

GESTÃO ESTRATÉGICA NAS INSTITUIÇÕES DE P&D - UM ENFOQUE CENTRADO NA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos[†]

RESUMO

A teoria e o diagnóstico do clima organizacional devem ser desenvolvidos para que a relação indivíduo-organização seja continuamente ajustada.

Este estudo tem como principal objetivo determinar o perfil de clima organizacional percebido e desejado em determinadas Instituições de Pesquisa de âmbito governamental, face à percepção de seus membros técnicos de nível superior. Para efeito de apresentação dos resultados obtidos as instituições participantes foram agrupadas em quatro setores de atuação, ou seja: Saúde, Agropecuário, Recursos Naturais e Economia Agrícola.

O instrumento utilizado para medir o clima foi desenvolvido com base na Escala de Kolb, que é constituída de 7 fatores e cujas dimensões foram posteriormente operacionalizadas em um conjunto de 21 questões. Fez-se uso de um questionário auto-preenchível.

A Amostra totalizou 449 respondentes distribuídos em 12 Institutos de Pesquisa vinculados à Administração Direta.

Concluiu-se que os perfis organizacionais levantados são diferentes entre si, apresentando variações em função dos fatores levados em consideração.

- Palavras-Chaves:**
- Clima Organizacional;
 - Mudança Organizacional;
 - Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento.

[†] PPGA/PUCSP/UMESP; Pesquisadora do CNPq.

SUMMARY

The main objective of this article is the investigation of the difference between the actual and the desired organizational climate profile in some governmental research institutions, as perceived by members of their high-level technical staff. For the purpose of presenting the obtained results, the investigated institutions have been grouped into four sectors, in accordance with their field of activities: Health, Agriculture and Stockbreeding, Natural Resources and Agricultural Economics.

The investment for measuring organizational climate has been based on Kolb's Scale with its seven factors. The questionnaire included 21 items representing the content of the seven factors of Kolb's Scale and was filled out by the respondents themselves.

A total of 449 respondents from 12 Research and Development (R&D) Organizations filled out the questionnaire.

The results of the study have pointed that the organizational profiles are not uniform but show variations depending on the factors taken into account.

Key words:

- Organizational climate;
- Organizational change;
- Research and Development (R&D) Organizations.

ADMINISTRAÇÃO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA

INTRODUÇÃO *

Embora estudos de clima organizacional sejam particularmente úteis, pois nos ajudam a entender melhor a dinâmica da relação indivíduo-organização, os mesmos têm sido muitas vezes negligenciados como instrumentos de gestão estratégica nas Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). A complexidade do assunto pelas suas características multifacetárias, a resistência dos indivíduos sujeitos à indagação e a baixa disposição das organizações em quererem por a descoberto seus valores internos, são algumas justificativas que cabem ser lembradas aqui.

As Instituições de Pesquisa, enquanto sistemas produtores de bens e serviços visam a atingir certos níveis de eficácia e eficiência, a fim

* A autora agradece ao CNPq pelo suporte financeiro concedido.

de garantirem sua própria continuidade ao longo dos tempos. A primeira pode ser alcançada satisfatoriamente através da adaptação da organização à dinâmica de seu ambiente externo. A segunda, ou seja, a eficiência, pode ser aumentada através da criação de um clima organizacional que satisfaça as necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento na direção dos objetivos institucionais.

A motivação intrínseca que nos estimulou a propor este estudo decorre de duas justificativas principais. Uma delas é dada pelo papel de importância que as organizações de P&D cumprem em toda sociedade, uma vez que as mesmas têm a missão fundamental de ampliar as fronteiras do conhecimento e assim, contribuir para a solução de inúmeros problemas emergentes. A outra razão é devido à incontestável parcela de contribuição que os pesquisadores trazem a este processo mais amplo, o qual decorre, em parte, do próprio fato de como eles se inserem e percebem o ambiente de trabalho dos institutos a que pertencem.

