

O perfil organizacional de Likert: análise metodológica e teste da teoria do sistema 4 no Brasil *

D. ANTHONY BUTTERFIELD **

GEORGE F. FARRIS ***

1. Métodos; 2. Resultados; 3. Conclusão.

O trabalho de Rensis Likert e seus colaboradores no Institute for Social Research representa uma grande contribuição para a moderna teoria organizacional. Grande parte do trabalho do Instituto foi resumida nos dois livros de Likert¹ onde está exposta também sua própria teoria, na qual propõe quatro sistemas gerenciais e defende o sistema 4, "grupo-participativo", como o mais eficaz. A teoria é comprovada por um número considerável de pesquisas empíricas, na sua maior parte feitas em organizações nos Estados Unidos.

* Este estudo foi financiado por uma doação da Fundação Ford. Os autores desejam agradecer aos membros do Grupo de Trabalho Misto por sua ajuda e ao Dr. Rensis Likert pela sua permissão para uso do LOP. Um agradecimento especial a Cecilio Berndson e Eldon Senner pela assistência na fase de levantamento e processamento das informações.

** Atualmente na School of Business Administration, University of Massachusetts, Amherst, Massachusetts.

*** Atualmente na Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Massachusetts.

¹ N. do R. Os autores referem-se às seguintes obras: Likert, R. *New pattern of management*. New York, McGraw-Hill, 1961; e *The human organization: its management and value*. New York, McGraw-Hill, 1967.

Ultimamente, ela está sendo testada na Iugoslávia e no Japão, por intermédio de diversas versões de um “perfil de características organizacionais”.² O perfil é traçado com base em um questionário que visa coletar informações que permitam descrever organização, segundo a teoria de Likert, e que já se está tornando conhecido como o “perfil organizacional de Likert”, o LOP (Likert Organizational Profile). O LOP tem sido usado nos Estados Unidos também em estudos de mudança.³

Apesar de estar sendo cada vez mais utilizado como instrumento de medida em estudos organizacionais, o LOP ainda não foi objeto de muita análise. Poucas provas têm sido apresentadas quanto à fidedignidade ou fator estrutura do LOP. O propósito deste artigo é apresentar uma análise metodológica do LOP e examinar a conveniência de sua utilização para o estudo das organizações em um país que não os Estados Unidos — no caso o Brasil, onde também será testada a validade da teoria de Likert.

Para alcançar tais objetivos devemos: a) construir perfis de organizações brasileiras segundo a percepção dos seus membros, em termos dos quatro sistemas gerenciais de Likert; b) discutir a análise fatorial do LOP; c) apresentar uma análise longitudinal do perfil; d) examinar as relações entre escores do LOP e eficácia organizacional e a satisfação dos empregados.

1. Métodos

1.1 *Instrumento*

O LOP usado neste contexto é o de forma S, distribuído pela Foundation for Research on Human Behavior (1967). Dois itens (números 2 — confiança dos subordinados nos superiores — e 12 — conhecimentos dos subordinados das políticas organizacionais) foram acrescentados, a pedido dos brasileiros, perfazendo um total de 20 itens no perfil. As perguntas foram traduzidas do inglês para o português por brasileiros bilingües. Essas traduções foram comparadas e revistas pelos autores em colaboração com os tradutores até que se chegasse a um consenso quanto à ade-

² N. do R. Os autores referem-se às seguintes obras: Likert, R. The relationship between management behavior and social structure improving human performance: better theory, more accurate accounting. Simpósio apresentado na reunião do Conseil International Pour L'Organisation Scientifique, Tóquio, 1969; e Kavcic, B. Rus, V. & Tannenbaum, A.S. Control, participation, and effectiveness in four Yugoslav industrial organization. In: *Administrative Science Quarterly*, v. 16, p. 74-86.

³ N. do R. Os autores dão como exemplo as seguintes obras: Marrow, A. J. Bowers, D.G. & Seashore, S.E. *Management by participation*. New York, Harper & Row, 1967; Golembiewsky, R.T. & Carrigan, S.B. Planned change in organization style based on the laboratory approach. In: *Administrative Science Quarterly*, v. 15, p. 79-93, 1970; e Blumber, A. & Wiener, W. One from two: facilitating an organizational merger in: *Journal of Applied Behavioral Science*, v. 7, p. 87-102, 1971.

quação da linguagem. Nova tradução para o inglês, feita separadamente, indicou que as versões portuguesa e inglesa estavam essencialmente idênticas.

