artigo

1. Introdução;
2. Conceito de clima;
3. Referencial teórico;
4. A empresa;
5. A pesquisa;
6. Discussão dos achados;
7. Conclusões.

Clima e motivação em uma empresa estatal

Edela Lanzer Pereira de Souza
Consultora e livre-docente em Psicologia Organizacional do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS.

1. INTRODUÇÃO

Os estudos da área comportamental na empresa são difíceis e, por isso mesmo, pouco freqüentes. As variáveis que interferem no comportamento humano são múltiplas, difíceis de medir e, além disso, mutantes. O administrador, no entanto, não pode ignorá-las, já que estão presentes no processo empresarial. Como bem dizem Lawrence e Lorsch (1972, p. 76):

"O comportamento da pessoa, numa situação organizacional particular é não apenas uma função das características do seu sistema individual, mas é também o resultado dos problemas e desafios que ele percebe no ambiente organizacional. A natureza destes desafios é afetada não apenas pelo que o sistema individual percebe, mas também pela realidade dos problemas que a organização fornece."

Estudos de clima são particularmente úteis, porque fornecem um diagnóstico geral da empresa, bem como indicações de áreas carentes de uma atenção especial. Não basta "sentir" que o clima está mau, é preciso identificar onde, por que e como agir para melhorá-lo.

No Brasil ainda não existe um acervo publicado sobre pesquisas de clima. Só recentemente o Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS, com ajuda financeira da Finep iniciou um projeto de pesquisas na área (Souza, 1977, 1978, 1980*a*, 1980*b*, 1981).

O presente trabalho é resultante desse projeto. Trata-se do levantamento e análise de clima do universo de uma empresa estatal, de natureza técnica, localizada no Rio Grande do Sul, já que "muito pouco é sabido sobre o setor empresarial público nacional e o campo ainda permanece intocado quase que integralmente pela pesquisa". (Bertero, 1977*a*, p. 124). Embora se trate de um caso apenas, convém lembrar os dizeres de Castro (1977, p. 88) quando se refere à atividade científica:

"Buscamos regularidade ou padrões de associação que não são idiossincráticos aos fatos que por acaso estamos examinando, mas sim comuns a toda categoria de fatos semelhantes (. . .). Mesmo no estudo de caso, o interesse primeiro não é pelo caso em si, mas pelo que ele sugere a respeito do todo."

2. CONCEITO DE CLIMA

Popularmente o termo "clima" é usado sem dificuldades de compreensão. Do ponto de vista científico, no entanto, sua definição é mais difícil e os autores divergem em sua conceituação, conforme amostras a seguir:

"Toda organização cria sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabus, costumes e usanças. O clima ou cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal. O clima organizacional também reflete a história das porfias internas e externas, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e leiaute físico, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema" (Katz & Kahn, 1970, p. 85).

"Clima organizacional são os traços percebidos dos estímulos organizacionais que se tornam uma propriedade do grupo, através das interações interpessoais e que modificam o comportamento aberto dentro da organização" (Taylor & Bowers, 1970).

"Clima são as representações cognitivas que o indivíduo tem das condições situacionais relativamente próximas, expressas em termos que refletem interpretações psicológicas significantes da situação (. . .). Indivíduos diferentes podem usar esquemas cognitivos diferentes para representar a mesma situação, em virtude das diferenças na complexidade cognitiva, inteligência, competência social, necessidades e assim por diante" (James et alii, 1978, p. 786 e 793).

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Para o presente trabalho foi adotado o referencial teórico de Kolb at alii (1978), inspirado em Litwin (1971) e McClelland (1955).

Segundo esses autores, sete são os fatores que influem no clima e cada um deles está relacionado com um dos motivos sociais, conforme segue:

Fatores	Motivos
1. Conformidade com estrutura	Poder
2. Responsabilidade	Realização
3. Padrões de desempenho	Realização
4. Recompensas	Afiliação
5. Clareza organizacional	Realização
6. Apoio e calor humano	Afiliação
7. Liderança	Poder

Nas palavras de Kolb et alii (1978, p. 76), o comportamento realizador, afiliativo ou voltado para o poder "é uma função dos interesses motivacionais da pessoa e de sua percepção sobre como esses interesses serão recompensados pelo meio-ambiente no qual ela se encontra, isto é, sua percepção de clima organizacional".

