

MOTIVAÇÃO, CULTURA E CLIMA EM ÓRGÃOS PÚBLICOS

EDELA LANZER PEREIRA DE SOUZA*

1. *Introdução*; 2. *Pesquisa*; 3. *Discussão e conclusões*.

1. *Introdução*

Em julho de 1975 a Secretaria de Modernização e Reforma Administrativa (Semor) realizou, em Brasília, o Seminário de Comportamento na Administração Pública, com a finalidade de conhecer e divulgar trabalhos sobre o tema. Desde então, com o apoio de órgãos oficiais, vários núcleos de pesquisa de universidades brasileiras desenvolveram-se com maior impulso pois, como enfatiza Rattner,¹ "um papel fundamental caberia ao sistema de pós-graduação, que deve atender à necessidade de formação de docentes e pesquisadores".

Apesar disso, no entanto, ainda estamos carentes de investigações sobre a nossa realidade. As dificuldades são diversas — de ordem técnica, financeira, motivacional, etc.

Claudio de Moura Castro² acrescenta:

"A pesquisa de cunho científico exige um clima de trabalho mais relaxado, maior distanciamento das pressões do processo decisório, um quase monopólio do tempo do pesquisador e prazos generosos. Naturalmente há variações substanciais de caso a caso, e de pessoa a pessoa, mas não é realmente cabível pensar em prazos substancialmente inferiores a vários meses".

Não existe o hábito de pesquisa entre nós e os próprios objetos de indagação não raro se mostram resistentes a responder aos questionários. Mas, com o desenvolvimento dos cursos de mestrado, as perspectivas melhoram consideravelmente.

O estudo de clima das organizações tem sido negligenciado entre nós. O assunto é, no entanto, da maior importância para o entendimento e manejo da dinâmica organizacional, quer em suas relações internas, quer externas, já que os clientes se deixam influenciar pelo clima percebido na organização.³

Davis⁴ chama a atenção para o fato de que:

"Cada novo empregado faz seu contrato psicológico com a organização, esperando que tenha um clima apoiador para ajudá-lo a atender seus desejos econômicos, sociais e psicológicos. A percepção que tem desse clima produz a imagem em sua mente."

* Doutora em Filosofia, livre-docente em psicologia organizacional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul — UFRGS. (Endereço da autora: Rua Hilário Ribeiro, 35/501 — 90000 — Porto Alegre, RS.)

¹ Rattner, H., org. *Brasil 1990: caminhos alternativos do desenvolvimento*. São Paulo, 1979.

² Castro, Claudio de Moura. *A prática da pesquisa*. São Paulo, McGraw-Hill, 1977. p. 64.

³ Schneider, B. The perception of organizational climate: the customer's view. *Journal of Applied Psychology*, Washington, 57(3):248-56, 1973.

⁴ Davis, Keith. *Human behavior at work*. 4. ed. New York McGraw-Hill, 1972. p. 84.

Vários autores, americanos e ingleses, dedicaram-se à identificação dos fatores que determinam o clima, entre eles Litwin e Stringer, Schneider e Bartlett, House e Rizzo, Payne e Mansfield, Waters, Roach e Batlis, e Fineman,⁵ além de outros.

Traduzida e já utilizada entre nós,⁶ temos a escala de Kolb,⁷ inspirada nos trabalhos de Litwin e Stringer⁸ e McClelland.⁹

A escala de Kolb¹⁰ mede sete fatores climáticos, mediante os quais “é possível eliciar um motivo particular através de indícios fornecidos pelo clima organizacional”.¹¹ Assim sendo, os *padrões de desempenho*, a *clareza dos objetivos organizacionais* e a *responsabilidade* são indicadores do motivo de realização; as *recompensas* e o *apoio e calor humano* são indicadores de afiliação enquanto que a *conformidade com as normas* e a *liderança* são indicadores da motivação para o poder.

O presente trabalho adota a conceituação de Litwin¹² segundo a qual “o clima representa uma soma das expectativas e valores incentivadores gerados em uma situação”.

Schneider e Snyder¹³ completam:

“Assim, cada indivíduo percebe ou conceitua sua organização de várias maneiras, dependendo do contexto e do conjunto de informações sobre a organização que são operativas para ele. Ele pode perceber o clima como orientado para o trabalho e orientado para inovações, e apoiador.”

