

**DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA
EMBRAPA RECURSOS GENÉTICOS E BIOTECNOLOGIA
RESULTADOS RELATIVOS AOS EMPREGADOS**

República Federativa do Brasil

Luiz Inácio Lula da Silva
Presidente

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

Roberto Rodrigues
Ministro

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

Conselho de Administração

Luis Carlos Guedes Pinto
Presidente

Silvio Crestana
Vice-Presidente

Alexandre Kalil Pires
Ernesto Paterniani
Helio Tollini
Marcelo Barbosa Saintive
Membros

Diretoria-Executiva da Embrapa

Silvio Crestana
Diretor Presidente

José Geraldo Eugênio de França
Kepler Euclides Filho
Tatiana Deane de Abreu Sá
Diretores Executivos

Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia

José Manuel Cabral de Sousa Dias
Chefe-Geral

Maurício Antônio Lopes
Chefe-Adjunto de Pesquisa e Desenvolvimento

Maria Isabel de Oliveira Penteado
Chefe-Adjunto de Comunicação e Negócios

Maria do Rosário de Moraes
Chefe-Adjunto de Administração

Documentos 148

DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA

**EMBRAPA RECURSOS GENÉTICOS E
BIOTECNOLOGIA**

RESULTADOS RELATIVOS AOS EMPREGADOS

Exemplares desta edição podem ser adquiridos na

Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia
Serviço de Atendimento ao Cidadão
Parque Estação Biológica, Av. W/5 Norte (Final) –
Brasília, DF CEP 70770-900 – Caixa Postal 02372 PABX: (61) 3348-4739 Fax: (61)
3340-3666 <http://www.cenargen.embrapa.br>
e.mail:sac@cenargen.embrapa.br

Comitê de Publicações

Presidente: *Maria Isabel de Oliveira Penteado*
Secretário-Executivo: *Maria da Graça Simões Pires Negrão*
Membros: *Arthur da Silva Mariante*
Maria Alice Bianchi
Maria de Fátima Batista
Maurício Machain Franco
Regina Maria Dechechi Carneiro
Sueli Correa Marques de Mello
Vera Tavares de Campos Carneiro
Supervisor editorial: *Maria da Graça S. P. Negrão*
Normalização Bibliográfica: *Maria Iara Pereira Machado*
Editoração eletrônica: *Maria da Graça S. P. Negrão*

1ª edição

1ª impressão (2005):

D 536 Diagnóstico do clima organizacional da Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia: resultados relativos aos empregados. – Brasília: Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia, 2005.
24 p. – (Documentos / Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia, 0102 – 0110; 148)

1. Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia - clima organizacional – diagnóstico. 2. Estratégias gerenciais. 3. Estratégias administrativas. I. Série.
658.402 – CDD 21.

AÇÃO GERENCIAL

DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA EMBRAPA RECURSOS GENÉTICOS E BIOTECNOLOGIA RESULTADOS RELATIVOS AOS EMPREGADOS

Brasília, DF
2005

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. JUSTIFICATIVA	7
3. OBJETIVOS.....	9
4. METODOLOGIA	9
5. RESULTADOS	11
5.1 – Questionários respondidos segundo as variáveis demográficas	11
5.2 – Resultados da avaliação do Clima Organizacional e de suas variáveis formadoras – Todos os empregados.....	15
5.3 – Resultados da avaliação do Clima Organizacional e de suas variáveis formadoras, segundo as categorias funcionais.	17
6. EQUIPE RESPONSÁVEL	22
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	22

1. INTRODUÇÃO

O termo “clima” é usado popularmente no ambiente de trabalho, para expressar o sentimento de bem ou de mal estar que os indivíduos vivenciam no dia-a-dia. As pessoas, de uma forma geral, usam esse termo intuitivamente, sem dele ter uma definição clara e também sem saber exatamente o que representa esse “clima” para elas. De uma forma bastante simples, o clima poder ser entendido como o conceito que o indivíduo tem do seu ambiente de trabalho, em função das exigências da organização e de seus valores pessoais. Dessa forma, o clima organizacional é representado pelo resumo das percepções compartilhadas pelos funcionários a respeito de vários aspectos organizacionais.

Para Kolb et al. (1978) “É importante que o administrador compreenda o conceito de clima organizacional, porque é através de sua criação que ele pode manejar a motivação de seus empregados. A eficiência da organização pode ser aumentada através da criação de um clima organizacional que satisfaça as necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais”.

As organizações, sendo constituídas de recursos humanos, materiais, financeiros, tecnológicos, etc., dependem do trabalho das pessoas para sobreviver, crescer e se desenvolver. São as pessoas que respondem pela interação e interdependência das demais variáveis (tarefas, estrutura, tecnologia e ambiente), que compõem a organização. E nesse sentido, o homem é o componente principal e indispensável à organização, que sem ele simplesmente deixa de existir.

