Congruência de objetivos em organizações brasileiras*

George F. Farris
e Anthony Butterfield

1. Introdução; 2. Aplicação; 3. Resultados; 4. Discussão e conclusões.

1. Introdução

Hoje em dia, mais do que nunca, no hemisfério ocidental, as pessoas passam grande parte do seu tempo nas organizações. À medida que a sociedade desenvolve-se, as organizações tendem também a se desenvolver. Seja essa mudança para melhor, ou para pior, as organizações são ao mesmo tempo causa e conseqüência do desenvolvimento socioeconômico.

Ainda que a tendência dos cientistas sociais seja a de dar maior atenção a outras unidades de análise — como indivíduos, grupos e sociedades — um novo campo de pesquisa e teoria das organizações começa a se delinear. A *teoria da organização* estuda a estrutura e o funcionamento das organizações e o comportamento de grupos e indivíduos na organização. É uma ciência interdisciplinar nova, quase independente, que se baseia inicial-

*Preparado para o Congresso Interamericano de Psicologia, realizado na Cidade do Panamá, em dezembro de 1971. Este trabalho foi patrocinado pela Fundação Ford, fundo n.º 670-0122 A. Tradução de Sergio Luiz Lenuzza.

mente na sociologia e na psicologia, também na economia e, em menor grau, na engenharia da produção. [1]

Entre os tópicos considerados na teoria da organização temos o poder e a autoridade, os papéis organizacionais, as comunicações, a motivação, o processo decisório, a liderança e a mudança organizacional.

Até agora, entretanto, a maior parte dos trabalhos desenvolvidos no campo emergente da teoria organizacional, no Ocidente, tem-se limitado aos Estados Unidos e Canadá. Muito pouco sabemos até onde seria possível generalizar para os demais países ocidentais os conceitos teóricos, as descobertas empíricas e os métodos de pesquisa da teoria organizacional contemporânea.

Este trabalho vem informar sobre algumas organizações em um desses países: o Brasil. Relataremos algumas conclusões do estudo empírico de um dos pontos mais importantes da teoria organizacional: a congruência de objetivos, ou a compatibilidade entre os objetivos do indivíduo e os da organização. Até que ponto as organizações formais satisfazem as necessidades individuais? Que relação há entre a congruência de objetivos e fatores com níveis de hierarquia dentro da organização, envolvimento no trabalho ou desejo de deixar a organização?

Alguns estudiosos da organização consideram problema central da administração de uma empresa o de integração dos objetivos organizacionais com os individuais. Há também os que argumentam que objetivos individuais e organizacionais são inevitavelmente conflitantes. Argyris enfatiza esse aspecto.

"Há uma falta de congruência entre as necessidades dos indivíduos sadios e as exigências da organização formal.

Se usamos os princípios tradicionais de organização (cadeia hierárquica, especialização de tarefas) para criar uma organização social e se usarmos como *input* agentes que tendem para um estado maduro de desenvolvimento psicológico (e, que estejam predispostos à independência relativa, à atividade, ao uso de aptidões importantes) criamos uma perturbação, porque as necessidades relacionadas acima, experimentadas pelos indivíduos sadios, não são congruentes com as exigências da organização formal, que tende a determinar aos agentes que trabalhem em situações nas quais são dependentes, passivos, usem poucas aptidões e das menos importantes." [2]

Em um estudo feito por Farris, [3] entre 552 profissionais, em 11 organizações nos Estados Unidos, a assertiva de Argyris foi amplamente confirmada. Cerca de 2/3 dos participantes da pesquisa relataram falta de congruência entre seus objetivos e a capacidade de suas organizações

1 Pugh, D. S. Modern organization theory: A psychological and sociological study. *Psychological Bulletin*, v. 66, p. 235-51, 1966.

2 Argyris, C. *Personality and organization*. New York, Harper, 1937. p. 233.

3 Farris, G. F. Congruence of scientists motives with organizations' provisions for satisfying them. Institute for Social Research, University of Michigan, Report 2222, 1963.

para satisfazê-los. Além disso, a baixa congruência ocorria nos níveis mais baixos das organizações e estava associada ao pouco envolvimento no trabalho e *output* profissional mais baixo. Outros estudos têm sugerido que fenômenos similares ocorrem também com *não-profissionais* nos Estados Unidos.