As perguntas do LOP foram respondidas numa escala de 20 pontos dividida em quatro seções, representando cada uma delas um dos quatro sistemas gerenciais descritos por Likert. Cada pergunta tem um conjunto de quatro alternativas diferentes, correspondendo às características daqueles quatro sistemas. A pergunta 1, por exemplo, diz: Qual o grau de confiança nos subordinados demonstrado pelos superiores? As quatro alternativas representadas na escala de 20 pontos são: “muito pouca, alguma, substancial, muita”. Respostas situadas mais à direita da escala recebem um valor numérico mais alto e indicam o uso de um sistema administrativo mais próximo do sistema 4, “grupo-participativo”, o qual é considerado o mais eficaz. Segundo Likert,⁴ o fato de todas as escalas orientarem-se para mesma direção não afeta os resultados.

Na forma S, os itens estão agrupados em seis dimensões teóricas de processos organizacionais. Os itens 1 a 4 referem-se à liderança; 5 a 7, motivação; 8 a 12, comunicação; 13 a 15, processo decisório; 16 a 17, determinação de metas; 18 a 20, controle. Tanto tomados individualmente, como em conjunto, os itens já tinha sido utilizados em pesquisas anteriores.⁵

1.2 Procedimentos

O LOP foi aplicado em sessões de grupo realizadas durante visitas a instituições financeiras e de desenvolvimento no Brasil. Na primeira aplicação, os entrevistados deviam responder cada pergunta duas vezes: a primeira, para descrever a organização como realmente era, e a segunda vez para dizer como deveria ser. De seis a 18 meses mais tarde, na segunda aplicação, foram dadas instruções para descrever a organização como era no momento e como tinha sido anteriormente (isto é, na época da primeira aplicação, embora esta não fosse especialmente mencionada).

Dados completos de 13 organizações foram obtidos, sendo uma particular e as demais distribuídas entre bancos de desenvolvimento e de financiamento, no setor público. Para dois dos bancos houve um intervalo de tempo de seis meses entre as aplicações; para oito bancos o intervalo foi de 12; e nos outros três a segunda aplicação do LOP deu-se 18 meses após a aplicação inicial. Estas diferenças de tempo foram planejadas para apurar o rigor da retrospectão em função da passagem do tempo. Os autores tiveram a impressão de que no Brasil os entrevistados estavam tão interessados na tarefa de completar o questionário, quanto os entrevistados nos Estados Unidos.

⁴ N. do R. Ver Likert. *The human organization*.

⁵ N. do R. Quanto aos itens tomados individualmente os autores fazem referências às obras: Golembiewsky & Carrigan. op. cit.; e Kavcic, Rus & Tannenbaum. op. cit.; para os itens tomados em conjunto fazem referência às seguintes obras: Blumber & Wiener. op. cit.; e Marrow, Bowers & Seashore. op. cit.

1.3 *Entrevistados*

Eram profissionais cujos cargos variavam de empregados sem funções de supervisão até presidentes de banco. Sessenta e sete por cento estavam na faixa etária de 25 a 34; 76% tinham mais de 15 anos de escolaridade; 53% estavam em suas organizações há quatro anos ou menos; 80% eram advogados, economistas, engenheiros ou contadores.

O total de indivíduos para a primeira e segunda aplicação foi de respectivamente 211 e 256. Constituíram uma amostra não aleatória de cerca de 85% do pessoal profissional envolvido em um programa de financiamento para pequenas e médias empresas industriais. Em cada banco, o total variou de 7 a 41, sendo o tamanho de amostra proporcional ao do banco, o que evitou que os resultados fossem afetados.

1.4 *Análise*

Exceto para as análises fatoriais e hierárquicas, foram usadas as médias dos bancos para estudar os dados. O banco foi selecionado como unidade de análise, uma vez que projetou-se o LOP para medir características organizacionais, e nosso interesse primário é o sistema gerencial das organizações.