2. JUSTIFICATIVA

O sucesso da organização depende da sua capacidade de lidar com a motivação, a cooperação e a boa vontade dos seus integrantes, de modo que os mesmos sejam canalizados em benefício do todo, mediante a criação de condições de trabalho que facilitem e tornem mais agradáveis as relações humanas dos empregados.

A situação presente, percebida “a priori”, é de que a empresa não vem proporcionando as condições necessárias para que possa obter dos empregados o apoio de que necessita para o seu crescimento e desenvolvimento. Evidencia-se, portanto, a necessidade de proporcionar clima organizacional adequado, como também de propiciar um ambiente de mútuo entendimento e satisfação.

Pesquisas sobre condições de trabalho são importantes para minimizar conflitos entre as necessidades dos indivíduos e as da organização, pois através do conhecimento das aspirações, desejos e necessidades dos funcionários, medidas poderão ser adotadas, de modo que a organização venha a alcançar seus objetivos institucionais e atender as expectativas dos indivíduos no trabalho. Nesse particular,

muito úteis mostram-se os estudos sobre clima organizacional para o diagnóstico da organização e para intervenções e mudanças (LAFOLLETTE, 1975).

Dada a sua importância, avaliações do clima não podem ser feitas apenas intuitivamente. “Estudos de clima são particularmente úteis, porque fornecem um diagnóstico geral da empresa, bem como indicações de áreas carentes de uma atenção especial. Não basta ‘sentir’ que o clima está mau, é preciso identificar onde, por que e como agir para melhorá-lo”. (SOUZA, 1982, p. 14).

Enfatizando a importância do assunto para as instituições de pesquisa e desenvolvimento, Sbragia (1983) comenta: “o fenômeno do clima tem-se constituído num aspecto dos mais relevantes, uma vez que, diferentemente do que acontece nas organizações de natureza mais tradicional (...) naqueles tipos de organização o ser humano tem desempenhado um papel crítico, representado, em maior ou menor amplitude, a própria tecnologia da organização”.

Relatando resultados de seus estudos em entidades de pesquisa agropecuária do sul do Brasil, Xavier (1986) também comenta sobre a utilidade desse tipo de estudo:

“De qualquer forma, o estudo de clima organizacional, por meio de percepções e aspirações, é um bom diagnóstico da organização, sobretudo pelo seu valor heurístico para a definição de novas políticas e pelo valor pragmático para a adoção de novas estratégias administrativas, pois o verdadeiro dirigente não pode conceber uma administração que relegue o homem e suas condições de trabalho a um segundo plano”.

Foram esses pesquisadores (SBRAGIA, 1983; SOUZA, 1981, 1982) que alertaram para a necessidade de se realizar pesquisas sobre clima organizacional, constataram a baixa produção de artigos sobre o assunto, reclamaram da falta de conscientização da importância do problema por parte dos beneficiários e também incentivaram pesquisas nesse sentido.

“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” (SOUZA, 1981, p. 89).

O presente trabalho partiu da premissa de que o estudo do clima organizacional é útil como diagnóstico para promover melhorias nas relações de trabalho, independentemente do tamanho ou complexidade da empresa. O clima influe no desempenho dos indivíduos que compõem a organização, de maneira que o desenvolvimento da empresa só será possível através da manutenção de um clima de trabalho que favoreça contribuições individuais, resultando, em consequência, em ganhos tanto para a organização como para seus funcionários.

O estudo baseia-se nas percepções dos indivíduos acerca de determinados fatores que compõem o universo do ambiente interno de trabalho e a partir dessas percepções serão feitas considerações a respeito da organização.

Foi realizado um trabalho de pesquisa a respeito das opiniões dos indivíduos sobre o clima do ambiente de trabalho, considerando as variáveis que estão relacionadas diretamente com o indivíduo, deste com a chefia e com a organização, com o objetivo de verificar fatores carentes de maior atenção e o tratamento que se deve dar a esses aspectos, para que a eficácia da instituição se eleve e, com isto, aumente a sua contribuição ao processo de desenvolvimento tecnológico e do agronegócio do país.

3. OBJETIVOS

Esta pesquisa teve como objetivo geral levantar informações a respeito do clima organizacional da Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia, para elaboração de um diagnóstico que seja útil no estabelecimento de estratégias gerenciais e administrativas e que possa orientar as intervenções e mudanças necessárias para o crescimento e desenvolvimento do Centro.

Para alcançar esse objetivo foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- (a) identificar o clima organizacional percebido (real) pelos funcionários e pelos estagiários e bolsistas;
- (b) comparar as percepções dos funcionários e dos estagiários e bolsistas em relação ao clima organizacional, entre unidades organizacionais, categorias funcionais, sexo, faixa etária e tempo de serviço/estágio/bolsa;
- (c) traçar o perfil do Centro, quanto ao clima organizacional;
- (d) avaliar a qualidade do clima percebido pelos funcionários e pelos estagiários e bolsistas;
- (e) identificar as variáveis que, na opinião dos empregados e demais colaboradores, exercem maior influência no clima organizacional do Centro.