Estariam tais descobertas limitadas ao contexto dos valores culturais e às organizações dos Estados Unidos, ou seriam também válidas para o Brasil? Investigamos esta questão usando informações colhidas entre 189 empregados de 13 instituições financeiras no Brasil. Todas, exceto uma, pertenciam ao setor público. Os participantes eram profissionais envolvidos na avaliação e aprovação de empréstimos concedidos a empresas de pequeno e médio porte. Setenta e cinco por cento tinham entre 25 e 30 anos de idade. Mais de ¾ tinham nível universitário, com predominância dos cursos de engenharia, economia e direito.

2. Aplicação

Os entrevistados responderam questionários sobre diversas características de suas organizações. Os questionários foram preenchidos a lápis. No questionário maior estavam incluídas duas perguntas destinadas a medir a congruência de objetivos.

"19) Abaixo estão enumerados diversos tipos de oportunidade que um trabalho pode oferecer. Até que ponto seu trabalho atual lhe oferece oportunidade para realizar efetivamente cada uma destas possibilidades? 33) Se você tivesse que procurar um emprego, que importância atribuiria aos fatores abaixo relacionados?"

Depois de cada pergunta estavam enumerados 21 objetivos possíveis para um indivíduo. As respostas indicaram a provisão e a importância de cada fator numa escala graduada de um (muito pouca) a cinco (muita).

O exame das correlações entre os 21 fatores indicou dez grupos. Em conseqüência, os itens foram combinados nos 10 índices mostrados no quadro 1.

3. Resultados

3.1 *A extensão da congruência de objetivos*

O quadro 1 mostra-nos a extensão da congruência para cada um dos 10 tipos de objetivos. A última linha da figura indica que, nos 21 objetivos, a importância superou a provisão em 86% dos casos. Isto que dizer que 86% dos participantes do estudo revelaram uma falta de congruência de objetivos. Esses resultados confirmaram a proposição de Argyris.[4]

Em relação a cada objetivo, em particular, a congruência variou consideravelmente. Foi maior nas áreas de prestígio social e segurança no

[4] Argyris, C. *Integrating the individual and the organization*. New York, Wiley, 1964.

Quadro 1

EXTENSÃO DA CONGRUÊNCIA DE OBJETIVOS

Objetivo	Importância maior que a previsão	Importância igual a previsão	Importância menor que a previsão
Status Salário Progresso Reputação	85%	6%	8%
Atualização pessoal Problemas desafiadores Liberdade Problemas importantes para a organização Objetivos claramente definidos Estima dos colegas Trabalho em equipe Responsabilidade	84%	8%	6%
Supervisão competente	81%	8%	9%
Emprego de aptidões atuais	61%	29%	9%
Desenvolvimento de novas aptidões	61%	27%	10%
Problemas relevantes para o país para o estado	58%	20%	21%
Condições de trabalho	50%	38%	11%
Valores comuns	48%	39%	12%
Segurança no emprego	40%	38%	21%
Prestígio social Alto prestígio da organização Conhecimento de pessoas importantes Obtenção de prestígio social	38%	25%	35%
TOTAL (soma de todos os itens para cada resposta)	86%	1%	11%

NOTA: *N* aproximadamente igual a 189. As porcentagens não chegam a 100% em face da omissão de dados.

emprego, metas relativamente pouco importantes, e menor para os objetivos de *status*, realização pessoal e supervisão competente.

3.2 *A congruência de objetivos nos diversos níveis*

Uma característica fundamental da maioria das organizações formais é a hierarquia. Alguns membros ocupam postos com maior poder de decisão, maiores responsabilidades e *status* mais alto que outros.

O grupo estudado incluiu 16 executivos de alto nível, 45 gerentes e 122 técnicos de primeiro nível.

Comparamos os participantes de cada nível, primeiramente pela importância que atribuíram a cada objetivo e depois pela extensão em que o trabalho representava para eles uma oportunidade de satisfazer seus objetivos.

Quanto à importância atribuída a cada objetivo, nenhuma diferença importante foi registrada em cada nível. A importância atribuída a cada objetivo foi bem alta independentemente do nível hierárquico. (Dados não apresentados.)

No entanto, foram verificadas diferenças na provisão dos objetivos do trabalho para os diferentes níveis organizacionais (ver figura 1). Executivos de alto e médio nível revelaram a existência de maior compatibilidade entre seus objetivos pessoais e os da organização. As diferenças foram especialmente acentuadas nas áreas de uso das aptidões atuais, realização pessoal e aprendizagem de novas aptidões. Portanto, nas organizações estudadas, a congruência de objetivos é mais alta para as pessoas de níveis altos, da mesma forma como ocorre nos Estados Unidos.

