



RAE - Revista de Administração de Empresas

ISSN: 0034-7590

rae@fgv.br

Fundação Getulio Vargas

Brasil

Rodrigues Gomes, Francisco

CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES

RAE - Revista de Administração de Empresas, vol. 42, núm. 2, abril-junio, 2002, pp. 95-103

Fundação Getulio Vargas

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155118106009>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES

**Francisco Rodrigues Gomes**

Especialista em *Marketing* pela FGV-EPGE e Gerente de Desenvolvimento de Negócios de Empresa no Setor de Telecomunicações.

E-mail: francisco rgomes@uol.com.br

## RESUMO

O presente estudo tem por objetivo identificar a percepção dos profissionais de vendas, consultoria e analistas de mercado a respeito do clima organizacional de uma empresa de telecomunicações, concessionária de telefonia pública. Participam desta pesquisa as áreas de Vendas, Consultoria e Planejamento de *Marketing*, as quais compõem a Diretoria de *Marketing* e Serviços. O clima organizacional analisado é baseado na percepção dos funcionários a respeito de sete fatores nas seguintes categorias: "conformismo", "responsabilidade", "padrões de desempenho", "calor humano e apoio", "recompensas", "clareza organizacional" e "liderança". Combinando-se os modelos conceituais de clima organizacional e a teoria sobre motivação humana, analisa-se cada categoria segundo o modelo teórico dos três motivos/necessidades sociais: poder, realização e afiliação.

## ABSTRACT

*The objective of the study is to identify sales professionals', consultants' and market analysts' perceptions concerning the organizational climate of a telecommunications company, a public telephone concessionary. The employees directly linked to the Director of Marketing and Services took part in this study. The organizational climate analyzed is based on the employee perception about seven factors in the following categories: conformance, responsibility, performance standards, rewards, organizational clarity, human warmth/ support and leadership. Combining the theory of human motivation and the conceptual models about organizational climate, each category is analyzed according to the theory of the three motives/social needs: power, fulfillment and affiliation.*

---

## PALAVRAS-CHAVE

Categorias, clima organizacional, fatores, motivo, percepção.

## KEY WORDS

Categories, organizational climate, factors, motive, perception.

## INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo é discutir a questão do clima organizacional com base nos resultados de uma pesquisa realizada em uma empresa de telecomunicações. Segundo alguns autores (Souza, 1978; Freitas, 1991; Xavier, 1984; Motta e Caldas, 1997), o clima organizacional reflete o universo da empresa, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e *layout* físico, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema. Assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivas, que são transmitidos ao novo membro do grupo. A percepção que os membros possuem desse clima produz a imagem em suas mentes.

## AS ORGANIZAÇÕES TENDEM A ATRAIR E MANTER PESSOAS QUE SE AJUSTAM A SEU CLIMA, DE FORMA QUE SEUS PADRÕES SEJAM PERPETUADOS.

As organizações tendem a atrair e manter pessoas que se ajustam a seu clima, de forma que seus padrões sejam, até certo ponto, perpetuados. Portanto, o clima organizacional é, segundo os autores, o “meio ambiente psicológico” da organização. Nada é menos tangível, nem mais importante na vida organizacional e nas transações interpessoais, do que o clima psicológico. Sua existência é tão real e tão sujeita a alterações quanto o é a do clima físico, embora os componentes que perfazem o clima psicológico – ainda que igualmente identificáveis – não sejam tão concretos.

Os trabalhos envolvendo clima organizacional destinam-se a identificar quais são os fatores que afetam, negativa e positivamente, a motivação das pessoas que integram a empresa. Para Xavier (1986), a análise do clima organizacional, ou das “atmosferas psicológicas” da organização, é particularmente útil para identificar os fatores que exercem influência constatável e concreta sobre o comportamento do indivíduo e de grupos na organização.

Neste artigo, apresentamos os resultados de uma pesquisa de clima organizacional realizada em uma empresa de telecomunicações, segundo a percepção dos integrantes da Diretoria de *Marketing* e Serviços. Na segunda seção, discutimos a metodologia utilizada, baseada no modelo adotado por Xavier (1984); na ter-

ceira, apresentamos uma caracterização da empresa pesquisada; na quarta, demonstramos o recorte da pesquisa; na quinta seção, apresentamos os resultados obtidos; na conclusão, analisamos os resultados encontrados e sua relação com a dinâmica da empresa.