4. METODOLOGIA

Para efeito deste trabalho foram adotados os seguintes termos e respectivas definições operacionais:

- (a) **Clima Organizacional** – “um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebido direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influenciam a motivação e o comportamento dessas pessoas” (LITWIN e STRINGER JUNIOR, 1968).
- (b) **Clima Organizacional Percebido (REAL)** – representa as opiniões e os sentimentos dos indivíduos a respeito do clima vigente na empresa..

Foi utilizado um instrumento de medida de clima organizacional (questionário) desenvolvido por Oliveira (1990), em sua dissertação de mestrado quando realizou pesquisa sobre o clima organizacional da Embrapa (anexo 1), com algumas adaptações para a realidade da Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia. Para os bolsistas e estagiários o mesmo questionário foi empregado, com pequenas adaptações.

Esse questionário estava dividido em 3 (três) partes:

1. A parte I solicitava informações a respeito das características pessoais dos indivíduos que atuam profissionalmente no Centro, de modo permitir a classificação dos dados por: sexo, faixa etária, tempo de serviço, unidade organizacional e categoria funcional.
2. A parte II requeria a expressão de opiniões e sentimentos dos indivíduos a respeito do ambiente de trabalho, no momento do preenchimento do instrumento, de forma a representar a situação **real** ou percebida. Era solicitada a opinião em relação a 18 variáveis que são importantes na formação do clima organizacional.

São 18 as variáveis utilizadas na pesquisa, assim classificadas:

- (a) Variáveis que representam a relação: Indivíduo X Organização
 - V1 – Estrutura
 - V2 – Apoio Logístico
 - V3 – Padrões de Desempenho
 - V4 – Flexibilidade
 - V5 – Responsabilidades
 - V6 – Controle
 - V7 – Recompensas
 - V8 – Progresso
- (b) Variáveis que representam a relação: Indivíduo X Chefia
 - V9 – Reconhecimento
 - V10 – Participação
 - V11 – Tolerância a erros
 - V12 – Liderança
 - V13 – Tensão
- (c) Variáveis relacionadas diretamente com o Indivíduo
 - V14 – Identidade
 - V15 – Cooperação
 - V16 – Competição
 - V17 – Calor Humano
 - V18 – Conflitos

A opinião, para cada variável, deveria ser expressa numa escala que variava de 1 a 6. O grau 1 representava a completa identificação com a afirmação à esquerda da escala, enquanto o grau 6 representava a completa identificação com a afirmação à direita da escala. Os demais graus representavam situações

intermediárias, variando para mais ou para menos conforme a opinião do respondente.

3. A parte III solicitava a opinião dos indivíduos a respeito da qualidade do clima existente em seu ambiente de trabalho e das variáveis que influenciam nesse clima.

O questionário foi distribuído, no mesmo dia a todos os empregados, estagiários, bolsistas e pós-graduandos e recolhido no mesmo dia ou no dia seguinte

É importante ressaltar que os resultados obtidos com o conhecimento dessa parcela da realidade estão limitados a ela, uma vez que a abordagem deste trabalho será centrada em um fator – clima organizacional – a fim de tornar possível a investigação, embora não se ignore a importância das variáveis intervenientes não-isoladas e dos demais elementos do ecossistema que interferem no desenvolvimento de uma empresa.

As informações coletadas foram tratadas sigilosamente, de modo a resguardar a individualidade dos participantes da pesquisa. Os resultados foram analisados de forma agrupada, não havendo menção, exemplificação ou discussão de casos isolados.

Foram calculados, a princípio, apenas as médias e desvios-padrão das variáveis citadas, para os empregados segundo as categorias funcionais.

5. RESULTADOS

Neste relatório serão relatados e analisados os resultados relativos ao empregados da Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia. Os dados e análises relativos aos estagiários e bolsistas serão apresentados em outro relatório.

5.1 – Questionários respondidos segundo as variáveis demográficas

Foram distribuídos 251 questionários e obtidos 201 respondidos, o que representa 80,1% de respostas, porcentual que representa alto índice de respostas e que demonstra o interesse dos empregados em participar do Diagnóstico de Clima Organizacional da Unidade.

Alguns respondentes não preencheram todos os quesitos de identificação dos dados demográficos. Quando isso aconteceu, os resultados relativos à característica não informada não foram computados naquela análise em particular.

Dos questionários respondidos, 99 (49,2%) foram preenchidos por empregados do sexo masculino e os restantes 102 (50,8%) por empregadas.

