

## Diagnóstico de clima organizacional

EDELA LANZER PEREIRA DE SOUZA\*

*1. Considerações gerais; 2. Clima organizacional; 3. A escala de clima; 4. Climas em uma empresa privada; 5. Climas em um órgão público; 6. Climas em uma escola de ensino superior; 7. Considerações gerais.*

### 1. Considerações gerais

Se observarmos as preocupações gerenciais ao longo de uma linha histórica, notaremos que só a partir da década de 60 é que surgiram as abordagens globalistas, superando a dicotomia "trabalho *versus* relacionamento humano", tão decantada nos anos anteriores. A concepção sistêmica das organizações trouxe um alargamento de horizonte e uma visão inclusiva, que abriu portas às intervenções sociotécnicas de desenvolvimento organizacional e propiciou o surgimento das teorias contingências de gerência. Abandonou-se o "modelo ideal" a ser copiado. A formação de administradores está hoje voltada para o desenvolvimento de habilidades e flexibilidade que permita diagnosticar a conjuntura total, para sobre ela influir de maneira mais eficaz.

Isso, evidentemente, não é nem fácil, nem simples. Partiu-se, assim, para a investigação de abordagens e instrumentos que captassem essa complexidade, debulhando-a em elementos mais operacionais. Dentre esses esforços, estão os estudos de clima e cultura organizacionais.

Aqui examinaremos especialmente o primeiro. "As organizações, como impressões digitais e flocos de neve, são sempre únicas. Cada uma tem sua

\* Consultora em D.O. e livre-docente em psicologia organizacional da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Pontifícia Universidade Católica (PUC).

própria cultura, tradições e métodos de ação, os quais, em sua totalidade, compreendem o *clima* para as pessoas.”<sup>1</sup>

O consultor de D.O. não é um pesquisador, nem um acadêmico. Seu objetivo não é compilar estatísticas, mas resolver problemas. Para tanto, precisa de instrumentos práticos, de manuseio econômico, e úteis para desencadear ação. Os dados colhidos devem partir do sistema-cliente e a ele retornar como *feedback*. O diagnóstico precisa ser feito em conjunto (cliente-consultor) e em conjunto serem encontradas alternativas de ação.

O consultor de D.O. não age como alguém de fora, que adquire conhecimento sobre a organização e depois os fornece. O cliente participa:

— dando informações através de entrevistas, questionários, documentos, etc.;

— levantando hipóteses sobre a problemática organizacional;

— sugerindo áreas prioritárias para intervenção;

— opinando sobre a adequação dos instrumentos a serem utilizados;

— analisando os dados levantados;

— criticando os resultados.

As mudanças organizacionais, quer a nível tecnológico, quer a nível comportamental, sempre serão efetivadas por meio de pessoas e sobre elas terá efeito. A introdução de nova maquinaria, a alteração da estrutura hierárquica ou departamental e as modificações na política da organização, tudo sofre a interpretação das pessoas envolvidas que reagem à inovação conforme a percebem. Administradores e consultores não podem esquecer que a realidade objetiva é vista através de olhos subjetivos em maior ou menor grau. “O mapa cognitivo do indivíduo não é, portanto, uma representação fotográfica do mundo físico; é antes uma construção pessoal e parcial, na qual certos objetos, selecionados pelo indivíduo, são percebidos de um modo individual.”<sup>2</sup>

Assim sendo, é essa a “realidade” com que é preciso trabalhar: as percepções e sistemas cognitivos das pessoas que povoam uma organização. Não é suficiente que o consultor (ou o administrador) “veja” a organização a seu modo. Precisa tomar conhecimento de como a organização é vista pelos outros membros, pois com essa realidade cognitiva irá agir. O cliente precisa reconhecer os dados como seus próprios. Se isso não ocorrer, não assumirá a responsabilidade e o risco de mudar.

Quando o consultor revela os dados colhidos (*feedback*) depara quase sempre com ceticismos por parte do cliente, que duvida da exatidão das informações.

Isto se deve principalmente a:

— *resistência*: as pessoas não gostam de ver alterado o equilíbrio das coisas, pois a permanência do *status quo* dá previsibilidade e segurança;

— *ambivalência*: as pessoas querem saber e têm medo de saber; as pessoas querem inovar e têm receio de mudar; as pessoas querem desenvolvimento e querem estabilidade.

<sup>1</sup> Davis, Keith. *Human behavior at work*, 4. ed. New York, McGraw-Hill, 1972. p. 84.

<sup>2</sup> Krech, David et alii. *Individual in society*. New York, McGraw — Hill, 1962; p. 20.

O consultor precisa ter habilidade para “trabalhar” essas preocupações na sessão de *feedback* de dados. Ele precisa propiciar um clima que seja um misto de: segurança psicológica; confrontação.

Quase sempre a sessão de *feedback* de dados provoca uma *queda do moral*. Isso deve ser encarado como um degelo da situação presente e prognóstico para mudança. Pela nossa experiência constatamos que os grupos familiares (chefes + subordinados) são mais desejáveis, em termos de implementação das decisões tomadas — embora seu rendimento dependa muito da atitude do chefe. Os grupos de colegas do mesmo nível costumam levar a uma análise mais detalhada de dados colhidos.

Um dos problemas que o consultor enfrenta, vale repetir, é encontrar instrumentos operacionais, acessíveis e fecundos. Em outras palavras: instrumentos de fácil entendimento e aceitação, que gerem dados significativos, a partir dos quais se possa montar estratégias de ação.

Com o presente trabalho propomo-nos a:

- a) informar sobre um instrumento de diagnóstico valioso, qual seja a escala de clima organizacional de Kolb;
- b) relatar algumas aplicações feitas à realidade brasileira;
- c) explorar algumas direções de interpretações possíveis.