4. A EMPRESA

A empresa foi criada na década de 70, com o objetivo – igual ao das outras empresas estatais – de agilizar os objetivos do governo, através de trabalho específico (no caso, processamento de dados). Decorrem daí duas características essenciais:

– a natureza do trabalho é de caráter técnico, exigindo qualificação profissional especializada, baseada em ciências exatas;
– a competição no mercado é secundária, pois a clientela é cativa.

Utilizando-se a tipologia de Harrison (1972) pode-se caracterizar a organização como "orientada para tarefas": competente em suas respostas ao ambiente, integrada por objetivos comuns, mas com alguns problemas de coordenação e de atendimento a necessidades pessoais. Note-se que é das poucas empresas estatais não-deficitárias.

Isso, no entanto, não implica dizer que o mercado é irrelevante. Há competição por pessoal técnico e excelência de trabalho, pois os consumidores denunciam as ineficácias do sistema.

Além disso, a empresa sofre pressões do ambiente externo, com referência às inovações tecnológicas constantes.

5. A PESQUISA

A escala de Kolb é do tipo Likert, medindo percepção atual e ideal. Aqui serão detalhados apenas os dados da percepção presente. O clima ideal é apresentado apenas em termos globais (tabelas 6 e 7). A aplicação foi feita ao universo da empresa: 384 funcionários.

Os dados foram analisados pelo computador, sendo aqui apresentados os índices médios obtidos em cada um dos sete fatores de clima, bem como em sua agregação, conforme os motivos de realização, afiliação e poder.

Seguem-se as tabelas obtidas, conforme nível hierárquico, seção funcional e área de atividade.

Tabela 1

Índices médios nos fatores de clima, conforme nível hierárquico (N=384)

Fatores	Níveis		
	Diret. N=5	Coord. N=26	Func. N=353
1. Conformidade	8,0	6,3	6,6
2. Responsabilidade	5,0	6,6	6,5
3. Padrões	6,0	6,8	6,8
4. Recompensas	5,0	4,9	4,9
5. Clareza	6,2	6,3	6,6
6. Apoio	4,0	4,8	5,4
7. Liderança	4,8	5,6	5,8

Tabela 2

Índices de motivação, conforme nível hierárquico (N=384)

Motivos	Níveis		
	Diret. N=5	Coord. N=26	Func. N=353
Realização	6,0	6,6	6,6
Afiliação	4,5	4,8	5,1
Poder	6,0	6,0	6,2

Chama a atenção que a percepção de clima é mais otimista à medida que descemos o escalão hierárquico (o que já foi constatado em pesquisa anterior, com outras empresas: Souza, 1980*b*). No entanto, existem algumas exceções: o primeiro escalão vê mais conformidade (8,0) e mais recompensas (5,0); enquanto o terceiro escalão vê menos responsabilidade (6,5) do que o segundo escalão (6,6) – o que parece bastante coerente, pois os chefes têm mais responsabilidade decisória.

Recompensas e apoio são os dois fatores mais carentes nos três níveis. Também nos três níveis há coincidência dos fatores mais altos: conformidade, responsabilidade, padrões e clareza (todos acima de 6,2).

Essa constelação é responsável pelo alto nível de motivação para a realização e baixa afiliação (conforme tabela 2).

As percepções mais elevadas de clima organizacional se encontram nas seções de administração e de finanças. As mais baixas em Produção e Planejamento. Ratifica-se, ainda, a constatação anterior de que os fatores de responsabilidade, padrões e clareza aparecem com as médias mais altas, e os fatores de recompensas e apoio com as médias mais baixas.

Da mesma forma, isso se reflete nos índices de motivação (tabela 4): mais elevados em realização e mais baixos em afiliação. Duas exceções, no entanto, aparecem: a seção financeira vê menos poder e a de planejamento vê poder em primeiro lugar e tem o índice de apoio mais baixo de toda a tabela (4,2).

