

1. Considerações introdutórias;
2. Referencial teórico;
3. A pesquisa;
4. Os achados;
5. Discussão.

PERCEÇÃO DE CLIMA CONFORME O ESCALÃO HIERÁRQUICO\*

*Edela Lanzer Pereira de Souza\*\**

1. CONSIDERAÇÕES INTRODUTÓRIAS

O interesse pelo estudo de clima organizacional tomou feição científica na década de 70. Antes disso as referências eram de caráter geral, muitas vezes implícitas (McGregor, 1965; Maslow, 1965; Argyris, 1969).

Dentro dessa linha pode-se citar Likert (1971, p. 269), quando enaltece o "sistema 4" (administração participativa):

A organização proporciona uma atmosfera solidária, própria para o desenvolvimento do ego, na qual as pessoas se sentem valorizadas e respeitadas e onde existe confiança e fé. A atmosfera deve ser permeada principalmente por tendências que enaltecem o ego e não por aquelas que o desalentam e o ameaçam.

Essas considerações deixam transparecer a importância atribuída ao tema. Hoje sabe-se que o clima não é apenas uma variável higiênica, nos moldes de Herzberg (1959). Vários autores demonstraram seu efeito motivador e preditivo de desempenho. Dentre esses citam-se Litwin e Stringer (1966, 1968) que revelaram relações com os motivos de realizações, afiliação e poder, Schneider e Bartlett (1968, 1970) que pesquisaram a interação entre aptidões e desempenho em situações diferentes; Csoha (1975) que estabeleceu relações com o modelo situacional de Fiedler (1969), Schneider e Snyder (1975) que compararam clima com satisfação no trabalho; Gavin (1975) que encontrou percepções de clima condicionadas às funções na empresa; Fineman (1975) que pesquisou o efeito moderador do clima organizacional em diversas instituições inglesas.

Basil e Cook (1975, p. 192) enfatizam a importância do clima para favorecer a aceitação das inovações, e assim se expressam:

Há grandes esperanças de que o homem do século XXI possa ser educado de maneira a aceitar e manejar a ambigüidade, a incerteza e a complexidade. Mas isto requer uma série de estratégias reativas que precisam ser intuitivas agora. As estratégias de mudança das organizações envolvem novas formas organizacionais e o desenvolvimento de climas organizacionais que contribuam para a mudança.

Apesar da relevância, o assunto ainda não é bastante conhecido. Há controvérsia de conceito, há discrepância nos modelos de análise e há dimensões inexploradas.

Um dos aspectos discutidos é a abordagem objetiva *versus* a subjetiva, bem analisada por Campbell (1970). Alguns autores, entre eles House e Rizzo (1972), Guion (1973), Payne e Mansfield (1973, 1978) e Gavin (1975) defendem a importância de medidas organizacionais (tais como escalão hierárquico, tamanho da empresa, amplitude do controle, grau de centralização etc.) para a identificação de variáveis climáticas. Outros autores, como Litwin e Stringer

51

\* Do programa de pesquisas sobre Clima e cultura organizacionais do PPGA/UFRGS, realizado com o apoio financeiro da Finep.

\*\* Livre-docente em psicologia organizacional do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS.

(1968), Schneider e Bartlett (1970), Schneider (1972, 1973), Waters, Roach e Batlis (1974), Fineman (1975) e James (1978) partem do princípio de que, para o trabalhador, o que importa é a maneira como ele percebe sua organização e essa percepção é determinante de seu comportamento.

O assunto é de pesquisa difícil, não só por ser complexo, mas também porque as organizações nem sempre estão dispostas a pôr a descoberto seus procedimentos internos.

No Brasil, onde o hábito de pesquisa é incipiente, além dos trabalhos de E. Souza (1977, 1978) e Haetinger (1979) nada mais se encontra publicado.

No entanto, o assunto é de grande relevância, como bem esclarece Kolb (1978, p. 76):

É importante que o administrador compreenda o conceito de clima organizacional, porque é através de sua criação que ele pode manejar a motivação de seus empregados. A eficiência da organização pode ser aumentada através da criação de um clima organizacional que satisfaça as necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais.