O ambiente de P&D torna-se desta forma, um campo de pesquisa extremamente rico para que a análise e futuros estudos sobre o clima organizacional, de natureza mais acadêmica, possam ser levados a efeito. O alto grau de desafio inerente ao trabalho de P&D é um fator dificilmente encontrado com tal magnitude em outros contextos organizacionais. Se uma organização de P&D não tirar proveito dessa vantagem para canalizar as necessidades motivacionais das pessoas, ela estará revertendo este ponto forte numa grave deficiência que, certamente, minará a capacidade criativa do corpo técnico, bem como o afastará dos compromissos organizacionais de mais alto nível.

Este trabalho, que está inserido num processo de investigação científica mais amplo, tem como principal objetivo **identificar o perfil de clima organizacional em determinadas Instituições de Pesquisa de âmbito governamental, que atuam em diferentes setores de atividade, face à percepção dos seus membros técnicos de nível superior.**

I. DEFINIÇÕES OPERACIONAIS

Para um melhor entendimento dos dados apresentados pela pesquisa, as seguintes definições operacionais deverão ser consideradas:

1. **Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)** - São aquelas organizações que se dedicam fundamentalmente à inovações científicas e tecnológicas, constituídas principalmente por Universidades, Instituições de Pesquisa e Centros Tecnológicos de Empresas Industriais. Iremos focar as entidades de P&D no que se refere às Instituições de Pesquisa (IP's) de natureza governamental, identificadas pela lei complementar número 125 de 18/11/1975 que cria a carreira do pesquisador científico.
2. **Setores de Atividades** - A classificação das quatro diferentes áreas de atuação das IP's são:
 - a. **Saúde (SA)** - Inclui os Institutos Adolfo Lutz, Pasteur e da Saúde.
 - b. **Recursos Naturais (RN)** - Inclui os Institutos Botânico, Geológico, Pesca e Florestal.
 - c. **Agropecuário (AG)** - Inclui os Institutos Agrônomo, Biológico, Zootecnia e Itai (Instituto Tecnológico de Alimentação).
 - d. **Economia Agrícola (EA)** - Inclui o Instituto de Economia Agrícola.
3. **Membros Técnicos de Nível Superior** - Os recursos humanos nas IP's basicamente se constituem em três categorias: os **auxiliares**, os **membros técnicos de nível médio** e os de **nível superior**. Nesta última classe, temos o pesquisador científico diretamente envolvido em pesquisa, como também o profissional no exercício da administração de pesquisa. Os membros técnicos de nível superior podem ocupar as seguintes posições:
 - a. **Diretor/Coordenador** - Refere-se ao indivíduo que atua como diretor técnico de Departamento, de Divisão ou de Serviço, ou ao Coordenador de Pesquisa.
 - b. **Chefe/Encarregado** - Refere-se àquele que tem a Chefia de Seção Técnica ou é Encarregado do Setor Técnico.

- c. **Pesquisador** - É o elemento responsável pelo desenvolvimento de atividades de investigação científica tais como pesquisa aplicada, testes, análises, etc.
- d. **Assessor Técnico** - Diz respeito a quem presta apoio e assessoria ao Coordenador e ao Diretor Técnico de Departamento.

Em geral os cargos a, b, d são caracterizados por atividades ligada à administração de pesquisa (gerência técnica ou administrativa).

- 4. **Clima Organizacional** - É um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas (Litwin & Stringer, 1988).
- 5. **Clima Organizacional Atual ou Real** - É a opinião que o indivíduo tem de como se manifesta na organização o conjunto de fatores definidos pela escala de Clima Organizacional aplicada, no instante em que o questionário está sendo preenchido.
- 6. **Clima Organizacional Desejado ou Ideal** - É a opinião que o indivíduo tem de como ele gostaria que se manifestasse na organização o conjunto de fatores definidos pela escala de Clima Organizacional aplicada, no momento em que ele preenche o questionário.
- 7. **Insatisfação** - O grau de insatisfação com o clima organizacional é medido pela diferença entre os escores obtidos com o clima desejado e o real. Quanto **menor** a diferença absoluta entre os dois valores, **menor** o grau de insatisfação com o clima.

II. PLANO AMOSTRAL

O universo das IP's da Administração Direta do Estado de São Paulo foi definido como sendo N=14, pela Lei Complementar nº 125 de 18/11/75. Teoricamente, teríamos aí a população das entidades a serem pesquisadas, salvo não fosse a exclusão de duas delas, ambas vinculadas à Secretaria da Saúde. Nestas IP's não houve adesão ao projeto. Considerando essas limitações, foram selecionadas para o estudo doze dessas entidades, que representam 85,0% do universo. A partir daí procedeu-se ao levantamento de dados para determinação do número de técnicos de nível superior alocados em cada Instituto.