As tabelas 1 e 2 apresentam as respostas obtidas, respectivamente, quanto à faixa etária e à faixa de tempo de serviço dos respondentes

Tabela 1 – Faixa etária dos respondentes ao questionário de Clima Organizacional da empresa Recursos Genéticos e Biotecnologia

FAIXA ETÁRIA	Nº DE QUESTIONÁRIOS	(%)
Até 25 anos completos	5	2,5
De 26 a 35 anos completos	33	16,1
De 36 a 45 anos completos	78	36,8
Acima de 45 anos	78	36,8
Respostas ausentes	7	3,8
TOTAL	201	100,0

Tabela 2 - Tempo de serviço dos respondentes ao questionário de Clima Organizacional da Empresa Recursos Genéticos e Biotecnologia

TEMPO DE SERVIÇO	Nº DE QUESTIONÁRIOS	(%)
Até 5 anos completos	44	21,9
De 5 a 10 completos	26	13,0
De 11 a 20 anos completos	88	43,8
De 21 a 30 anos completos	31	15,4
Mais de 30 anos	3	1,5
Respostas ausentes	9	4,4
TOTAL	201	100,0

As Tabelas 3 e 4 apresentam a composição do universo de empregados em atividade por unidade organizacional e por categoria funcional e o número e percentual de questionários respondidos. Nesse caso, a base de cálculo utilizada foi o número de empregados por unidade ou por categoria, previamente informado pelo Setor de Recursos Humanos.

TABELA 3 – Número de empregados em atividade e número e porcentual de questionários respondidos nas Unidades Organizacionais da Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	Composição	Nº de empregados	Questionários respondidos	(%) sobre o total da Unidade Organizacional
CHEFIAS	Chefia Geral Chefia Adj de P&D Chefia Adj de Comunicação e Negócios Chefia Adj de Administração	8	2	25,0
RECURSOS GENÉTICOS	Núcleo Temático de Recursos Genéticos	60	50	83,3
BIOTECNOLOGIA	Núcleo Temático de Biotecnologia	55	40	72,7
CONTROLE BIOLÓGICO	Núcleo Temático de Controle Biológico	31	22	80,0
SEGURANÇA BIOLÓGICA	Núcleo Temático de Segurança Biológica	22	22	100,0
ADMINISTRAÇÃO	Setores Administrativos e de Apoio	38	38	100,0
COMUNICAÇÃO E NEGÓCIOS	Áreas de Comunicação, Negócios e Setor de Informação	37	21	56,8
Sem identificação da U. Organizacional		-	6	-
TOTAL VÁLIDO		251	195	77,7

A partir da Tabela 3 pode-se observar que a menor porcentagem de respondentes foi a das Chefias (Chefes e Secretárias), seguido pelo grupo de empregados dedicado a comunicação e Negócios. Talvez nesses dois grupos não tenha havido a necessária informação e sensibilização quanto à relevância do diagnóstico de Clima Organizacional.

A obtenção de respostas por Categoria Funcional foi bastante elevada e praticamente equivalente (a não ser no caso de TNS, onde se obteve a totalidade das respostas do grupo), o que demonstra, por um lado, que o questionário não trouxe maiores dificuldades de interpretação e preenchimento aos empregados de escolaridade mais baixa e, por outro, a compreensão de todos os grupos quanto à importância de participar da pesquisa de Clima.

TABELA 4 – Número de empregados por categoria funcional e número e percentual de questionários respondidos nas Unidades Organizacionais da Empresa Recursos Genéticos e Biotecnologia

CATEGORIAS FUNCIONAIS	Composição	Empregados	Questionários respondidos	(%) sobre o total da categoria
GERENTES	Chefe Geral Chefes Adjuntos Gestores de Núcleos Supervisores	21	17	81,0
PESQUISADORES	Pesquisador I Pesquisador II Pesquisador III	98	78	79,6
TÉCNICOS NS	Técnicos de Nível Superior	36	36	100,0
ASSISTENTES e AUXILIARES	Assistentes de Operação Auxiliares de Operação	96	70	72,9
TOTAL		251	201	80,1

5.2 – Resultados da avaliação do Clima Organizacional e de suas variáveis formadoras – Todos os empregados

A Tabela 5 apresenta os resultados obtidos quando se pediu que os respondentes qualificassem o clima de seu local de trabalho, em uma escala que ia de “péssimo” a ótimo”

Tabela 5 – Qualidade do clima organizacional da Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia

CLIMA	Nº DE RESPOSTAS	(%)
Péssimo	3	1,4
Ruim	13	6,5
Regular	81	40,3
Bom	88	43,8
Ótimo	16	8,0
TOTAL	201	100,0

Como se observa da tabela 5, mais da metade (52,8%) dos empregados da Unidade consideram “bom” ou “ótimo” o clima de trabalho. Se a essas duas qualificações for adicionado o percentual relativo a “regular”, pode-se calcular que apenas 7,9 % dos empregados acha “ruim” ou “péssimo” o clima no trabalho, o que é um resultado muito importante e que pode ter grande influência na manutenção da motivação e da produtividade laboral.

Na Tabela 6 estão reunidos os resultados das médias e desvios-padrão das notas atribuídas às 18 variáveis formadoras do clima organizacional. Deve-se recordar que a escala para atribuição das notas varia de 1 a 6. Na tabela 6, as variáveis estão classificadas em ordem decrescentes do valor da média.

Ao analisar a tabela 6, de imediato verifica-se a grande uniformidade dos resultados, representada pelos baixos valores dos desvios-padrão obtidos para todas as variáveis. Mesmo para o maior valor de desvio-padrão (da variável progresso), o coeficiente de variação (desvio padrão/média) é de 46,9%.