2. **Resultados**

2.1 *Perfis*

Que sistemas gerenciais estão sendo usados por bancos de desenvolvimento brasileiros e quais eles gostariam de usar?

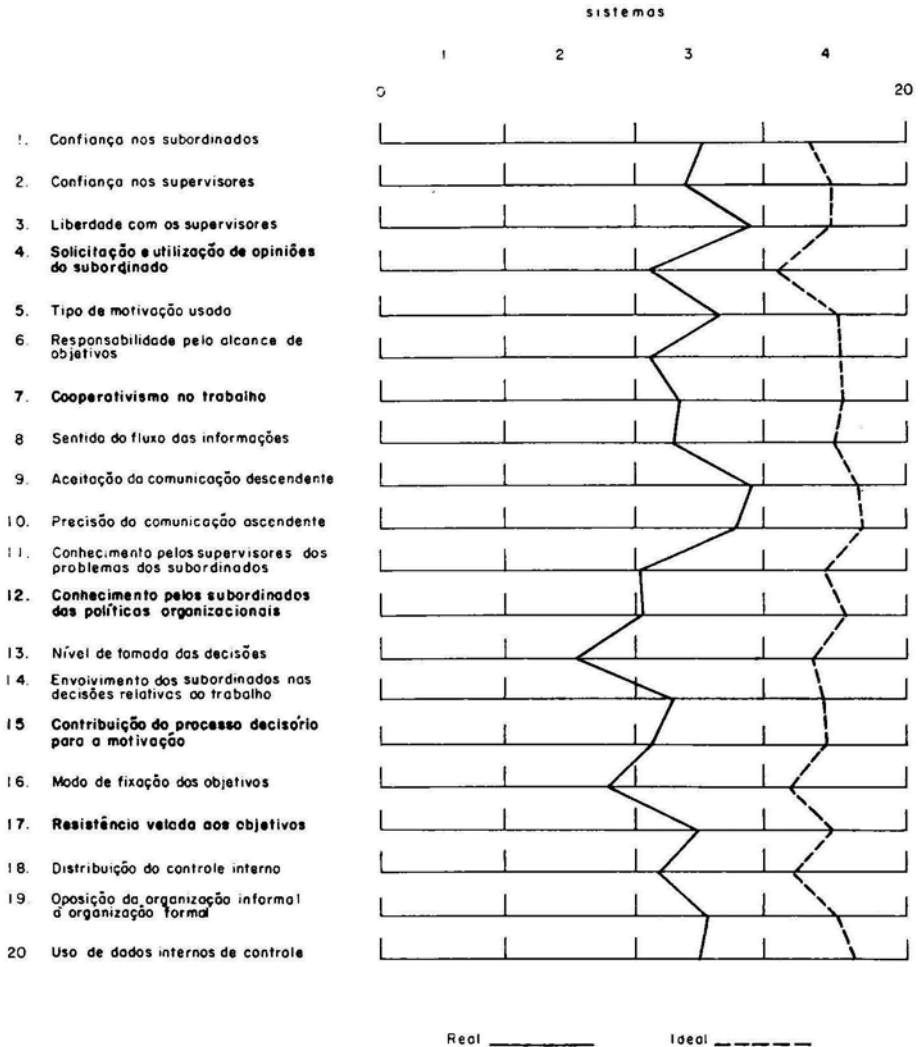
A figura 1 apresenta os perfis médios reais e ideais dos bancos levantados com base na primeira aplicação do LOP. E' evidente que essas 13 instituições financeiras estavam usando realmente um estilo de administração "consultivo" do sistema 3, com atributos do sistema 2 na área de processo decisório e estabelecimento de metas. O sistema 4 foi considerado o ideal. Análises de variância indicaram que com relação ao perfil ideal não havia diferença essencial entre os bancos. Por outro lado, diferenças significativas foram verificadas quanto aos perfis reais. A análise de variância entre três níveis hierárquicos nos bancos (profissionais não supervisores, supervisores e alta administração) também não revelou nenhuma diferença entre seus perfis ideais, mas algumas diferenças nos perfis reais. Os níveis organizacionais mais altos registraram uma tendência maior ao ver a sua organização mais próxima do sistema 4 do que os níveis mais baixos. Embora tenha havido substancial concordância entre bancos e níveis organizacionais em que o sistema 4, "grupo-participativo", seria o sistema administrativo ideal, o real foi visto como mais próximo ao consultivo ou autocrático.