Tabela 3

Índices médios nos fatores de clima, conforme seção (N=379)

Fatores	Seções							
	Técn. N=164	Prod. N=123	Oper. N=4	Adm. N=61	Fin. N=8	RH N=14	Plan. N=5	Média N=379
1. Conformidade	6,7	6,6	5,5	6,8	5,1	6,3	6,8	7,5
2. Responsabilidade	6,6	5,8	6,2	7,6	7,0	5,5	5,4	6,3
3. Padrões	6,9	6,0	7,2	7,8	7,5	6,8	6,6	7,0
4. Recompensas	4,3	4,6	4,2	6,5	6,7	5,1	5,2	5,2
5. Clareza	6,1	6,4	6,7	7,9	8,0	6,4	5,8	6,7
6. Apoio	5,3	4,7	5,0	6,8	6,3	5,3	4,2	5,4
7. Liderança	5,8	5,3	6,2	6,9	6,7	5,2	5,2	5,9
Média	5,9	5,6	5,8	7,2	6,7	5,8	5,6	

Tabela 4

Índices de motivação, conforme seção (N=379)

Motivos	Seções							
	Técn. N=164	Prod. N=123	Oper. N=4	Adm. N=61	Fin. N=8	RH N=14	Plan. N=5	Média N=379
Realização	6,6	6,1	6,7	7,8	7,5	6,2	5,9	6,7
Afiliação	4,8	4,7	4,6	6,6	6,5	5,2	4,7	5,3
Poder	6,2	5,9	5,8	6,9	5,9	5,8	6,0	6,1

Tabela 5

Índices médios nos fatores de clima, conforme área de atividade (N=379)

Fatores	Áreas	
	Fim N=291	Meio N=88
1. Conformidade	6,3	6,2
2. Responsabilidade	6,2	6,4
3. Padrões	6,7	7,2
4. Recompensas	4,4	5,9
5. Clareza	6,4	7,0
6. Apoio	5,0	5,6
7. Liderança	5,8	6,0
Média	5,8	6,3

Tabela 6

Índices de motivação, conforme área (N=379)

Motivos	Áreas	
	Fim N=291	Meio N=88
1. Realização	6,4	6,9
2. Afiliação	4,7	5,7
3. Poder	6,0	6,1

Se as seções forem aglutinadas conforme área administrativa, ressalta o quanto a área de atividades-fim é mais crítica e a atividade-meio mais otimista na avaliação do clima (ver tabela 5).

Por fim, é interessante observar (tabelas 7 e 8) que os participantes organizacionais desejam menos conformidade e percebem as necessidades de afiliação (recompensas e apoio) como as mais carentes.

Tabela 7

Índices médios nos fatores de clima, no cômputo geral (N=384)

Fatores	Percepções		
	Real	Ideal	Difer.
1. Conformidade	6,7	5,9	−0,8
2. Responsabilidade	6,5	8,1	1,6
3. Padrões	6,8	8,3	1,5
4. Recompensas	4,9	8,7	3,8
5. Clareza	6,6	8,9	2,3
6. Apoio	5,3	8,9	3,6
7. Liderança	5,8	8,6	2,8

Tabela 8

Índices de motivação real, ideal e diferença entre ambos (N=384)

Motivos	Percepções		
	Real	Ideal	Dif.
Realização	6,6	8,4	1,8
Afiliação	5,1	8,8	3,7
Poder	6,2	7,3	1,1

6. DISCUSSÃO DOS ACHADOS

Mais uma vez encontramos que o escalão superior tem uma visão mais pessimista do que os outros indivíduos da organização. Esse padrão foi encontrado em mais duas empresas privadas (Souza, 1980*b*), mas não se confirmou no estudo de secretarias de estado (Souza, 1981). Sob esse aspecto, a empresa estatal aqui em pauta, assemelha-se mais a uma entidade particular do que de

Governo. Isto estaria refletindo um nível de exigência maior por parte dos dirigentes de empresa, enquanto os administradores públicos seriam mais complacentes? Também se poderia aventar que os empresários estão mais expostos às oscilações e demandas do ambiente externo, despertando avaliações mais críticas do ambiente interno, do que os administradores públicos.

