

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL NA
PREDISPOSIÇÃO DA INSTITUIÇÃO ÀS MUDANÇAS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

MARIA ANTONIETA MENDES DA LUZ

**FLORIANÓPOLIS
2001**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MARIA ANTONIETA MENDES DA LUZ

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL NA
PREDISPOSIÇÃO DA INSTITUIÇÃO ÀS MUDANÇAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área: Engenharia de Produção

Ênfase: Planejamento e Estratégia Organizacional

Orientador: Francisco Antonio Pereira Fialho

FLORIANÓPOLIS
2001

MARIA ANTONIETA MENDES DA LUZ

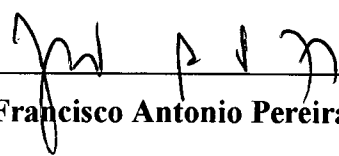
**A INFLUÊNCIA DA CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL NA
PREDISPOSIÇÃO DA INSTITUIÇÃO ÀS MUDANÇAS**

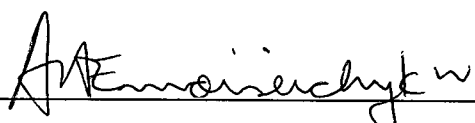
Esta dissertação foi julgada adequada e aprovada para obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

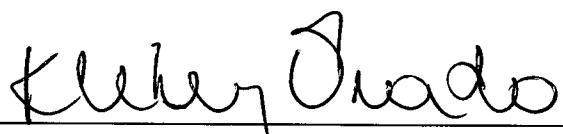
Florianópolis, 14 de agosto de 2001


Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph. D.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA


Prof. Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr.
Orientador


Profa. Ana Elizabeth Moyseichick, Dra.


Prof. Kleber Prado Filho, Dr.

Ficha Catalográfica

Luz, Maria Antonieta Mendes

A influência da Cultura e Clima Organizacional na predisposição da Instituição às mudanças.

Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2001.

xiii, 162 p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Área: Planejamento e Estratégia Organizacional)

Orientador: Prof. Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr.

1. Clima Organizacional 2. Cultura Organizacional 3. Mudanças

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Título

A todas aquelas pessoas que nos falam de seus sonhos, frustrações, motivações, insatisfações, possibilitando-nos entrar no seu mundo e submeterem-se a ser objeto de nossos estudos em prol de instituições mais justas e humanas.

AGRADECIMENTOS

- Ao Professor Francisco Antonio Pereira Fialho, pela orientação, compreensão e pronto atendimento a todas as minhas dúvidas.
- Ao Professor Idone Bringhenti, por sua clareza, simplicidade e consistência na forma de fazer ciência e a nos ensinar como fazê-lo.
- Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina em parceria com o Instituto Metodista Izabela Hendrix, pela oportunidade de realização do mestrado.
- Ao professor Gilmar Camargo de Almeida, Coordenador do Programa de Pós Graduação do Instituto Izabela Hendrix, por acreditar nessa idéia, torna-la realidade e possibilitar-nos vivencia-la.
- Ao Marconi Briseno de Souza, técnico de vídeo conferência, pelo apoio e bom humor nas horas tensas.
- À Instituição que cedeu espaço e forneceu o apoio para a realização deste trabalho.
- Aos Professores Eduardo Soares de Oliveira e Maria Lúcia Faria Azevedo Carneiro Soares por acreditarem no meu projeto de trabalho e incentivar sua realização.
- Aos meus colegas Juliana Cazeli Panage Prado e Flavio Eduardo Tofani de Moraes, pelas contribuições e apoio nas horas decisivas.
- Ao profissional de análise de sistemas, Ricardo Celso Pinto Luz, pelas várias horas dedicadas na tabulação e formatação das inúmeras tabelas e gráficos.
- Aos meus pais (*in memoriam*) que me ensinaram a não desistir frente aos obstáculos e principalmente a ser sensível e disponível frente ao conhecimento.
- Aos meus filhos, Clarissa e André Luz Teixeira Reis, pelas inúmeras horas roubadas de seu convívio em busca de um auto crescimento para poder reverter em prol deles os ganhos daí decorrentes.
- Em especial ao meu marido, Mario Teixeira Reis Neto, pelo incentivo, apoio e por ser uma luz quando tudo parecia escuro.
- A Deus, por ser fonte de inspiração e vida, sem o qual nada existiria, e a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

" A forma mais apropriada de se estruturar e projetar uma organização depende da natureza de seu ambiente. Da mesma forma, as organizações estão cada vez mais tentando mudar suas culturas como parte de estratégias mais amplas que procurem encorajar a inovação, realçar a produtividade e, de um modo geral, revitalizar suas operações. À medida que os ambientes mudam, as organizações, como sistemas abertos, também precisam mudar, se quiserem assegurar a continuidade da adaptação ao seu mundo circunvizinho. Contudo, antes que uma organização possa ser alterada, seja através de uma mudança estrutural, cultural ou uma combinação de ambas, é preciso chegar a um acordo geral, sobre de que trata a organização, sua missão básica, seus valores e assim por diante. Visões e percepções diferentes de uma organização podem resultar prontamente em metas, contratos psicológicos e suposições disparatados em relação ao que é importante".
Bowditch e Buono (1997:191)

SUMARIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	p. ix
LISTA DE TABELAS E QUADROS	p. xi
RESUMO	p. xii
ABSTRACT	p. xiii
1. INTRODUÇÃO	
Descrição do tema	p. 1
1.1 PROBLEMA	p. 5
O problema	p. 5
Hipóteses	p. 5
1.2 OBJETIVO	p. 6
1.3 DEFINIÇÕES	p. 6
1.4 ESTRUTURA	p. 7
2. REVISÃO DA LITERATURA E FUNDAMENTOS TEÓRICOS: CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL	p. 9
2.1 CONCEITUALIZANDO CULTURA ORGANIZACIONAL	p. 9
2.2 DECIFRANDO A CULTURA ORGANIZACIONAL	p. 14
2.3 CULTURA FORTE E SUB CULTURAS DAS ORGANIZAÇÕES	p. 16
2.4 A CRIAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL	p. 18
2.5 A CULTURA COMO FATOR DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL E A DIFERENÇA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	p. 20
2.6 ORGANIZAÇÕES EM MUDANÇAS E SIST. DE COMUNICAÇÃO	p. 31
2.7 REQUISITOS BÁSICOS PARA A IMPLANTAÇÃO DE MUDANÇAS	p. 36
3. MATERIAIS E MÉTODOS	p. 39
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA	p. 39
3.2 MÉTODOS	p. 41
4. RESULTADOS	p. 43
4.1 RESULTADOS ANÁLISE DE CLIMA	p. 43
4.1.1 AMBIENTE DE TRABALHO	p. 43
4.1.2 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	p. 50
4.1.3 RECOMPENSAS PROFISSIONAIS	p. 57
4.1.4 MUDANÇAS	p. 64
4.1.5 COMUNICAÇÃO	p. 73
4.1.6 RELAÇÃO CHEFE X FUNCIONÁRIO	p. 80
4.1.7 RELAÇÃO FUNCIONÁRIO X FUNCIONÁRIO	p. 87
4.1.8 IMAGEM DA INSTITUIÇÃO	p. 93
4.1.9 SALÁRIO VERSUS BENEFÍCIOS	p. 99
4.1.10 QUALIDADE	p. 106
4.1.11 TREINAMENTO	p. 112
4.1.12 ESTILO GERENCIAL	p. 118
4.1.13 ANÁLISE PERFIL SÓCIO - ECONÔMICO E SOCIAL	p. 124
4.2 RESULTADOS ANÁLISE CULTURA	p. 138
4.3 DISCUSSÃO	p. 142
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	p. 148
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	p. 152
ANEXO 1 – Pesquisa de Opinião de Clima Organizacional	p. 154
ANEXO 2 – Pesquisa Qualitativa em Profundidade sobre Cultura	p. 162

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICOS

Figura 1 – Cultura análise Organizacional	p. 20
Figura 2 – Seis Leituras Possíveis de Clima Interno	p. 26
Figura 3 – Análise Geral - Ambiente de Trabalho	p. 45
Figura 4 – Ambiente de Trabalho - Administrativos	p. 46
Figura 5 – Ambiente de Trabalho – Docentes	p. 47
Figura 6 – Análise Geral - Organização do Trabalho	p. 52
Figura 7 – Organização do Trabalho – Administrativos	p. 53
Figura 8 – Organização do Trabalho – Docentes	p. 54
Figura 9 – Análise Geral - Recompensas Profissionais	p. 59
Figura 10 – Recompensas Profissionais – Administrativos	p. 60
Figura 11 – Recompensas Profissionais – Docentes	p. 61
Figura 12 – Análise Geral –	p. 67
Figura 13 – Mudanças – Administrativos	p. 68
Figura 14 – Mudanças – Docentes	p. 69
Figura 15 – Análise Geral – Comunicação	p. 75
Figura 16 – Comunicação – Administrativos	p. 76
Figura 17 – Comunicação – Docentes	p. 77
Figura 18 – Análise Geral – Relação Chefe x Subordinados	p. 81
Figura 19 – Relação Chefe x Subordinados – Administrativos	p. 82
Figura 20 – Relação Chefe x Subordinados – Docentes	p. 83
Figura 21 – Análise Geral – Relação Funcionário x Funcionário	p. 88
Figura 22 – Relação Funcionário x Funcionário – Administrativos	p. 89
Figura 23 – Relação Funcionário x Funcionário – Docentes	p. 90
Figura 24 – Análise Geral – Imagem da Instituição	p. 94
Figura 25 – Imagem da Instituição – Administrativos	p. 95
Figura 26 – Imagem da Instituição – Docentes	p. 96
Figura 27 – Análise Geral – Salários x Benefícios	p. 101
Figura 28 – Salário x Benefícios – Administrativos	p. 102
Figura 29 – Salário x Benefícios – Docentes	p. 103
Figura 30 – Análise Geral – Qualidade	p. 107
Figura 31 – Qualidade – Administrativos	p. 108
Figura 32 – Qualidade – Docentes	p. 109
Figura 33 – Análise Geral – Treinamento	p. 113
Figura 34 – Treinamento – Administrativos	p. 114
Figura 35 – Treinamento – Docentes	p. 115
Figura 36 – Análise Geral – Estilo Gerencial	p. 119
Figura 37 – Estilo Gerencial – Administrativos	p. 120
Figura 38 – Estilo Gerencial – Docentes	p. 121