Aqui será apresentado o levantamento feito em um órgão estadual e sua comparação com pesquisa anterior.¹⁴

⁵ Litwin, G. & Stringer, R. *Motivation and organizational climate*. Boston, Harvard University, 1968. In: Golembiewski, R. *Renewing organizations*, Itasca, Peacock, 1972. p. 407; Schneider, B. & Bartlett, C. Individual differences and organizational climate II: measurements of organizational climate by multi-trait, multi-rater matrix. *Personnel Psychology*, 23: 493-512, 1970; House, R. & Rizzo, J. Toward the measurement of organizational practices: scale development and validation. *Journal of Applied Psychology*, Washington, 56(5):388-96, 1972; Payne, Roy & Mansfield, Roger. Correlates of individual perception of organizational climate. *Journal of Occupational Psychology*, 51:209-18, 1978; Waters, L.; Roach, D. & Batlis, N. Organizational climate dimensions and job-related attitudes. *Personnel Psychology*, 27:465-76, 1974; Fineman, S. The influence of perceived job climate on the relationship between managerial achievement motivation and performance. *Journal of Occupational Psychology*, 48:113-24, 1975.

⁶ Souza, Edela L. P. de. Diagnóstico de clima organizacional. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, FGV, 11(2):141-58. abr./jun. 1977; *Climas e culturas organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo, Edgard Blücher; Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 1978; e *Análise de clima numa secretaria de estado*. Rio de Janeiro, FGV, 14(3):111-25, jul./set. 1980; Haetinger, Yolanda Falkmann. *Influência da eficácia de liderança no clima organizacional percebido e desejado em uma entidade hospitalar de Porto Alegre*. Dissertação de mestrado, PUC — RS, 1979.

⁷ Kolb, D.; Rubin, I. & McIntyre, J. *Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo, Atlas, 1978.

⁸ Litwin, G. & Stringer, R. op. cit.

⁹ McClelland, David. *Studies in motivation*. New York, Appleton-Century — in Crofts, 1955.

¹⁰ A escala é do tipo Likert, medindo percepção atual e ideal. No presente artigo não serão analisados os escores ideais, para não torná-lo muito extenso.

¹¹ Kolb, D.; Rubin, I. & McIntyre, J. op. cit. p. 76.

¹² Litwin, G. H. Climate and motivation: an experimental study. In: Kolb, D. et alii, ed. *Organizational psychology: a book of readings*. Englewood cliffs, Prentice-Hall, 1971. p. 115.

¹³ Schneider, Benjamin & Snyder, Robert. Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, Washington, 60(3):318-28, 1975. espec. p. 319.

¹⁴ Souza, Edela L. P. de. *Análise de clima numa secretaria de estado*. op. cit. Pesquisas realizadas com ajuda financeira da Finep.

2. A pesquisa

A escala de Kolb foi aplicada a todos os funcionários de um departamento de uma secretaria de estado da região Sul do Brasil. O total de 110 indivíduos envolveu desde a diretoria até o pessoal de cozinha e os motoristas. A aplicação foi coletiva, numa das costumeiras reuniões gerais do órgão. Provavelmente a isso se deve o fato de alguns quesitos não terem sido respondidos, já que não foi possível prestar uma atenção pessoal aos respondentes.

A tabela 1 sintetiza as características populacionais levantadas.

Tabela 1

Características da amostra

Cargo	N	Grau de instrução	N
Diretor	2	Pós-graduação completo	20
Coordenador	6	Pós-graduação incompleto	10
Técnico superior	50	Superior completo	28
Técnico médio	26	Superior incompleto	18
Estagiário	12	2.º grau completo	13
Serviços gerais	12	2.º grau incompleto	10
Omissos	2	1.º grau completo	9
		1.º grau incompleto	2
Total	110	Total	110

Na realidade, o departamento está desdobrado em 10 unidades funcionais, mas aqui foram aglutinados os seus setores técnicos, para preservar o anonimato do órgão (ver tabela 2).

Tabela 2

Distribuição do pessoal por unidades funcionais

Unidades	N
1. Direção	4
2. Assessoria	3
3. Divisão administrativa	27
4. Divisão técnica	42
5. Pesquisa	22
6. Serviços gerais	11
Omissão	1
Total	110

Para o presente trabalho, a análise dos dados girou em torno dos três motivos sociais básicos (realização, afiliação, poder), conforme referencial teórico apresentado inicialmente.