Os dados aqui apresentados pertencem a uma empresa privada, a um órgão de governo e a uma universidade. Não pretendemos relatar as consultorias e as intervenções completas. Limitar-nos-emos a dar notícia de como o instrumento de Kolb pode ser usado, para diagnosticar clima e suas conseqüências, estabelecendo relações com três modelos referenciais: a teoria de motivos, de McClelland,<sup>3</sup> o de certeza de tarefas, de Lawrence-Lorsch<sup>4</sup> e o de análise transacional, de Eric Berne.<sup>5</sup>

## 2. Clima organizacional

Por se tratar de assunto complexo, não encontramos, entre os autores, univocidade de conceitos. Frequentemente usado como sinônimo de atmosfera, grande parte dos autores o atribuem ao relacionamento interpessoal, especialmente o estilo gerencial, que facilitaria confiança, expressão livre e participação.<sup>6</sup> Bennis<sup>7</sup> o resume claramente: “Para mim *clima*

<sup>3</sup> McClelland, David. *Studies in motivation*. New York, Appleton-Century-Crofts, 1955.

<sup>4</sup> Lawrence, Paul & Lorsch, Jay. *As empresas e o ambiente*. Petrópolis, Vozes, 1973.

<sup>5</sup> Berne, Eric. *The structure and dynamics of organizations and groups*. New York, Grove Press, 1966.

<sup>6</sup> Veja, a esse respeito: Likert, Rensis. *Novos padrões de administração*. São Paulo, Pioneira, 1971; Rogers, Carl. *Freedom to learn*. Columbus, Ohio, Charles Merrill, 1969; e Schein, Edgar. *Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional*. São Paulo, Edgard Blücher, 1972.

<sup>7</sup> Bennis, Warren. *Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas*. São Paulo, Edgard Blücher, 1972, p. 92.

significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras. Tais como "sinceridade", padrões de autoridade, relações sociais, etc."

Outros autores apontam, além do relacionamento interpessoal, uma gama mais ampla de causas, tais como: cultura, tipo de tarefa, tradição, relações com o ambiente, etc.<sup>8</sup> Segundo Katz e Kahn,<sup>9</sup> "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".

Para este trabalho adotaremos o conceito de que clima é um fenômeno que resulta do jogo das três variáveis da cultura, a saber: preceitos, tecnologia e caráter. "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."<sup>10</sup>

### 3. A escala de clima

David Kolb e sua equipe,<sup>11</sup> inspirados nos trabalhos de Litwin e Stringer<sup>12</sup> elaboraram uma escala tipo Likert, para medir clima organizacional. Este, segundo os autores, é associado aos três motivos sociais básicos, identificados por McClelland<sup>13</sup>: realização, afiliação e poder.

O motivo de realização leva as pessoas a assumir responsabilidades, adotar altos padrões de desempenho e figurar com clareza os objetivos que desejam alcançar. O motivo de afiliação leva as pessoas a procurar reconhecimento, calor humano e apoio. O motivo de poder leva as pessoas a valorizar a autoridade (normas e líderes) quer como chefes, quer como subordinados.

A escala de Kolb mede o estilo motivacional subjacente através de um questionário de sete perguntas que abrangem as seguintes dimensões:

<sup>8</sup> Sobre esse aspecto, veja Davis, Keith. *op. cit.*; Beckhard, Richard. *Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos*. São Paulo, Edgar Blücher, 1972; Weil, Pierre. *Liderança, tensões, evolução*. Belo Horizonte, Itatiaia, 1972; Xavier, Ernani. *Comportamento organizacional*. Porto Alegre, Bureau, 1973 e Souza, Edela Lanzer Pereira de *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*: dissertação de livre-docência. 1976. (no prelo).

<sup>9</sup> Katz, David & Kahn, Robert. *Psicologia social das organizações*. 2. ed., São Paulo, Atlas. INL, 1973. p. 85.

<sup>10</sup> Souza, Edela Lanzer Pereira de. *op. cit.* p. 54.

<sup>11</sup> Kolb, David, Rubin, I. & McIntyre, I. *Organizational Psychology: an experiential approach*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1971.

<sup>12</sup> Litwin, George & Stringer, Robert. *The influence of organizational climate on human motivation*. Cambridge, Harvard University, 1966.

<sup>13</sup> McClelland, David. *op. cit.*

1. conformidade com as normas e grau de obediência exigido pela organização;
2. responsabilidade atribuída aos membros organizacionais;
3. padrões de desempenho e níveis de qualidade exigidos;
4. recompensas e reconhecimentos distribuídos;
5. clareza e definição dos objetivos organizacionais;
6. calor humano e apoio existentes na organização;
7. liderança reconhecida e estimulada.

As questões 2, 3 e 5 medem a motivação para a realização; as questões 4 e 6 medem afiliação; as questões 1 e 7 avaliam o motivo de poder existente no clima organizacional.

As pessoas marcam, numa escala de 10 pontos, onde percebem que a organização se encontra no presente e onde gostariam que estivesse, do ponto de vista ideal, em cada uma das sete dimensões discriminadas. As respostas são individuais. A seguir são calculadas as médias e traçado o gráfico do clima de cada grupo.

Passaremos agora a comentar os nove perfis colhidos.

#### **4. Climas em uma empresa privada**

Embora a escala de Kolb tivesse sido aplicada a diversos grupos da empresa, limitar-nos-emos aqui à análise de três perfis de diretoria, dada a natureza sucinta deste artigo.

Trata-se de um grupo de diretores (gráfico 1, em anexo), um de assistentes (gráfico 2, em anexo) e um de gerentes (gráfico 3, em anexo). Os índices obtidos para cada uma das dimensões encontram-se nas tabelas 1 e 2.

A primeira observação a fazer é a de que os Gerentes vêem o clima organizacional melhor (média 6,0) do que os Assistentes (4,4) e Diretores (4,3). Em compensação, estes são os mais exigentes em termos de clima ideal (8,3).

Os Diretores mostram-se insatisfeitos com os padrões de desempenho (3,8) e as recompensas (4,0), sentindo falta de maior clareza dos objetivos organizacionais (4,0). Suas aspirações maiores são clareza (ideal 8,8) e apoio (8,8). Pensam que a conformidade às normas deveria ser maior do que é (ideal 7,5 e real 4,5).