PERFIL SÓCIO-ECONÔMICO E FUNCIONAL

Figura 39 – Sexo	p. 124
Figura 40 – Estado Civil	p. 125
Figura 41 – Tipo de Cargo	p. 126
Figura 42 – Local de Trabalho	p. 127
Figura 43 – Idade	p. 128
Figura 44 – Tempo de Serviço	p. 129
Figura 45 – Grau de Escolaridade	p. 130
Figura 46 – Salário Bruto	p. 131
Figura 47 – Número de Dependentes	p. 132
Figura 48 – Cargo Docente x Técnico-Administrativo	p. 133
Figura 49 – Veículo comunicação mais utilizado	p. 134
Figura 50 – Veículo comunicação que mais participa	p. 135
Figura 51 – Veículo comunicação que menos acessa	p. 136
Figura 52 – Benefícios Casdec	p. 137

TABELAS E QUADROS

Capítulo 4

Tabela 1 – Seis abordagens para a pesquisa de clima interno	p. 29
Tabela 2 – Ambiente de Trabalho – Campus Estoril	p. 48
Tabela 3 – Ambiente de Trabalho – Campus Diamantina	p. 48
Tabela 4 – Ambiente de Trabalho – Outros Campi	p. 49
Tabela 5 – Organização do Trabalho – Campus Estoril	p. 55
Tabela 6 – Organização do Trabalho – Campus Diamantina	p. 55
Tabela 7 – Organização do Trabalho – Outros Campi	p. 56
Tabela 8 – Recompensas Profissionais – Campus Estoril	p. 62
Tabela 9 – Recompensas Profissionais – Campus Diamantina	p. 62
Tabela 10 – Recompensas Profissionais- Outros Campi	p. 63
Tabela 11-Mudanças – Campus Estoril	p. 70
Tabela 12-Mudanças – Campus Diamantina	p. 70
Tabela 13-Mudanças – Outros Campi	p. 71
Tabela 14-Comunicação – Campus Estoril	p. 78
Tabela 15-Comunicação – Campus Diamantina	p. 78
Tabela 16-Comunicação – Outros Campi	p. 79
Tabela 17-Relação Chefe x Subordinado – Campus Estoril	p. 84
Tabela 18-Relação Chefe x Subordinado – Campus Diamantina	p. 85
Tabela 19-Relação Chefe x Subordinado – Outros Campi	p. 86
Tabela 20-Relação Funcionário x Funcionário – Campus Estoril	p. 91
Tabela 21-Relação Funcionário x Funcionário – Campus Diamantina	p. 91
Tabela 22-Relação Funcionário x Funcionário – Outros Campi	p. 91
Tabela 23-Imagem da Instituição – Campus Estoril	p. 97
Tabela 24-Imagem da Instituição – Campus Diamantina	p. 97
Tabela 25-Imagem da Instituição – Outros Campi	p. 98
Tabela 26-Salário x Benefícios – Campus Estoril	p. 104
Tabela 27-Salário x Benefícios – Campus Diamantina	p. 104
Tabela 28-Salário x Benefícios – Outros Campi	p. 105
Tabela 29-Qualidade – Campus Estoril	p. 110
Tabela 30-Qualidade – Campus Diamantina	p. 110
Tabela 31-Qualidade – Outros Campi	p. 111
Tabela 32-Treinamento – Campus Estoril	p. 116
Tabela 33-Treinamento – Campus Diamantina	p. 116
Tabela 34-Treinamento – Outros Campi	p. 117
Tabela 35-Estilo Gerencial – Campus Estoril	p. 122
Tabela 36-Estilo Gerencial – Campus Diamantina	p. 122
Tabela 37-Estilo Gerencial – Outros Campi	p. 123

RESUMO

Introdução. O estudo do tema cultura e clima organizacional é estimulante por tratar-se de um instrumento de análise das Instituições, que nos possibilita ter uma imagem próxima da real, dos meandros de sua personalidade e das ações que a regem que facilitam ou dificultam o seu sucesso, bem como a motivação dos seus funcionários.

A compreensão de como essa cultura se forma e sua influência na gestão da organização e também no seu clima ambiental, fornecem subsídios também para prevermos seu futuro, redirecionarmos seu presente e escrevermos sua história.

Objetivo. Analisar como o clima e cultura organizacionais contribuem para às mudanças na Instituição, conhecendo portanto, os processos internos como: ambiente físico, meios de comunicação, gerenciamento, relacionamentos interpessoais, programas de incentivos, visão da qualidade, auto imagem, políticas de recursos humanos, perfil sócio econômico e funcional.

Método. Utiliza-se questionários de clima organizacional e entrevistas sobre cultura, que nesse estudo foi por amostragem (10%), fazendo-se análise quantitativa e qualitativa, constando de 3 etapas: questionário de clima com aplicação coletiva, dinâmicas de grupo sobre os temas contidos no questionário, entrevistas sobre cultura e observação da sua manifestação.

Resultados. Após a aplicação dos instrumentos de análise, fez-se a levantamento dos dados coletados, procedeu-se às discussões e comentários pertinentes, e por último às conclusões. Os resultados deixam transparecer um bom ambiente de trabalho, porém funcionários insatisfeitos com a falta de políticas de recursos humanos e necessidade de estruturação dos processos de trabalho, para se adaptarem às mudanças. Os resultados serão fornecidos à instituição, com as devidas sugestões.

Conclusão. As informações oriundas permitem ao pesquisador compreender a personalidade da Instituição, conseqüentemente sugerir ações que possam melhorar o ambiente organizacional e ações que facilitem a implantação das mudanças tendo como parceiros seus recursos humanos. A cultura e clima organizacionais são receptivos às mudanças.

ABSTRACT

INTRODUCTION

The culture studies and organizational climate, are stimulate once it is an institution analysis instrument, which let us to a close real organization image, to the inner parts of personality and the actions that govern the success as well as motivate the employees.

The comprehension of how this culture is constructed and its influence on the organization management and climate, gives the subsidies necessary to provide the future, reorganize the present and write de organization history.

OBJECTIVE

To analyze how the organization climate and the culture contribute to the institutional changes, knowing the inner processes like: physic ambient, communications process, management process, personnel relationship, incentive programs, quality vision, self image, human resources polices and the functional economic partner profile.

METHODS

It was used organizational climate questionnaires and interviews about culture, which in this case study, was by sampling (10%) , doing a quantitative and qualitative analyses in a three stage: a climate questionnaire applied at the group simultaneously, culture interviews and organizational culture observation.

RESULTS

After field work and data analyses, it was discussed and commented and finally the conclusion were done.

CONCLUSION

The information obtained allowed the researcher to understand the institution personality, and therefore suggest actions that might improve de organizational environment and easy the changes having the human resources as partners . The organizational culture and climate are changes receptives.

1. INTRODUÇÃO

Descrição do tema

A importância de se estudar cultura organizacional é devido a sua influencia no comportamento da organização e dos seus empregados. sendo diagnosticável, passível de ser mudada, criada por líderes, modelos, capazes de lhe imprimirem valores e símbolos. Ela pode ser responsável pelo sucesso ou insucesso de uma organização, e desde que forte o suficiente, é capaz de suprimir normas e procedimentos de comportamentos escritos. É reconhecida e serve como direcionamento aos empregados, facilitando a adaptação e excluindo os que não identificam-se com as suas características. É um fator de resistência às mudanças. devendo portanto ser trabalhada para que torne-se mais flexível e adaptável às transformações que a organização necessite implantar.

Os fundadores de uma organização tradicionalmente têm um impacto importante sobre a cultura inicial dessa organização. Eles têm uma visão do que a organização deve ser. Eles não têm restrições de costumes ou ideologias anteriores. O pequeno porte que geralmente caracteriza novas organizações facilita depois a imposição da visão dos fundadores a todos os seus membros organizacionais. Robbins (1999:379).

No início da gestão as crenças e valores do fundador são incorporados às políticas organizacionais e, informalmente, são considerados válidos e perpetuados aos novos membros da organização. Neste instante, o fundador desempenha um papel decisivo como detentor da "concepção global sobre o projeto da organização". Cabe a ele, enquanto possuidor desta faculdade, "estruturá-la, desenvolvê-la e tecer elementos simbólicos consistentes com esta visão". Fleury e Fisher (1996:42).

Segundo Rodrigues (1997) ainda que reconhecendo o papel do fundador, a sua sucessão pode desencadear a admiração por um novo líder, cuja visão do mundo passa então a ser compartilhada pelas pessoas da organização. A autora assinala que na cultura ascendente, a prescrição de valores para as gerações subseqüentes é representada nas organizações pelas gerações anteriores na figura do fundador, líderes ou grupos de profissionais que tenham tido êxito na transmissão de ideologias referenciais para a legitimação de padrões definidores do que é "considerado legítimo e adequado".

Deal e Kennedy (1992) confirmam que os grandes líderes de empresas com *cultura forte* prestam uma atenção fanática ao repassar lições, de geração para geração de dirigentes, das culturas que eles cuidadosamente edificaram em suas organizações. Na perspectiva destes autores, toda empresa, seja, grande ou pequena, possui uma identidade cultural que é infundida e reforçada pelos fundadores e gestores dessas organizações. A *cultura forte* é fruto da harmonização entre as necessidades e aspirações dos heróis anônimos cotidianos da organização com os valores e crenças dos visionários que a iniciaram.

Shein (1992) identifica quatro grandes influências nas origens da cultura organizacional:
As crenças e valores do fundador da organização;
As normas sociais da empresa ou de seu país de origem;

Problemas de adaptação externa e sobrevivência;
Problemas de integração interna.

Os melhores administradores, porém são aqueles que além de compreenderem os negócios e estabelecerem objetivos oportunos e sadios, cultivam valores filosóficos e de caráter que os impulsionam a pautar as diretrizes do empreendimento a valores eternos. Ohmann (1986).

Segundo Robbins (1999:379), muitas práticas de recursos humanos reforçam a cultura de uma organização. O processo de seleção, os critérios de avaliação de desempenho, as atividades de treinamento e desenvolvimento de carreira e os procedimentos de promoção asseguram que os contratados ajustam-se na cultura, recompensam aqueles que a apóiam e punem (e até expulsam) aqueles que a desafiam. Três forças representam partes especialmente importantes para manter uma cultura: práticas de seleção, ações da administração de topo e métodos de socialização.

A cultura também pode servir como barreira para mudanças, discriminar funcionários que venham a ser contratados e possuam opiniões e posturas divergentes das que imperam na organização. impedir fusões e aquisições de outras empresas.

Em uma mudança de cultura e poder a resistência vai depender das convicções do administrador e do efeito reativo em seus funcionários. Na verdade, persuadir um grupo das necessidades de mudar é muito mais difícil do que afastar um indivíduo que reaja à mudança. Os grupos com o passar do tempo compartilham pontos de vista em comum, desenvolvem um consenso sobre tarefas e comportamentos que produzem resultados desejáveis, e acabam por defender coletivamente a cultura comum contra o avanço da influência de outras culturas. Pardini (2001:95).

A cultura organizacional funciona também como um freio às mudanças que só acontecem quando ela também muda. Porém a cultura não pode ser imposta; deve ser compartilhada.