Os dados (ver tabelas 3, 4, 5 e 6) foram analisados conforme cargo, grau de instrução, tempo de trabalho e unidade (setor) funcional. Os índices indicam média das frequências obtidas.

Observa-se que os diretores, coordenadores e estagiários, somando 20 pessoas, apresentam como mais alto o motivo de afiliação, enquanto que os demais (num total de 88 participantes) sempre colocam afiliação em último lugar.

Tabela 3
Índices de motivação conforme cargo (N = 108)

Cargo	Diretor N=2	Coord. N=6	Técnico superior N=50	Técnico médio N=26	Estagiário N=12	Serviços gerais N=12	Média
Motivo							
Realização	6,2	6,3	6,0	5,5	6,1	5,7	6,0
Afiliação	6,7	6,5	5,3	4,8	6,2	4,4	5,6
Poder	4,2	6,3	6,7	5,3	5,8	6,5	5,8

Tabela 4
Índices de motivação conforme instrução (N = 110)

Instrução	1.º grau N = 11	2.º grau N = 23	Superior N = 46	Pós-graduação N = 30	Média
Motivo					
Realização	6,2	6,1	5,5	6,1	6,0
Afiliação	4,8	4,9	5,3	6,0	5,2
Poder	5,9	4,8	6,3	6,2	5,8

Tabela 5
Índices de motivação conforme tempo de trabalho

Tempo	Experiência geral			Experiência na secretaria			Experiência no departamento		
	- 36m. N=28	36 a 96m. N=43	+ 96 m. N=37	- 11m. N=35	11 a 24m. N=20	+ 24m. N=41	- 11m. N=45	11 a 24m. N=34	+ 24m. N=30
Motivo									
Realização	5,9	5,6	5,9	6,2	5,6	5,7	5,8	5,7	6,0
Afiliação	5,1	4,9	6,0	5,6	5,1	5,4	5,3	4,6	5,9
Poder	5,6	6,8	5,9	6,0	5,8	6,6	5,9	6,3	6,4

Tabela 6

Índices de motivação conforme unidade funcional, em órgão sulino

Unida- des Mo- tivos	Direção N=4	Asses- soria N=3	Adminis- tração N=27	Técnica N=28	Pes- quisa N=22	Planeja- mento N=14	Serviços gerais N=11	Média N=109
Realização	8,1	6,4	6,2	5,6	5,6	5,3	5,5	6,10
Afiliação	8,5	6,7	5,0	5,1	4,9	6,8	4,0	5,85
Poder	5,0	5,2	5,4	6,3	6,8	6,7	6,4	5,97

Os técnicos de nível superior percebem mais poder (e assim também o pessoal de serviços gerais), enquanto os técnicos de nível médio enfatizam a realização. Tanto eles, como os estagiários, apresentam os índices de poder mais baixos, apenas ultrapassados pelos diretores. Estes e os coordenadores são os que revelam os maiores índices de realização.

É curioso observar o padrão motivacional: os níveis de 1.º e 2.º graus percebem realização em primeiro lugar, enquanto que os níveis superior e pós-graduado colocam poder em primeiro lugar, depois realização e, por último, afiliação.

As omissões de respostas foram mais frequentes nos níveis mais baixos.

Observa-se que tempo de serviço e percepção de clima não aumentam simultaneamente, em progressão linear. Dividindo-se o tempo de trabalho em três segmentos, observa-se que as pessoas do segmento intermediário têm percepção de clima pior. Depois, o aumento do tempo de serviço traz, também, um aumento nos índices de clima percebido.

Observa-se ainda que poder é o motivo dominante do departamento em pauta e que afiliação é o menos elevado.

Direção, assessoria e planejamento colocam afiliação em primeiro lugar. A administração é a única a colocar o motivo de realização em primeiro lugar. As unidades técnica, pesquisa e serviços gerais vêm poder em primeiro lugar; entretanto, como os índices de realização são altos — embora não colocados em primeiro lugar — aparecem com a média global mais elevada (6,10).