Figura 1

Média dos perfis (LOP) reais e ideais dos bancos

Tempo 1

N = 13 bancos



Os perfis na figura 1 são semelhantes àqueles encontrados nos estudos de Likert. Eles sugerem que, nos termos da teoria de Likert, os bancos de desenvolvimento brasileiros podem estar usando sistemas gerenciais não muito diferentes daqueles usados nos Estados Unidos, ou mesmo na Iugoslávia e no Japão.

2.2 *Análise Fatorial do LOP*

A forma reduzida do LOP foi projetada para medir seis processos organizacionais básicos: liderança, motivação, comunicação, processo decisório, de terminação de metas e controle. A análise fatorial do LOP foi levada a cabo para examinar sua estrutura básica e verificar se havia suporte empírico para as seis dimensões propostas.

O quadro 1 apresenta os resultados da análise fatorial das respostas ideais de cada entrevistado individualmente em todos os níveis organizacionais.

Utilizou-se uma análise dos principais componentes com rotação *varimax*⁶ para seis fatores. Exceto para o primeiro, que é claramente liderança, os fatores, quando muito, são combinações das dimensões propostas pela teoria. Demo-lhes os nomes provisórios de “resistência, orientação ou diretriz, processo decisório, dispersão de determinação de metas e controle”, e “motivação e comunicação”. Em análises posteriores tornou-se mais difícil dar nome aos fatores. Devemos acentuar que a análise deveria ter parado com cinco fatores, uma vez que as raízes características (*Eigenvalue*) para o 6.º fator eram menores do que 1. Um exame cuidadoso do quadro 1 revela ainda que nem o item 5 (tipo de motivação usada) nem o 7 (quantidade de trabalho de grupo) podem ser colocados em qualquer dos seis fatores.

Foram realizadas análises fatoriais adicionais dos dados sobre a situação real, coletados nas duas aplicações. No entanto, como os resultados não ofereceram condições de interpretação, não serão aqui apresentados. Fatores de controles do nível organizacional tenderam a obscurecer, em lugar de clarificar, os resultados. Liderança e resistência apresentaram-se como os fatores mais consistentes, embora em cada análise tenham aparecido numa ordenação e combinação variada. Comumente havia apenas três ou quatro fatores com raiz característica (*Eigenvalue*) maior do que 1, sendo pequena a frequência dos itens 7 e 5.

O quadro 1 apresenta os melhores resultados que puderam ser obtidos pela análise fatorial, ou seja, fatores até certo ponto passíveis de interpretação ou que tenham, pelo menos, alguma relação com a teoria. A repetição da análise resultou apenas em razoável consistência entre fatores ideais e reais, comparabilidade tendendo de razoável a fraca ao longo dos

⁶ N. do T. A rotação *varimax* é um critério de simplificação das colunas de uma matriz de fatores. Para tanto são chamados *fatores simples* aqueles cujas colunas só tem 1 e 0. A simplificação equivale a maximizar a variância do quadrado dos pesos em cada coluna. Daí o nome de *varimax*.