## METODOLOGIA ADOTADA NA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O modelo referencial utilizado será o mesmo empregado por Xavier (1984) em seu estudo de clima em organizações. Este estudo tem como referencial a teoria de McClelland (1972) sobre motivação humana e os modelos conceituais de Kolb (1978) sobre clima organizacional – entendendo que as teorias e os conceitos selecionados são os que se referem a clima e motivação, pelo efeito que ambos provocam no desempenho e satisfação do indivíduo no trabalho.

Os motivos ou necessidades humanas são conceitos ligados à motivação que, geralmente, estão associados a outros, como satisfação/insatisfação, interesse, expectativa, aspiração.

Embora classificados de diferentes formas pelos estudiosos do assunto, como Murray (*apud*, Xavier, 1984) e Maslow (1970), uma concepção é única entre eles: as pessoas comportam-se diferentemente diante de uma situação ou fenômeno, pois em cada uma há sempre uma força interior ou um motivo predominante que guia suas ações e que acaba por determinar seu comportamento.

Sabe-se que a motivação é um processo interno ao indivíduo, no entanto compreende-se que o ambiente contribui para seu afloramento, pois é a partir dele que o homem constrói, pela percepção, sua realidade. McClelland (1972) propôs uma teoria da motivação, muito voltada para o ambiente, relacionada a conceitos de aprendizagem ou necessidades de solução de problemas. Acreditando que as necessidades humanas surgem da interação com seu ambiente, identificou três delas na dinâmica do comportamento humano, que são:

- Necessidade ou motivo de poder: Caracteriza-se pelo forte desejo de dominar e controlar, chefiar, influenciar e manter impacto sobre outras pessoas; “apresenta-se manifestamente relacionada com os meios políticos usados para realizar fins econômicos ou outros”.
- Necessidade ou motivo de realização: É o desejo de alcançar sucesso ou de ter bom êxito competitivo, medido em relação a um padrão pessoal de excelência. Pessoas com forte necessidade de realização rejeitam tarefas monótonas e rotineiras, onde não há um desafio, tendem a ser criativas, autoconfiantes, a gostar de responsabilidade individual e a exigir *feedback* de suas ações; gostam de en-

frentar riscos moderados em situações que dependem de suas próprias aptidões e capacidades. São figuras pertinazes e ambiciosas no ramo dos negócios. São independentes, com certo nível de exigência, preferindo trabalhar com especialistas, sempre visando à conclusão de um bom trabalho.

- Necessidade ou motivo de afiliação: Consiste no desejo de uma pessoa em manter relações calorosas, afetuosas e amistosas com outros indivíduos. Encontra-se nas pessoas propensas a estabelecer, manter ou restaurar, em qualquer momento, uma relação afetiva com outras, manifestando medo da rejeição e dando sempre mais importância às pessoas do que à própria tarefa.

Para McClelland (1972), o clima organizacional é determinado pelos estilos de liderança e administração, bem como pela estrutura organizacional, contribuindo para moldar o comportamento dos indivíduos para afiliação, poder ou realização na organização. Outra suposição é de que a eficácia da organização pode ser aumentada com a criação de um clima que corresponda aos anseios de seus membros e que canalize o comportamento motivado para os objetivos organizacionais.

Kolb (1978), tendo como referência o instrumento de Litwin e Stringer (*apud*, Xavier, 1984) elaboraram uma escala com sete categorias de clima: “conformidade”, “responsabilidade”, “padrões de desempenho”, “recompensas”, “clareza organizacional”, “liderança” e “calor humano e apoio”. Essas dimensões trazem, implicitamente, os motivos identificados por McClelland (1972), que caracterizam os tipos dominantes de clima nas organizações. Assim:

- Poder congrega as categorias de liderança e conformidade (normas, políticas, etc.).
- Realização diz respeito a responsabilidade, padrões de desempenho e clareza (de metas e objetivos) da organização.
- Afiliação está associada a recompensas, calor humano e apoio.