Esses números revelam claramente a situação do homem do topo: com maior largueza de visão e mais consciente das demandas externas, sente mais a difusão e complexidade dos múltiplos objetivos organizacionais. Além disso, sente-se isolado, mais só, com menos apoio, pois está no alto da pirâmide, onde o número de pares é naturalmente menor.

Tabela 1

*Índices médios de clima atual (empresa privada)*

Grupos			
Dimensões	Diretores	Assistentes	Gerentes
Conformidade	4,5	5,2	6,0
Responsabilidade	4,5	4,0	4,0
Padrões	3,8	4,0	7,0
Recompensas	4,0	4,2	5,8
Clareza	4,0	4,0	6,6
Apoio	4,5	6,0	6,0
Liderança	4,8	4,0	7,0
Média global	4,3	4,4	6,0

Gráfico 1

Clima percebido pelos diretores (empresa privada)

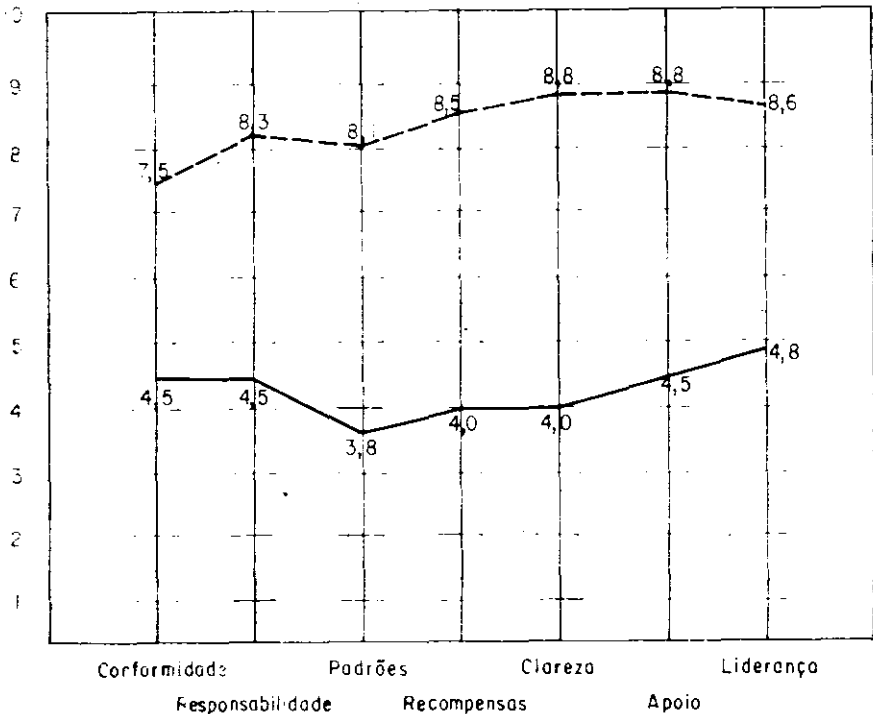


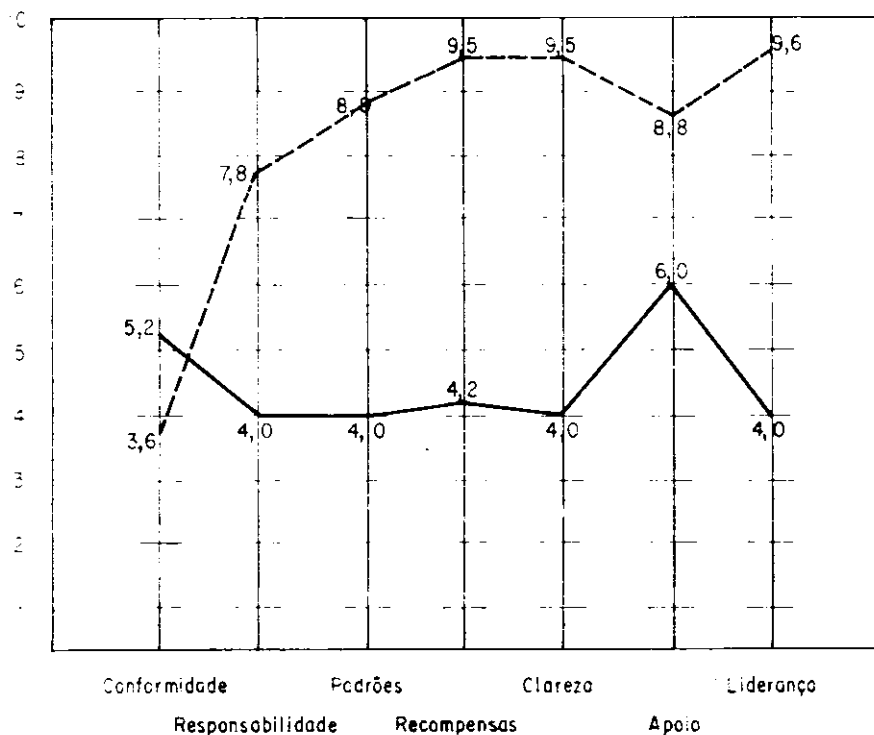
Tabela 2

*Índices médios de clima ideal (empresa privada)*

Grupos						
Dimensões	Diret.	Assist.	Coord.	Chefes	Gerentes	Média
Conformidade	7,5	3,6	4,0	4,0	2,0	4,2
Responsabilidade	8,3	7,8	7,9	8,0	8,8	8,1
Padrões	8,1	8,9	8,2	8,0	8,8	8,4
Recompensas	8,5	9,5	9,0	9,2	9,2	9,0
Clareza	8,8	9,5	9,2	9,2	9,2	9,1
Apoio	8,8	8,8	9,8	8,6	9,2	9,0
Liderança	8,6	9,6	9,8	8,0	9,0	9,0
Média global	8,3	8,2	8,2	7,8	8,0	8,1

Gráfico 2

Clima percebido pelos assistentes (empresa privada)



Os assistentes de diretoria, por serem escolhidos na base da confiança pessoal, apresentam o índice de apoio como o mais alto (6,0). Gostariam de influir mais no processo de liderança (ideal 9,6) e também acham que a responsabilidade (4,0), os padrões (4,0) e a clareza de objetivos (4,0) são abaixo do termo médio.