A variável melhor avaliada foi **IDENTIDADE**, com média 4,7 (78,3% do valor máximo possível). Relembrando que o enunciado da questão relativa a esta variável, no questionário foi “as pessoas dão valor à empresa da qual fazem parte, se sentem orgulhosas e prestigiadas por pertencerem à empresa”, pode-se afirmar que, de forma geral, os empregados sentem-se prestigiadas por trabalhar na Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia

Tabela 6 – Médias e Desvio-padrão dos escores atribuídos às variáveis formadoras do Clima Organizacional, classificadas em ordem decrescente de avaliação – Todos os Respondentes

VARIÁVEIS	Escore*	
	Média	Desvio-Padrão
1. IDENTIDADE	4,7	1,2
2. FLEXIBILIDADE	4,0	1,1
2 ESTRUTURA	4,0	1,2
2 RESPONSABILIDADES	4,0	1,4
5 PARTICIPAÇÃO	3,9	1,3
6 COOPERAÇÃO	3,8	1,3
6 CALOR HUMANO	3,8	1,4
6 LIDERANÇA	3,8	1,5
9 PADRÕES DE DESEMPENHO	3,6	1,3
9 TENSÃO	3,6	1,4
11 TOLERÂNCIA A ERROS	3,4	1,4
12 APOIO LOGÍSTICO	3,3	1,3
12 CONFLITOS	3,3	1,3
14 RECONHECIMENTO	3,2	1,4
14 COMPETIÇÃO	3,2	1,4
14 PROGRESSO	3,2	1,5
17 CONTROLE	3,1	1,4
18 RECOMPENSAS	2,5	1,3

Escore de 1 a 6.

As variáveis **FLEXIBILIDADE**, **ESTRUTURA** e **RESPONSABILIDADE** ficaram empatadas em segundo lugar, com 66,6% do escore máximo possível, significando que “o Centro tem normas e procedimentos, para a realização das tarefas, que são flexíveis e que permitem o exercício da iniciativa”, “a estrutura organizacional e funcional do Centro é consistente com a sua missão, com seus objetivos e suas metas” e que “os chefes/supervisores delegam responsabilidades às pessoas para realizarem sua parte nos objetivos do Centro. As pessoas sentem que podem tomar decisões e resolver os problemas sem precisar recorrer aos chefes/supervisores a cada etapa do trabalho”, de acordo com os enunciados das questões relativas a essas variáveis no instrumento de coleta de dados.

As demais variáveis cujos escores atribuídos por todos os empregados situaram-se acima do valor médio do intervalo (escore 3,5) são: **PARTICIPAÇÃO**, **COOPERAÇÃO**, **CALOR HUMANO**, **LIDERANÇA**, **PADRÕES DE DESEMPENHO**, **TENSÃO**

Das 10 variáveis que obtiveram média acima da média do intervalo, 4 fazem parte das que representam a relação indivíduo-organização (flexibilidade, estrutura, responsabilidades, padrões de desempenho), 3 da relação indivíduo-chefia (liderança, participação, tensão e 3 estão relacionadas diretamente com características individuais (identidade, calor humano, cooperação).

No outro extremo da escala, encontra-se a variável **RECOMPENSAS** como a pior avaliada, com 41,7% da nota máxima possível, Seguem-se com más avaliações **CONTROLE, PROGRESSO, COMPETIÇÃO** e **RECONHECIMENTO**, significando que os empregados não consideram que “a empresa tem um Plano de Cargos, com salários e benefícios adequados ao perfil do seu pessoal,” nem que “os sistemas de controle do Centro (avaliação de desempenho, produtividade, relatórios, etc), são utilizados para efeito de orientação às pessoas, para a melhoria dos processos de trabalho e para a solução de problemas”, ou que “o Centro oferece, às pessoas, oportunidades de crescimento e avanço profissional, atendendo suas aspirações e expectativas de progresso e desenvolvimento”; Também não acreditam que “a competição entre as pessoas e/ou grupos de trabalho é valorizada como forma de estimular a criatividade e melhorar o desempenho profissional” nem que “as pessoas são reconhecidas por um bom trabalho ou atuação diferenciada. Os mecanismos de reconhecimento são estimulantes e um desempenho acima do esperado é considerado e valorizado pelos supervisores”.

Três das variáveis (recompensas, controle, progresso), incluindo a pior avaliada, encontram-se no rol das que representam relações entre o indivíduo e a organização, enquanto uma (reconhecimento) relaciona indivíduo e supervisor e outra (competição) está diretamente ligada a relações entre os indivíduos.

Das variáveis apontadas como as de pior avaliação em relação ao Clima Organizacional, antevê-se que a Unidade poderá desenvolver, com maior facilidade, estratégias de intervenção para modificar a avaliação relacionada a **CONTROLE, PROGRESSO, RECONHECIMENTO E COMPETIÇÃO**. Modificações na variável **RECOMPENSAS** dependem diretamente do Plano de Cargos e Salários da Empresa, o que a Unidade não tem condições de alterar por vontade ou atuação isoladas.