Kolb (1978), embora reconhecendo que não existe homem melhor ou pior e que o comportamento é função de seu ambiente, sugere ao administrador a criação de um clima “realizador” para estimular tal comportamento em pessoas com pouca motivação para isso. Propõem que, na escolha de um sistema administrativo e de uma estrutura organizacional, deve ser considerada a interação entre as seguintes variáveis:

- Pessoas na organização, com suas capacidades e seus motivos.
- Tarefas organizacionais e os tipos de comportamento necessários para a realização mais eficiente dessas tarefas.

- Ambiente externo à organização e as exigências que ele faz à organização em termos de criatividade, flexibilidade, qualidade, etc.
- Clima organizacional, enquanto determinado pelos estímulos de liderança e pela estrutura da organização (Xavier, 1984).

## CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

Nesta seção, apresentaremos uma caracterização da empresa pesquisada.

No final da década de 20, atraídos pela terra fértil e a promessa de novas riquezas, homens de quase todos os estados brasileiros – e também de outros países – começaram a chegar ao norte do Paraná. Os ingleses da Companhia de Terras Norte do Paraná foram os empreendedores que desenvolveram e executaram o projeto de desbravamento e ocupação da localidade.

## OS TRABALHOS ENVOLVENDO CLIMA ORGANIZACIONAL DESTINAM-SE A IDENTIFICAR QUAIS SÃO OS FATORES QUE AFETAM A MOTIVAÇÃO DAS PESSOAS.

Até 1945, a telefonia era de responsabilidade da S.A. Companhia Paranaense – CTP, subsidiária no Brasil da International Telephone and Telegraph Corporation – ITT. Em 1945, com o término da Segunda Guerra Mundial, veio a democratização. Foi eleita uma Assembleia Constituinte e promulgada uma Constituição.

Segundo a Carta de 1946, a organização dos serviços telefônicos municipais era tarefa das prefeituras, que poderiam operar diretamente esses serviços ou contratar concessionárias para esse fim. Mas, nos duros tempos do pós-guerra, poucos se aventuraram a pensar na operação direta. O município em questão, como quase todos os outros, optou por uma concessão, que foi outorgada em 1945 à Companhia Telefônica Nacional – CTN. Em 31 de julho de 1947, a CTN inaugurava a primeira central de comutação, que era manual e funcionava à bateria.

No começo da década de 60, a concessão à CTN chegava ao final. O serviço em tal município – como em todo o Brasil – era deficitário e não conseguia atender à demanda. Ainda vigorava a Constituição de 1946. O momento, então, era de definição. Em 1964, em vez de outorgar nova concessão para a exploração da telefonia urbana, o município decidiu que iria criar sua

própria empresa para gerir a telefonia local. Em 9 de outubro daquele ano, por meio da Lei Municipal nº 934, a prefeitura autorizava a organização e execução dos serviços de comunicações telefônicas no município, que deveriam ser custeados pelos próprios usuários por meio de autofinanciamento. Conforme a lei, o novo empreendimento funcionaria como um departamento da prefeitura. Para dirigi-lo, foi escolhido um juiz – e professor – que, dada sua austeridade, obtivera, ao longo de sua carreira, o respeito da comunidade. Isso garantia a confiança pública no empreendimento.

## A MOTIVAÇÃO É UM PROCESSO INTERNO AO INDIVÍDUO, COMPREENDE-SE, NO ENTANTO, QUE O AMBIENTE CONTRIBUI PARA SEU AFLORAMENTO.

De 1968 a 1976, o setor das telecomunicações passou por grandes transformações. A rede nacional de DDD alastrou-se pelos estados e municípios, e o Brasil, em outubro de 1976, uniu-se ao mundo pelo sistema de DDI.

Nesse período, surgiu uma grande dificuldade na esfera legal. O país vivia sob um regime autoritário centralizador e tinha uma nova Constituição, promulgada em 1967. A Política Nacional de Telecomunicações, formulada com base nos preceitos constitucionais, impedia o serviço de telefonia de realizar novas expansões, pois o Estado tomara para si o monopólio das telecomunicações, destituindo dos municípios a autonomia do setor.