Apresentaremos aqui os achados de uma pesquisa exploratória com três empresas gaúchas, com o objetivo de estimular novos estudos sobre o assunto.

52

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para o presente estudo foi adotada a definição de Litwin (1971, p. 111):

Clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que: a) é percebida ou experienciada pelos membros organizacionais; b) influencia seus comportamentos. (...) O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivadoras do ambiente organizacional, isto é, àqueles aspectos do clima que levam ao despertar de diferentes tipos de motivação.

Como instrumento de medida foi utilizada a escala de Kolb (1978), inspirada em Litwin e Stringer (1966). Ela já sofreu revisão de vários autores (Meyer, 1968; Schneider e Bartlett, 1968, 1970; Sims e Lafollette, 1975) e foi usada, sem dificuldades, no Brasil por E. Souza (1977, 1978) e Haetinger (1979).

Os fatores de climas avaliados são sete e correspondem aos motivos sociais de McClelland (1955), 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

De acordo com este paradigma, "uma pessoa que tenha uma necessidade relativamente alta de poder, afiliação ou realização estará mais atenta para as variáveis situacionais relevantes" (Luthans, 1977, p. 268). E a organização pode frustrar ou estimular essas necessidades.

## 3. A PESQUISA

A escala de clima foi aplicada ao universo de administradores dos escalões superiores de três empresas gaúchas, conforme caracterizado a seguir:

a) uma empresa financeira de grande porte (mais de 500 empregados), sendo o primeiro escalão constituído de 12 diretores; o segundo de 41 coordenadores, assistentes e chefes; e o terceiro de 15 gerentes,<sup>1</sup> num total de 68 indivíduos, todos do sexo masculino;

b) uma empresa de prestação de serviços técnicos de porte médio (entre 100 e 500 empregados), sendo o primeiro escalão constituído de 5 diretores e assessores e o segundo formado por 26 coordenadores e chefes, num total de 31 pessoas, com apenas uma mulher;

c) uma empresa de comércio varejista de porte médio, sendo o primeiro escalão constituído de 21 diretores e coordenadores, e o segundo escalão constituído de 19 gerentes de loja, num total de 40 indivíduos, dos quais apenas três do sexo feminino.

A população total pesquisada foi de 139 pessoas, que responderam ao questionário anonimamente.

Por se tratar de um estudo piloto, sem pretensões a generalizar, mas com o intuito de explorar algumas linhas de indagação, o tratamento estatístico se restringiu ao cálculo de médias.

## 4. OS ACHADOS

### 4.1. Clima percebido

Na tabela 1 e nas figuras 1, 2, e 3 encontram-se as médias calculadas para cada grupo, nos sete fatores pesquisados.

A primeira constatação que se faz do exame da tabela é que o primeiro escalão, nas três empresas, tem uma percepção menos favorável do clima do que os outros escalões. No entanto, observam-se três exceções:

a) o primeiro escalão da empresa financeira percebe mais responsabilidade (4,5) do que o segundo (4,3) e o terceiro (4,0) escalões;

b) também o primeiro escalão da empresa financeira percebe mais liderança (4,8) do que o segundo escalão (4,0);

c) o primeiro escalão da empresa técnica percebe mais conformidade (8,0) do que o segundo escalão (6,4).

É interessante notar que as diferenças perceptivas entre os escalões são menores na empresa técnica (os

dois perfis no gráfico também são muito semelhantes nos seus altos e baixos) e maiores na empresa comercial.

Quanto aos fatores, observa-se que padrões e clareza são os responsáveis pelas maiores diferenças perceptivas, na empresa financeira; conformidade e responsabilidade são os mais diferenciados na empresa técnica; os mesmos quatro fatores ressaltam na empresa financeira.