Quadro 1

Análise fatorial do perfil organizacional ideal de Likert

Fator	Item	Peso
1. "Liderança" Raízes características (Eigenvalue) 5,689 Proporção cumulativa da variância total 0,284	1) Confiança nos subordinados	0,799
	2) Confiança nos superiores	0,754
	3) Liberdade dos subordinados	0,714
	4) Solicitação e utilização de opinião dos subordinados	0,627
2. "Resistência" Raízes características (Eigenvalue) 1,850 Proporção cumulativa da variância total 0,377	17) Resistência velada aos objetivos	0,820
	19) Oposição da organização informal à organização formal	0,760
3. "Orientação ou diretriz" Raízes características (Eigenvalue) 1,491 Proporção cumulativa da variância total 0,452	20) Uso de dados internos de controle	0,737
	9) Aceitação da comunicação descendente	0,706
	14) Envolvimento dos subordinados em decisões relativas ao trabalho	0,674
4. "Processo decisório" Raízes características (Eigenvalue) 1,225 Proporção cumulativa da variância total 0,513	11) Conhecimento, pelos superiores dos problemas dos subordinados	0,662
	13) Nível de tomada das decisões	0,628
	15)* Contribuição do processo decisório para motivação	0,577
	12)* Conhecimento pelos subordinados das políticas da organização	0,500
5. "Dispersão da fixação de objetivos e controle" Raízes características (Eigenvalue) 1,036 Proporção cumulativa da variância total 0,565	18) Distribuição do controle interno	0,663
	16) Modo de determinação dos objetivos organizacionais	0,620
6. "Motivação e comunicação" (Eigenvalue) 0,978 Proporção cumulativa da variância total 0,613	8) Sentido do fluxo de informações	0,760
	6) Responsabilidade pelo alcance de objetivos	0,690
	10) Precisão da comunicação ascendente	0,610

* Idem com peso superior a 0,40 em mais de um fator.

níveis organizacionais. Esta falta de consistência entre fatores através das diferentes análises foi o resultado característico, e não o surgimento de um fator geral amplo e possivelmente *Haloinduzido*. Outros estudos aludiram a este fator *Halo*⁷, mas no presente caso nada foi encontrado. Considerando que os fatores não estavam claramente delimitados e consistentes através das diferentes análises, não se justificava a criação de escores para esses fatores. Com base em itens individuais foram feitas análises subseqüentes e calculado o escore total do LOP (média geral dos 20 itens).

⁷ N. do R. Referem-se os autores às seguintes obras já citadas: Likert, 1967, Marrow, Bowers & Seashore, 1967.

Tal procedimento é justificado em vista das altas intercorrelações entre os 20 itens dos LOP e a afirmação de Likert de que o LOP mede sistemas gerenciais relativamente consistentes.⁸

2.3 *Análise longitudinal do LOP*⁹

Qual o grau de fidedignidade dos escores do LOP através do tempo? Em particular, qual a precisão dos escores do LOP quando usados retrospectivamente? O resultado preciso deveria ser de interesse geral, porquanto frequentemente os entrevistadores fazem perguntas aos entrevistados sobre suas organizações no passado, sem saber na realidade como realmente eram. No presente estudo nós sabíamos.

2.4 *Precisão de retrospectção*

Devido a falhas de memória, devemos esperar que o rigor da retrospectção diminua à medida que o tempo passa. Assim sendo, no presente estudo, os bancos nos quais o tempo de intervalo entre a primeira e a segunda aplicação foi de seis meses, o rigor deveria ser maior; escores retrospectivos nos casos em que houve 18 meses de intervalo deveriam ser menos precisos, e para o grupo de bancos em que o intervalo foi de 12 meses deveria haver resultados intermediários. Contudo, se a retrospectção foi perfeita, os perfis reais e retrospectivos dentro de cada intervalo de tempo deveriam ser os mesmos. Uma observação visual preliminar mostrou notável superposição entre os perfis reais (primeira aplicação) e retrospectivos (segunda aplicação) dentro de cada um dos três grupos com diferenças intervalos. Testes *T* item por item, separadamente, foram feitos para cada intervalo de tempo, e confirmaram que havia poucas diferenças significativas entre os escores reais e retrospectivos dos itens, para cada grupo de tempo. Estes resultados foram englobados usando a média total

Quadro 2

Resumo: efeito do tempo na retrospectção

Média total do LOP					
Tempo grupo	Tempo real	Retrospectivo	T	df	P
6 meses	9,91	10,48	0,82	1	NS
12 meses	11,54	11,46	-0,23	7	NS
18 meses	12,32	12,49	0,18	3	NS

⁸ Ver nota 4.

⁹ Todas as análises longitudinais foram realizadas separadamente para cada nível organizacional. Os resultados foram essencialmente idênticos. Informações apresentadas na seção longitudinal resultam de combinação de entrevistas em todos os níveis organizacionais.

dos escores do LOP, no quadro 2. Um teste *F* do escore da diferença das médias para os três grupos confirmou que não havia nenhuma diferença em precisão entre os três períodos retrospectivos ($F = 0,268$).