Com a constituição da Telebrás, em 1972, suas subsidiárias e associadas passaram a preencher o espaço ocupado até essa época, em todo o Brasil, pelas empresas locais. Naturalmente, isso não tirava do serviço de telefonia o direito adquirido, uma vez que o princípio de não-retroatividade das leis garantia a situação da organização. Mas as novas diretrizes nacionais criavam situações conflitantes. Uma delas era aparentemente intransponível: o Ministério das Comunicações, para aprovar qualquer expansão, exigia que a empresa se transformasse em sociedade anônima para a entrega de ações aos usuários. Essas ações pertenceriam à Telebrás. Tratava-se de um processo de encampação forçada, tentada de várias formas pela Telebrás.

Independentemente da autorização do Ministério das Comunicações, mais tarde, essa autorização foi ratificada. Assim, em 1984, a empresa municipal lançou a terceira expansão pelo sistema de autofinancia-

mento, com garantia de entrega dos novos telefones em 1986. A partir de então, o serviço de telefonia passou a colocar a cidade na liderança nacional no que se referia à relação telefone/habitante. A empresa inaugurou oficialmente, em 5 de dezembro de 1992, o Sistema Móvel Celular – SMC. Sendo a quarta cidade brasileira – a primeira em localidade não capital – a ativar o sistema. Antes, o SMC só funcionava no Rio de Janeiro, em Brasília e Curitiba.

Em 30 de maio de 1996, foi inaugurado o primeiro sistema digital de telefonia celular do Brasil. Com isso, a cidade passou a ser a primeira da América Latina a implantar a tecnologia digital TDMA/D-AMPS, padrão IS-136, em seu Sistema Móvel Celular.

Com a abertura das telecomunicações à iniciativa privada, sancionada em 19 de julho de 1997 pelo presidente Fernando Henrique Cardoso, está sendo instalado um regime de competição de mercado. Operadoras e empresas nacionais e internacionais já viabilizam *joint-ventures* para participar de concorrências para exploração de novos serviços.

## CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Nesta seção, apresentaremos o recorte da pesquisa realizada na empresa de telecomunicações. Participaram desta pesquisa as áreas que compõem a Diretoria de *Marketing* e Serviços: Vendas, Consultoria e Planejamento de *Marketing*. Foi estabelecida uma amostra com 85 funcionários como sujeitos-alvo da pesquisa. A escolha ocorreu de forma aleatória, mediante sorteio. Os indivíduos foram divididos a partir da área em que estavam locados. Eram todos de nível operacional, não havendo gerentes participando do processo.

Nesta pesquisa, foi utilizada a escala de Kolb, inspirada nos trabalhos de Litwin, já mencionados. Segundo esses autores, o clima organizacional é decorrente dos três motivos sociais básicos identificados por McClelland (1972): realização, afiliação e poder.

O motivo de realização leva as pessoas a assumirem responsabilidades, adotarem altos padrões de desempenho e figurarem com clareza os objetivos que desejam alcançar. O motivo de afiliação conduz as pessoas a procurarem reconhecimento, calor humano e apoio. O motivo de poder leva as pessoas a valorizarem a autoridade (normas e líderes), quer como chefes, quer como subordinados.

A escala de Kolb mede o tipo de clima dominante utilizando um questionário de sete perguntas que abrangem as seguintes dimensões:

- “Conformidade com as normas”.
- “Responsabilidade”.
- “Padrões de desempenho”.

- “Recompensas”.
- “Clareza dos objetivos organizacionais”.
- “Calor humano e apoio”.
- “Liderança”.

Os indivíduos assinalavam, em uma escala de cinco pontos, em que ponto percebiam que a organização se encontrava e onde gostariam que, do ponto de vista ideal, ela estivesse. As dimensões “conformismo” e “liderança” condicionam um clima voltado ao poder; as dimensões “responsabilidade”, “padrões de desempenho” e “clareza organizacional” condicionam um clima cuja ênfase é na realização e, finalmente, as dimensões “recompensas” e “calor humano e apoio” condicionam um clima voltado à afiliação.