Tabela 1

Índices médios de clima percebido

Empresas	Financeira					Técnica				Comercial		
	N = 12 1º escalão	dif.	N = 41 2º escalão	dif.	N = 15 3º escalão	N = 5 1º escalão	dif.	N = 26 2º escalão	N = 21 1º escalão	dif.	N = 19 2º escalão	
1. Conformidade	4,5	1,8	6,3	0,3	6,0	8,0	1,6	6,4	4,8	0,4	5,2	
2. Responsabilidade	4,5	1,2	4,3	0,3	4,0	5,0	1,6	6,6	5,0	1,8	6,8	
3. Padrões	3,8	1,0	4,8	2,2	7,0	6,0	0,8	6,8	5,0	2,4	7,4	
4. Recompensas	4,0	0,4	4,4	1,4	5,8	5,0	0,0	5,0	4,9	1,8	6,7	
5. Clareza	4,0	0,4	4,4	2,2	6,6	6,2	0,1	6,3	4,9	2,5	7,4	
6. Apoio	4,5	4,5	0,4	1,1	6,0	4,0	0,8	4,8	6,5	1,9	8,4	
7. Liderança	4,8	0,8	4,0	3,0	7,0	4,8	0,8	5,6	5,7	1,9	7,6	
Média global	4,3	0,9	4,7	1,5	6,0	5,6	0,8	5,9	5,2	1,8	7,0	

Tabela 2

Médias dos motivos implícitos na percepção de clima

Empresas	Financeira			Técnica		Comercial	
	N = 12 1º escalão	N = 41 2º escalão	N = 15 3º escalão	N = 5 1º escalão	N = 26 2º escalão	N = 21 1º escalão	N = 19 2º escalão
Realização	4,1	4,5	5,8	5,7	6,5	5,0	7,2
Afiliação	4,2	4,6	5,9	4,5	4,9	5,7	7,5
Poder	4,6	5,1	6,5	6,4	6,0	5,2	6,4

#### 4.2. Estilo motivacional

Agrupando-se os índices, conforme a motivação envolvida nos sete fatores, temos o quadro da tabela 2.

Do exame da tabela, dois dados chamam a atenção:

a) o primeiro escalão tem sempre índices mais baixos do que os outros (exceto a empresa técnica em poder);

b) as empresas diferenciam-se internamente, quanto aos índices mais altos: na financeira predomina o poder; na técnica predomina a realização (com exceção do primeiro escalão) e na comercial sobressai a afiliação.

#### 5. DISCUSSÃO

Os achados desse estudo exploratório não revelam incongruências. Parece compreensível que o primeiro

escalão tenha uma visão mais pessimista do clima organizacional, já que está numa posição mais sujeita às pressões externas, às demandas conflitantes, à difusão de objetivos e às comunicações de baixo para cima incompletas.

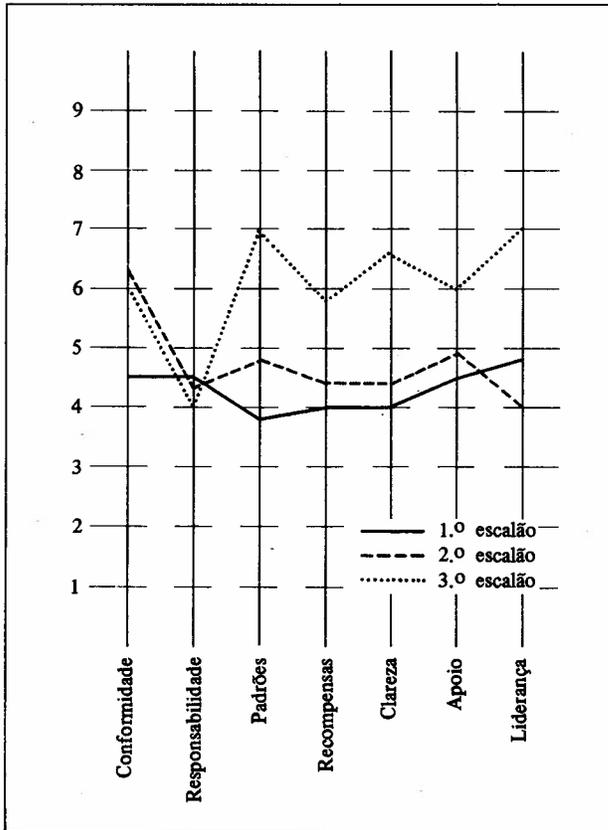
A posição do topo, embora mais satisfatória para as necessidades de auto-estima e realização (Souza, 1976) é mais tensionante e conflituada (Kahn, 1964).