2.5 *Confiabilidade do reteste*

Para que pudéssemos encarar uma mudança real como função do tempo, foram realizadas análises longitudinais similares comparando escores reais verificados no tempo 1 (1.^a aplicação) como escores verificados no tempo 2 (2.^a aplicação). Os resultados (não apresentados) foram os mesmos para os escores retrospectivos: o tempo não influenciou. Uma vez que diferenças de tempo não afetavam nem o rigor retrospectivo, nem a mudança, foram calculadas correlações simples por ordem de classes usando-se todas as 13 medidas dos bancos no LOP total. Os escores reais na primeira aplicação apresentavam correlação $\rho = 0,63$, com os escores retrospectivos da segunda, e $\rho = 0,52$ como os escores atuais também na segunda aplicação. Para um total de 13, ambas as correlações eram significativas a um nível maior que 0,05 usando um teste monocaudal. O primeiro ρ (0,63) pode ser considerado a confiabilidade retrospectiva do LOP. O segundo (0,52) é a confiabilidade do reteste. Embora estatisticamente significativos, nenhum deles é especialmente alto. Naturalmente, a confiabilidade moderada do reteste para os períodos de seis a 18 meses é devida provavelmente às mudanças mais recentes nos sistemas gerenciais ou às características do instrumento de medida.

2.6 *Satisfação, eficácia e escores do LOP*

A teoria de Likert prediz relações positivas entre escores do LOP e variáveis dependentes, tais como eficácia organizacional e satisfação dos empregados. Isto é, quanto mais uma organização usar sistema gerencial “grupo-participativo” tanto melhor ela será. Até que ponto esta teoria se verifica entre as organizações bancárias de desenvolvimento no Brasil?

O quadro 3 apresenta correlações entre escores do LOP atual na segunda aplicação e eficácia e satisfação. As primeiras três variáveis de eficácia do desempenho dos bancos são medidas “objetivas” independentes. O número de financiamentos em 1970 é uma medida do desenvolvimento da produtividade dos bancos. Representa o número de pequenos e médios projetos de financiamento industriais aprovados para desembolso em 1970. O índice financiamento/ativo total,¹⁰ em 1962, indica a ênfase relativa atribuída pelo banco ao desenvolvimento. Quanto maior a proporção do ativo total comprometida em financiamento, melhor o banco está realizando a sua missão primordial. As classificações eficácia total por

¹⁰ Este índice inclui todos os tipos de financiamento, não somente projetos industriais pequenos e médios. A classificação dos bancos quanto às informações financeiras estava tão altamente correlacionada de um ano para outro nos períodos anteriores, que as informações sobre este índice não foram obtidos para 1970.

peritos do Banco Nacional, em 1970, representam a combinação de quatro julgamentos que consideram de forma independente e ordenada o desempenho geral dos bancos nos aspectos em que cada um conhecia melhor. (Intercorrelações para as classificações foram estatisticamente significativas, variando ρ de 0,52 a 0,87). Em geral, as medidas objetivas eram merecedoras de confiança (correlações de ano a ano distribuíram-se na faixa dos 0,70 e 0,80), mas a correlação entre elas era apenas moderada.

As quatro últimas medidas no quadro 3 são itens tirados de outros questionários e aplicados nos bancos na mesma época da segunda aplicação do LOP. Elas retratam as percepções que os empregados têm quanto à eficácia de seus bancos, o grau de satisfação com os seus próprios supervisores, a avaliação que fazem do seu banco como local de trabalho comparado com outras organizações que eles conheçam e até que ponto estão ou não satisfeitos. Levando em conta que o nível organizacional tem um efeito significativo nesses itens (uma vez que respostas mais favoráveis foram obtidas nos mais altos níveis), os resultados no quadro 3 estão baseados somente no LOP e nos dados de questionários de profissionais não supervisores.