No que se refere à coleta de dados, o questionário foi inicialmente aplicado em uma pequena amostra-piloto, extraída da população-alvo, com o propósito de avaliar aspectos de compreensão e funcionalidade do instrumento. Nenhum problema foi constatado em relação à compreensão do questionário. Assim, partindo de uma listagem nominal de funcionários locados nas áreas-alvo, foi realizado um sorteio. A forma de entrega aos respectivos destinatários deu-se por parte do pesquisador, que se dirigiu às áreas em questão. Do total de 85 questionários enviados, 75 foram considerados válidos para a pesquisa, sendo 28 questionários da área de Planejamento de *Marketing*, 26 da área de Consultoria e 21 da área de Vendas.

Para os dados coletados, foram calculadas as médias das marcações. Por se tratar de um levantamento exploratório, outros cálculos estatísticos foram dispensados. Portanto, a análise será mais descritiva, com maior abertura para comentários, visando suscitar o levantamento de hipóteses para possíveis estudos posteriores.

## RESULTADOS E ANÁLISE

Para atender aos objetivos e responder às questões formuladas, os resultados serão apresentados considerando:

- Os grupos funcionais: consultores, analistas de mercado e vendedores externos;
- A análise comparativa dos índices médios do clima atual, clima ideal e a diferença entre ambos, por grupo funcional, no que se refere às sete categorias observadas: “conformidade”, “responsabilidade”, “padrões de desempenho”, “calor humano e apoio”, “recompensas”, “clareza organizacional” e “liderança”;
- A análise comparativa dos índices médios do motivo básico percebido na organização (situação vigente), motivo básico desejado na organização (situação desejada) e a diferença entre ambos, por grupo funcional, no que se refere aos três motivos/necessidades sociais observados: poder, realização e afiliação.

Seguem as tabelas das médias encontradas na escala de Kolb (1978) e as respectivas avaliações para os três grupos funcionais pesquisados.

### Discussão dos resultados obtidos – categorias de análise do clima segundo o modelo de Xavier (1984)

Pelos dados da Tabela 1, que apresenta os índices médios do clima atual na organização, a categoria mais baixa observada é “recompensas” (2,73) – “Grau em que os membros sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados, por bom trabalho (...)”.

Em situação oposta, a categoria com o maior ín-

**Tabela 1 – Índices médios do clima atual na organização**

Categorias	Grupos			
	Consultores	Analistas de mercado	Vendedores externos	Média
Conformidade	3,4	3,3	3,7	3,47
Responsabilidade	3,2	2,6	2,8	2,87
Padrões de desempenho	3,2	2,6	3,0	2,93
Recompensas	2,5	3,3	2,4	2,73
Clareza organizacional	2,7	3,6	2,2	2,83
Calor humano e apoio	2,8	3,0	2,5	2,76
Liderança	2,7	3,0	2,6	2,76
<div> <div></div> Menor valor           <div></div> Maior valor         </div>				

dice médio no clima atual é “conformidade” (3,47) – “Ênfase que a organização coloca no forte desejo de dominar, controlar, chefiar e manter impacto sobre outras pessoas”.

A Tabela 2 apresenta os índices médios do clima ideal. Ao se analisarem as categorias como as mais desejadas, temos: “recompensas” (4,63) – o que se explica pelo fato de essa questão ter apresentado o menor índice de satisfação no clima atual, pelo menos para dois grupos profissionais – e a categoria “clareza organizacional” (4,50) – “Sentimento entre os membros de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos (...)”. Já o aspecto menos desejado é a “conformidade” (2,03).

A Tabela 3 mostra que, em termos de grupos funcionais, os analistas de mercado apresentaram a menor diferença média entre clima real e ideal (1,0), com destaque para a categoria “clareza organizacional”, na qual o que é desejado pelos membros assume uma colocação mais próxima do que se apresenta na organização neste momento. Entretanto, nota-se que, no grupo dos vendedores externos, existe maior diferença média entre o clima real e o desejável (2,2), com ênfase na categoria “clareza organizacional”. No grupo dos consultores, a maior diferença apresenta-se na categoria “recompensas”, seguida por “calor humano e apoio”.