O pessoal de segundo escalão tem as tarefas mais estruturadas, mais definidas pelo topo. Em geral, não são eles os responsáveis pela política da empresa; sua ambigüidade decisória é bem menor que a do primeiro escalão.

É possível que isso lhes dê maior tranqüilidade, os torne menos críticos e assim avaliem mais favoravelmente o clima organizacional.

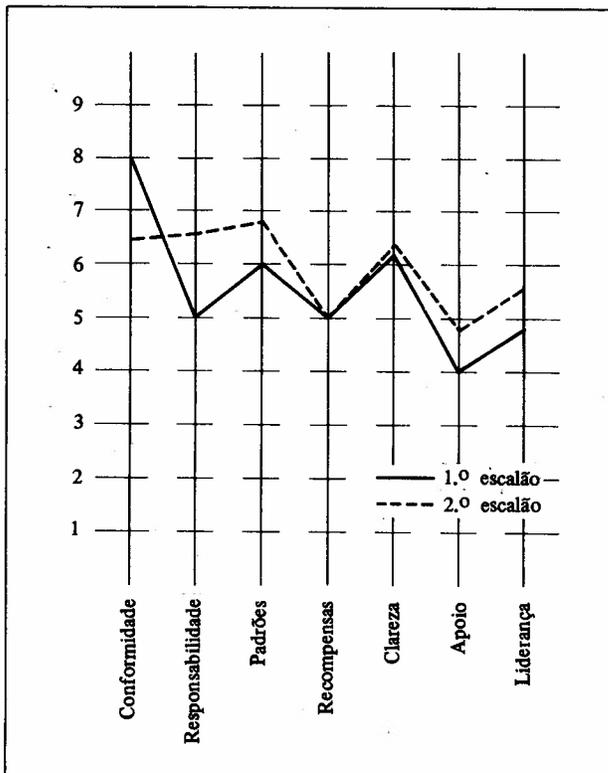
Os gerentes de ambas as empresas têm as percepções mais positivas do clima, com índices altos em

**Figura 1**  
Clima percebido na empresa financeira

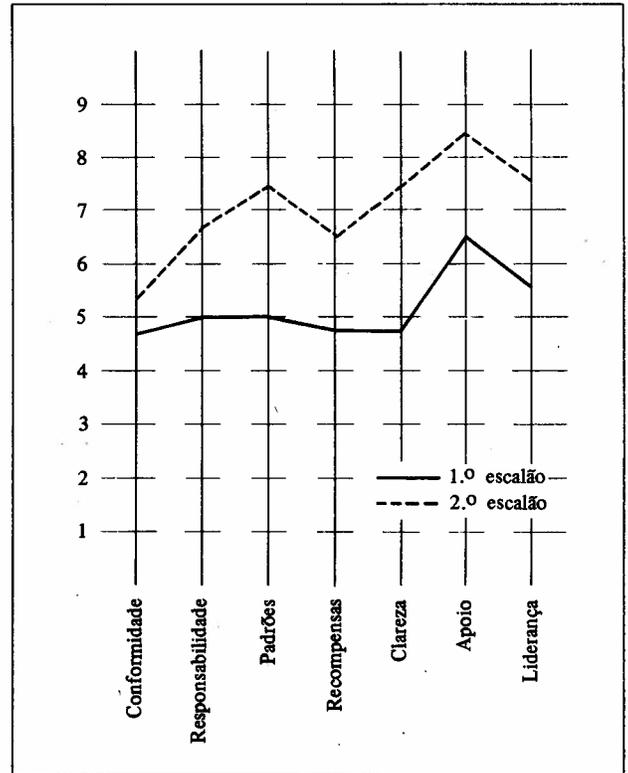


54

**Figura 2**  
Clima percebido na empresa técnica



**Figura 3**  
Clima percebido na empresa comercial



padrões de desempenho, clareza organizacional, apoio e liderança.