Comparando-se esses dados com os encontrados em uma secretaria de estado nordestina,¹⁵ conforme tabela 7, pode-se constatar o seguinte:

Observamos que:

— os dois órgãos públicos apresentam hierarquia de motivos diferentes. Para o Nordeste, a ordem é: afiliação, realização e poder; para o Sul é: realização, poder e afiliação;

— as assessorias apresentam a mesma hierarquia em ambos os órgãos (afiliação, realização, poder); também as unidades de administração igualam-se (realização, poder, afiliação), bem como as unidades de pesquisas (poder, realização, afiliação);

¹⁵ Id. Ibid.

— vale ainda destacar que das sete unidades do sul, três colocaram poder em primeiro lugar: divisão técnica (6,3), pesquisa (6,8) e serviços gerais (6,4). Das seis unidades nordestinas, apenas uma colocou poder em primeiro lugar: pesquisa (5,2).

Tabela 7

Índices de motivação conforme unidade funcional, em órgão nordestino

Unidades Motivos	Gabinete N=7	Assessoria N=7	Administração N=18	Técnica N=17	Pesquisa N=8	Desenvolvimento N=4	Municípios N=9	Média N=70
Realização	7,3	5,9	6,4	6,0	4,3	7,7	7,3	6,4
Afiliação	7,2	7,1	6,0	6,1	3,9	8,1	6,9	6,5
Poder	6,6	5,4	6,1	5,9	5,2	5,7	6,4	5,9

3. Discussão e conclusões

As conclusões tiradas do presente estudo devem vir precedidas de três ressalvas.

Primeiramente, o retrato de clima reproduz um instantâneo da vida organizacional, pois é decorrente de fatores que são dinâmicos. Mudando-se esses fatores, mudará o clima.

Em segundo lugar, é preciso ter em mente que o retrato de clima reproduz a percepção dos indivíduos organizacionais. Essas percepções, embora divergentes por natureza, revelam, no entanto, uma grande convergência. Como diz Gavin¹⁶ “as percepções de clima são, até certo ponto, igualmente influenciadas por fatores pessoais e organizacionais”. Há, portanto, condições objetivas que são avaliadas de forma semelhante pelos indivíduos.

Em terceiro lugar, convém frisar que o estudo de duas secretarias permite apenas inferências gerais de caráter exploratório, embora respaldadas na literatura acadêmica.

Usando-se como referencial o tipo das motivações subjacentes nos diversos fatores climáticos, são ressaltadas subculturas organizacionais bastante claras.

Os cientistas (pesquisadores) têm altos índices em poder, revelando suscetibilidade aos fatores de controle. Isto foi encontrado tanto na secretaria nordestina, como na sulina. Ambos os grupos vêm a organização como altamente normativa, exigente em conformidade e restrições.

A percepção desses fatores restritivos parece ligada à capacidade intelectual e crítica, pois são os níveis de instrução mais elevados (superior e pós-graduação) que também percebem poder em primeiro lugar. Como Bertero¹⁷ bem chama

¹⁶ Gavin, James F. Organizational climate as a function of personal and organizational variables. *Journal of Applied Psychology*, Washington, 60(1):135-9, 1975, espec. p. 137.

¹⁷ Bertero, C. O. A evolução do poder nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, FGV, 8(29):22-44, dez. 1968, espec. p. 42.

a atenção, "a educação superior sempre fornece ao indivíduo maior senso crítico e desenvolve uma tendência à não-aceitação pura e simples de procedimentos por razões exclusivamente tradicionais".

Em outra oportunidade, o mesmo autor¹⁸ retoma a posição de Thompson,¹⁹ quando fala na "lacuna que surge na moderna organização pela separação entre administradores generalistas e tecnólogos (especialistas), a ponto de provocar não apenas dificuldades de operação, mas inclusive sérios atritos no que se refere ao problema do poder e da legitimidade".

Foi na medição dos fatores de poder que ocorreu o maior número de abstenção nas respostas. Há duas hipóteses explicativas para isso: ou as pessoas não queriam responder ou não compreenderam a questão (o que também poderia ser interpretado, a nível inconsciente, como resistência).

Martin²⁰ chama a atenção para o seguinte:

"No nível mais geral, os subordinados podem perceber sua situação de forma prática, mas são incapazes de traduzir suas experiências específicas em termos gerais, e com isso definir sua própria posição de forma adequada. Essa inadequação tem conseqüências diretas para as relações de poder, pois inibe a consciência política e, com isso, a ação unida."