Os gerentes apresentam os índices mais altos: padrões (7,0), liderança (7,0) e clareza (6,6). Gostariam de que houvesse mais responsabilidade (8,8) e menor conformidade com as normas (2,0). Estes são "os homens de frente" e é altamente favorável para a organização que tenham uma imagem tão boa do clima.

Se agruparmos os dados conforme os motivos sociais de realização, afiliação e poder (tabela 3) vamos notar que os diretores têm o índice mais alto em poder (4,6); da mesma forma os gerentes (6,5), enquanto que os assessores marcaram índices mais altos em afiliação (5,1). Os índices de realização foram os mais baixos nos três grupos, especialmente no dos assessores (4,0). De um modo geral os diretores foram os mais exigentes, percebendo o clima atual como menos bom e almejando ideal mais alto.

Esse esquema triádico de McClelland pode ser equiparado ao modelo da análise transacional. O motivo de realização estaria associado ao ego Adulto, por ser este o que lida com os dados da realidade presente, processa informações e toma decisões. É o ego Adulto que planeja, fixa objetivos, escolhe alternativas. Em termos culturais, é o que representa a tecnologia.

O motivo de poder estaria associada ao ego-Pai, pois é o que exerce influência sobre os outros em termos punitivos ou protetores. Em termos culturais, é o que representa os preceitos, as normas, as regras sociais e a tradição.

O motivo de afiliação estaria associado ao ego-Criança, pois é o mais afetivo, sentimental, impulsivo e negociador. É também o mais criativo. Em termos culturais, representa o caráter.

No presente estudo, os índices mais altos do ego-Pai, encontrados nos grupos de diretores e gerentes, refletem nitidamente as posições de mando desses cargos. Já os assistentes, por sua posição de assessoria, desempenham funções mais criativas e estabelecem elos mais afetivos, com menor distanciamento hierárquico — o que explica a média mais alta em criança.

Outra especulação que poderia ser feita, refere-se ao grau de estrutura das tarefas que cada grupo desempenha. Parece lícito afirmar que diretores e assistentes lidam com tarefas mais complexas, com menor grau de estrutura e certeza, enquanto que os gerentes têm seu trabalho mais claramente definido, suas atribuições são mais específicas e mais previsíveis. Essa diferença nos graus de complexidade, estrutura e certeza, seria responsável pelas diferenças na percepção do clima: os gerentes o percebem como mais positivo do que os diretores e assistentes.

Esses achados encontram apoio nos estudos de Lawrence e Lorsch<sup>14</sup> que verificaram as diferenças de organização e estrutura internas, decor-

<sup>14</sup> Lawrence, Paul & Lorsch, Jay. op. cit.



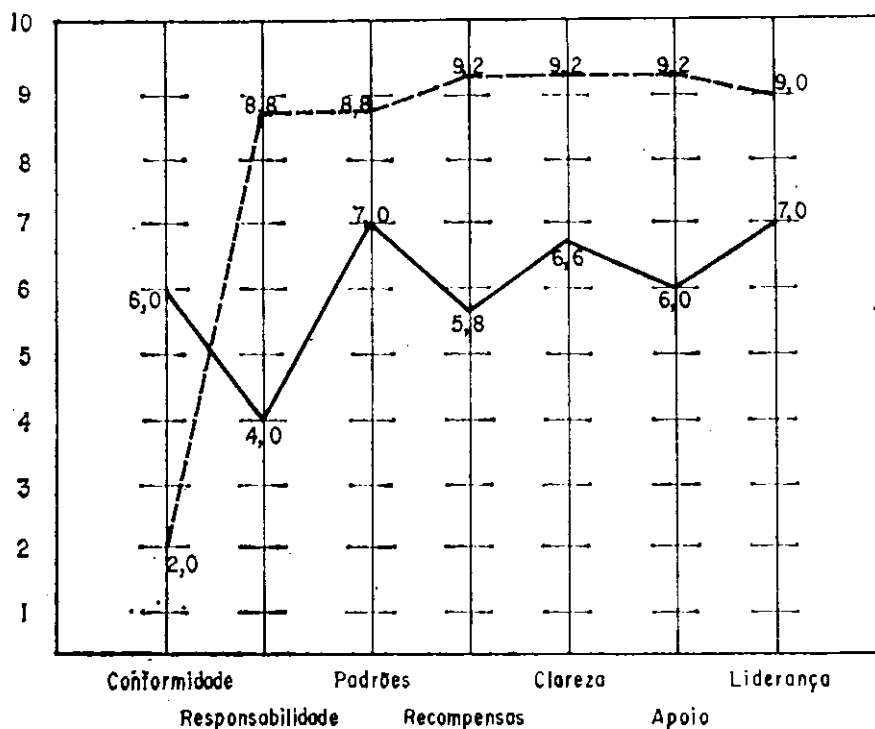
Tabela 3

Índices médios de R-A-P e P-A-C (empresa privada)

Grupos			
Dimensões	Diretores	Assistentes	Gerentes
Realização (R) — Adulto (A)	4,1	4,0	5,8
Afiliação (A) — Criança (C)	4,2	5,1	5,9
Poder (P) — Pai (P)	4,6	4,6	6,5

Gráfico 3

Clima percebido pelos gerentes (empresa privada)



rentes do grau de certeza das demandas e tarefas exigidas pelo ambiente externo. O grau de previsibilidade do trabalho, portanto, tem impacto nas reações dos indivíduos e na estrutura organizacional.

## 5. Climas em um órgão público

Aqui examinaremos três grupos de uma secretaria de estado: a assessoria técnica (gráfico 4, em anexo) a divisão administrativa de serviços gerais (gráfico 5, em anexo) e o setor de planejamento (gráfico 6, em anexo).