5.3 – Resultados da avaliação do Clima Organizacional e de suas variáveis formadoras, segundo as categorias funcionais.

A Tabela 7 mostra os resultados das análises estatísticas obtidos para cada variável, em relação às categorias funcionais: gerentes, pesquisadores, técnicos de nível superior e assistentes/auxiliares, considerando a percepção dos indivíduos a respeito do ambiente de trabalho na Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia

TABELA 7 – Médias e Desvio-padrão (DP) dos escores atribuídos às variáveis formadoras do Clima Organizacional, separados por categoria funcional

VARIÁVEIS	GERENTES		PESQUISADORES		TÉCNICOS NÍVEL SUPERIOR		ASSISTENTES E AUXILIARES	
	(n=17)		(n=78)		(n=36)		(n=70)	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
ESTRUTURA	4,0	1,0	4,0	1,3	3,6	1,0	4,0	1,3
APOIO LOGÍSTICO	3,6	1,1	3,4	1,2	2,8	1,2	3,2	1,4
PADRÕES DESEMPENHO	4,3	1,0	3,5	1,3	3,5	1,2	3,6	1,4
FLEXIBILIDADE	4,3	0,9	4,2	1,0	3,9	1,3	4,0	1,1
RESPONSABILIDADES	4,6	1,0	4,0	1,2	3,6	1,5	3,8	1,5
CONTROLE	3,5	0,9	3,0	1,4	3,0	1,3	3,2	1,5
RECOMPENSAS	3,1	1,1	2,8	1,2	2,1	1,1	2,4	1,3
PROGRESSO	4,5	1,0	4,0	1,1	2,9	1,4	2,1	1,3
RECONHECIMENTO	4,0	1,3	3,4	1,4	2,7	1,3	3,0	1,4
PARTICIPAÇÃO	4,8	1,2	4,2	1,1	3,6	1,4	3,4	1,5
TOLERÂNCIA A ERROS	4,0	1,1	3,3	1,3	3,1	1,3	3,4	1,5
LIDERANÇA	4,3	1,2	3,9	1,5	3,6	1,4	3,6	1,6
TENSÃO	3,6	1,1	3,6	1,4	3,2	1,3	3,8	1,5
IDENTIDADE	5,0	0,8	4,5	1,2	4,6	1,3	4,8	1,3
COOPERAÇÃO	3,9	1,0	3,5	1,4	3,6	1,0	4,1	1,4
COMPETIÇÃO	4,0	1,1	3,2	1,3	3,0	1,3	3,0	1,5
CALOR HUMANO	4,1	1,4	3,7	1,3	3,7	1,2	4,0	1,5
CONFLITOS	3,9	1,1	3,2	1,2	3,2	1,2	3,4	1,3

A Tabela 8 foi construída com os resultados da Tabela 7 e apresenta as variáveis classificadas em ordem decrescente das médias atribuídas pelos empregados segundo as categorias funcionais. Os resultados apontam diferenças significativas de percepção, entre os indivíduos que desempenham diferentes funções na empresa, a respeito do clima organizacional no ambiente de trabalho.

Pode-se observar, de imediato, que os escores atribuídos pelos Técnicos de Nível Superior foram, na maioria, inferiores aos atribuídos pelos outros grupos funcionais, pode-se concluir que este grupo tem uma percepção mais pessimista que os demais a respeito dos atributos do clima organizacional. Por outro lado, os Gerentes tem uma percepção bastante otimista considerando que 16 das 18 variáveis analisadas obtiveram médias acima de 3,5.

Dentre os resultados destacam-se as variáveis **IDENTIDADE**, como a melhor avaliada por todas as categorias, e a variável **RECOMPENSAS**, como a pior avaliada, exceto no caso dos Assistentes e Auxiliares que consideram ainda mais crítico o fator **PROGRESSO**, seguido de **RECOMPENSAS**.

Tomando-se por base as 6 variáveis melhor avaliadas por todas as categorias funcionais destaca-se a variável **FLEXIBILIDADE** que consta em todas as relações

priorizadas, o que demonstra que “o Centro tem normas e procedimentos, para a realização das tarefas, que são flexíveis e que permitem o exercício da iniciativa”

Três variáveis se destacam no caso dos gerentes e pesquisadores, que são: **PARTICIPAÇÃO, RESPONSABILIDADES E PROGRESSO**. Estas variáveis caracterizam o perfil e a cultura da organização que propicia a estas categorias funcionais possibilidades de participação na gestão, delegação de responsabilidades e progresso na carreira. Já para os demais os fatores melhor avaliados são: **COOPERAÇÃO, CALOR HUMANO E ESTRUTURA**, demonstrando que os técnicos de nível superior e os assistentes e auxiliares de operações concordam com a estrutura organizacional vigente e que existe um ambiente de amizade, respeito e colaboração no Centro. Os Técnicos NS, em menor grau que os gerentes e pesquisadores, também tem uma percepção favorável em relação a participação na tomada de decisão estando esta variável posicionado em sexto lugar no ranking de classificação dessa categoria.