O que se percebe em empresas duradouras é a capacidade de antecipar a necessidade de mudanças. Diante de uma crise, essas organizações têm a habilidade de tratá-la como uma nova oportunidade, uma avenida alternativa para crescerem e prosperarem. Seus dirigentes souberam aprender por interesse próprio a se sensibilizarem pela comunidade e pelo ambiente a sua volta. Ansoff e McDonnel (1993) denominam os indivíduos possuidores desta visão de empreendedores. Eles preparam a sua sucessão para as novas gerações estando convictos de que a sua maior criação é a própria empresa e aquilo que ela representa. Collins e Porras (1994).

A cultura e o clima organizacional não são visíveis, mas sim perceptíveis em todas as organizações. A cultura é preponderante no comportamento da organização. Ela é um reflexo da "personalidade" da organização e, de forma análoga à personalidade de um indivíduo, nos permite prever atitudes e comportamentos. A formulação de estratégias, o estilo de liderança preferido e as maneiras aceitas de se realizar tarefas, entre outras facetas importantes da vida organizacional, são realmente reflexos da cultura específica da organização em questão.

O administrador necessita cada vez mais, compreender a organização de uma forma sistêmica, e não somente em termos estruturais e de processos, mas também é preciso que o faça em termos comportamentais, conheça sua cultura, sua filosofia, seus valores. E irrefutável a relevância do fator humano na estruturação, manutenção e sobrevivência das organizações e uma cultura forte terá uma grande influência no comportamento dos seus membros e na transmissão dos seus valores, crenças e procedimentos.

A necessidade de explorarmos a influência da cultura e do clima organizacional como fatores dificultadores ou facilitadores na implementação das mudanças na organização, decorre da importância que esses fatores exercem na compreensão da personalidade dessa organização e desses indivíduos que dela fazem parte.

De acordo com Mariotti (1995:123), "estudos demonstraram que alguns tipos de cultura ajudam, enquanto outros prejudicam o desempenho econômico das organizações. O que nos leva às seguintes considerações,:

" As empresas de hoje estão predominantemente orientadas para serviços. Estamos em plena era do conhecimento, do capital humano. O diferencial de satisfação e, mais ainda, de encantamento do cliente deve ser buscado por todas as organizações.

Mas satisfação de qual cliente? Resposta: de todos eles. Como se sabe, clientes são todas as pessoas ligadas à empresa: diretoria/funcionários (clientes internos), fornecedores, parceiros, etc., até chegarmos ao público-alvo dos produtos / serviços oferecidos (clientes externos).

A insatisfação dos clientes repercute sempre nos resultados financeiros das organizações. O problema é que muitas vezes essa insatisfação é latente. A empresa pode estar colhendo maus resultados sem saber por quê.

Como evitar que isso aconteça? Resposta: analisando a cultura interna. Atualmente, em nossa experiência, o método mais eficaz de fazer isso é a *Culturálise Organizacional*.

Estudos de âmbito mundial mostram que a simples aplicação de ferramentas e processos de mudança isolados não têm funcionado na imensa maioria dos casos. O motivo é simples: está comprovado que a cultura das organizações sempre absorve e neutraliza as ferramentas de que não necessita.

Assim, antes de utilizar qualquer instrumental de mudança, é indispensável um diagnóstico organizacional. Dessa forma se poderá proceder à *Educação Organizacional Continuada*, por meio de métodos e técnicas adequados, com as pessoas certas e nos momentos certos. "

O que o autor cita como *Culturálise Organizacional* é uma maneira mais profunda de conhecermos a cultura da organização, diferenciando o que é patente (de superfície, formais, aparentes) e latentes (subliminares, informais, inaparentes). O objetivo é fazer emergir o que é a cultura latente, em que se situam o imaginário, o potencial criativo e a abertura para as mudanças, e então incorporar esses potenciais à cultura patente. Mariotti (1995:126).

Segundo Bertero in Fleury e Fischer (1996:29), o destino da análise cultural enquanto recurso teórico e destinado ao desenvolvimento de uma ciência organizacional, afasta os riscos de "modismo" nos estudos de cultura organizacional, devido ao fato de que a solidez e a permanência cultural são embasados pela própria antropologia. Assim, falar em modismos a nível de construção científica na área organizacional pelo uso das variáveis antropológicas equivaleria a dizer o mesmo a respeito do uso de variáveis sociológicas, políticas e econômicas ou psicológicas.

Continuando a justificar o enfoque de uma análise de intervenção mais profunda, o mesmo autor, Bertero in Fleury e Fischer (1996:29) menciona que: "... A cultura é uma dimensão organizacional complexa cujo simples entendimento por parte de um consultor demanda tempo, paciência, reflexão e está sempre sujeito a revisões. A transmissão deste entendimento às pessoas chaves da organização é outra etapa difícil e delicada. Mesmo que estas sejam vencidas, a "mudança cultural" é um processo necessariamente lento e sujeito a tropeços. Portanto, quanto mais se apresentar a "cultura organizacional e suas transformações", como panacéia aos problemas das empresa maiores serão os desencantos, frustrações e o descrédito em que o procedimento incorrerá. Diríamos analogicamente que consultoria voltada à análise e mudança organizacional é um processo de intervenção elitizado, muito semelhante no seu desdobramento e duração a certas terapias e que se pode ter como seguro que o tempo necessário para que se chegue ao sucesso, ou seja, à mudança, é necessariamente longo. Portanto, não é de forma alguma um tipo de intervenção que sirva de "pronto-socorro organizacional".

"O sucesso na introdução da qualidade, produtividade e competitividade, depende da cultura da empresa. Para adotar estes programas, é necessário ajustar o foco sobre a organização e o valor que se atribui à educação e ao fator trabalho.

Muitas vezes, a implementação do programa de qualidade total não tem o retorno esperado pelas empresas, porque as organizações esquecem das opiniões dos funcionários com relação às mudanças (a maioria pode não estar aceitando a implementação).

Além disso, é importante proporcionar a organização o entendimento da visão da empresa.

A visão proporciona um sentido de futuro comum, gerando a comunhão de interesses. Esta comunhão de interesses proporciona automotivação, porque o ser humano sempre vai ser chefe de si mesmo. Kamel (1994:20).

Ainda, segundo o mesmo autor, "A melhoria ou reengenharia de processos, destina-se a mudar o perfil, a cultura e os valores da organização, ou seja:

Muda o estado de ser das pessoas e a maneira como elas devem trabalhar;

Muda a cultura e valores de uma forma gradativa e com a conscientização dos funcionários de que a melhoria e a mudança irão trazer benefícios para eles, a fim de que a implementação tenha credibilidade".

A pesquisa do diagnóstico e clima organizacional, justifica-se para que se possa implementar mudanças através de um sistema de comunicação eficaz, que faça com que os funcionários sejam parceiros nesses processos, e com isto atinjam o desempenho esperado, compreendam onde a empresa quer chegar, e façam todo o possível para que isso aconteça, obedecendo aos limites de delegação de responsabilidade x autoridade. Na delegação de autoridade, a organização faz com que os próprios parceiros se responsabilizem por solucionar os problemas (*empowerment*).

"A delegação de autoridade e participação nas decisões em organizações tendendo à horizontalização, aumentam a produtividade e a satisfação dos funcionários/parceiros, produzindo melhorias radicais orientadas para o cliente interno e externo.

É importante que as organizações analisem os resultados dos parceiros, fazendo avaliações e inspeções sobre a sua eficiência e eficácia, no sentido de mudar os processos empresariais e eliminar o trabalho desnecessário, para que ele não esteja de volta no dia seguinte.

Dentro de uma cultura, diferentes padrões de comportamento e diferentes sistemas de valores podem ocorrer simultaneamente.

Cada pessoa cresce numa cultura específica, que define suas relações com os outros indivíduos, consigo próprio e com a natureza. Sua cultura pode tornar-se muito específica e habilitá-lo a fazer, gostar e sentir coisas de maneira muito diferente de outra pessoa (cada ser humano é um "universo" diferente)". Kamel (1994:23).

Em todo trabalho de reestruturação organizacional devem ser levados em consideração as diferenças individuais, a cultura da organização, os valores que cada um traz dentro de si e os que assimilou da empresa, e para facilitar a implementação dessas mudanças, os funcionários devem saber onde a empresa deseja chegar, definir os novos processos e trajetórias necessários para atingir os objetivos, informar o porquê dessas mudanças e, treina-los e educa-los de acordo com a nova filosofia.

1.1 PROBLEMA

O problema

Em decorrência das resistências individuais e organizacionais às mudanças, que são agravadas em decorrência de meios de comunicação deficientes, e quanto mais forte é a cultura organizacional, maior poderão ser essas resistências, o problema intitula-se:

Quais os fatores culturais influenciam positivamente e negativamente no sucesso das mudanças organizacionais?

Hipóteses

Uma das opções de que poderia dispor a organização é a utilização de um diagnóstico de cultura e clima organizacional, antes de efetuar a implementação das mudanças, para que possa utilizar de métodos e técnicas adequados, com as pessoas certas e nos momentos certos.

- As organizações com culturas fortes são mais resistentes à mudanças.
- Muitas organizações apresentam dificuldade para se reestruturarem a fim de reduzir custos e melhorar a competitividade, e um programa de comunicação interna eficaz pode representar o diferencial entre o sucesso ou não das mudanças a serem implementadas.
- O estilo de administração interfere na motivação dos empregados e engajamento deles às mudanças a serem implementadas.

1.2 OBJETIVO

Verificar a influência da cultura e clima organizacional na predisposição da empresa às mudanças.

Objetivos específicos:

Diagnosticar a cultura vigente na organização;

Levantar os processos internos, como: ambiente físico, meios de comunicação, programa de incentivos, gerenciamento e outros e verificar sua influência nas mudanças da organização;

Identificar o estilo de gestão da organização e sua influência na motivação e quebra de resistência dos empregados às mudanças.

1.3 DEFINIÇÕES

Como a presença dos termos *crenças, valores, pressupostos e normas* é observada na grande maioria das definições de cultura empresarial, Alves (1997:10), formula uma breve apresentação de cada um deles:

Crença: é a compreensão que damos como certa e que serve de base para o nosso entendimento das coisas. É um assentimento a um juízo produzido sob a influência de alguém ou de algo em que confiamos. Ela está relacionada com as perspectivas que temos sobre os outros, sobre o ambiente, sobre a vida. Quando profundamente arraigadas, as crenças podem se tornar dogmas de difícil superação.

Valores: são as noções compartilhadas que as pessoas têm do que é importante e acessível para o grupo a que pertencem. Eles atuam como padrões quanto à forma de sentir e de agir, e como roteiros ou critérios para a escolha de objetivos ou soluções alternativas, em uma circunstância qualquer. Brotam do ambiente que circunda o indivíduo (percepções, experiências, aprendizagens, convivências, educação familiar) e servem como guias que dão sentido à vida dos membros do grupo, integrando as suas atividades. A disposição interior que faz com que as pessoas tenham uma determinada conduta ou uma certa opinião em face a um dado fenômeno, idéia ou objeto, fundamenta-se no seu sistema de valores.