As médias alcançadas acham-se nas tabelas 4 e 5.

É interessante notar que, embora os três grupos tenham médias globais muito próximas (6,1 6,2 6,0), os perfis nos gráficos ilustram claramente as diferenças.

Os assessores têm índices mais altos em recompensas (7,0) e apoio (7,2) — como ocorreu com os assistentes de diretoria da empresa privada examinada antes. Os índices mais baixos estão em clareza de objetivos (6,1), padrões de desempenho (5,4) e conformidade com as normas (4,5), revelando o espírito crítico do grupo.

O pessoal de serviços gerais vê a organização com alto nível de responsabilidade (7,3), baixos padrões (5,7) e pouco apoio (5,7). Este é o que mais desejam: ideal 8,9. Esse quadro é coerente com a imagem da administração-meio, que tende a se achar desvalorizada frente à administração-fim.

Já o pessoal do planejamento se ressentia da falta de clareza (5,2) e poucas recompensas (5,7), mas percebe bastante apoio (6,6) e bons padrões (6,5).

Os três grupos públicos — ao contrário do que ocorreu na empresa privada — desejam mais conformidade e controle, pois acham que os mesmos estão abaixo do ideal.

Em termos de estilo de motivação e análise transacional (tabela 6), os funcionários de serviços gerais são mais realizadores, mais envolvidos com tarefas objetivas e com grau de certeza maior. O menor índice de afiliação indica menos laços afetivos.

Já os assessores, que gozam da dupla vantagem de ser altamente qualificados e recrutados a convite, vêem a organização oferecendo recompensas e apoio — afiliação. O ego-Criança manifesta-se na criatividade e improvisação, pois a elas se recorre para "quebrar galhos". Tanto os assessores do Governo, como os particulares, revelam-se mais insatisfeitos (grande diferença entre clima real e ideal) em clareza de objetivos e liderança. Vêem-se com pouco poder, já que a função de assessoria não é executiva.

Os técnicos de planejamento aproximam-se do perfil dos assessores. Também percebem mais os vínculos afetivos do que os realizadores, na organização. Eles também desempenham tarefas de baixa certeza e alta complexidade, sentindo-se com pouco poder.

Tabela 4

Índices médios de clima atual (órgão público)

Grupos			
Dimensões	Assessores	Serv. gerais	Planej.
Conformidade	4,5	6,0	6,0
Responsabilidade	6,2	7,3	6,3
Padrões	5,4	5,7	6,5
Recompensas	7,0	6,4	5,7
Clareza	6,1	6,3	5,2
Apoio	7,2	5,7	6,6
Liderança	6,4	6,3	5,9
Média global	6,1	6,2	6,0

Gráfico 4

Clima percebido pelos assessores (órgão público)

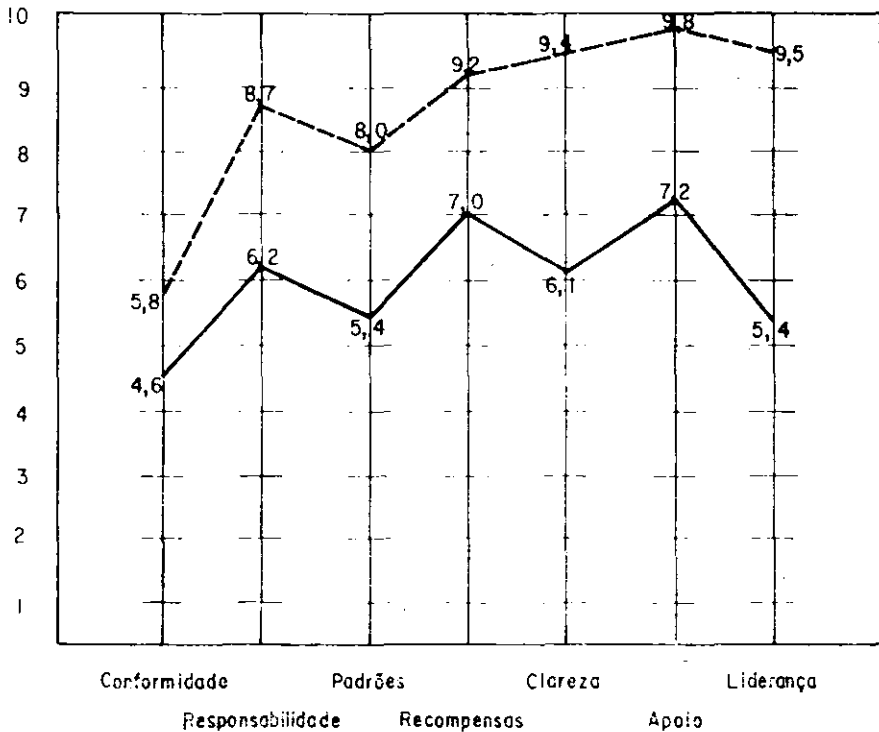


Tabela 5

*Índices médios de clima ideal (órgão público)*

Grupos			
Dimensões	Assessores	Serv. gerais	Planej.
Conformidade	5,8	7,4	6,9
Responsabilidade	8,7	8,5	8,7
Padrões	8,0	7,7	8,5
Recompensas	9,2	8,5	9,0
Clareza	9,4	8,3	9,0
Apoio	9,8	8,9	9,0
Liderança	9,5	8,7	9,0
Média global	8,6	8,2	8,5

Gráfico 5

Clima percebido pelo pessoal de serviços gerais (órgão público)