Para obtenção das informações, houve um contato pessoal do pesquisador com o responsável de cada uma das doze organizações. Do total dos servidores (N=8.506) aproximadamente 14% da população corresponde aos técnicos de nível superior (N=1.210). A escolha dos técnicos de nível superior selecionados para a pesquisa foi definida a partir do momento em que cada instituição decidiu como os seus membros seriam amostrados. Desta maneira, em nove dos doze institutos, praticamente toda a população da categoria referente foi incluída, ou seja, um total de 637 técnicos dos 683 possíveis. Esta pequena variação se justifica, pois certos elementos se achavam ausentes por motivos de férias, licença, cursos no exterior, prestação de serviços em outras Secretarias, etc., quando da distribuição dos questionários.

Para as outras três instituições restantes foi utilizada uma amostragem estratificada, equivalente a 20% da população, pois neste grupo a Direção dos respectivos institutos optou por esta alternativa. Aqui, procedeu-se a um sorteio probabilístico, utilizando uma listagem obtida junto a cada entidade, que continha a relação nominal dos técnicos de nível superior. A técnica utilizada resultou em 105 elementos sorteados. Portanto, do total levantado para os técnicos de nível superior (N=1.210) foram selecionados 742 sujeitos (61,3%), dos quais 637 correspondem às IP's 100% amostrados e 105 às IP's amostradas em 20%. O número de pessoas que, efetivamente, participaram da pesquisa foi igual a 449. Na última coluna do quadro 1 encontram-se os percentuais de devolução dos questionários que, na média, foi equivalente a 60,0%. A distribuição da amostra por setor, Institutos de Pesquisa e Técnicos de Nível Superior é mostrada no Quadro 2.

III. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O questionário estruturado constituiu-se no instrumento básico de coleta dos dados sobre o clima organizacional nas IP's.

Como primeiro passo para sua construção estabeleceu-se que seriam tomados por base os sete fatores de clima da Escala Kolb (1978). O motivo desta preferência se deve ao fato de a referida escala já ter sido empregada, aqui no Brasil, nas pesquisas de campo de Souza (1977, 1978, 1980^a 1980^b), Haetinger (1979), Bona (1981) e Ritcher (1982).

A escala de Kolb é constituída de 7 fatores que abrangem as seguintes dimensões:

1. **Conformidade com as normas** - o grau em que os membros sentem que existe muitas regras, procedimentos, diretrizes e práticas que têm de ser seguidas, tirando-lhes a liberdade de fazer o trabalho como eles acham que o mesmo deveria ser realizado.

2. **Responsabilidade** - o grau em que a organização atribui responsabilidades aos seus membros, concedendo-lhes autonomia para tomar decisões e resolver problemas sem ser preciso verificar com os superiores cada etapa.
3. **Padrões de desempenho** - a ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que a entidade estabelece objetivos estimulantes, comunicando-lhes a importância do comprometimento com os mesmos.
4. **Recompensas** - o grau em que os membros sentem que também são reconhecidos e recompensados por um bom trabalho, e não apenas criticados ou punidos quando algo sai errado.
5. **Clareza organizacional** - o sentimento entre os membros de que as coisas estão bem organizadas e os objetivos estão claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos.
6. **Apoio e calor humano** - o sentimento de que a amizade é uma norma valorizada na organização; os membros, em geral, confiam uns nos outros e oferecem, entre si, apoio mútuo. O sentimento de que as boas relações prevalecem no meio ambiente de trabalho.
7. **Liderança** - o grau em que a organização reconhece e estimula a liderança dos membros realmente qualificados. Os indivíduos se sentem em liberdade de assumirem papéis de liderança e são recompensados por uma liderança bem sucedida.

Posteriormente, os sete fatores da Escala Kolb foram distribuídos em um conjunto de 21 questões, o que resultou na associação de 3 perguntas para cada um dos respectivos fatores. A numeração dessas perguntas foi aleatorizada para que a ordem não influenciasse as respostas.