Para os Assistentes e Auxiliares a sexta posição fica com a variável **RESPONSABILIDADES**, seguida das variáveis: **TENSÃO e PADRÕES DE DESEMPENHO**, significando que esses percebem a administração do centro como não centralizada, que os supervisores delegam responsabilidades e onde as pessoas podem tomar decisões no seu âmbito de atuação, existe tranquilidade para execução das tarefas dentro de um ritmo normal de trabalho, com orientação e distribuição adequada de carga de trabalho, sendo os padrões de desempenho elevados, desafiadores e estimulantes.

Dentre as variáveis pior avaliadas o destaque é para **RECOMPENSAS** com médias variando entre 3,1 no caso dos gerentes que tem a percepção mais otimista e 2,1 no caso dos Técnicos NS com a percepção mais pessimista. Dois terços dos funcionários consideram que o Plano de Cargos e Salários da empresa não oferece salários e benefícios adequados ao seu perfil profissional e não se sentem adequadamente recompensados pelos trabalhos que fazem. No caso dos Assistentes e Auxiliares a dificuldade de **PROGRESSO** na carreira é ainda mais crítica que as recompensas. Esses consideram que o Centro não oferece possibilidades de crescimento e desenvolvimento nem atende suas expectativas de progresso e avanço profissional. Segue-se a variável **RECOMPENSAS**, que aparece no segundo lugar como pior avaliado, demonstrando uma percepção de que também não se sentem adequadamente recompensados pelo seu trabalho.

Vale ressaltar que a variável **PROGRESSO** para os Gerentes e Pesquisadores está entre as melhores avaliadas posicionando-se em quarto e em quinto lugares, respectivamente. Para os Técnicos NS e Assistentes/Auxiliares esta variável aparece entre as piores avaliadas, no décimo quinto e décimo oitavo lugares respectivamente. Este resultado demonstra que, possivelmente, a instituição adota parâmetros distintos para os dois grupos em termos de oportunidades de crescimento e avanço profissional. Enquanto o primeiro grupo está satisfeito com a empresa e o segundo não está, sendo que os Assistentes e Auxiliares demonstram grande insatisfação em relação a esta variável

Além das acima referidas, entre as seis variáveis piores avaliadas, destacam-se **CONTROLE** para os Gerentes e Pesquisadores e **RECONHECIMENTO** para os

Técnicos de Nível Superior e os Assistentes/Auxiliares. Confirmando a possibilidade de tratamentos diferenciados para os dois grupos, os Gerentes e Pesquisadores não estão satisfeitos com o nível de controle adotado na empresa onde os sistemas não são utilizados para orientação e melhoria do trabalho. Já os Técnicos e Assistentes/Auxiliares estão insatisfeitos com a questão do Reconhecimento, que é uma variável bastante relacionada com as recompensas e as possibilidades de progresso dentro da empresa, demonstrando coerência de percepção deste grupo. Consideram que não são reconhecidos pelo trabalho que realizam. Para eles os mecanismos de reconhecimento não são estimulantes, como também não são valorizados pelos seus supervisores. O Controle também está entre as piores avaliadas pelos Técnicos NS e Assistentes/Auxiliares, porém, na décima terceira posição. Para estes dois últimos grupos, as questões relacionadas a Recompensas, Reconhecimento e Progresso são muito críticas.

Duas outras variáveis fazem parte do grupo de seis piores avaliadas: **COMPETIÇÃO e APOIO LOGÍSTICO**, sendo que enquanto Competição está em décimo quarto lugar para os Técnicos, para os Assistentes/Auxiliares está em décimo quinto, e alternadamente, enquanto Apoio Logístico está em décimo sexto para os Técnicos e em décimo terceiro lugar para os Assistentes/Auxiliares. Esta diferença de percepção pode estar associada a valorização do grupo de Técnicos a questões relacionadas às condições e instrumentos de trabalho, com maiores exigências em relação aos recursos necessários para o desenvolvimento de seus objetivos institucionais. Para os Assistentes/Auxiliares a Competição é percebida como prejudicial à realização das tarefas e possivelmente não tem sido estimulante nem contribui para a melhoria do desempenho profissional dessa categoria.

É interessante notar que para todas as categorias funcionais, dentre 9 variáveis piores avaliadas, 7 são coincidentes. Podemos considerar que os resultados da pesquisa mostram convergência e coerência de opiniões, apresentando diferenças sutis de percepção quanto ao que consideram mais ou menos importantes em cada categoria. Estes resultados podem direcionar as ações dos dirigentes no sentido de minimizar as insatisfações em relação a estes atributos do clima organizacional, proporcionando um ambiente de trabalho mais saudável e agradável a seus empregados.