Quadro 3

Correlações entre os escores totais do LOP e eficácia e satisfação

<i>Eficácia</i>	LOP
1. Número de financiamentos, 1970	-0,01
2. Relação financiamentos/ativo total, 1969	0,07
3. Classificações da eficácia total por peritos do Banco Nacional, 1970	0,28
4. Auto-avaliação da eficácia pelo Banco	0,78*
<i>Satisfação</i>	
5. Satisfação com o supervisor imediato	0,24
6. Satisfação do empregado com o banco	0,77*
7. Avaliação do banco como local de trabalho	0,83*

* $p < 0,01$, monocaudal.

Nota: Para cálculo das correlações foram usados os escores de LOP atual, da segunda aplicação, computados apenas os dados colhidos entre profissionais não supervisores. O número de organizações variou de 11 a 15, englobando dois bancos não incluídos na análise longitudinal.

O quadro 3 mostra que os escores dos bancos no LOP não estão relacionados com medidas objetivas da eficácia do banco, mas estão sim na maneira determinada a três das quatro medidas do questionário no que se refere à eficácia e satisfação. Contrariando a teoria, métodos gerenciais do sistema 4 não estavam associados a melhor desempenho organizacional, mas sim a sentimentos dos empregados em relação ao desempenho e sua própria satisfação. A teoria foi, portanto, parcialmente comprovada.

Note-se que a natureza do item satisfação no quadro 3 não está relacionado ao LOP. Aparentemente, os empregados que descreveram suas organizações como mais próximas ao sistema 4 não eram os mais satisfeitos com seus próprios supervisores (nem eram os mais insatisfeitos). Numa organização do sistema 4, a satisfação pode não vir do supervisor *imediatamente*, contudo, os empregados sentem que a organização é mais eficaz, que é o lugar melhor para se trabalhar, e que tem empregados mais satisfeitos. Parece que o LOP pode fazer distinção entre aspectos que caracterizam a organização como um todo e aqueles que caracterizam os grupos de trabalho.

3. Conclusão

No quadro geral das organizações brasileiras, os bancos de desenvolvimento são, provavelmente, os mais modernos. São relativamente novos e contam em seus quadros com uma alta percentagem de empregados jovens e de bom nível educacional. Nessas condições, o LOP parece ser um instrumento útil em estudos organizacionais no Brasil. A aplicação do questionário ocorreu sem dificuldade e os perfis foram bastante semelhantes àqueles obtidos nos Estados Unidos. Estereótipos comuns da cultura latino-americana faziam prever que, em organizações brasileiras mais tradicionais, encontraríamos dificuldade na aplicação do LOP, e tanto o perfil ideal como o real tenderiam mais para o lado autoritário da escala. Estes estereótipos fazem juz ao teste empírico.

O fator estrutura do LOP não corresponde exatamente aos seis processos organizacionais sobre os quais foram levantadas hipóteses, o que não chega a ser um sério obstáculo, mas indica que os escores dos índices nas subescalas devem ser usados com muita cautela. O próprio Likert reconhece a dificuldade em conseguir fatores que correspondam exatamente às dimensões propostas.¹¹ Segundo ele, tantos os escores ideais como os reais de uma organização tomada isoladamente produzirão fatores mais elucidativos. Não contamos neste estudo com dados suficientes para justificar a análise de fatores internos de uma única organização isolada. Mesmo não considerando os escores de fatores, os itens isolados e o escore total do LOP podem ainda servir de base para outros estudos. Tanto no Brasil,¹² como nos Estados Unidos,¹³ o uso de perfis ideais e reais tem sido proveitoso nos programas de desenvolvimento organizacional que utilizam o método de levantamento de *feedback*.

A margem de confiança fornecida pelo LOP, se considerarmos um longo período de tempo, constitui um problema complexo. Parece claro,

¹¹ Ver nota 4.

¹² N. do R. Sobre o assunto ver Butterfield, D.A. Pesquisa de ação em desenvolvimento organizacional na América Latina pelo método de levantamento de *feedback*. In: *Revista de Administração Pública*, v. 6, n. 89-99, 1972.

¹³ N. do R. Blumberg & Wiener. op. cit.

por um lado, que os membros da organização desincumbem-se de maneira razoavelmente acurada da tarefa de relembrar a situação de suas organizações há seis, 12 ou 18 meses atrás. Verificamos, também, que as diferenças na variável tempo não afetaram a acuidade da retrospecção. Parece válido o emprego do LOP com relação ao passado, pelo menos quando o período não excede 18 meses. Por outro lado, a constância no tempo, dos escores totais do LOP, é apenas moderada.