Cada item do questionário foi respondido pelos indivíduos pesquisados, segundo as noções do **real** (o que você acredita que acontece, hoje, em sua organização) e do **desejado** (como você gostaria que fosse). Fez-se uso de uma escala ordinal de 4 pontos, que procurou reproduzir as condições reais e desejadas em que a situação descrita acontece, segundo a opinião do respondente. Cada valor variando de 1 a 4 significa respectivamente: nunca ocorre, raramente ocorre, freqüentemente ocorre, sempre ocorre.

Com o objetivo de se corrigir possíveis falhas no instrumento de coleta de dados, que poderiam levar a erros de interpretação e entendimento nas perguntas formuladas, foi realizado um pré-teste do questionário com uma turma de participantes de um Programa de Treinamento em Administração de Pesquisas, na FEA/USP. Este grupo foi escolhido por se constituir de elementos que, em sua maioria, pertenciam a Instituições de Pesquisa onde exerciam cargos técnicos ou administrativos.

IV. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Como instrumentos de análise para delinear os perfis de clima organizacional foram montadas duas tabelas. A de número 1, que revela os escores médios obtidos para o clima atual e o desejado em cada setor e a tabela 2, que contém as diferenças médias entre as duas medidas de clima real e ideal com os respectivos desvios padrões. Também construiu-se a figura 1 que em muito ajuda na visualização dos resultados quantitativos. Ela evidencia o grau de insatisfação com o clima organizacional retratado. Exemplificando, o índice (1,7) para o fator conformidade (tabela 2) referente ao setor Saúde é resultante da diferença de valores obtidos para o clima desejado (8,2) e o atual (6,5), que são achados na tabela 1. Lembramos que o grau de insatisfação com o clima organizacional será menor quanto menor for esta diferença média encontrada, pois tem-se que as percepções do clima real e ideal estão mais próximas. A representação gráfica é facilitada quando plotamos cada diferença média na figura 1.

Quadro 1
Composição Total da Amostra Pesquisada

Institutos 100% Amostrados	Total de Técnicos de Nível Superior	Número de Técnicos Selecionados para o Estudo	Número de Técnicos que Efetivamente Participaram da Pesquisa	% de Retorno dos Questionários
AdolfoLutz (SA)	166	163	68	41,7
Pasteur (SA)	06	06	06	100,0
Saúde (SA)	62	62	35	56,5
Botânico (RN)	65	60	31	51,7
Pesca (RN)	82	82	46	56,1
Geológico (RN)	13	13	07	53,8
Florestal (RN)	80	80	52	65,0
ITAL (AG)	93	81	48	59,3
Zootecnia (AG)	116	90	74	82,2
Sub-Total	683	637	367	-
Institutos 20% Amostrados				
Economia Agrícola (EA)				
Agrônômico (AG)	87	17	16	94,1
Biológico (AG)	240	48	37	77,1
Sub-Total	200	40	29	72,5
Sub-Total	527	105	82	-
Totais	1.210	742	449	60,0

Quadro 2
Distribuição da Amostra por Setor, Institutos de Pesquisa e Técnicos de Nível Superior

Setor	Institutos de Pesquisa	Técnicos de Nível Superior
1. Saúde	3	109
2. Recursos Naturais	4	136
3. Economia Agrícola	1	16
4. Agropecuária	4	188
Total	12	449

Tabela 1

Escores das médias de clima organizacional atual e desejado obtidos nos Institutos de Pesquisa participantes do estudo, por setor

Fatores de Clima	PERFIL DE CLIMA ORGANIZACIONAL							
	Setor Agropecuário		Setor de Saúde		Setor de E. Agrícola		Setor de R. Naturais	
	Atual	Desejado	Atual	Desejado	Atual	Desejado	Atual	Desejado
Conformidade	6.8	8.3	6.5	8.2	6.8	7.7	6.6	8.4
Responsabilidade	7.4	10.2	6.0	10.0	6.3	9.7	6.5	10.1
Padrões de Desempenho	7.0	10.8	6.2	11.0	6.2	10.6	6.6	10.8
Recompensas	6.8	11.3	6.1	11.4	6.8	11.0	6.3	11.5
Clareza	8.2	11.4	6.8	11.5	6.7	11.3	7.4	11.6
Apoio e Calor Humano	7.9	11.5	6.9	11.7	6.9	11.3	7.2	11.6
Liderança	7.2	10.7	6.5	10.6	7.1	10.5	6.8	10.7