Ainda segundo o autor, na empresa, os valores fornecem um senso de direção comum, um guia básico de comportamento. As pessoas que compartilham os valores de uma dada cultura empresarial, tendem a comportar-se de maneira coerente, em condições semelhantes. ... induzem a precedência do interesse coletivo sobre as conveniências

individuais. O fortalecimento ou a transformação de valores organizacionais inicia-se pela sua enunciação e explicitação do seu significado e se segue com o exemplo prático de uma conduta no trabalho consistente com eles.

Pressupostos: são conjecturas antecipadas ou respostas prévias sobre o *que é, o que se faz, o que acontece*. Um problema empresarial, quando satisfatoriamente resolvido, desaparece da consciência e pode tornar-se um pressuposto. Ou seja, passa a ser uma solução pronta, disponível e até certo ponto, inquestionável para o grupo.

Normas: são o senso comum que um grupo ou uma empresa tem sobre o que é *certo ou errado*. Elas podem ser entendidas como o comportamento esperado, aceito e sancionado por um grupo e através do qual os seus integrantes são recompensados ou punidos. Podem ser estabelecidas formalmente, como regras escritas, ou, informalmente, como controle social. As normas nos dizem sobre como devemos nos comportar e se baseiam ou refletem as crenças e os valores organizacionais.

Símbolo: é a expressão substitutiva destinada a fazer passar para a consciência de modo figurado, conteúdos complexos ou de difícil decodificação. Ele serve como veículo de um significado, geralmente representando uma outra coisa (a bandeira simboliza o país).

Heróis: são modelos de uma forma de pensar e agir, próprios da cultura que os engendra.

Mito: é, ao mesmo tempo, um encadeamento dramático de eventos imaginados e um esquema lógico, criado para explicar questões e esclarecer fenômenos, cujo sentido é difuso e múltiplo. O mito se explica em associação com a estrutura e o pensamento do grupo social que o produziu.

Estórias: são narrativas baseadas em eventos reais, muitas vezes misturados com a ficção (nas lendas predominam as ficções), que informam e enfatizam comportamentos desejados, além de indicar os limites de tolerância à transgressão das normas.

Ritos: são atividades de natureza expressiva, desenvolvidas com o propósito de reiterar traços representativos de uma cultura para torná-la mais tangível e coesa. Quando diversos ritos são conectados com uma ocasião ou um evento particular, configura-se uma cerimônia.

Endoculturação (ou socialização organizacional): é o processo pelo qual as pessoas aprendem o sistema de crenças e valores, e as habilidades necessárias para desempenharem novos papéis ou assumirem novos cargos, bem como para facilitar a sua comunicação com os outros membros do seu grupo de trabalho.

1.4 ESTRUTURA

Após este capítulo introdutório, o Capítulo 2 apresenta uma fundamentação teórica sobre os temas cultura, clima e a forma de analisa-las.

No Capítulo 3 mostra-se o desenvolvimento das pesquisas utilizadas, de maneira quantitativa, qualitativa, dinâmicas de grupo, observação.

No Capítulo 4 expõem-se os resultados, sendo na primeira parte: através de gráficos, tabelas, comentários; na segunda parte: análise do resultado da pesquisa sobre cultura, na 3^a. parte: discussões, observando-se os aspectos positivos, negativos, motivadores, desmotivadores, com as ações de melhorias sugeridas.

No Capítulo 5 apresentam-se as conclusões, correlacionando-a com os objetivos do trabalho e fazendo-se as análises pertinentes.

Por fim, colocam-se as Referências e os Anexos.

2. REVISÃO DA LITERATURA E FUNDAMENTOS TEÓRICOS: CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

O interesse pelo tema cresceu quando o Japão emergiu como um país forte apesar de seus poucos recursos naturais, nas décadas de 60 e 70. Saiu das cinzas da Segunda Guerra Mundial, e construiu um império. Seus recursos naturais são parcos, sem energia, com 110 milhões de pessoas aglomeradas em quatro pequenas ilhas montanhosas.

A maioria dos teóricos concorda que a cultura e a forma de vida em geral deste pequeno país aumentaram o interesse pela compreensão do relacionamento entre a cultura e a vida organizacional.

A palavra cultura derivou da idéia de cultivo, do processo de lavrar e de desenvolver a terra. Cultura refere-se aos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos. Recebe também o significado para fazer referência ao grau de refinamento evidente em tais sistemas de crenças e práticas. O conceito mais atual refere-se a cultura como uma maneira genérica para designar diferentes grupos de pessoas com diferentes estilos de vida.

2.1 CONCEITUALIZANDO CULTURA ORGANIZACIONAL

Alves (1997:10), apresenta um conceito de cultura bem completo, ou seja:

"Um conjunto complexo de crenças, valores, pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos e normas, freqüentemente personificado em heróis, que é difundido na empresa pelos sistemas de comunicação e pela utilização de mitos, estórias, rituais, além de processos de endoculturação. Essa coleção de elementos culturais reflete as escolhas ou preferências da liderança empresarial e é compartilhada pelos demais membros da empresa, tendo o propósito de orientar o comportamento desejado, tanto em termos de integração interna, como de adaptação ao ambiente".

Outros conceitos de cultura são explorados por Motta e Caldas (1997:16), que mencionam cultura como um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições. Para alguns, a cultura é a forma pela qual uma comunidade satisfaz a suas necessidades materiais e psico sociais. Implícita nessa idéia está a noção de ambiente como fonte de sobrevivência e crescimento. Para outros, cultura é a adaptação em si, é a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente. Nesses dois casos, está presente a idéia de feedback. A adaptação bem sucedida, leva à evolução nessa direção. A adaptação malsucedida tende a levar à correção e à evolução em outra direção.

Cultura pode ser vista também como parte do inconsciente humano. Todas as configurações culturais estariam previamente inscritas no inconsciente. Todavia, as condições ambientais internas e externas à comunidade seriam responsáveis pelas combinações diversas dos traços presentes no inconsciente. Essas combinações

apresentam-se sob forma de símbolos, cujos significados nos dão a chave de uma cultura e, portanto, de uma comunidade humana. Motta e Caldas (1997:16)

Outra visão da cultura procura concentrar-se nas formas diversas de cognição que caracterizam diferentes comunidades. De forma semelhante aos indivíduos, estas optam por determinadas maneiras de pesquisar, perceber e compreender a realidade. Em face de determinadas circunstâncias, essas formas de cognição podem ser alteradas. O estudo dessas formas, de suas origens e transformações, bem como do simbolismo que assumem, é o estudo da cultura. Motta e Caldas (1997:16)

Esses autores enfatizam que essas visões nos fornecem os principais focos de análise que estão na base de muitos estudos atuais sobre cultura, cultura nacional, cultura brasileira e cultura organizacional e empresarial.

Para Morgan (1996:116), a organização é vista como um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade. Ainda segundo o mesmo autor, diferentes culturas constroem ritos coerentes com sua história de vida. Em sociedades artesanais o trabalho tem um sentido completamente diferente de outras que são industrializadas. O Japão possui uma cultura onde os valores de equipe, disciplina, humildade, fazem parte de toda a sua história, desde os campos de colheita de arroz, onde o trabalho de um é extremamente importante para o resultado de todo o grupo. O tempo, o clima, a dimensão territorial, faz com que todos trabalhem em conjunto para o aproveitamento máximo das condições momentâneas ideais para aquele tipo de cultivo. Não existem ganhadores nem perdedores individuais. Conformidade e tradição são valorizados em detrimento do oportunismo e individualidade. Respeito e dependência de um para com o outro são cruciais ao tipo de vida. E esta cultura foi transportada para as fábricas japonesas.

Com a globalização, há tendência para profunda uniformização nas classes dominantes e médias de todo o mundo. Essa uniformização começa nas empresas, onde a ideologia tecnocrática instaurou um modo muito semelhante de racionalidade e de comportamento. Assim como a sociedade filtra e adiciona seu próprio "tempero" a idéias e tecnologias, as organizações também assim o fazem, o que nos fornece dados importantes para o estudo das suas culturas. Os pressupostos básicos, os costumes, as crenças e os valores, bem como os artefatos que caracterizam a cultura de uma empresa, trazem sempre, de alguma forma, a marca de seus correspondentes na cultura nacional. Os autores propõem para o estudo da cultura de uma empresa, que seja feito também o estudo da cultura da sociedade à qual pertencem. Motta e Caldas (1997:18).

"Cultura organizacional refere-se a um sistema de significados partilhados mantido por seus membros que distingue a organização de outras organizações." Robbins (1999:374).

"A pesquisa mais recente sugere que há sete características básicas que, agregadas, apreendem a essência da cultura de uma organização:
Inovação e tomada de riscos. O grau em que os empregados são estimulados a serem inovadores e assumir riscos.

Atenção a detalhes. O grau em que se espera que os empregados demonstrem precisão, análise e atenção a detalhes.

Orientação para resultados. O grau em que a administração concentra-se em resultados ou produção mais do que em técnicas e processos usados para atingir esses resultados.

Orientação para equipes. O grau em que as atividades de trabalho estão organizadas mais em torno de equipes do que em torno de indivíduos.

Agressividade. O grau em que as pessoas são agressivas e competitivas mais do que sociáveis.

Estabilidade. O grau em que as atividades organizacionais dão ênfase à manutenção do status quo em comparação com o crescimento. Robbins (1999:374).

"A cultura organizacional se refere ao padrão compartilhado de crenças, suposições e expectativas tidas pelos membros da organização, e a sua maneira característica de perceber os artefatos da organização e o ambiente, bem como suas normas, papéis e valores na forma como existem externamente ao indivíduo. De certa, a cultura organizacional é um reflexo da "personalidade" da organização e, de forma análoga à personalidade de um indivíduo, nos permite prever atitudes e comportamentos". Bowditch e Buono (1992:189).

Segundo Fleury (1996:19), as propostas mais simplistas do estudo do tema Cultura, são as do gênero diagnóstico de clima, as quais pretendem apreender os padrões culturais de uma organização a partir da somatória de opiniões e percepções de seus membros. Assumem a postura empiricista, de fotografos da realidade social, descomplexando-a e chapando-a numa única dimensão.

Com uma proposta mais bem elaborada, procurando assumir a postura do antropólogo, outros pesquisadores se aproximam do tema, questionando-se a respeito do significado do universo simbólico das organizações. Fleury (1996:19).

As pesquisas de Janice Beyer e Harrison Trice, apud Fleury (1996:19), partem de um conceito bastante usual de cultura na literatura administrativa: "rede de concepções, normas e valores, que são tão tomadas por certas permanecem submersas à vida organizacional", os autores afirmam que: "para criar e manter a cultura estas concepções, normas e valores devem ser afirmados e comunicados aos membros da organização de uma forma tangível". Esta parte tangível, as formas culturais, constituem os ritos, rituais, mitos, estórias, gestos, artefatos.