A pesquisa de Francisco Pereira de Souza²¹ confirma essas constatações, quando verificou que tanto para os brasileiros, como para os estrangeiros, a falta de educação foi o principal determinante de alienação, isto é, quanto mais educado, mais crítico das condições de trabalho e do sistema organizacional.

Os técnicos sulinos enquadram-se no mesmo padrão dos pesquisadores: mais alta motivação em poder, seguida de realização, e afiliação em último lugar.

Já os técnicos nordestinos fogem a esse modelo, mostrando-se mais motivados em afiliação, depois em realização e, por último, em poder (embora as diferenças sejam mínimas). Esta ordem é a mesma encontrada para a secretaria como um todo, levando à hipótese de que se trata de um padrão cultural mais amplo.

É curioso ainda observar que o pessoal sulino de serviços gerais apresenta padrão motivacional igual ao dos técnicos e pesquisadores (embora seu nível de instrução não seja superior). Poderia isto ser atribuído a uma politização maior? A uma influência de líderes específicos? Estaríamos assistindo ao começo do caminho proposto por Rattner²² em que os cientistas e intelectuais estariam assumindo uma função social de questionamento dos padrões, extravasando o debate para os outros grupos sociais? No caso em pauta, há indícios de que isso estaria ocorrendo.

Por outro lado, quando se considera o nível de instrução como variável independente, verifica-se que o pessoal de 1.º e 2.º graus não revela motivação mais alta em poder, talvez porque "a linguagem do indivíduo, lançada na mediação de seu ambiente, condiciona sua percepção".²³

¹⁸ Bertero, C. O. *Gestão tecnológica: aspectos organizacionais e administrativos*. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, FGV, 17(6):125-140, nov./dez. 1977. espec. p. 127.

¹⁹ Thompson, Victor. *Moderna organização*. Rio de Janeiro, Usaid, 1967.

²⁰ Martin, Roderick. *Sociologia do poder*. Rio de Janeiro, Zahar, 1978. p. 218.

²¹ Souza, Francisco Pedro E. P. de. *Pessoas e estruturas: um estudo comparativo internacional*. Porto Alegre, UFRGS, 1976. Tese de livre-docência.

²² Rattner, H. op. cit. p. 231.

²³ Mueller, Claus. In: Martin, Roderick. op. cit. p. 219.

No tocante a tempo de serviço, observa-se que os iniciantes têm uma percepção otimista de clima, possivelmente colorida por suas expectativas de encontrar satisfação no trabalho. Essas *imagos*, no dizer de Berne,²⁴ sofrem decepções ao fim do primeiro ano de trabalho. Após dois anos de experiência, no entanto, as avaliações de clima até superam as iniciais.

O estilo motivacional do departamento não se altera em função do tempo de serviço — há sempre índices mais elevados de poder e mais baixos de afiliação, à exceção dos iniciantes que têm índices mais altos de realização. Com o tempo, a cultura organizacional padroniza os grupos.

Ainda com respeito às respostas dos técnicos e pesquisadores, revelando percepções de muito poder no clima organizacional — e desejando menos — vale mencionar os estudos de Fiedler²⁵ e de Morse e Lorsch.²⁶ Esses autores observaram que, quando as tarefas são pouco estruturadas, com alto grau de incerteza, as lideranças permissivas são mais bem-sucedidas. Na secretaria sulina trabalha-se com uma tecnologia avançada, mas muito recente, ainda em caráter experimental, muitas vezes não contando com um grau de precisão elevado. Isto explicaria, também, por que os grupos científicos ressaltam as exigências de conformidade organizacional e as vêem como poder excessivo (acima do desejável). Os estudos de Pelz e Andrews,²⁷ com 1.300 cientistas, revelaram que estes defendiam no seu ambiente de trabalho um clima de liberdade que favorecesse a criatividade.

Resumindo, encontramos que os pesquisadores nordestinos e os sulinos fazem parte de uma subcultura profissional, sensível aos fatores de poder na organização, em virtude de sua formação superior, capacidade crítica, elaboração linguística e tipo de tarefa não-rotineira que executam.