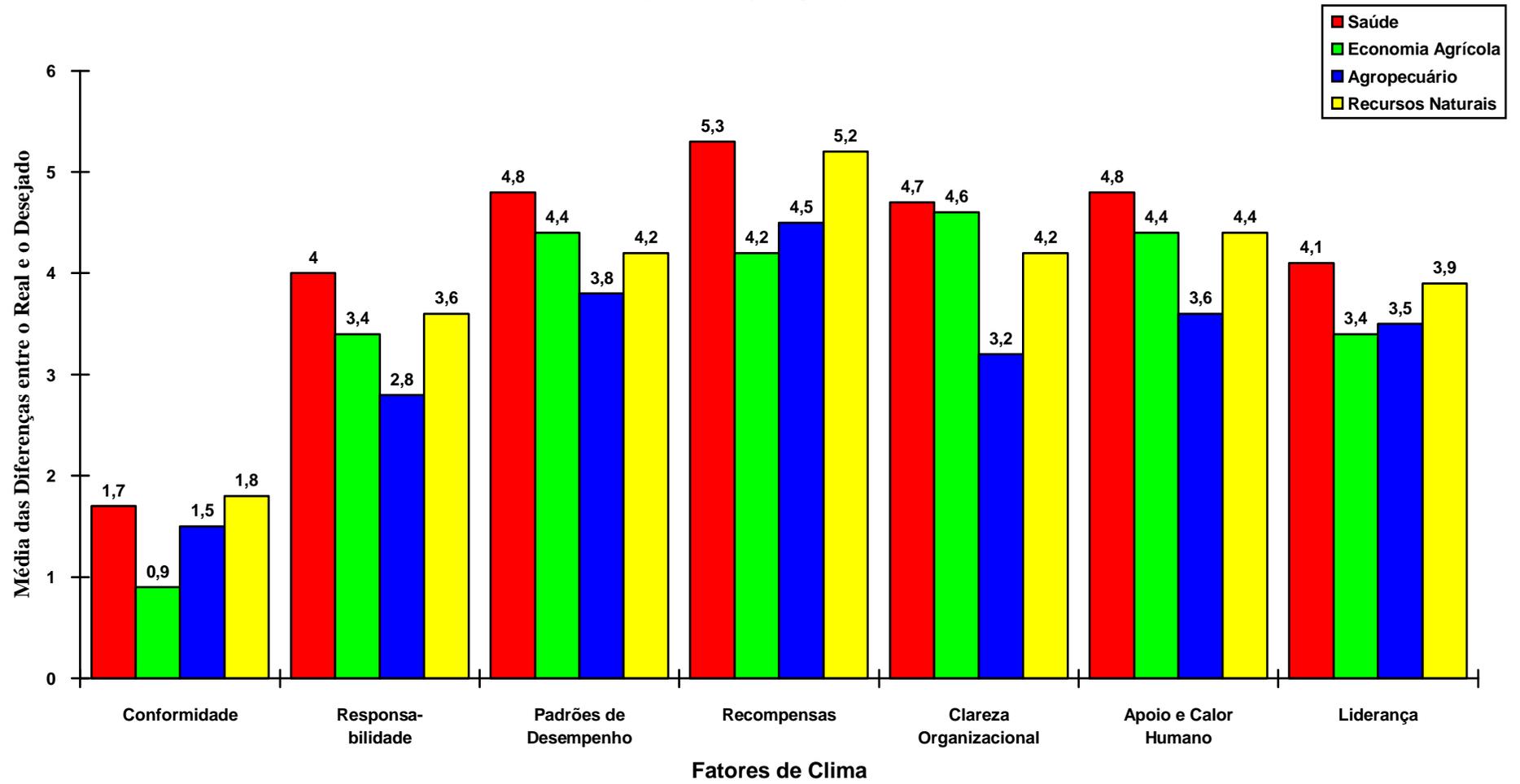
Tabela 2

Médias e desvios padrões das diferenças entre o Clima Organizacional Atual e o Ideal, por Setor