3.3 *Congruência e participação*

Encontramos até aqui uma substancial falta de congruência entre os membros das organizações brasileiras, especialmente nos níveis não gerenciais. Esta situação seria prejudicial para a empresa, como diz Argyris, ou seria desejável, na medida em que forçaria as pessoas a lutarem continuadamente pela satisfação dos seus objetivos por meio do trabalho?

Trabalhos anteriores realizados nos Estados Unidos, [5] levam a afirmar que as pessoas menos capazes de satisfazer seus objetivos importantes por meio do trabalho são também as menos envolvidas no trabalho. O trabalho não chega a ser um interesse importante para tais pessoas. Solicitamos aos participantes do nosso estudo que indicassem seu envolvimento pelo trabalho, usando uma escala de cinco pontos para responder à seguinte pergunta:

"Algumas pessoas estão totalmente absorvidas por seu trabalho, nele pensando noite e dia. Para outras, o trabalho é apenas um entre diversos interesses. Até que ponto você se sente envolvido por ele?"

[5] Id. ibid. Farris, G. F. Op. cit.

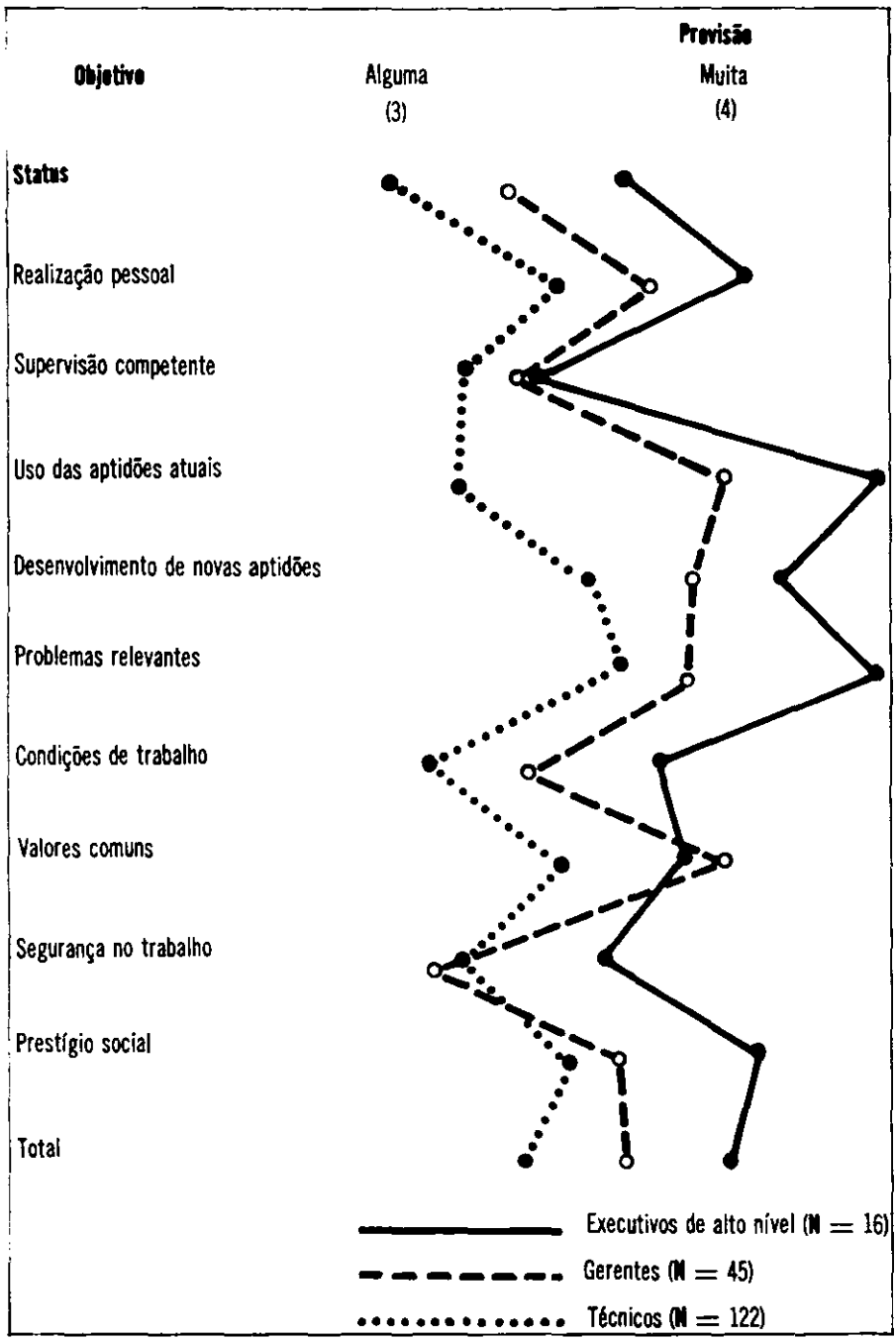

Figura 1 – Provisão por nível e objetivo

As relações entre congruência de objetivos e grau de envolvimento estão no quadro 2 (para cada área de objetivos de trabalho, calculamos um índice de congruência de objetivos, considerando a diferença entre a importância e a provisão para a área).