No presente estudo, mais uma vez encontramos confirmadas as constatações de pesquisas anteriores²⁸ em que as assessorias revelam a motivação mais alta em afiliação e mais baixa em poder. A interpretação aventada é a de que os assessores percebem seu ambiente pouco restritivo e mais afetivo, por exercerem cargos de confiança e gozarem de liberdade maior. Por suas funções, estão menos sujeitos à rotina burocrática e às pressões decisórias. Acresce ainda que a maioria deles é formada em ciências sociais e jurídicas, trazendo para o cargo habilidades e atitudes de sensibilidade interpessoal.

Os grupos das unidades de administração revelam como mais altos os motivos de realização, seguidos de poder, e por último, afiliação. Isso denota preocupação com padrões de desempenho e responsabilidade, mas carência de apoio e recompensas. Essa postura é verbalizada com frequência pelos funcionários das atividades-meio, que se sentem pouco prestigiados pelos detentores das atividades-fins.

²⁴ Berne, Eric. *The structure and dynamics of organizations and groups*. New York, Grove Press, 1966.

²⁵ Fiedler, Fred. Engineer the job to fit the manager. In: Cummings, L. L. & Scott, W. E. *Readings in organizational behavior and human performance*. Home-Wood, Ill., Irwin & Dorsey, 1969.

²⁶ Morse, J. & Lorsch, J. Beyond Theory y. *Harvard Business Review*, 48(3):61-8, 1970.

²⁷ Pelz D. & Andrews, F. *Scientists in organizations: productive climates for research and development*. New York, Wiley, 1966.

²⁸ Souza, Edela, L. P. de. Diagnóstico de... op. cit. *Climas e culturas organizacionais*... op. cit e Análise de clima... op. cit.

O exame da linha hierárquica revela que aqui não se confirmam as constatações de pesquisas anteriores,²⁹ em que o escalão do topo tinha percepções mais pessimistas do clima. Aqui os funcionários, além de apresentarem médias mais baixas, vêem poder como o motivo dominante (6,07) e afiliação como o mais fraco (5,17), enquanto o primeiro escalão visualiza a ordem oposta: poder é o mais fraco (4,2) e afiliação é o mais alto (6,7). Os diretores, bem como os coordenadores, têm a percepção mais alta de recompensas e apoio dentro da secretaria. Seria isto explicado pela afirmação de Thompson³⁰ de que: "(...) a ocupação proporciona mais satisfação ao indivíduo quando lhe dá posição social e responsabilidade, com algum poder de controle sobre seu destino?"

Os pesquisadores ingleses Payne e Mansfield³¹ também constataram que os escalões superiores têm percepções mais otimistas de clima.

Como um todo, em termos de médias globais, as duas secretarias revelaram climas e hierarquia de motivos diferentes: a nordestina tem índices mais altos em afiliação (6,5), seguidos de realização (6,4) e, por último, poder (5,9). A secretaria sulina destaca realização (6,10), seguida de poder (5,97) e afiliação (5,85).

Estas diferenças podem ser atribuídas a duas causas principais. Uma delas seria o estilo de liderança dos administradores de cúpula: mais apoiadores no nordeste, mais realizadores no sul. Outra explicação, de caráter mais abrangente, seria que as duas organizações governamentais refletem características de regiões culturais mais amplas, confirmando o estereótipo comum: o Nordeste mais afetivo e o Sul mais empreendedor e politizado.

Essas características decorrem tanto de constructos psicossociais, quanto de condições ambientais e tecnológicas diferentes, em virtude do grau de industrialização e do porte das cidades em que as duas secretarias estão localizadas. Os funcionários do Nordeste mantêm contatos interpessoais fora do trabalho, enquanto os do Sul estabelecem relações de caráter mais impessoal e diluído na metrópole.

Bibliografia

- Berne, Eric. *The Structure and dynamics of organizations and groups*. New York, Grove Press, 1966.
- Bertero, C. O. A evolução do poder nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, FGV, 8(29):22-44, dez. 1968.
- . Gestão tecnológica: aspectos organizacionais e administrativos. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, FGV, 17(6):125-40, nov./dez. 1977.
- Castro, Cláudio de Moura. *A prática da pesquisa*. São Paulo, McGraw-Hill, 1977.
- Davis, Keith. *Human behavior at work*. 4. ed. New York, McGraw-Hill, 1972.
- Fiedler, Fred. Engineer the job to fit the manager. In: Cummings, L. L. & Scott, W. E. *Readings in organizational behavior and human performance*. Homewood, Ill., Irwin & Dorsey, 1969.
- Fineman, S. The influence of perceived job climate on the relationship between managerial achievement motivation and performance. *Journal of Occupational Psychology*, 48:113-24, 1975.