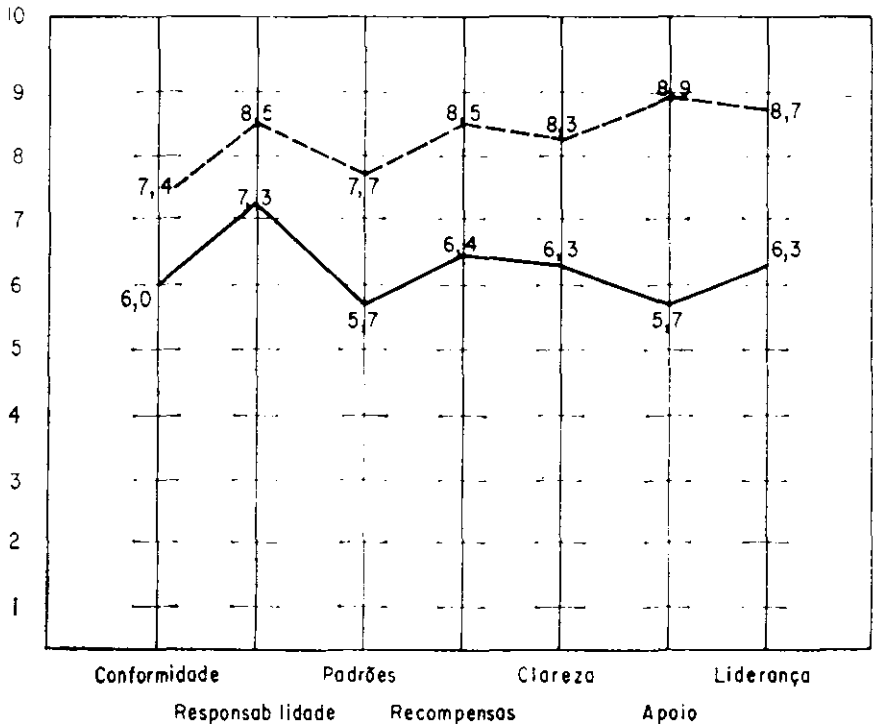


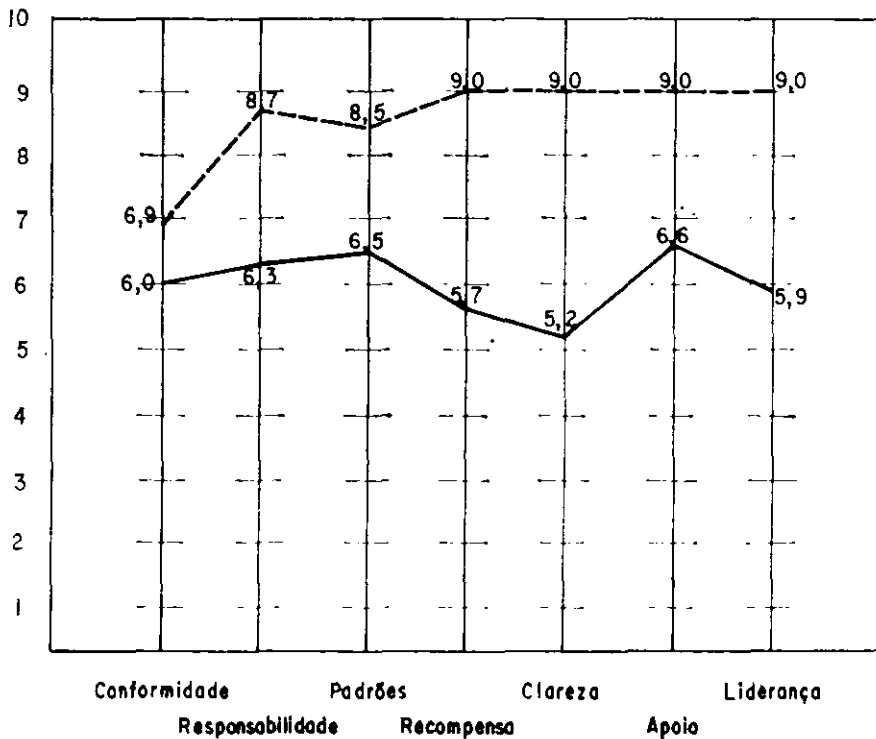
Tabela 6

Índices médios de R-A-P e P-A-C (órgão público)

Grupos			
Dimensões	Assessores	Serv. gerais	Planej.
Realização (R) — Adulto (A)	5,9	6,4	6,0
Afiliação (A) — Criança (C)	7,1	6,0	6,1
Poder (P) — Pai (P)	5,4	6,1	5,9

Gráfico 6

Clima percebido pelo pessoal de planejamento (órgão público)



## 6. Climas em uma escola de ensino superior<sup>15</sup>

Os três grupos foram assim constituídos: professores em funções administrativas (gráfico 7, em anexo), professores docentes de várias disciplinas (gráfico 8, em anexo) e alunos de quarto semestre (gráfico 9, em anexo).

As médias obtidas estão discriminadas nas tabelas 7 e 8.

O primeiro fato que chama atenção ao se examinar os gráficos e tabelas é a elevação dos índices alcançados, bem mais altos do que os obtidos na empresa privada e no órgão público.

Dentre os três grupos, os professores em função administrativa são os mais satisfeitos. Como ponto alto aparece o índice de recompensas (8,5). Também eles, como os diretores de empresa, se ressentem da falta de objetivos organizacionais e acham baixa a conformidade com as normas.

Os professores docentes vêem clareza de objetivos com o índice mais alto (8,2), seguindo-se apoio (7,8) e recompensas (7,6). Avaliam como baixa a conformidade às normas (4,8) e a responsabilidade (6,2).

Os alunos apresentam o perfil mais baixo não só de clima real, como também ideal. Parecem ser bastante críticos e pouco ambiciosos. Os índices mais baixos são: padrões (5,5) e recompensas (5,8). Os de clareza (6,6) e liderança (6,6) são dos mais elevados. O mais alto de todos é responsabilidade (7,5), chegando a ser acima do idealmente desejado (7,2). Conformidade (6,0) e apoio (6,0) alcançaram a mesma média, mas são diversamente desejados: conformidade ideal 6,6; apoio ideal 8,5.