"O rito se configura como uma categoria analítica privilegiada para desvendar a cultura das organizações. O rito consiste em um conjunto planejado de atividades, relativamente elaborado, combinando várias formas de expressão cultural, as quais têm conseqüências práticas e expressivas. Ao desempenhar um rito, as pessoas se expressam através de diversos símbolos: certos gestos, linguagem, comportamentos ritualizados, artefatos para salientar uma visão consensual apropriada à ocasião.

Comparando os relatos antropológicos dos ritos das sociedades tribais com os da vida das organizações modernas, Beyer e Harrison identificaram seis tipos de rito:

Ritos de passagem - exemplo: o processo de introdução e treinamento básico no Exército Americano.

Ritos de degradação - exemplo: o processo de despedir e substituir um alto executivo.

Ritos de confirmação - exemplo: seminários para reforçar a identidade, social e seu poder de coesão.

Ritos de reprodução - exemplo: atividades de desenvolvimento organizacional.

Ritos para redução de conflito - exemplo: processos de negociação coletiva.

Ritos de integração - exemplo: festas de Natal nas organizações.

Segundo os autores, os ritos organizacionais são facilmente identificáveis, porém dificilmente interpretáveis. Beyer e Harrison advogam a necessidade de os gerentes desenvolverem suas habilidades compreensivas e interpretativas sobre ritos visando administrar a cultura organizacional". Fleury (1996:19)

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos (*basic assumptions*) que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. Shein, apud Fleury (1996:20).

"A cultura de uma organização pode ser aprendida em vários níveis:

Nível dos artefatos visíveis: o ambiente construído da organização, arquitetura, layout, a maneira de as pessoas se vestirem, padrões de comportamento visíveis, documentos públicos: cartas, mapas. Este nível de análise, segundo Schein, é muito enganador porque os dados são fáceis de obter, mas difíceis de interpretar. É possível descrever como um grupo constrói o seu ambiente e quais são os padrões de comportamento discerníveis entre os seus membros, mas freqüentemente não se consegue compreender a lógica subjacente ao comportamento do grupo;

Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas. Como esses são difíceis de observar diretamente para identificá-los, é preciso entrevistar os membros-chave de uma organização ou realizar a análise de conteúdo de documentos formais da organização. Entretanto, diz o autor ao identificar esses valores, observa-se que eles geralmente representam apenas os valores manifestos da cultura. Isto é, eles expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações. As razões subjacentes ao seu comportamento permanecem, entretanto, escondidas ou inconscientes.

Nível dos pressupostos inconscientes: são aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente, sobre como as coisas realmente são. Na medida em que um pressuposto vai se tornando cada vez mais *taken for granted*, vai passando para o nível do inconsciente". Shein apud Fleury (1996:20).

Para Alves (1997:8), a cultura organizacional pode ser definida sob diferentes perspectivas. Diferentes autores adotam maneiras distintas para expressar a sua compreensão sobre o tema e por isso Alves optou por segmentar a conceituação de cultura, para oferecer um melhor entendimento:

"Elementos representativos: a cultura da empresa é representada por um sistema complexo de crenças, valores, pressupostos, normas, símbolos, artefatos, conhecimentos e significados.

Agentes formadores: a cultura traduz ou reflete as escolhas e preferências que foram desenvolvidas pela liderança (atual ou passada) da empresa e que são compartilhadas pelos seus demais membros.

Como se forma: a cultura se molda, com o passar do tempo, a partir dos problemas, questionamentos e demandas que a empresa tem enfrentado e que resultaram em respostas e soluções, que foram testadas, avaliadas, selecionadas, assimiladas e memorizadas, coletivamente, pelos seus membros.

Meios de difusão: a cultura da empresa é difundida e propaga-se pela utilização dos sistemas de comunicação (formais e informais), através dos heróis, mitos, estórias, rituais, metáforas, sagas, mecanismos simbólicos diversos e processos de endoculturação (socialização organizacional).

Como atua: a cultura age como padrões organizados de pensamento, como um quadro de referências, cujos efeitos são, entre outros:

- Canalizar a percepção e a interpretação de experiências;
- Definir a idéia que a empresa tem de si própria;
- Estruturar e orientar os comportamentos desejados no trabalho;
- Induzir caminhos e práticas a serem seguidas por seus membros;
- Explicitar os modos pelos quais os negócios são conduzidos;
- Indicar respostas às questões de integração e de relacionamentos internos, facilitando aos líderes e seguidores, chefes e subordinados a conviverem de maneira mais harmoniosa;
- Criar padrões de interação entre os membros da empresa, propiciando um melhor equilíbrio do sistema social;

Fornecer as perspectivas para lidar com os problemas e necessidades de adaptação externa ou ambiental". Alves (1997:8)

O comportamento da empresa, pela sua natureza e complexidade, não pode ser explicado apenas em termos da estrutura formal, é preciso penetrarmos através e além dela para descobrir e melhor compreender outros fundamentos dos seus arranjos sociotécnicos. Alves (1997:7).

A organização incorpora, a um só tempo, quatro estados distintos e concomitantes:
A situação manifesta - aquilo que é exibido no organograma, mas que nunca reflete toda a realidade;

Situação suposta - o que as pessoas percebem como verdadeiro;

Situação existente - a situação que se consegue revelar, a partir da pesquisa sistemática;

Situação requisito - aquilo que a organização deveria ser, se estivesse perfeitamente adequada à realidade. Alves (1997:7)

2.2 DECIFRANDO A CULTURA ORGANIZACIONAL

Shein apud Fleury (1996:20) propõe para decifrar a cultura de uma organização, aflorar seus pressupostos básicos, o que é denominado por ele de paradigma cultural. Ao investigar esses pressupostos básicos, o pesquisador deve-se perguntar sobre:

"A relação com a natureza: a relação com o ambiente é de dominação, submissão, harmonia?

A natureza da realidade é de verdade: as regras de lingüística e de comportamento que diferem o que é real e o que não é, se a "verdade" da organização é revelada ou descoberta.

A natureza humana: a natureza humana é boa, má ou neutra?

A natureza da atividade humana: o que é considerado "certo" para o ser humano fazer diante dos pressupostos sobre o ambiente, sobre a realidade, sobre a natureza humana: ser ativo, passivo, se auto desenvolver?

A natureza das relações humanas: como é distribuído o poder e o amor? A vida é cooperativa ou competitiva, individualista ou cooperativa, baseada na autoridade, na tradição ou no carisma?" Shein apud Fleury (1996:20).

Estas são categorias teóricas desenvolvidas por Shein (1986), porém ele propõe outras categorias para o processo de investigação do universo cultural de uma organização:

Analisar o teor e o processo de socialização dos novos membros.

Analisar as respostas a incidentes críticos da história da organização. Ao construir uma "biografia organizacional" cuidadosa, a partir de documentos, entrevistas, é possível identificar os principais períodos de formação da cultura. Para cada crise ou incidente identificado é preciso determinar o que foi feito, por que foi feito: e, finalmente, para inferir os pressupostos subjacentes à organização seria preciso procurar os temas principais nos motivos alegados para tomada de decisão.

Analisar as crenças, valores e convicções dos criadores ou portadores da cultura. Ao desenhar a biografia dessas pessoas na organização, é preciso recuperar suas propostas, metas, sua visão do mundo e da organização, seu modo de agir e de avaliar os resultados.

Explorar e analisar junto a pessoas de dentro da organização as observações surpreendentes descobertas durante as entrevistas. Essa investigação conjunta poderá auxiliar no processo de desvendar as premissas básicas e seu padrão de interação para formar o paradigma cultural.

Schein adota a postura clínica para o estudo da cultura organizacional. "Os meus dados foram sempre obtidos a partir de uma perspectiva clínica e não etnográfica. Eu somente fui observador participante nas organizações a que pertencia: porém, como consultor passei longos períodos em organizações clientes. Eu creio que a perspectiva clínica provê um contraposto útil para a perspectiva puramente etnográfica, pois oferece melhores possibilidades de se apreender coisas sobre a organização". Schein apud Fleury (1996:21).

Os estudos de Schein sobre cultura, propiciam um importante referencial teórico e metodológico para a maioria das pesquisas européias e americanas sobre o tema, porém enfatiza mais os aspectos de comunicação e de expressão de uma visão consensual sobre a própria organização. A dimensão do poder, intrínseco aos sistemas simbólicos, e o seu papel de legitimação da ordem vigente e ocultamento das contradições, das relações de dominação, estão ausentes nestes estudos. Suprindo essa lacuna os estudos de Max Pagès e seus colaboradores, representam um marco significativo sobre os estudos desse tema. Fleury (1996:21).

Max Pagés apud Fleury (1996:22) e seus colaboradores pesquisaram uma organização hipermoderna, e concluíram que os empregados partilham fortemente da ideologia, à medida que participam de sua elaboração, num processo de auto persuasão, que lhes permite contribuir para a sua própria subjugação. Isto significa que ela não reside apenas no discurso dos dirigentes mas é elaborada pelo conjunto de empregados. Os autores ressaltam ainda que a contribuição do indivíduo à produção depende muito de sua integração ideológica. A função especial da ideologia não é apenas mascarar as relações sociais de produção, mas reforçar a dominação e conseguir a exploração dos trabalhadores.

Segundo Fleury (1996:22), embasada nos estudos de Max Pagés e colaboradores, existiria assim, na empresa hipermoderna a elaboração de uma nova "religião", que é colocada em prática nos dispositivos da política de pessoal. Utilizando a metáfora de religião, os autores analisam os dogmas, os mandamentos da empresa (consubstanciados nos seus princípios e políticas de pessoal), os ritos (a confissão: as entrevistas para avaliação de pessoal, a missa: as reuniões, o batismo: os programas de treinamento, a liturgia: as regras). Max Pagés avança também para outras instâncias também da vida organizacional, como econômica, política, psicológica, tecendo um quadro complexo e profundo das relações de poder entre o indivíduo e a organização.

Fleury (1996:22), através dos estudos de Schein e Pagés, elabora uma proposta conceitual, incorporando a dimensão política, em que a cultura organizacional é

concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. E esta proposta metodológica será utilizada na presente dissertação de mestrado.

2.3 CULTURA FORTE E SUB CULTURAS DAS ORGANIZAÇÕES

As organizações são mini sociedades que têm os seus próprios padrões distintos de cultura e sub cultura. Assim, uma organização pode ver-se como um grupo bem integrado ou família que acredita no trabalho conjunto. Outra pode estar impregnada pela ideia de que "nós somos os melhores da indústria e pretendemos continuar assim". Outra, ainda, pode ser grandemente fragmentada, dividida em grupos que pensam sobre a realidade de formas muito diferentes, tendo diferentes aspirações a respeito daquilo que a organização deveria ser. Tais grupos apoiados em várias normas operacionais e rituais, podem exercer influência decisiva na habilidade total da organização em lidar com os desafios que enfrenta. Morgan (1996:124).