De acordo com o critério estabelecido na metodologia, o motivo básico percebido, predominante na área

**Tabela 2 – Índices médios do clima ideal na organização**

Categorias	Grupos			
	Consultores	Analistas de mercado	Vendedores externos	Média
Conformidade	2,2	2,0	1,9	2,03
Responsabilidade	4,2	4,0	3,9	4,03
Padrões de desempenho	4,4	4,3	4,2	4,30
Recompensas	4,8	4,6	4,5	4,63
Clareza organizacional	4,5	4,6	4,4	4,50
Calor humano e apoio	4,7	4,3	4,2	4,40
Liderança	4,3	4,3	4,6	4,40
<div> <div></div> Menor valor <div></div> Maior valor </div>				

**Tabela 3 – Diferença entre clima real e ideal na organização**

Categorias	Grupos			
	Consultores	Analistas de mercado	Vendedores externos	Média
Conformidade	1,2	1,3	1,8	1,43
Responsabilidade	1,0	1,4	1,1	1,56
Padrões de desempenho	1,2	1,7	1,2	1,56
Recompensas	2,3	1,3	2,1	1,90
Clareza organizacional	1,8	1,0	2,2	1,66
Calor humano e apoio	1,9	1,3	1,7	1,63
Liderança	1,6	1,3	2,0	1,63
<div> <div></div> Menor valor <div></div> Maior valor </div>				



de Vendas, é caracterizado pelo poder (3,15), conforme dados da Tabela 4.

Nas demais áreas, os índices médios estão muito próximos: para os consultores, o clima da organização é norteado por poder e realização, enquanto os analistas de mercado percebem o clima como sendo de poder e afiliação.

Observa-se claramente um consenso entre os participantes da pesquisa sobre o clima dominante percebido na organização: ele é direcionado pelo motivo/necessidade de poder (vide Tabela 4).

Nota-se também que, na situação ideal, os mais altos índices médios totais são os de afiliação (4,51) e de reali-

zação (4,25), indicando que esses dois motivos é que deveriam nortear o clima da organização (vide Tabela 5).

A Tabela 6 sinaliza a necessidade de mais atenção para as questões ligadas a afiliação e realização, segundo revelam as diferenças médias de 1,76 e 1,38 respectivamente.

### Análise dos resultados

As análises dos dados coletados no decorrer do trabalho são relatadas a seguir.

Na categoria clima atual (Tabela 1), o índice mais baixo foi “recompensas” (2,73), e verifica-se que o maior índice médio, ainda no clima atual, é na catego-

**Tabela 4 – Índices médios do motivo básico percebido na organização**

Motivo	Grupos			
	Consultores	Analistas de mercado	Vendedores externos	Média
Poder	3,05	3,15	3,15	3,11
Realização	3,03	2,93	2,66	2,87
Afiliação	2,65	3,15	2,45	2,75
<div> <div></div> Menor valor           <div></div> Maior valor         </div>				

**Tabela 5 – Índices médios do motivo básico desejado na organização**

Motivo	Grupos			
	Consultores	Analistas de mercado	Vendedores externos	Média
Poder	3,25	3,15	3,25	3,21
Realização	4,30	4,30	4,16	4,25
Afiliação	4,75	4,45	4,35	4,51
<div> <div></div> Menor valor           <div></div> Maior valor         </div>				

**Tabela 6 – Diferença entre motivo percebido e desejado na organização**

Motivo	Grupos			
	Consultores	Analistas de mercado	Vendedores externos	Média
Poder	0,20	0,00	0,10	0,10
Realização	1,27	1,37	1,50	1,38
Afiliação	2,10	1,30	1,90	1,76
<div> <div></div> Menor valor           <div></div> Maior valor         </div>				



ria “conformidade” (3,47). Esse quadro leva-nos a inferir que o motivo pelo qual a categoria “recompensas” se apresenta insatisfatória pode residir no fato de que, na organização, a ênfase em desempenho (2,93) e qualidade é fortemente elevada, devendo-se ressaltar a obtenção do selo de certificado ISO 9002 – qualificação que exigiu enorme dedicação e empenho por parte dos funcionários da organização. No entanto, eles não percebem o reconhecimento e as devidas recompensas por um bom trabalho, que naturalmente acreditam realizar – conforme atesta a elevada pontuação obtida pela categoria “padrões de desempenho” (2,93), na qual se exige qualidade e produção elevada na execução das tarefas por parte dos funcionários. Outro fator que contribuiu para o baixo resultado da categoria “recompensas” está associado ao plano de carreira da organização, que, após apresentado na primeira versão, permanecia em fase de aprimoramento e ajuste.