Quadro 2

RELAÇÕES ENTRE A CONGRUÊNCIA DE OBJETIVOS, ENVOLVIMENTO NO TRABALHO E DESEJO DE ABANDONAR A ORGANIZAÇÃO

Objetivo	Envolvimento	Desejo de abandonar a organização
Status	0,25***	—0,21**
Realização pessoal	0,34***	—0,23***
Supervisão competente	0,05	—0,05
Uso de aptidões atuais	0,19**	—0,20**
Desenvolvimento de novas aptidões	0,16**	—0,14*
Problemas relevantes	0,04	—0,05
Condições de trabalho	0,13*	0,05
Valores comuns	0,19**	—0,13*
Segurança no trabalho	0,09*	—0,01
Prestígio social	0,04	—0,14*
Congruência total	0,29***	—0,19**

*p<0.10
**p<0.01
***p<0,001
N = 189, aproximadamente.

Os resultados obtidos mostraram relações bem baixas, porém estatisticamente significativas, entre o envolvimento no trabalho e a congruência de objetivos em diversas áreas. As relações mais fortes foram registradas em realização pessoal e *status*. Aqueles que disseram satisfazer importantes objetivos por meio do seu trabalho tendiam a dizer que este era uma parte muito importante de suas vidas.

3.4 *Congruência e desejo de abandonar a organização*

Num estudo recente sobre o *turnover* de profissionais, Farris previu o *turnover* do elemento humano com base na congruência de objetivos.[6]

Ele descobriu que os profissionais que se demitem das organizações declaram, antes de deixá-las, que a saída representa a oportunidade de maior progresso em suas carreiras. Dizem também que o emprego do qual se demitem não conseguiu satisfazer seus objetivos profissionais.

[6] Farris, G. F. A predicative study of turnover *Personnel Psychology*, 1971.

No caso brasileiro, registrar-se-ia o mesmo desejo de abandonar a organização quando houvesse baixa congruência de objetivos? Procuramos identificar tal desejo por meio da seguinte pergunta:

"Qual das possibilidades abaixo parece mais benéfica para a sua carreira nos próximos três anos?"

Sete possibilidades eram apresentadas, duas das quais implicavam no desejo de permanecer na organização e cinco que sugeriam troca de organização. As relações entre a congruência de objetivos e a permanência ou mudança estão no quadro 2. As relações negativas indicam que o maior desejo de mudança tende a estar associado à baixa congruência. As relações foram mais fortes para os itens realização pessoal, *status* e oportunidade de usar aptidões importantes no trabalho.

4. Discussão e conclusões

Sumariando as principais descobertas deste estudo sobre congruência de objetivos, eis o que encontramos nas organizações brasileiras:

a) uma falta substancial de congruência de objetivos;

b) maior congruência nos níveis hierárquicos mais altos;

c) uma associação positiva entre congruência e envolvimento no trabalho;

d) uma associação negativa entre congruência e a crença de que a mudança de emprego seja benéfica para o progresso na carreira; e

e) relações mais fortes para determinados objetivos (realização pessoal e *status*), do que para outros (supervisão competente e problemas relevantes).

Façamos alguns comentários a respeito dessas descobertas e o que elas sugerem para as organizações brasileiras e para a teoria organizacional em geral.

Os profissionais jovens e qualificados são um importante patrimônio para uma organização. Além disso, a oferta desses profissionais é amplamente superada pela procura, em uma grande parte do hemisfério ocidental.

Mesmo assim, as organizações não têm procurado satisfazer plenamente os objetivos que as pessoas buscam alcançar por meio do trabalho. Esta falta de congruência de objetivos está relacionada com o baixo envolvimento, com a baixa propensão a permanecer numa empresa. As organizações estão diante de um desafio crítico: precisam encontrar meios de motivar e satisfazer seu corpo de profissionais.