O mesmo autor sugere a postura de antropologista para observar a natureza da cultura e da sub cultura nas organizações. Ou seja, simplesmente observar o funcionamento do dia-a-dia do grupo ou organização a que se pertence - como se esta pessoa estivesse de fora. As características de uma cultura que estão sendo observadas gradualmente se tornarão evidentes à medida que se conheçam os padrões de interação entre os indivíduos, a linguagem que é utilizada as imagens e temas explorados na conversa, bem como os vários rituais da rotina diária. À medida que se explora o que é racional dos aspectos desta cultura, pode-se quase sempre descobrir que parecem existir explicações históricas para a maneira pela qual as coisas são feitas.

O autor menciona a importância de se perceber a relação entre liderança e a cultura organizacional, pois os líderes formais apesar de não serem os únicos responsáveis pela criação de uma cultura, são capazes de desenvolverem sistemas de valores e códigos de comportamento, uma vez que frequentemente têm o poder de recompensar e punir aqueles que seguem ou ignoram os seus líderes. Os líderes informais de opinião, são capazes de influenciar este processo, agindo de acordo com aquilo que são. A cultura, portanto se desenvolve durante o curso da interação social.

Cada grupo numa organização, desenvolve sua própria linguagem, seus conceitos facilitadores para o atingimento dos resultados da organização. As organizações de sucesso, procuram encontrar um referencial comum para disseminar suas normas e prioridades. Em organizações onde as sub culturas são muito nítidas, pode haver grande dificuldade de comunicação entre elas.

Para Alves (1997:15), a cultura da empresa deve ser vista como um conjunto de sub culturas, múltiplas e integradas, e não como um sistema unitário e monolítico. As sub culturas podem resultar de uma descentralização geográfica, ou serem causadas por uma divisão funcional do trabalho estabelecida para grupos com a mesma base ocupacional

(Marketing, Finanças, Pessoal, Produção etc.). Elas também podem ter origem na diversidade etária, educacional, sexual, entre outras diferenças humanas.

O mesmo autor menciona que algumas organizações privilegiam certas classes de profissionais, geralmente aquelas relacionadas com a atividade-fim, o que leva a formação de castas, a ponto de a classe privilegiada substituir especialistas de outras áreas reconhecidas e regulamentadas, como administração de recursos humanos, gerência financeira, processamento de dados etc.

Segundo Alves (1997:15), situações em que as sub culturas organizacionais são exacerbadas, as diferenças nós - eles podem ser bastante poderosas para provocar efeitos deletérios na identidade empresarial. A forte presença de grupos possuindo sub culturas que não convivem de forma harmônica com a cultura corporativa, pode levá-los a interpretar eventos empresariais com diferentes pressuposições, enfraquecendo o nível de comprometimento com o sistema de valores organizacionais. Em suma, as sub culturas extremadas podem apresentar um sentimento tão intenso de sua própria identidade grupal, que as leva a defender a sua integridade mesmo às custas do risco do enfraquecimento ou desagregação da cultura da empresa.

Segundo Shein apud Fleury (1996), se a organização como um todo vivenciou experiências comuns pode existir uma forte cultura organizacional que prevaleça sobre as várias sub culturas das unidades. O que se observa freqüentemente é que os grupos com *back ground* ocupacional semelhante tendem a desenvolver culturas próprias no interior das organizações: a cultura dos gerentes, dos engenheiros, do sindicato.

Shein apud Fleury (1996:20), atribui a maior importância dos fundadores da organização no processo de moldar seus padrões culturais: os primeiros líderes, ao desenvolverem formas próprias de equacionar os problemas da organização, acabam por imprimir a sua visão do mundo aos demais e também a sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo.

"Numa cultura forte, os valores centrais da organização são intensamente mantidos e amplamente partilhados. Quanto mais membros aceitam os valores centrais e quanto maior seu compromisso com esses valores, mais forte é a cultura. De acordo com esta definição, uma cultura forte terá uma grande influência no comportamento de seus membros porque o alto grau de compartilhamento e intensidade cria um clima interno de alto controle comportamental. Por exemplo, a Nordstrom sabem em termos certos o que se espera deles, e estas expectativas moldam uma grande porção de seus comportamentos.

Um resultado específico de uma cultura forte deve ser menos rotatividade de empregados. Uma cultura forte demonstra alta concordância entre os membros sobre o que a organização apóia. Essa unanimidade de propósito constrói coesão, lealdade e compromisso organizacional. Essas qualidades, por sua vez, diminuem a propensão dos empregados de deixarem a organização". Robbins (1999:376).

"Uma cultura organizacional forte pode ser uma excelente faca de dois gumes, não apenas para a organização em si, mas também para os indivíduos que nela estão. Quanto mais sedimentada, mas freio ela é para incorporar processos de mudança. Quanto mais ela marca o orgulho de ser "este time", menor é a possibilidade de se aprender com o exterior; quanto mais fama ela acrescenta, maior a probabilidade de proporcionar um narcisismo de tribo, excluindo o outro. Podemos dizer, então, que a cultura organizacional é um instrumento de controle não só para indivíduos, mas para a própria organização, que pode fechar-se em seu próprio umbigo e viver de sua glória passada, reduzindo o mundo ao que é produzido entre suas paredes". Motta e Caldas, (1997:302).

2.4 A CRIAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL

Segundo Morgan (1996:132), ao se falar sobre cultura, está sendo feita uma referência ao processo de construção da realidade que permite às pessoas ver e compreender eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares de maneiras distintas. Esses padrões de compreensão também oferecem as bases que tornam o comportamento de alguém sensível e significativo.

Ainda segundo o mesmo autor, baseado nas observações do sociólogo Garfinkel, pode-se dizer que a natureza de uma cultura seja encontrada nas suas normas sociais e costumes e que, se alguém adere a essas regras de comportamento, ele será bem-sucedido em construir uma realidade social adequada. Assim, uma pessoa quando faz uma visita de negócios internacional, é aconselhada a aprender as normas que lhe permitirão sentir-se "nativo".

Segundo Morgan (1996:134), selecionamos regras e códigos de comportamento para situações diversas, ou seja, temos que procurar entender o contexto para sabermos quais as mais adequadas a serem utilizadas. Ou seja, toma-se muitas decisões e suposições sobre uma situação, antes de qualquer norma ou regra ser aplicada, e muitas vezes de maneira inconsciente. Morgan cita o psicólogo organizacional Karl Weick, como tendo descrito o processo através do qual configuramos e estruturamos a nossa realidade como um processo de *representação*. Esse conceito enfatiza o papel pro ativo que inconscientemente se desempenha ao criar o nosso mundo. Embora freqüentemente nos vejamos como vivendo em uma realidade com características objetivas, as solicitações da vida pedem muito mais de nós do que isto. Elas requerem que se assuma um papel ativo em trazer as nossas realidades à tona através de vários esquemas representativos mesmo que estas realidades possam logo ter o hábito de se imporem sobre nós "da forma que as coisas são".

Morgan (1996:134) conclui que atingimos ou representamos a realidade do mundo diário, tendo uma forma poderosa de pensar sobre cultura. Por meio disto é que se deve tentar compreender cultura como um processo contínuo, pro ativo da construção da realidade, e que dá vida ao fenômeno ativo, vivo, através do qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem.

Para esse autor, a visão representativa da cultura leva a ver que as organizações são em essência realidades socialmente construídas que estão muito mais nas cabeças e mentes dos seus membros do que em conjuntos concretos de regras e relacionamentos.

O autor menciona como exemplo que os valores tribais da sociedade, crenças e tradições que são baseados em parentescos ou outras estruturas sociais, também numa cultura organizacional, muitos valores estão baseados em aspectos rotineiros das práticas diárias, como reuniões, entregas de prêmios, etc.. Os aspectos rotineiros dão vida à cultura organizacional.

Cada aspecto da organização é rico em significados simbólicos e frequentemente aparece sob novas luzes. As organizações terminam sendo aquilo que pensam e dizem, à medida que as suas idéias e as suas visões se realizam. A agressividade de uma organização, pode ter a ver com sua mentalidade militar. a fomentar determinados tipos de estratégias, etc..

Morgan (1996:134) menciona que grupos coesos são aqueles que crescem em torno de entendimentos comuns, enquanto grupos fragmentados tendem a ser aqueles que se caracterizam por realidades múltiplas.

Os lemas das organizações são importantes para transmitir valores centrais e a filosofia corporativa, porém a cultura corporativa é mais profunda do que lemas, linguagem evocativa, símbolos, histórias, mitos, cerimônias, rituais e padrões de comportamento tribal que decoram a superfície de uma vida organizacional. Simplesmente oferecem pistas da existência de um significado muito mais profundo e difundido. O desafio de compreender as organizações enquanto culturas é compreender como esse sistema é criado e mantido, seja nos seus aspectos mais banais seja nos seus aspectos mais contundentes (Morgan 1996: 138).

2.5 A CULTURA COMO FATOR DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL E A DIFERENCIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Leopoldo Bugones apud Mariotti (1995:119), propõe além da definição de cultura organizacional a definição de cultura análise, conforme o quadro a seguir:

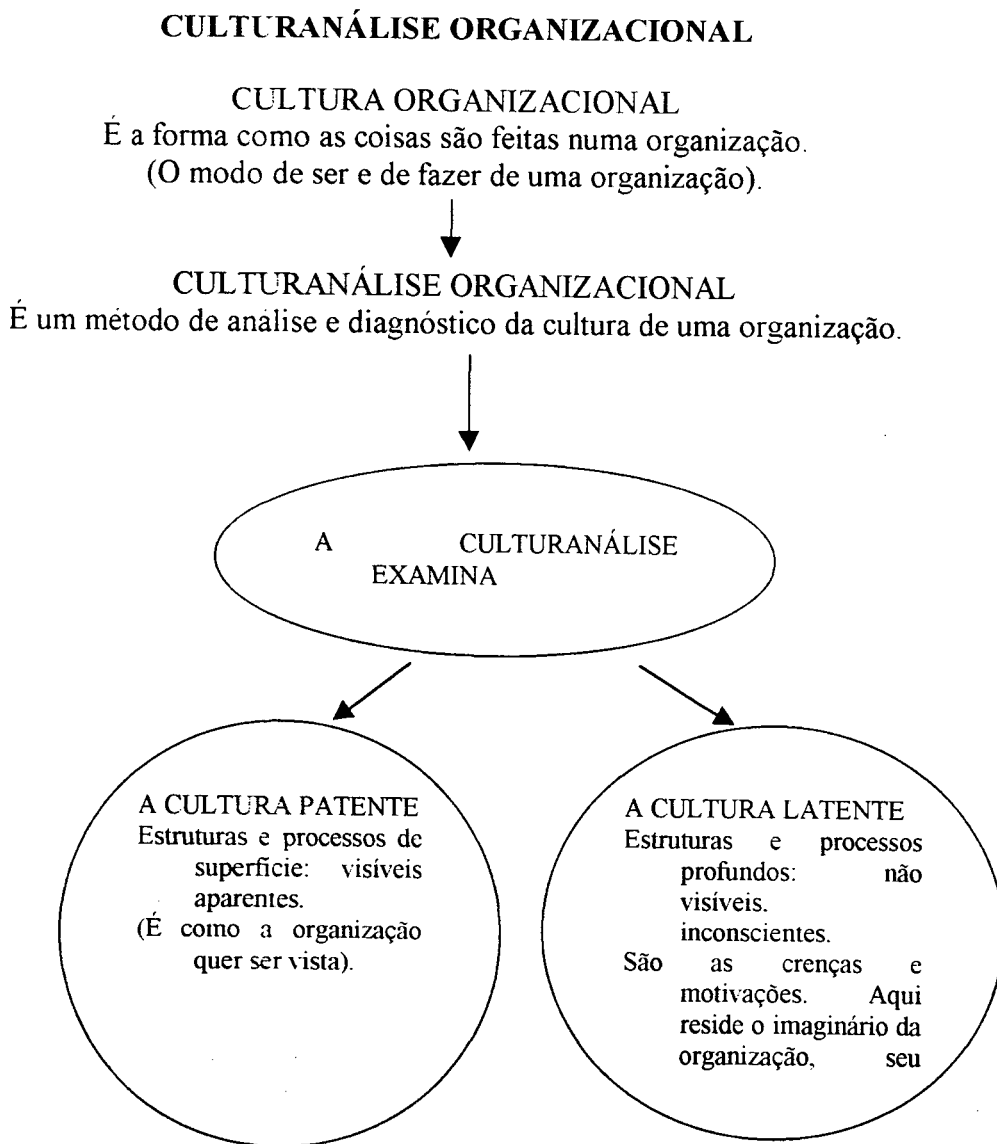


Fig. 1 - Culturanálise Organizacional –Fonte: Leopoldo Bugones (1995:119)

"Uma organização sem cultura e valores é um conjunto de pessoas que convive em conflitos.

A cultura estabelece a identidade e a marca da organização de um modo próprio de fazer as coisas e de categorizá-las, para responder às solicitações externas.

A cultura é uma combinação de valores, conhecimento e experiência. Os fundadores ou os executivos principais das empresas são os que constroem a identidade organizacional em torno de valores e princípios". Kamel (1994:20).

Para Chiavenato (1994:690), a cultura organizacional deve privilegiar e valorizar a iniciativa e a inventividade das pessoas, a vontade de mudar o que deve ser mudado e a coragem de ousar e de arriscar.

"O conceito de *clima organizacional* envolve um quadro mais amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação. O *clima organizacional* é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que:

é percebida ou experimentada pelos membros da organização; e influencia o seu comportamento.

O *clima organizacional* refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo *clima organizacional* refere-se especificamente às propriedades motivacionais que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim, o *clima organizacional* é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades.

Assim, pode-se dizer que o *clima organizacional* influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado". Chiavenato (1985:55).

Segundo Bowditch e Buono (1992:189), embora os termos cultura organizacional e clima organizacional sejam, às vezes, usados como sinônimos, há diferenças importantes entre estes conceitos. O *clima organizacional* é uma medida de até que ponto as expectativas das pessoas, sobre como deveria se trabalhar numa organização, estão sendo cumpridas. Portanto, no contexto da exposição acima, a cultura organizacional se ocupa da natureza das crenças e expectativas sobre a vida organizacional, ao passo que o clima é um indicador de se essas crenças e expectativas estão sendo concretizadas. É uma percepção resumida da atmosfera e do ambiente da organização, e tem implicações na satisfação com o trabalho e a organização, no desempenho, nos padrões de interação em grupos, e nos comportamentos de afastamento (por exemplo, absenteísmo, rotatividade).

O conceito de clima organizacional ou clima psicológico ou clima interno, da empresa é dos mais escorregadios daqueles que lidam com gerência. Literalmente todos falam de "clima", mas ninguém tem realmente uma idéia mais sólida sobre o que isso quer dizer. Oliveira (1995:17).

"Nada é menos tangível, nem mais importante, na vida organizacional e nas transações interpessoais do que o clima psicológico. Sua existência é tão real e tão sujeita a alterações quanto o é a do clima físico, embora os componentes que perfazem o clima psicológico, ainda que igualmente identificáveis, não sejam tão concretos". Ferguson apud Oliveira (1995:17).

Oliveira (1995:17), menciona que por isso até hoje no Brasil, não se tenha escrito nenhum livro que aborde como tema central o clima interno das organizações.

Apesar disso, continuamente se realizam pesquisas de clima interno, com alto custo para as organizações, sem no entanto, termos informações sobre o retorno que as empresas têm sobre essa medida, segundo Oliveira (1995:18).

Há autores que pretendem ver o clima interno avaliado pela presença e pela qualidade de certos fatores no contexto da empresa, ou pela forma com são percebidos pelos empregados - fatores tais como: tecnologia da empresa, estrutura da organização, recompensas no trabalho, políticas distribuição de tarefas, apoio da supervisão, interação com colegas, oportunidade de desenvolvimento. Kozlowski E Hults - pesquisadores de Michigan State University - EUA, apud Oliveira (1995:18). Esses pesquisadores também encontraram diversos estudos, nos quais o clima interno se encontra nas percepções verbalizadas pelos empregados. Alguns desses estudos propõem que essa verbalização deva ser individual; outros a entendem como interpretações partilhadas por todos os empregados. Oliveira (1995:17).

Steven J. Ott (pesquisador norte - americano) apud Oliveira (1995:18), em estudo semelhante, pretendeu estabelecer uma relação entre conceitos de clima e cultura organizacional, aliás, idéias freqüentemente associadas. Ott diz, a respeito desse estudo:

O termo (clima organizacional) tem sido usado para denotar muitos diferentes conceitos, tanto atualmente quanto no passado. Miles e Schmuck (1971), assim como Lippit, Langseth e Mossop (1985), tratam intercambiavelmente clima e cultura. Gellerman (1968) sugere que clima organizacional é algo próximo de uma "personalidade" da organização, consistindo de esperanças, atitudes e preconceitos. (...) Parece haver concordância, na literatura, sobre (o que é) clima organizacional, como há a respeito de cultura organizacional (sic). Na ausência de definições que possam ser aceitas generalizadamente, (trataremos de) clima organizacional como um amálgama de "tons afetivos", ou um "estado de espírito transitório", na organização.

Oliveira (1995:19), cita várias definições de clima, segundo diversos autores:

"O clima é dado por vários conjuntos de descrições, feitas pelas pessoas e correspondendo à interpretação que elas fazem do contexto da empresa, baseadas em suas percepções sobre esse contexto". Steven W. J. Kozlowski e Brian M. Hults, professores e pesquisadores da Michigan State University.

"Clima refere-se a crenças. É uma avaliação de até que ponto estão sendo atendidas as expectativas das pessoas acerca de como se deve trabalhar numa dada organização. Avaliações do clima podem ser muito úteis para identificar a baixa motivação dos empregados e suas causas, tais como: insatisfação com a remuneração, oportunidade de progresso inadequadas, canais de comunicação bloqueados, práticas distorcidas de promoção ou metas organizacionais pouco claras. Ações que sejam dirigidas para essas fontes de insatisfação tenderão a melhorar a motivação; e maior motivação deverá

resultar em melhor desempenho - o que, de modo geral, as evidências sugerem ser verdadeiro". Stanley M. Dais - consultor norte - americano.

"O clima é o potencial que uma organização tem, em termos de comportamento afetivo. O clima é multidimensional: além das influências externas (que recebe), a presença de um potencial afetivo a ser administrado, de lideranças e de práticas organizacionais otimizadoras é componente necessário para a realização dos objetivos da organização. É óbvio que a disponibilidade de capacidade técnica é essencial para o sucesso da organização, mas depende do clima organizacional se esta capacidade será ou não canalizada para atividades produtivas. A premissa, aqui, é de que o clima pode contribuir para o uso eficaz do potencial técnico da organização, ou então limitar esse uso. O clima pode ser um indicador do sucesso potencial da organização". (...) Stanley M. Davis.

"Um "clima aberto" tem moral extremamente elevado; na qual todos os membros do grupo têm relações de amizade entre si; os membros do grupo obtêm considerável grau de realização pessoal no desempenho de suas tarefas; o líder não apenas dá o exemplo, trabalhando duro, mas evita ficar criticando as ações dos outros e, em vez disso, faz todo o possível para ajudá-los. Ele não necessita de enfatizar a produção, nem controlar constantemente as atividades dos membros ... " A. W. Harpin e D. B. Croft em seu trabalho "The organization climate of schools".

"Para mim, "clima" significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como; "sinceridade", padrões de autoridade, relações sociais, etc.." Warren G. Bennis, consultor norte-americano.

"O clima ou cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal. O clima organizacional também reflete a história das porfias internas e externas, do tipo de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e de sua distribuição física, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro dos sistema". Daniel Katz e Robert L. Kahn, psicólogos e professores da Universidade de Michigan, nos Estados Unidos.

"O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que: (a) é percebida ou experimentada pelos membros da organização; e (b) influencia o seu comportamento". George H. Litwin, professor e consultor norte-americano.

"Clima e cultura são tópicos complementares. Clima refere-se aos modos pelos quais as organizações indicam aos seus participantes o que é considerado importante para a eficácia organizacional". Benjamin Schneider, consultor norte-americano.

"Definimos clima organizacional em termos de como as pessoas percebem a companhia, como as decisões são tomadas e com que eficácia as atividades são coordenadas e, então, comunicadas". Delmar "Dutch" Landen, psicólogo da General Motors Co., nos Estados Unidos.

Como os autores brasileiros definem clima interno, segundo Oliveira (1995:21):

"O clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. O clima é mais perceptível do que suas fontes causais, comparando-se a um "perfume", pois percebe-se o (seu) efeito sem conhecer os ingredientes, embora às vezes seja possível identificar alguns dele". Edela Lanzer P. de Souza, professora de administração da UFRGS.

"Em administração, clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como as políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa". Roberto Coda, professor da FEA-USP, em sua tese de livre docência, cujo título é: "Pesquisa de clima organizacional: uma contribuição metodológica".

"Os trabalhos envolvendo o clima organizacional destinam-se a identificar quais são os fatores que afetam (negativamente e positivamente) a motivação das pessoas que integram a empresa". Almiro dos Reis Neto, diretor da McBer, empresa especializada em pesquisas de clima organizacional, uma divisão da consultoria Hay do Brasil.