## AS SETE CATEGORIAS DE CLIMA TRAZEM, IMPLICITAMENTE, OS MOTIVOS QUE CARACTERIZAM OS TIPOS DOMINANTES DE CLIMA NAS ORGANIZAÇÕES.

Quanto ao índice médio do clima ideal (desejado), o fato de a categoria “clareza organizacional” (4,50) obter uma elevada pontuação talvez possa ser explicado pelo histórico dos dois últimos anos, pois houve um forte processo de reestruturação – que trouxe novos conceitos organizacionais e resumidos níveis hierárquicos. Em tempo de mudanças constantes e aceleradas, a empresa passa a operar em uma estrutura em que a intranquilidade e incerteza quanto ao futuro permeiam a organização.

A categoria “conformidade” apontada como a de maior índice no clima atual e a de menor índice no clima ideal será tratada na sequência, durante a avaliação do motivo/necessidade social de poder.

Em relação ao motivo/necessidade social identificado, notamos que as áreas respondentes percebem o clima como sendo norteado pelo poder (que congrega as categorias “conformidade” e “liderança”). Essa talvez seja uma questão ligada diretamente à história da organização, a seu surgimento e sua natureza político/jurídica, pois, como é de conhecimento, durante longo tempo, as empresas de telecomunicações sofreram forte influência externa – em normas, regras, jogos políticos, entre outros aspectos. Tal fato desencadeia uma forte ênfase na questão de “conformismo” e “lideran-

ça”, em que os grupos funcionais pesquisados percebem que a empresa imprime um forte desejo de controlar, dominar, chefiar e manter forte impacto sobre as pessoas, recorda Taylor (1972). No dia-a-dia da organização, isso se traduz em um modelo centralizador, coercitivo e, é claro, de nenhuma abertura para que os funcionários sintam-se encorajados a externar suas opiniões.

No que se refere ao motivo básico desejado na organização, as informações apontam para o de afiliação, o que retrata a necessidade/desejo desses sujeitos de estabelecer relações calorosas e amistosas uns com os outros – fato que também se caracteriza por altas médias no motivo de afiliação em uma perspectiva ideal. Um clima organizacional norteado por tal motivo/necessidade caracteriza-se por uma política organizacional cuja ênfase se dá na recompensa positiva pelo trabalho executado, bem como em um ambiente organizacional no qual predominam o apoio mútuo e as boas relações de trabalho.

## CONCLUSÃO

Este artigo procurou identificar a percepção dos funcionários de uma empresa de telecomunicações acerca do clima organizacional. Assim como o planejamento estratégico e a tecnologia de informação, entre outros que contribuem para o administrador lidar com os problemas do cotidiano das organizações, o diagnóstico de clima organizacional traz contribuições valiosas. Ao reconhecer como as pessoas percebem a extensão do ambiente em que estão inseridas, a qualidade das intervenções do administrador poderá ser melhorada. Conforme aponta McClelland (1972), esse é um conceito importante para o administrador compreender, pois é por meio do clima organizacional que ele pode “administrar a motivação” de seus empregados. A eficácia organizacional pode ser ampliada com a criação de um clima que satisfaça as necessidades observadas acima e, ao mesmo tempo, que canalize o comportamento motivado para os objetivos organizacionais.

A pesquisa realizada permitiu concluir que, embora o clima organizacional resulte de fatores limitados pelas fronteiras da empresa, este não é o único determinante da situação vigente na empresa. Segundo Xavier (1986), ele sofre influências do sistema político, do sistema econômico, da turbulência social e do sistema cultural. Na organização onde desenvolvemos esta pesquisa, tais efeitos fazem-se presentes de modo marcante. De acordo com Xavier (1986), os resultados desse tipo de pesquisa permitem apenas inferências gerais de caráter exploratório, pois o perfil do clima organizacional é elaborado por meio de interpretações individuais que são evidentemente parti-

culares, seja pela interferência de características pessoais, seja por outros fatores.