Comparando as médias em termos de motivação, nota-se que, embora os alunos tenham o índice de realização mais baixo (6,5) do que administradores (7,9) e docentes (7,0), este é, no entanto, o seu score mais alto. Segue-se poder (6,3) e, por último, afiliação (5,9). Esta seqüência é a mesma encontrada no grupo de funcionários públicos de serviços gerais e poderia ser interpretada da mesma forma: estes grupos desempenham papéis bem definidos e executam tarefas prescritas, com bom grau de certeza. Mas como não se encontram nos escalões hierárquicos mais elevados, apresentam menor índice de afiliação. O ego-Criança também não se manifesta em criatividade e inovação.

Já os dois grupos de professores são mais afiliativos. O índice de poder é curiosamente baixo nos professores administradores: (6,0). Parecem negar a função de mando. O paradoxo se explica, porém, se examinarmos o clima ideal e revermos que desejam mais conformidade (7,8) e mais liderança (8,5).

## 7. Considerações gerais

O estudo de clima organizacional é elucidativo e profícuo. O volume de dados que podem ser levantados é grande e a riqueza de sua utilização

<sup>15</sup> Dados colhidos pela Prof.<sup>ª</sup> Blandine Catharina Turco.

Tabela 7

Índices médios de clima atual (escola superior)

Grupos			
Dimensões	Prof. adm.	Prof. doc.	Alunos
Conformidade	5,5	4,8	6,0
Responsabilidade	8,0	6,2	7,5
Padrões	8,2	6,8	5,5
Recompensas	8,5	7,6	5,8
Clareza	7,5	8,2	6,6
Apoio	7,8	7,8	6,0
Liderança	6,5	7,2	6,6
Média global	7,4	6,9	6,2

Gráfico 7

Clima percebido pelos professores administrativos ( escola superior)

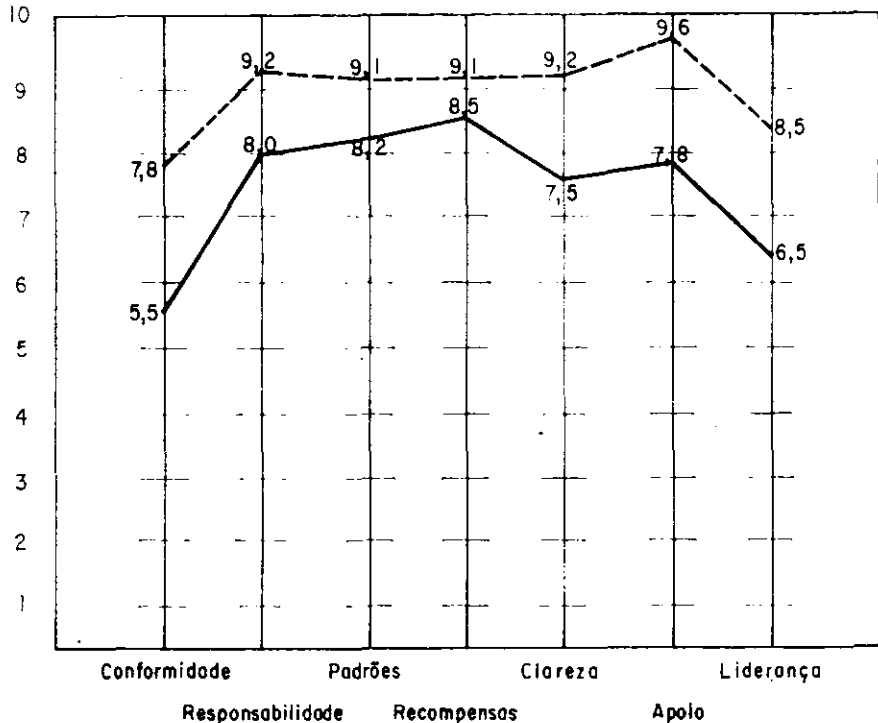


Tabela 8

*Índices médios de clima ideal (escola superior)*

Dimensões	Grupos		
	Prof. adm.	Prof. doc.	Alunos
Conformidade	7,8	5,8	6,6
Responsabilidade	9,2	7,8	7,2
Padrões	9,1	9,2	8,5
Recompensas	9,1	9,4	7,5
Clareza	9,2	9,1	8,2
Apoio	9,6	9,4	8,5
Liderança	8,5	9,1	8,1
Média global	8,9	8,5	7,8

Gráfico 8

Clima percebido pelos professores docentes (escola superior)