O fato mais notório, na presente pesquisa, é a ordem igual em que foram classificados os motivos em todas as seções e níveis: em primeiro lugar, realização; depois poder e, por último, afiliação. Isto revela uma extraordinária sincronia de percepção. Tanto a área-fim quanto a de atividades-meio e tanto os escalões superiores, como os empregados, revelaram a mesma valoração do clima.

Várias interpretações podem ser sugeridas. A primeira delas é de que a tecnologia científica e de precisão, usada pela empresa, imprime na cultura organizacional – e, conseqüentemente, em seu clima – uma forte característica de realização. Os padrões de desempenho, a responsabilidade e a clareza de objetivos são primordiais na instituição, relegando os motivos de afiliação para último lugar.

Mas não é só o tipo de tecnologia que explica a semelhança. Também o grau de interdependência das tarefas leva a um fluxo intenso de comunicação entre as partes, padronizando o clima. Em Bertero (1977*b*, p. 139) encontramos apoio, quando afirma:

"Assim é que certo tipo de tecnologia poderá facilitar a centralização de decisões; outra poderá levar a que se altere o perfil da mão-de-obra utilizada pela empresa. Outro, ainda, fará que a automação nos processos de produção levem a modificações nos padrões de comunicação entre os operários, etc."

Uma terceira explicação poderia ser acrescida: refere-se ao estilo gerencial. A diretoria assume uma posição altamente realizadora, voltada para eficácia, sem cair no exagero autoritário. Com isso, goza de prestígio entre os membros organizacionais, que se identificam com seu líder. Muitos autores atribuem o clima ao desempenho dos chefes (Meyer, 1968; Schein, 1968; Litwin, 1971; Likert, 1971; Franklin, 1975; Kolb, 1978). Este último diz textualmente: "Criando um clima realizador, um gerente pode estimular comportamentos orientados para a realização em pessoas com motivos realizadores baixos" (p. 73).

É preciso não esquecer, no entanto, que as organizações, cada qual com sua missão, tecnologia e imagem próprias, atrai indivíduos que sincronizam com ela. Em outras palavras: a organização não "molda" os indivíduos, mas atrai indivíduos "pré-moldados", com características psicológicas adequadas às necessidades dela. A relação entre ambos é, por assim dizer, simbiótica. Isso ainda é reforçado pelo sistema formal de recrutamento e seleção de candidatos. Os trabalhos que exigem mais exatidão, são de natureza lógica, racional e não afetiva. Da mesma forma, as pessoas motivadas para a realização colocam a qualidade do trabalho acima dos vínculos afiliativos. Cumpre não esquecer, no entanto, que mais apoio e recompensas são desejados.

Outro índice baixo que se constata é o de liderança. Provavelmente, isso se explica pela estrutura matricial da empresa, que deixa pouco espaço para destaques.

Por último, é interessante notar que as seções administrativa e de finanças têm a percepção mais alta de clima, provavelmente devido à natureza mais estruturada de suas tarefas, com maior grau de certeza. Já o pessoal da área-fim, bem como as seções de recursos humanos e planejamento da área-meio, se vêem às voltas com mais *stress*, incerteza e risco, percebendo o clima com menos otimismo. Planejamento é a seção que atribui menor grau (5,8) à clareza organizacional, enquanto finanças atribui o grau mais alto (8,0), evidenciando o grau de certeza das tarefas das duas seções.

7. CONCLUSÕES

A escala de Kolb revela-se um instrumento sensível para retratar o clima e o estilo motivacional dos participantes de uma organização, detectando diferenças por escalão hierárquico e por natureza da tarefa.

Os achados presentes permitem as seguintes conclusões:

1. Embora uma organização revele um clima geral característico (no presente caso, dominando o motivo de realização), observam-se diferenças na percepção desse clima, em unidades de serviço e níveis hierárquicos.
2. Essas diferenças parecem ser atribuíveis à natureza das tarefas desempenhadas. Funções e trabalhos mais ambíguos baixam a percepção do clima organizacional.
3. A organização atrai e seleciona pessoas com motivação afinada à sua cultura. Trabalhos de precisão requerem pessoas meticulosas. Dessa forma, se reforçam os padrões culturais e se generalizam as percepções de clima.
4. Cumpre destacar, no entanto, que as necessidades afiliativas também estão presentes, pois as diferenças entre apoio percebido e apoio desejado são grandes, observando-se o mesmo com relação a recompensas e reconhecimento almejados.
5. O atendimento das necessidades afetivas, numa cultura realizadora, é tarefa que exige do administrador sensibilidade especial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bertero, C. O. A função de recursos humanos na empresa brasileira. *Contexto*, São Paulo, (4): 113-25, nov. 1977*a*.

