro, Padrão, 1974.
- MELLO, F.A. de F. — *Mudança sistêmica planejada*. Rio de Janeiro, PUC, 1972. Apud SOUZA, E.L.P. de *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo, Edgard Blücher, 1978.
- MONTAGU, A. — *Introdução à antropologia*. São Paulo, Cultrix, 1969.
- MOTTA, F.C.P. — *Teoria geral da administração: uma introdução*. São Paulo, Pioneira, 1981.
- PELTO, P.J. — *Iniciação ao estudo da antropologia*. Rio de Janeiro, Zahar, 1977.
- PIFFNER, J.M. & SHERWOOD, F.P. — *Organização administrativa*. São Paulo, Bestseller, 1965.
- PORTER, L. et al. — *Behavior in organizations*. N. Y., McGraw-Hill do Brasil, 1975. Apud SOUZA, E.L.P. de *Considerações em torno de DO e cultura organizacional*. *Revista de Administração do IA-USP*, São Paulo, 16(3): 8-15, jul./set., 1981 a.
- SOUZA, E.L.P. de — *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo, Edgard Blücher, 1978 a.
- — Aspectos culturais da organização pública e suas consequências para o desenvolvimento organizacional. *Revista de Administração*, São Paulo, 13(4): 47-55, out./dez., 1978 b.
- — Considerações em torno de DO e cultura organizacional. *Revista de Administração do IA-USP*, São Paulo, 16(3): 8-15, jul./set., 1981 a.
- SOUZA E.L.P. de — *Motivação, cultura e clima em órgãos públicos*. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, 15(4): 89-98, out./dez., 1981 b.
- — O consultor e o manejo de clima grupal. *Psicologia: Ciência e Profissão*, CFP, Brasília, 1982 c.
- XAVIER, O.S. — *Clima organizacional: um estudo comparativo em organizações de pesquisa agropecuária*. Porto Alegre, UFRGS/PPGA, 1985 a (Dissertação de Mestrado em Administração).
- — *Clima organizacional na pesquisa agropecuária: percepção e aspiração*. Brasília, 1985 b (Trabalho apresentado no X Simpósio Nacional de Pesquisa de Administração em Ciência e Tecnologia).

Leia no Boletim da Revista de Administração,
as considerações feitas pelos
especialistas das diversas áreas administrativas
sobre "administração e recessão".