	GRAU DE INSATISFAÇÃO COM O CLIMA ORGANIZACIONAL							
Setor	SAÚDE		ECONOMIA AGRÍCOLA		AGROPECUÁRIO		RECURSOS NATURAIS	
Fatores de Clima	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.
Conformidade	1.7	2,3	0,9	1,7	1,5	2,1	1,8	2,2
Responsabilidade	4.0	2,4	3,4	1,9	2,8	2,2	3,6	2,0
Padrões de Desempenho	4.8	2,5	4,4	1,8	3,8	2,1	4,2	2,1
Recompensas	5.3	2,2	4,2	1,5	4,5	1,9	5,2	1,9
Clareza Organizacional	4.7	2,3	4,6	1,5	3,2	2,1	4,2	1,8
Apoio e Calor Humano	4.8	2,0	4,4	1,9	3,6	2,1	4,4	1,8
Liderança	4.1	2,5	3,4	2,4	3,5	2,2	3,9	2,4

Figura 1

Perfis de Insatisfação como Clima Organizacional conforme o Setor



1. Setor Agropecuário

Os membros das instituições de pesquisa do setor agropecuário são os que **percebem de forma mais favorável o clima** atual de suas organizações, conforme revela o estudo. Para quase todas as dimensões, a tabela 1 aponta que os escores atuais obtidos por este setor foram os maiores entre as áreas pesquisadas, com exceção feita a apenas dois fatores, conformidade e responsabilidade. Em termos do desejado, os respondentes gostariam de ter um clima com maior clareza organizacional em relação às metas a serem alcançadas e mais apoio e calor humano no seu ambiente de trabalho. Estes dois itens da escala obtiveram respectivamente média iguais a (11.4) e (11.5).

Para o setor agropecuário também ficou evidenciado pelos resultados contidos na tabela 2 que os técnicos desta área são os que demonstraram um maior grau de satisfação geral, em função das menores diferenças alcançadas, para quatro dos sete fatores de clima, ou seja, responsabilidade (2,8), padrões de desempenho estabelecidos (3,8), clareza organizacional (3,2) e apoio e calor humano (3,6). As diferenças médias dos três primeiros fatores retratam que os indivíduos deste setor encontram-se mais atendidos no seu motivo de realização do que os da área da Saúde, Economia Agrícola e Recursos Naturais. Por outro lado, desejam mais recompensas (11,3) e apoio (11,5), o que dá destaque para as necessidades afiliativas.

A satisfação apontada pode ser o provável reflexo de como os elementos da amostra se acham distribuídos neste setor, pois aí se concentra a maior frequência relativa de pesquisadores inseridos na carreira (6,4%) e de respondentes do sexo masculino (76,6%). De acordo com dados estimados estas duas categorias têm melhor percepção do clima nas organizações de P&D (Moreno e Blasques, 1995). Outro aspecto que cumpre ser lembrado e aventado como justificativa é a própria importância que algumas IP's deste setor têm no atendimento das necessidades ou prestação de serviços à comunidade. Este é um fato que, por si mesmo, deve levar a Instituição a querer investir em seus recursos humanos, aprimorando-os para fazer frente a esta demanda externa. Isto, com certeza, irá contribuir de forma a propiciar maior satisfação individual no trabalho.

2. Setor Saúde

Constatou-se pelos resultados da pesquisa que o pessoal do Setor Saúde é o que está **mais insatisfeito com o clima** das suas organizações, exceção feita ao fator conformidade com as normas, ou seja, a aceitação de procedimentos e regras para orientação de tarefas (vide tabela 2 e figura 1). As máximas diferenças médias

entre clima atual e ideal ficaram para os fatores recompensa (5,3) e apoio e calor humano (4,8), o que evidencia, também para o Setor Saúde, um grande descontentamento por parte de seus membros com motivos de afiliação, dado que os mesmos exigem para sua satisfação, maiores incentivos sociais e que expressem reconhecimento por parte da organização.