_____. Gestão tecnológica: aspectos organizacionais e administrativos. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, FGV, *17* (6): 125-40, nov./dez. 1977*b*.

Campbell, J. P.; Dunnette, M.; Lawler, E. E. & Weick, K. E. *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York, McGraw-Hill, 1970.

Castro, Cláudio de Moura. *A prática da pesquisa*. São Paulo, McGraw-Hill, 1977.

Csoka, Louis: Relationship between organizational climate and the situational favorableness dimension of Fiedler's Contingency Model. *Jr. of Appl. Psych., 60* (2): 273-77, 1975.

Drexler, John A. Organizational climate: its homogeneity within organizations. *Jr. of Appl., 62* (1): 38-42, 1977.

Franklin, J. L. Down the organization: influence processes across levels of hierarchy. *Adm. Sc. Quart., 20*: 153-64, 1975. In: Drexler, J. Organizational climate: its homogeneity within organizations. *Jr. of Appl. Psych., 62* (1): 38-42, 1977.

Harrison, Roger. Understanding your organization's character. *Harvard Business Review, 50* (3): 119-28, 1972.

James, L.; Hater, J.; Gent, M. & Bruni, J. Psychological climate: implications from cognitive social learning theory and interactional psychology. *Personnel Psychology, 31*: 783-813, 1978.

Katz, Daniel & Kahn, Robert. *Psicologia social das organizações*. São Paulo, Atlas, 1970.

Kolb, David; Rubin, I. & McIntyre, J. *Organizational psychology*: a book of readings. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1971.

_____;_____ & _____. *Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo, Atlas, 1978.

Lawrence, Paul R. & Lorsch, Jay W. *O desenvolvimento de organizações: diagnósticos e ação*. São Paulo, Edgard Blücher, 1972. (Série Desenvolvimento Organizacional.)

Likert, Rensis. *Novos padrões de Administração*. São Paulo, Pioneira, 1971.

Litwin, G. H. Climate and motivation: an experimental study. In: Kolb, D. et alii, ed. *Organizational psychology: a book of readings*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1971. p. 109-23.

McClelland, David. *Studies in motivation*. New York, Appleton-Century-Crofts, 1955.

Meyer, H. H. Achievement motivation and industrial climates. In: Tagiuri, R. & Litwin, G. H., ed. *Organizational climate*: explorations of a concept. Boston, Harvard, Division of Research, Graduate School of Business Administration, 1968.

Schein, Edgar H. *A psicologia na organização*. Lisboa, Clássica, 1968.

Souza, Edela Lanzer P. de. Diagnóstico de clima organizacional. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, *11* (2): 141-58, abr./jul. 1977.

_____. *Clima e cultura organizacionais*: como se manifestam e como se manejam. São Paulo, Edgard Blücher; Porto Alegre, PPGA, 1978.

_____. Análise de clima numa secretaria de estado. *Rev. Adm. Pública*. Rio de Janeiro, FGV, *14* (3): 111-25, jul./set. 1980*a*.

_____. Percepção de clima conforme o escalão hierárquico. *Rev. Adm. Empresas*. Rio de Janeiro, FGV, *20* (4): 51-6, out./dez. 1980*b*.

_____. Motivação, cultural e clima em órgãos públicos. Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 1981. mimeogr.

Taylor, J. C. & Bowers, D. G. The survey of organizations. Ann Arbor, Michigan, Institute for Social Research, 1970. In: Csoka, L. S. Relationship between organizational climate and the situational favorableness dimension of Fiedler's contingency model. *Journal of Applied Psychology, 60* (2): 273-77, 1975.



RBE, uma revista da Fundação Getulio Vargas.

Lá você fica sabendo das últimas pesquisas no campo econômico, em âmbito nacional e internacional.

Lá você aprende os novos métodos e tudo o que se está aplicando no momento nessa área.