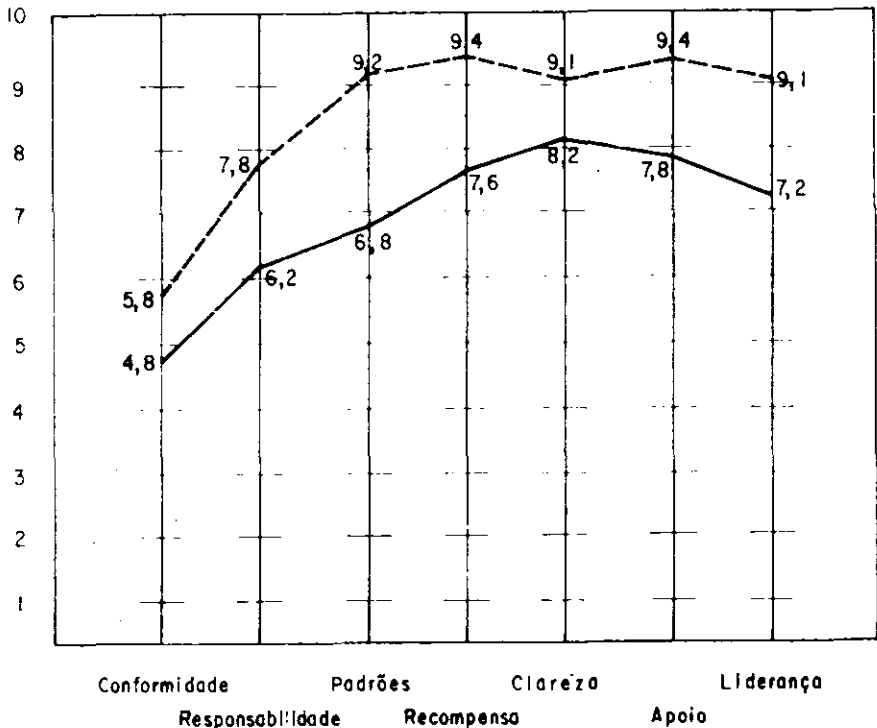




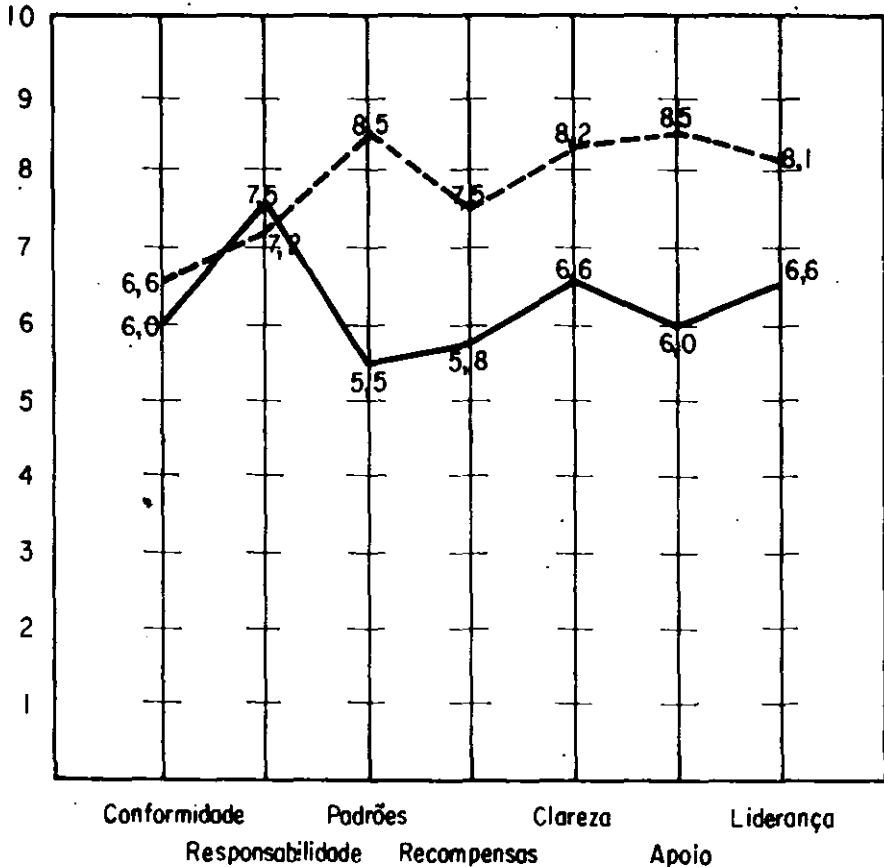
Tabela 9

Índices médios de R-A-P e P-A-C (escola superior)

Grupos			
Dimensões	Prof. adm.	Prof. doc.	Alunos
Realização (R) — Adulto (A)	7,9	7,0	6,5
Afiliação (A) — Criança (C)	8,1	7,7	5,9
Poder (P) — Pai (P)	6,0	6,0	6,3

Gráfico 9

Clima percebido pelos alunos (escola superior)



vai depender muito da habilidade do consultor nas sessões de *feedback* com os diversos grupos.

Os exemplos apresentados ilustram apenas alguns aspectos teóricos. Nas reuniões, de fato, são mais considerados os aspectos práticos, operacionais. Como se explicam as percepções? Em que se fundamentam? Que providências tomar? Onde intervir? Qual o programa de ação?

Conforme apontado na introdução deste artigo, é decisivo o trabalho realizado com o cliente na sessão de *feedback* de dados. Os grupos tendem a se fixar mais no exame das causas e justificativas para o quadro atual. Essa etapa é necessária, para catarse e "faxina do lixo emocional". Mas se o consultor não estiver alerta, o grupo não passará para a etapa seguinte, que é a de prospecção e busca de soluções. Os grupos menos sadios, como as pessoas doentes, tendem a fixar-se nos problemas, nos obstáculos e dificuldades, aí perdendo a energia necessária para empenhar-se na ação.

Para finalizar, vejamos algumas hipóteses derivadas dos nove casos aqui apresentados, que mereceriam pesquisas em extensão e profundidade.

1. As pessoas que têm seu trabalho menos estruturado, menos rotineiro, mais sujeito a demandas externas (como é o caso dos altos dirigentes e planejadores) sentem falta de mais clareza nos objetivos organizacionais.
2. Os assessores em cargos de confiança, não envolvidos em funções executivas, são exigentes e críticos na avaliação do desempenho organizacional, mas percebem o clima como apoiador e gratificante.
3. O pessoal da "linha de batalha" (gerentes, serviços gerais, alunos) estabelece menos vínculos afetivos com a organização, possivelmente porque participa menos do processo decisório.
4. Esses mesmos grupos também sentem menos difusão de objetivos, porque suas tarefas são mais prescritas, mais determinadas.
5. A empresa privada enfatiza mais o motivo de poder, especialmente através de maior exigência na conformidade com as normas organizacionais. Os subalternos desejam um clima menos controlador.
6. Os funcionários públicos admitem um controle maior, possivelmente porque têm menos acesso ao poder central ou porque aceitam melhor o estilo gerencial paternalista.
7. Os alunos têm uma percepção do clima acadêmico bem mais pessimista do que os professores.
8. As organizações não têm um clima único, mas sim vários climas, conforme os grupos que as constituem, pois cada grupo forma uma subcultura, com preceitos, tecnologia e caráter próprios.

## Summary

The author studies organizational climate in Brazilian public and private enterprises. The results are related to McClelland's motivation theory, Lawrence-Lorsch's approach to task certainty, and Eric Bernes Transactional Analysis. The paper ends suggesting hypothesis for future research.