Resultados semelhantes foram encontrados por Gavin (1975, p. 137) que pesquisou 140 bancários, trabalhando com um instrumento diferente:

Os empregados em funções de linha, nos níveis mais baixos, tinham as percepções mais favoráveis sobre a clareza e a eficiência das estruturas organizacionais. Ao contrário, aqueles em funções de linha mais elevada, experienciavam maior ambigüidade em seus ambientes.

Curiosamente, esses não foram os achados de Payne e Mansfield (1973, p. 524) que, nas indústrias inglesas, encontraram índices de clima mais elevados nos escalões mais altos. Várias razões poderiam ser aventadas para essa discrepância de resultados: os questionários diferentes empregados, a diversidade das organizações pesquisadas e a diferença de cultura nacional. Uma outra razão, até aqui não mencionada, porém relevante para a interpretação desses dados, é o fato de que as organizações aqui em estudo estavam em processo de consultoria. Dessa forma, poder-se-ia aventar que o momento histórico era percebido, pelo escalão superior, com mais pessimismo.

Os indivíduos do segundo escalão também revelaram índices motivacionais mais altos, possivelmente porque estão mais motivados a ascender na escala hierárquica da organização.

A empresa financeira, com seus resultados mais elevados em poder, parece coerente com seu negócio, pois dinheiro é um instrumento de poder, de *status* e de controle.

A empresa varejista depende, mais do que as outras, de relacionamento interpessoal e de influência afetiva, para a realização do comércio. Dessa forma, parece natural que congregue pessoas motivadas para a afiliação.

Já a empresa técnica, pela natureza de seu trabalho, é menos afetiva, faz exigências de padrões de qualidade elevados e de conhecimento científico. Esse caráter possivelmente também explica a homogeneidade e a menor diferença perceptiva entre os dois escalões, conforme retratado na figura 2. Note-se que o topo, no entanto, dá mais ênfase ao poder.

Aqui é oportuno repetir a recomendação de Lawrence e Lorsch (1972, p. 77):

Mas o fato essencial que precisa receber ênfase toda especial é o de que uma motivação do indivíduo para fazer uma contribuição para as metas organizacionais requer que tal comportamento preencha suas necessidades importantes, quer sejam realização, poder, afiliação ou quaisquer outras.

Perfis de clima diferentes também foram detectadas por Drexler (1977, p. 40):

O clima tem maior variância atribuível às organizações do que às subunidades organizacionais; mas deve-se considerar o fato de que as diferenças nas unidades também existem.

Por último, vale comentar que essas características empresariais, com seus valores e procedimentos próprios, refletem a cultura de cada uma. Evidencia-se, dessa forma, o quanto o clima e a cultura estão entrelaçados, e por isso mesmo têm sido usados como sinônimos por alguns autores (Davis, 1972; Katz e Kahn, 1970; Porter, 1975).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Argyris, C. *Personalidade e organização*. Rio, Renes, 1969.

Basil, D. & Cook, C. *O Empresário diante das transformações*. São Paulo, McGraw-Hill, 1978.

Campbell, J. et alii. *Managerial behavior, performance and effectiveness*. N. York, McGraw-Hill, 1970.

Csoha, Louis. Relationship between organizational climate and the situational favorableness dimension of Fiedler's Contingency Model. *Jr. of Appl. Psych.*, 60(2):273-7, 1975.

Davis, Keith. *Human behavior at work*. 4 ed. New York, McGraw-Hill, 1972.

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

Fiedler, Fred. Engineer the job to fit the manager. In: Cummings, L. L. & SCOTT, W. E. *Readings in organizational behavior and human performance*. Homewood, Ill., Irwin & Dorsey, 1969.

Fineman, S. The Influence of perceived job climate on the relationship between managerial achievement motivation and performance. *J. Occup. Psychol.*, 48: 113-24, 1975.

Gavin, James, F. Organizational climate as a function of personal and organizational variables. *Jr. of Appl. Psych.*, Washington, 60(1):135-9, 1975.