²⁹ Souza, Edela L. P. de. Percepção de clima conforme o escalão hierárquico. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, FGV, 20(4):51-56, out./dez. 1980.

³⁰ Thompson, Victor. op. cit. p. 36.

³¹ Payne, Roy & Mansfield, J. op. cit. p. 524.

- Gavin, James F. Organizational climate as a function of personal and organizational variables. *Journal of Applied Psychology*, Washington, 60(1):135-9, 1975.
- Haetinger, Yolanda F. *Influência da eficácia de liderança no clima organizacional percebido e desejado em uma entidade hospitalar de Porto Alegre*. Dissertação de mestrado, PUC-RS, 1979.
- House, R. & Rizzo, J. Toward the measurement of organizational practices: scale development and validation. *Journal of Applied Psychology*, 56(5):388-96, 1972.
- Kolb, D.; Rubin, I. & Mc Intyre, J. *Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo, Atlas, 1978.
- Litwin, G. & Stringer, R. *Motivation and organizational climate*. Boston, Harvard University, 1968. In: Golembiewski, R. *Renewing organizations*. Itasca, Peacock, 1972. p. 407.
- Litwin, G.H. Climate and motivation: an experimental study. In: Kolb, D. et alii, ed. *Organizational psychology: a book of readings*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1971. p. 109-25.
- Martin, Roderick. *Sociologia do poder*. Rio de Janeiro, Zahar, 1978.
- McClelland, David. *Studies in motivation*. New York, Appleton-Century — in Crofts, 1955.
- Morse, J. & Lorsch, J. Beyond Theory Y. *Harvard business review*, 48(3):61-8, 1970.
- Payne, Roy & Mansfield, Roger. Correlates of individual perception of organizational climate. *Journal of Occupational Psychology*, 51:209-18, 1978.
- Pelz, D. & Andrews, F. *Scientists in organizations: productive climates for research and development*. New York, Wiley, 1966.
- Rattner, H., org. *Brasil 1990; caminhos alternativos do desenvolvimento*. São Paulo, Brasiliense, 1979.
- Schneider, B. The perception of organizational climate: the customer's view. *Journal of Applied Psychology*, 57(3):248-56, 1973.
- Schneider, B. & Bartlett, C. Individual differences and organizational climate II: measurement of organizational climate by the multi-trait, multi-rater matrix. *Personnel Psychology*, 23:493-512, 1970.
- Schneider, B. & Snyder, Robert. Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, Washington, 60(3):318-28, 1975.
- Souza, Edela, L. P. de. Diagnóstico de clima organizacional. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, FGV, 11(2):141-58, abr./jun. 1977.
- . *Climas e culturas organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo, Edgard Blücher; Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 1978.
- Souza, Edela L. P. de. Análise de clima numa secretaria de estado. Rio de Janeiro, FGV, *Revista de Administração Pública*, 14(3):111-25, jul./set., 1980.
- . Percepção de clima conforme o escalão hierárquico. Rio de Janeiro, FGV, *Revista de Administração de Empresas*, 20(4):51-6, out./dez. 1980.
- Souza, Francisco Pedro E. P. de. *Pessoas e estruturas: um estudo comparativo internacional*. Porto Alegre, UFRGS, 1976. Tese de livre-docência.
- Thompson, Victor. *Moderna organização*. Rio de Janeiro, Usaid, 1967.
- Waters, L.; Roach, D. & Batlis, N. Organizational climate dimensions and job-related attitudes. *Personnel Psychology*, 27:465-76, 1974.



**Ou você compra nas livrarias da
Fundação Getúlio Vargas...**

(Rio — Praia de Botafogo, 188 e Av.
Graça Aranha, 26 — lojas C e H; São
Paulo — Av. Nove de Julho, 2029;
Brasília — CLS 104, Bloco A, Loja 37)
... ou pede pelo Reembolso Postal.
(Fundação Getúlio Vargas/Editora,
Divisão de Vendas, Caixa Postal 9.052,
CEP 20.000, Rio de Janeiro, RJ)