Diante dos resultados, recomendamos que sejam explorados em futuras pesquisas os demais fatores que afetam o clima organizacional e, igualmente, que esse

trabalho seja retomado em outras áreas, uma vez que a generalização dos resultados pode indicar caminhos para as organizações refletirem sobre as políticas adotadas e estabelecerem novas estratégias administrativas. ○

#### NOTA

Este artigo foi premiado em 1º lugar no Concurso de Monografias sobre "Inovação em Gestão" realizado

pela RAE com o patrocínio da PricewaterhouseCoopers na categoria Pós-Graduação Executiva.

#### BIBLIOGRAFIA

CODO, W., TAMAYO A., ANDRADE J. E. (Org.). *Trabalho, organizações e cultura*. São Paulo : Cooperativa de Autores Associados, 1996.

McCLELLAND, D. C. *A sociedade competitiva: realização e progresso social*. Rio de Janeiro : Expansão e Cultura, 1972.

TAYLOR, F. W. *Scientific management: comprising shop management, the principles of scientific management and testimony before the Special House Committee*. New York : Greenwood, 1972.

FLEURY, M. T. L., SHINYASHIKI, G., STEVANATO, L. Entre a Antropologia e a Psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. *RAUSP - Revista de Administração da USP*, v. 32, n. 1, p. 23-37, jan./mar. 1997.

McCLELLAND, D. C. *Human motivation*. Cambridge : Cambridge University Press, 1988.

VALA, J., MONTEIRO, M. B., LIMA, M. L. Culturas organizacionais: uma metáfora à procura de teorias. In: \_\_\_\_\_. *Psicologia social das organizações: estudos em empresas portuguesas*. São Paulo : Celta, 1994a.

FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo : Makron Books, 1991.

MOTTA, F. C. P., CALDAS, M. P. (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo : Atlas, 1997.

VALA, J., MONTEIRO, M. B., LIMA, M. L. Conflitos intergrupais em contexto organizacional: problemas de investigação e de intervenção. In: \_\_\_\_\_. *Psicologia social das organizações: estudos em empresas portuguesas*. São Paulo : Celta, 1994b.

GONÇALVES, J. E. L. A necessidade de reinventar as empresas. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 38, n. 2, p. 6-17, abr./jun. 1998.

OLIVEIRA, M. A. *Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfortômetros avariados*. São Paulo : Nobel, 1995.

XAVIER, O. *Clima organizacional: um estudo comparativo em organização de pesquisa agropecuária*. Dissertação (Mestrado) – UFRGS, 1984.

KOLB, D. A. *Organizational psychology: an experimental approach*. New Jersey : Prentice Hall, 1978.

POSSEBON, S. Privatização: a universalização está garantida. E a competição? *Teletime - Revista de Telecomunicações*, São Paulo, ano 1, n. 2, p. 18-22, jun. 1998.

XAVIER, O. Clima organizacional na pesquisa agropecuária: percepção e aspiração. *Revista de Administração*, v. 21, n. 4, p. 33-48, out./dez. 1986.

KOLB, D. A. *Organization behavior reader*. New Jersey : Prentice Hall, 1995.

RNT - REVISTA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES. *Tudo sobre a lei geral de telecomunicações*. São Paulo : RNT, ano 19, n. 216A, p. 3-34, ago. 1997. Suplemento especial.

ZIENER, R. *Mitos organizacionais: o poder invisível na vida das empresas*. São Paulo : Atlas, 1996.

KOLB, D. A., MCINTYRE, J. M., RUBIN, I. M. *Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo : Atlas, 1990.

SOUZA, E. L. P. *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo : Edgard Blücher, 1978.

MASLOW, A. H. *The psychology of science: a reconnaissance*. Chicago : Henry Regnery, 1970.

SOUZA, E. L. P. Clima e estrutura de trabalho. *Revista de Administração*, v. 18, p. 68-71, jul./set. 1983.