Pela tabela 1, verifica-se que o Setor Saúde é o que mais deseja, em termos de percepção de clima ideal, apoio e calor humano, obtendo para o mesmo o índice médio mais alto entre todos os setores (11,7). Da mesma forma é uma área que busca os padrões maiores de desempenho (11,0). Além disso, o Setor Saúde é o que percebe de forma mais desfavorável o clima real de suas organizações. A título de informação complementar, no referido setor foi encontrada a maior frequência de mulheres (73,4%), de técnicos pesquisadores (81,7%) e de respondentes não inseridos na carreira do pesquisador (69,7%). As causas mais profundas deveriam ser objeto de estudo e diagnóstico organizacional, uma vez que a insatisfação dos profissionais, como um todo, na área da Saúde, fica evidenciada fortemente nesta pesquisa.

3. Setor de Economia Agrícola

A figura 1 que dá o perfil organizacional para cada um dos quatro setores pesquisados, evidencia facilmente os colaboradores do Setor de Saúde como aqueles que obtiveram a percepção mais desfavorável do clima de suas instituições, em contrapartida aos do Setor Agropecuário que foi tida como a mais favorável.

A análise cuidadosa dos valores assumidos pelas dimensões de escala revelam, que, depois do agropecuário, foi **a área agrícola que mostrou a segunda melhor percepção do clima institucional**, apontando as menores diferenças para três dos sete fatores estudados. Um deles é o fator recompensa, com uma diferença média obtida igual a 4,2 (tabela 2), o que traduz uma maior satisfação geral dos respondentes face aos incentivos percebidos, quer de natureza extrínseca como o salário, quer de natureza intrínseca como reconhecimento e estímulo ao crescimento profissional. Também é destaque a baixa diferença média para os itens conformidade (0.9) e liderança (3.4).

O fato de a amostra deste setor ser constituída de um percentual mais alto de indivíduos com nível de escolaridade além do curso de graduação (62,5%), pode ser uma explicação aventada. A formação complementar, isto é, a realização de cursos a nível de pós-graduação, especialização ou afins, favorece o indivíduo em termos de carreira, salário e preparo profissional. Além disso, muitos respondentes obtiveram essa capacitação ou estão adquirindo-a, através de oportunidades concedidas pela própria organização, o

que se traduz em uma forma adequada de recompensar e satisfazer os membros da instituição.

Traçando um paralelo entre a área da Saúde e da Economia Agrícola, observa-se que ambas obtiveram os mesmos resultados para a percepção do clima real com relação a padrões de desempenho (6,2) e apoio e calor humano (6,9), segundo os dados da tabela 1. No entanto, os pesquisadores do Setor Agrícola mostram menor índice de insatisfação geral com estes fatores, pois, enquanto seus escores de clima ideal foram respectivamente (10,6) e (11,3), a área da Saúde alcançou médias iguais a (11,0) e (11,7).

Aliás, cumpre destacar que, em relação ao clima ideal, o segmento agrícola foi o que obteve os valores médios mais baixos para todos os fatores, segundo os seus pesquisados. Este quadro parece indicar que há menos expectativas dos membros deste setor com vistas ao que o contexto da realidade organizacional, em que estão inseridos, pode oferecer-lhes. Os indivíduos da área da Saúde, por outro lado, almejam e acreditam em mudanças mais significativas.

4. Setor de Recursos Naturais

Os membros deste segmento percebem o clima organizacional de suas instituições com muita expectativa desejada. Os dados da pesquisa apontam que é o referido setor que obteve, entre todos, as maiores médias na percepção do clima ideal, para três das sete dimensões estudadas, ou seja, conformidade (8,4), recompensas (11,5) e clareza organizacional (11,6). Este fato revela que o pessoal da área gostaria de mais definição a respeito das metas e objetivos a serem alcançados, da presença mais significativa de regras, normas e procedimentos para a realização do seu trabalho e de mais reconhecimento profissional. O setor de Recursos Naturais evidencia seu clima organizacional de forma ligeiramente **mais favorável do que o setor de Saúde**, que dos quatro, conforme descrito é o que retrata maior nível de insatisfação. Embora Recursos Naturais tenha obtido para a grande maioria dos fatores de clima diferenças menores entre a situação real e a desejada, refletindo maior índice de satisfação relativo à área da Saúde, essas variações, em alguns casos, ficaram relativamente próximas. A única dimensão que é percebida de forma mais desfavorável pelos membros de Recursos Naturais é conformidade com normas (1,8).