O índice de fidedignidade obtido no presente estudo com a repetição do teste, correspondente a 0,52, se bem que estatisticamente significativo, não é certamente elevado, se comparado com os padrões tradicionais. Levando-se em conta, entretanto, o pequeno número de organizações (13) e o ritmo razoavelmente dinâmico do desenvolvimento do campo financeiro no Brasil, talvez não devêssemos ter esperado um índice de fidedignidade muito maior.

Os resultados das correlações entre o LOP e as variáveis dependentes são de especial interesse teórico. De acordo com o previsto, os funcionários dos bancos de desenvolvimento brasileiros estavam mais satisfeitos com os sistemas gerenciais "grupo-participativos" e, embora tal satisfação não estivesse relacionada com o grau de satisfação com o superior imediato, consideram que tais sistemas seriam o ideal. Contrariando a teoria, organizações com tendência a usar tais sistemas não eram as mais eficazes em termos de alcance de objetivos.

A teoria do sistema 4 argumentaria como os diferentes resultados poderiam ser atribuídos à variável tempo. As vantagens de usar métodos do sistema 4 são evidenciadas pela maior satisfação dos membros da organização. Tal satisfação geralmente precede as mudanças nas variáveis organizacionais objetivo-produto. Uma melhoria de desempenho vem ocorrendo; é somente uma questão de tempo. Infelizmente, embora tenhamos no presente estudo dados longitudinais, a quantidade de dados e o período de tempo não são suficientes para testar adequadamente a hipótese do intervalo de tempo.

Uma explicação alternativa poderia ser dada em termos de *feedback* de desempenho. O desempenho de uma sociedade como reflexo do seu desenvolvimento econômico pode afetar a competência da mão-de-obra.¹⁴ A eficácia dos métodos participativos depende da existência de empregados experientes e competentes. Quando não existe essa base de recursos humanos, como na maioria dos países em desenvolvimento, os métodos participativos provavelmente não serão eficazes. A maior competência relativa é encontrada a nível de supervisão; assim sendo, métodos mais

¹⁴ Sobre o assunto os autores citam: Farris, G.F. Organizational factors and individual performance: a longitudinal study. In: *Journal of Applied Psychology*, v. 53, p. 87-92, 1969; e Farris, G.F. & Butterfield, D.A. Are current theories of leadership culture-bound? An empirical teste in Brazil. Estudo apresentado no Simpósio Contemporary Developments in the Study of Leadership. Southern Illinois University, Carbondale, Abril de 1971. Foundation for Research on Human Behavior. Sample Kit: Profile of organizational characteristics. Ann Arbor Michigan; Institute for Social Research, 1967.

diretos de supervisão podem ser mais apropriados e também mais aceitos.¹⁵ Neste estudo, por exemplo, a correlação entre grau de satisfação com o supervisor imediato e clima participativo da organização não foi significativa.

Estas hipóteses não são concorrentes e sim alternativas. Os resultados deste estudo sugerem que o LOP pode ser um instrumento útil para investigações mais profundas ainda que a teoria do sistema 4 tenha sido apenas parcialmente comprovada no Brasil.

Summary

A 20-item Likert Organizational Profile (LOP) was administered twice to 256 employees in 13 Brazilian development banks. Actual and ideal bank profiles were similar to those found in the U.S. and elsewhere: employees want participative-group management methods but say their organization uses autocratic or consultative methods. Factor analyses did not yield the six dimensions predicted by Likert's theory; factors were only partially consistent over time and for different hierarchical levels. Retrospective scores were quite accurate and equally so for 6, 12, and 18 month time periods since original administration. Test-retest reliability of the LOP as a whole was moderate. Bank LOP scores were unrelated to objective measures of organizational effectiveness, but were positively related to employee satisfaction. The LOP appears useful for current and retrospective organization studies, but the theory of management systems measured by it was only partially supported.

¹⁵ Ver sobre o assunto Farris, G.F. & Butterfield, D.A. op. cit.