Dois resultados do presente estudo indicam direções a serem tomadas. Em primeiro lugar, deve ser enfatizada a satisfação dos objetivos de realização pessoal e *status*, porque estes são os que se relacionam mais fortemente com o desejo de deixar a organização. A supervisão compe-

tente e o trabalho em problemas relevantes para o país ou estado são menos importantes inicialmente. Como segundo passo, baseados na congruência mais intensa de objetivos revelada nos níveis mais altos da hierarquia, sugerimos a colocação de um maior número de profissionais em papéis gerenciais. Esta idéia não é tão impraticável como possa parecer à primeira vista. Um trabalho recente de psicólogos organizacionais [7] sugere algumas maneiras por meio das quais isso pode ser conseguido. Na verdade, muitas das sugestões apresentadas pelos autores poderiam aumentar a congruência de realização pessoal e de *status* entre os membros da organização.

As conclusões desta pesquisa sugerem que o conceito de congruência de objetivos é muito importante para o estudo das organizações brasileiras. Além disso, a técnica do questionário revelou-se um instrumento muito útil para a pesquisa em organizações brasileiras. Finalmente, o fato de que tanto nos Estados Unidos como no Brasil registrou-se associação entre congruência de objetivos e nível hierárquico, envolvimento e desejo de mudar de organização, indica que este aspecto da teoria organizacional tem ampla aplicação no hemisfério ocidental. Pesquisas realizadas por nós em outras áreas, especialmente no campo da teoria de liderança, [8] apresentaram resultados diversos para o Brasil e os Estados Unidos.

Esperamos, com o nosso estudo, ter orientado os psicólogos nos caminhos a serem seguidos no desenvolvimento da teoria organizacional e da prática gerencial. A teoria organizacional tem muito a contribuir, à medida que as organizações tornam-se seres em crescimento no mundo ocidental.

Observações

a) Este relatório é parte de uma série de estudos sobre instituições financeiras no Brasil. Esta pesquisa inicial foi realizada com auxílio da Fundação Ford. Uma série de trabalhos sumariando os resultados das análises feitas até agora estão disponíveis.

Recentemente, os autores propuseram um estudo [9] mais prolongado das relações entre o crescimento econômico e o crescimento das organizações. Os autores agradecem a Mario Gnecco-Lombardi a assistência recebida nesta pesquisa.

b) Pormenores destas e outras análises subseqüentes estão no trabalho de Gnecco-Lombardi, M. *Congruence of job factors in Brazilian develop-*

[7] Likert, R. *The human organization: its management and value.* New York, McGraw-Hill, 1967.

Myers, M. S. *Every Employee a Manager.* New York, McGraw-Hill, 1970.

[8] Farris, G. F. & Butterfield, D. A. *Are current theories of leadership culturebound? An empirical test in Brazil.* Sloan School Working Paper n.º 529-71, M.I.T. 1971. (Tradução publicada na *Revista de Administração Pública,* FGV, v. 3, set. 1972, sob o título: Limites culturais às teorias de liderança: um teste empírico no Brasil.)

[9] Id. ibid.

ment banks. S.M., M.I.T., 1971. Tese não publicada. Farris, G. F., Chinn, G. W., Friedman, H., Wakeman, L. & Nyhart, U. D. *Questionnaire study of four regional development banks*. M.I.T. Development Banking Project, Dec. 1967. (Working Paper, 11.)

Summary

Goal congruence in Brazilian organizations

A study of 189 professionals in 13 Brazilian financial institutions sought to apply U.S. derived organization theory and methodology concerning congruence between individual and organizational goals. A substantial lack of congruence was found, with congruence greater for higher organizational levels. Congruence was positively associated with involvement in work, and negatively associated with propensity to leave the organization. Relationships were stronger for some goals (e.g., self-actualization and status) than others (e.g., competent supervision and working on relevant problems). Results of the study indicate that questionnaire methodology is suitable for studying professionals in Brazilian organizations, and that goal congruence theory holds in Brazil as it does in the U.S.

FUNDAÇÕES — NO DIREITO, NA ADMINISTRAÇÃO

Inúmeras questões, de vivo interesse e atualidade, são expostas e discutidas por Homero Senna e Clóvis Zobaran Monteiro neste livro que é o mais completo tratado sobre as **fundações** em língua portuguesa. De grande utilidade para administradores, advogados, alunos de Faculdades de Direito, Economia e Escolas de Administração, a obra estuda também outras categorias de pessoas, tais como autarquias, sociedades de economia mista e empresas públicas.

À venda nas principais livrarias ou pelo reembolso postal. Pedidos para a Fundação Getulio Vargas, Serviço de Publicações, Praia de Botafogo, 188, Caixa Postal 21.120, ZC-05, Rio de Janeiro, GB.