CONCLUSÃO

O principal patrimônio de uma Instituição de Pesquisa é o seu contingente humano que, por se constituir, em maior ou menor amplitude, na própria tecnologia da organização, tem desempenhado neste contexto um papel crítico. Com base no referencial teórico apresentado e na utilização de técnicas para avaliação e levantamento do clima organiza-

cional, nas instituições estudadas, esperamos poder contribuir com as mesmas no sentido de:

- a. Dar a seus dirigentes subsídios para que, através da identificação do perfil organizacional, criem em suas unidades climas que favoreçam a motivação individual, o desempenho, a criatividade e a satisfação de seu pessoal. Esforços nesta direção cada vez mais se impõem às organizações engajadas nas atividades de Pesquisa e Desenvolvimento, visando a favorecer a investigação, o trabalho científico e a melhoria de produtividade.
- b. Oferecer perspectivas de utilização deste instrumento gerencial no processo de diagnóstico, mudança e intervenção organizacional.

Estes dois aspectos devem propiciar melhoria nos níveis de eficiência da instituição, o que irá redundar em efeitos positivos na própria eficácia institucional.

À guisa das conclusões queremos deixar registradas algumas proposições para futuras pesquisas:

- a. Desenvolver instrumentos de medidas de clima organizacional que apresentem estatisticamente um grau de confiabilidade e validade que permitam a sua utilização empírica mais adequada ao diagnóstico das organizações para as quais foram criados.
- b. Analisar a criação de escalas de clima organizacional para a realidade das Instituições de Pesquisa, em termos de se poder delinear dois perfis distintos. Um para o subsistema de apoio, que lida com as atividades de rotinas organizacionais, e outro para o subsistema de projetos, uma vez que cada qual tem suas características e necessidades organizacionais particulares.
- c. Estudar, nos diferentes tipos de organizações, o efeito de certas variáveis sobre o clima organizacional, de forma a aprofundar o estudo das relações do fenômeno. Especificamente, queremos sugerir para as Instituições de Pesquisa as seguintes investigações:
 - configuração da estrutura organizacional X clima organizacional;
 - exercício da liderança do gerente de projeto X clima organizacional;

- clima organizacional X satisfação e motivação no trabalho;
- clima organizacional X produtividade científica.

Considerando-se os resultados desta pesquisa, é importante que reafirmemos alguns pontos. Em primeiro lugar, deixamos aqui registrado que as limitações de natureza metodológica deste trabalho, tais como a inviabilidade de se atingir toda a população levantada para mensuração e análise do fenômeno são amplamente reconhecidas.

Em segundo lugar, cumpre-nos reforçar que este trabalho lida, antes de tudo, com percepções das pessoas e tão somente com as daquelas que se dispuseram a participar do estudo. Assim, todas as conclusões devem ser vistas primariamente do ponto de vista desses indivíduos.

Em terceiro lugar, temos certeza, a despeito das limitações apontadas e do desafio que tem caracterizado este tipo de estudo no campo da administração, de que a metodologia e instrumentos desenvolvidos nesta pesquisa, uma vez revisados e ajustados às diversas e específicas situações, podem contribuir na identificação de deficiências relativas ao clima organizacional das Instituições de Pesquisa, bem como generalizar outros resultados que foram apresentados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CAMPBELL, J.P., DUNNETTE, M.D., LAWER, E.E. & WEIK, K.E. *Managerial behavior performance and effectiveness*. New York: McGraw-Hill Book, 1990.
- LITWIN, G.H. & STRINGER, R.A. *Motivation and organization climate*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1988.
- LUCAS, R. Political - cultural analysis of organizations. *Academy of Management Review* 12(1) 144-156, 1987.
- McGRAYNE, S.B. *Mulheres que ganharam o Prêmio Nobel em ciências*. Editora Marco Zero, 1995.
- MORENO, L.K. & BLASQUES, M. Artigo publicado no Jornal da USP, Ano IX nº 309, março, páginas 10-11, 1995.
- PRITCHARD, R.D. & KARASICK, B.W. The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, (9): 126-146, 1983.
- SCHNEIDER, B. & SNYDER, R. Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3): 318-328, 1985.