Finalizando, recomenda-se que a instituição aprofunde estudos e busque alternativas para melhorar as questões relacionadas aos seguintes fatores internos, preferencialmente na ordem que se segue:

RECOMPENSAS
PROGRESSO
RECONHECIMENTO
CONTROLE
COMPETIÇÃO
APOIO LOGÍSTICO
CONFLITOS

Tabela 8- Variáveis formadoras do Clima Organizacional classificadas em ordem decrescente de acordo com as médias atribuídas pelas categorias funcionais

GERENTES		PESQUISADORES		TÉCNICOS NÍVEL SUPERIOR		ASSISTENTES E AUXILIARES	
MÉDIA	VARIÁVEIS	MÉDIA	VARIÁVEIS	MÉDIA	VARIÁVEIS	MÉDIA	VARIÁVEIS
5,0	IDENTIDADE	4,5	IDENTIDADE	4,6	IDENTIDADE	4,8	IDENTIDADE
4,8	PARTICIPAÇÃO	4,2	FLEXIBILIDADE	3,9	FLEXIBILIDADE	4,1	COOPERAÇÃO
4,6	RESPONSABILIDADES	4,2	PARTICIPAÇÃO	3,7	CALOR HUMANO	4,0	ESTRUTURA
4,5	PROGRESSO	4,0	ESTRUTURA	3,6	ESTRUTURA	4,0	FLEXIBILIDADE
4,3	PADRÕES DESEMPENHO	4,0	RESPONSABILIDADES	3,6	RESPONSABILIDADES	4,0	CALOR HUMANO
4,3	FLEXIBILIDADE	4,0	PROGRESSO	3,6	PARTICIPAÇÃO	3,8	RESPONSABILIDADES
4,3	LIDERANÇA	3,9	LIDERANÇA	3,6	LIDERANÇA	3,8	TENSÃO
4,1	CALOR HUMANO	3,7	CALOR HUMANO	3,6	COOPERAÇÃO	3,6	PADRÕES DESEMPENHO
4,0	ESTRUTURA	3,6	TENSÃO	3,5	PADRÕES DESEMPENHO	3,6	LIDERANÇA
4,0	RECONHECIMENTO	3,5	PADRÕES DESEMPENHO	3,2	TENSÃO	3,4	PARTICIPAÇÃO
4,0	TOLERÂNCIA A ERROS	3,5	COOPERAÇÃO	3,2	CONFLITOS	3,4	TOLERÂNCIA A ERROS
4,0	COMPETIÇÃO	3,4	APOIO LOGÍSTICO	3,1	TOLERÂNCIA A ERROS	3,4	CONFLITOS
3,9	COOPERAÇÃO	3,4	RECONHECIMENTO	3,0	CONTROLE	3,2	APOIO LOGÍSTICO
3,9	CONFLITOS	3,3	TOLERÂNCIA A ERROS	3,0	COMPETIÇÃO	3,2	CONTROLE
3,6	APOIO LOGÍSTICO	3,2	COMPETIÇÃO	2,9	PROGRESSO	3,0	RECONHECIMENTO
3,6	TENSÃO	3,2	CONFLITOS	2,8	APOIO LOGÍSTICO	3,0	COMPETIÇÃO
3,5	CONTROLE	3,0	CONTROLE	2,7	RECONHECIMENTO	2,4	RECOMPENSAS
3,1	RECOMPENSAS	2,8	RECOMPENSAS	2,1	RECOMPENSAS	2,1	PROGRESSO

6. EQUIPE RESPONSÁVEL

Foi responsável por esta ação gerencial, a Sr^a NANETE RIBEIRO DE OLIVEIRA, Mestre em Administração e especialista em Clima Organizacional, que trabalhou, como consultora de um grupo de trabalho, instituído por meio da Ordem de Serviço nº 95, de 22/06/2004, assim composto:

Presidente: JOSÉ MANUEL CABRAL DE SOUSAS DIAS – Chefe Geral

Membros: MARIA DO ROSÁRIO DE MORAES – Chefe Administrativa
NEUZA HELENA RANGEL AVELINO - SRH
WALMIRA MARTINS DE ARAÚJO FARIA - SRH
EVANI OLIVEIRA ARAÚJO - SRH
ANDRÉIA CARLA DE SOUSA – SRH

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

KOLB, D.; RUBIN, I. M.; MCINTYRE, J. M. **Psicologia organizacional**: uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1978.

LAFOLLETTE, W. R. How is the climate in your organization? **Personnel Journal**, Baltimore, US, v. 54, p. 376-379, 1975.

LAFOLLETTE, W. R.; SIMS, H. P. Is satisfaction redundant with organizational climate? **Organizational Behavior and Human Performance**, New York, v. 11, p. 139-155, 1975.

LITWIN, G. H.; STRINGER JUNIOR, R. H. **Motivation and organizational climate**. Boston: Harvard University, Division of Research, 1968.

OLIVEIRA, N. R. **Clima organizacional da embrapa**. 1990. Não paginado. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 30-9, abr./jun. 1983.

SOUZA, E. L. P. de. Clima e motivação em uma empresa estatal. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, p. 14-18, jan./mar., 1982.

SOUZA, E. L. P. de. Motivação, cultura e clima em órgãos públicos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 4, p. 14-18, out./dez. 1981.

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