Guion, R. A note on organizational climate. *Organ. Behav. and Human Performance*, 9:120-25, 1973.

Haetinger, Yolanda Falkmann. *Influência da eficácia de liderança no clima organizacional percebido e desejado em uma entidade hospitalar de Porto Alegre*. Dissertação de mestrado, PUC-RS, 1979.

Herzberg, F. *The Motivation to work*. New York, Wiley, 1959.

Herzberg, F. One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46:53-62, 1968.

House, R. & Rizzo, J. Toward the measurement of organizational practices: scale development and validation. *Jr. of Appl. Psych.*, 56(5):388-96, 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.

Kahn, Robert et alii. *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*. New York, Wiley, 1964.

<sup>1</sup> Não foram incluídos os gerentes de fora do Estado.

- Katz, Daniel & Kahn, Robert. *Psicologia social das organizações*. São Paulo, Atlas, 1970.
- Kolb, D.; Rubin, I. & McIntyre, J. *Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo, Atlas, 1978.
- Lawrence, Paul R. & Lorsch, Jay W. *O Desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação* (Série Desenvolvimento Organizacional). Edgard Blücher, São Paulo, 1972.
- Likert, Rensis. *Novos padrões de administração*. São Paulo, Pioneira, 1971.
- Litwin, George & Stringer, Robert. *The Influence of organizational climate on human motivation*. Cambridge, Harvard University, 1966.
- \_\_\_\_\_. & \_\_\_\_\_. *Motivation and organizational climate*. Cambridge, Harvard University, 1968.
- Litwin, George 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.
- Luthans, F. *Organizational behavior*. New York, McGraw-Hill, 1977.
- 56 Maslow, Abraham. *Eupsychian management*. Homewood, Ill., Irwin & Dorsey, 1965.
- McClelland, David. *Studies in motivation*. New York, Appleton-Century-Crofts, 1955.
- McGregor, D. *Os Aspectos humanos da empresa*. Lisboa Clássica, 1965.
- Meyer, H. H. Achievement motivation and industrial climates. In: Tagiuri R. & Litwin G. H., ed. *Organizational climate: explorations of a concept*. Boston, Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration, 1968.
- Payne, Roy & Mansfield, Roger. Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure, context, and hierarchical position *Adm. Science Quarterly*, 18 (4):515-26, Dec. 1973.
- \_\_\_\_\_. & \_\_\_\_\_. Correlates of individual perception of organizational climate. *J. Occup. Psychol.* 51:209-18, 1978.
- Porter, L. W. et alii. *Behavior in organizations*. New York, McGraw-Hill, 1975.
- Schneider, Benjamin & Bartlett, C. Individual differences and organizational climate: I. The research plan and questionnaire development. *Personnel Psych.*, 21: 323-33, 1968.
- \_\_\_\_\_. & \_\_\_\_\_. Individual differences and organizational climate: II Measurement of organizational climate by the multi-trait, multi-rater matrix. *Personnel Psych.*, 23:493-512, 1970.
- Schneider, B. Organizational climate: individual preferences and organizational realities. *Jr. of Appl. Psych.*, 56(3)211-7, 1972.
- \_\_\_\_\_. The Perception of organizational climate: the customer's view. *Jr. of Appl. Psych.*, 57(3):248-56, 1973.
- \_\_\_\_\_. & Snyder, Robert. Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *J. of Appl. Psychol.* Washington, 60(3):318-28, 1975.
- Sims, H & Lafollette, W. An assessment of the Litwin and Stringer organization climate questionnaire. *Personnel Psych.*, 28:19-38, 1975.
- Souza, Edela. Diagnóstico de clima organizacional. Rio, *Revista de Administração Pública*, 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.
- Souza, Francisco Pedro E. P. de. *Pessoas e estruturas: um estudo comparativo internacional*. Porto Alegre, UFRGS, tese de livre-docência, 1976.
- Waters, L.; Roach, D. & Batlis, N. Organizational climate dimensions and job-related attitudes. *Personnel Psych.*, 27:465-76, 1974.