"O clima é a percepção das pessoas sobre a empresa - isto é, como elas sentem a empresa e, conseqüentemente, qual é o nível de motivação que faz com que elas reajam a esta percepção". Luiz Fernando Giorgi, consultor da Hay do Brasil, em artigo publicado pela revista Treinamento e Desenvolvimento.

"Clima organizacional é o conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização. Clima organizacional é um conceito que se confunde com o de cultura da organização". Flávio de Toledo e B. Milioni, consultores em seu Dicionário de Recursos Humanos.

Algumas definições deixam perceber uma grande confusão entre os conceitos de clima interno e cultura de empresa. Alguns autores vêem apenas uma relação de complementaridade entre os dois conceitos, outros que a cultura antecede e define o clima, e que este é um ingrediente da empresa de natureza imediata, mais "móvel" e mais oscilante do que cultura organizacional. E várias definições ignoram a noção de cultura. Oliveira (1995:31).

De acordo com Oliveira (1995:32), ao fazer a releitura das treze definições de clima, constata-se que as causas potenciais de insatisfação/desmotivação recaem em três amplos fatores que:

1. *dizem respeito à gestão da empresa;*
2. *pertencem à esfera dos contatos imediatos do empregado (sua seção, seu local de trabalho, seus colegas); e*
3. *estão presentes ou ausentes das políticas de RH da empresa.*

Os problemas de gestão da empresa, recaem em má comunicação interna com os empregados; metas impróprias da organização; capacidade técnica da empresa; o modo como as decisões são tomadas; o modelo de gestão e a missão da empresa.

Quanto aos fatores que influenciam no ambiente profissional imediato do empregado, estão mencionados os seguintes: a liderança dos superiores do empregado; o relacionamento com os colegas; aspectos técnicos do trabalho.

Entre as políticas de RH consideradas prioritárias para o clima interno, aparecem nessas definições: práticas de remuneração, oportunidades de progresso e práticas de promoção interna; valorização profissional dos empregados, políticas de RH em geral e o grau de identificação do empregado com a empresa. Oliveira (1995:32).

As definições de clima fazem ainda outro tipo de menção: dizem que os fatores que interferem com o clima - fatores das três categorias mencionadas acima - contribuem, quando em consonância com as expectativas dos empregados, para que a empresa tenha sucesso. Oliveira (1995:33).

Oliveira (1995:37) complementa as definições mencionando que se deve levar em conta o contexto interno na análise de clima, pois o papel profissional de um indivíduo não pode ser separado dos demais papéis que esse indivíduo representa na sociedade, nem para a finalidade de identificar o clima interno da empresa, nem para outro fim análogo. Dizer que as pessoas estariam satisfeitas ou insatisfeitas por causa de determinadas condições internas vigentes na empresa é fazer uma afirmação simplista, mesmo quando são as próprias pessoas que afirmam que essas são as condições que as estão levando ao seu atual estado de humor; as pessoas poderão facilmente enganar-se nessas suas percepções. Alguns autores acreditam ser possível separar causas internas à empresa das causas externas, para a (in)satisfação detectada nos empregados.

Oliveira (1995:37) afirma que as definições de clima não contemplam a historicidade da empresa. A gestão da empresa é atualmente uma corrida permanente contra o ambiente externo, pelos eventos que se sucedem ininterruptamente, o que impacta fortemente o clima nas empresas.

Oliveira (1995:37) finaliza às críticas as definições de clima, afirmando que assim como as definições não levam em conta a importância dos acontecimentos internos e externos, na vida da empresa, tampouco levam em conta a importância dos diferentes modos de pensar, sentir, agir, dos diferentes públicos internos da empresa - a diversidade social da empresa. Muitas vezes para as empresas formularem políticas de recursos humanos, não levam em conta as diferenças raciais, culturais, sociais dos seus membros.

Essa diversidade social da empresa sugere, na verdade, que não se pode falar em um clima interno! É muito provável que tenhamos normalmente, nas empresas, muitos climas internos - mesmo simultaneamente - , o que torna o quadro bem mais complexo do que parecia a princípio. Oliveira (1995:39).

SEIS LEITURAS POSSÍVEIS DE CLIMA INTERNO

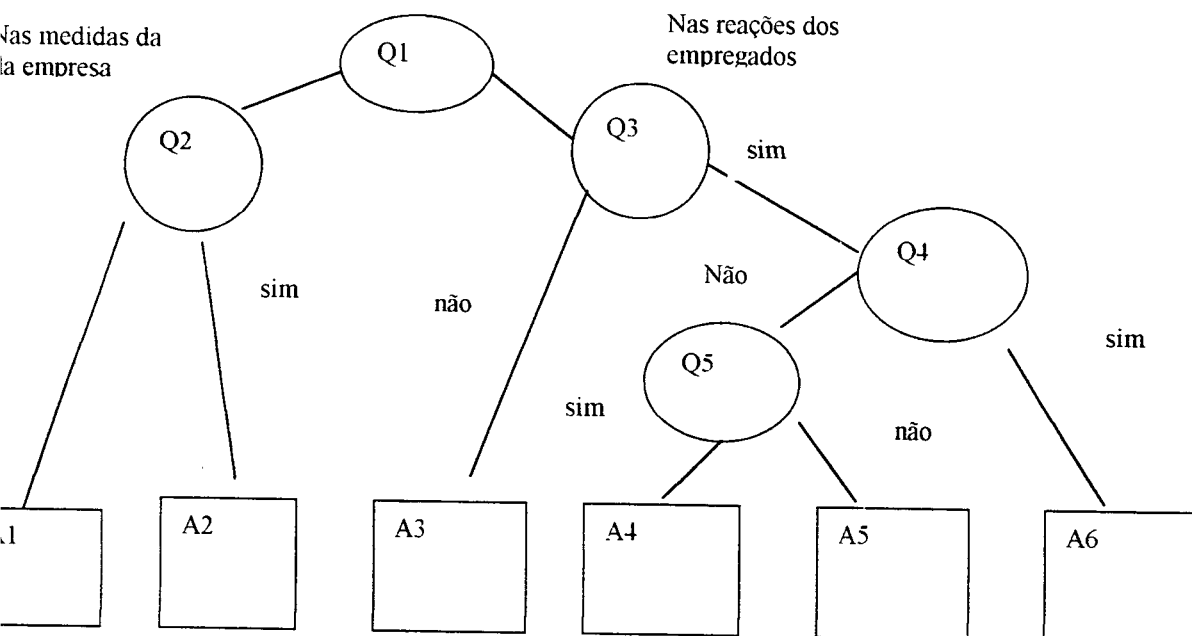


Figura 2 - Seis Leituras Possíveis de Clima Interno. Fonte: Oliveira (1995:46)

Q1 - A preocupação principal está nas medidas tomadas pela empresa, ou nas reações observadas nos empregados?

Q2 - As medidas tomadas pela empresa são repetições de ações anteriores, costumeiras na empresa?

Q3 - As reações dos empregados apresentam um perceptível grau de semelhança, coesão, unidade, entre si?

Q4 - Essas reações parecem ser habituais entre os empregados - já foram observadas em situações anteriores?

Q5 - Essas reações obedecem a uma organização - mostram que os empregados se articulam entre si para apresentar intencionalmente esse comportamento?

Com base nessas seis versões ou leituras, Oliveira (1995:46) apresenta a seguir uma definição mais completa de clima interno, qual seja:

" Clima interno é o estado em que se encontra a empresa ou parte dela em dado momento, estado momentâneo e passível de alteração mesmo em curto espaço de tempo em razão de novas influências surgidas, e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa, postas em prática ou não, e/ou das reações dos empregados a essas ações ou à perspectiva delas. Esse estado interno pode ter sido influenciado por acontecimentos externos e/ou internos à empresa, e pode ser origem de desdobramentos em novos acontecimentos, decisões e ações internas" .

Esse estado pode ser levantado e compreendido em suas causas, manifestações e efeitos, por meio de técnicas apropriadas de pesquisa. Sua descrição inclui a menção a decisões

e medidas da empresa e a percepções, sentimentos, decisões, opiniões, atitudes e/ou comportamentos dos empregados. Estes podem ser vistos quer como um agregado de indivíduos que se comportam sem unidade entre si. quer como uma coletividade dotada de padrões culturais e/u defendendo interesses próprios. Oliveira (1995:47)

Comentário das seis leituras possíveis do clima interno, segundo Oliveira (1995:51):

A1 - O clima interno é dado pelo conjunto das decisões e ações da empresa, tomadas num dado momento e capazes de afetar seus empregados. As mudanças de clima interno decorrem da própria dinâmica da empresa - de medidas, providências ou ações que ela toma, sejam ou não respostas a acontecimentos internos ou externos, impactem ou não os empregados de alguma forma.

A2 - O clima interno é dado pelo conjunto das decisões e ações tomadas pela empresa num dado momento, capazes de afetar seus empregados e expressando tipicamente a cultura da empresa. O clima interno decorre de ações da empresa; porém, essas manifestações são atos relativamente previsíveis, que fazem parte de um modo de ser um tanto fixo, ou estável, típico da empresa, perceptivelmente repetitivo. A empresa toma medidas que parecem ter "sempre a mesma cara", atos que comumente levam à atribuição de rótulos: "empresa que gerencia por crises", "empresa que suga seu pessoal", "empresa lenta" etc..

A3 - O clima interno é dado pelo conjunto das reações dos empregados a ações ou acontecimentos que os impactam num dado momento, reações essas que são episódicas, não aparentando seguir um padrão definido. O clima interno é expresso por reações dos empregados, reações que são individuais, tópicas, circunstanciais e que têm uma causa localizada - um fato interno ou externo à empresa.

A4 - O clima interno é dado pelo conjunto das reações dos empregados a ações ou acontecimentos que os impactam num dado momento, reações essas que estão articuladas entre si e parecem reproduzir alguma forma de organização vigente entre os empregados. O clima interno tende a ser emocional, porque é determinado pela reação integrada, coletiva, dos empregados, às vezes é uma manifestação que traz surpresa, por nunca ter sido observada antes e configurar uma situação nova para a direção da empresa.

A5 - O clima interno é dado pelo conjunto das reações dos empregados a ações ou acontecimentos que os impactam num dado momento, reações essas que apresentam grande coesão, transformando episodicamente os empregados num único bloco. Neste caso, também ocorre um manifestação coesa dos empregados respondendo a ação da empresa ou a algum acontecimento interno ou externo. Uma características importante é que esses comportamentos manifestados em bloco, altamente emocionais, parecem transformar o grupo de empregados num organismo liberto, que age independente da vontade da empresa e, muitas vezes, até mesmo de qualquer liderança interna.

A6 - O clima interno é dado pelo conjunto das reações dos empregados a ações ou acontecimentos que os impactam num dado momento, reações essas que são fáceis de reconhecer como culturalmente orientadas. O clima interno é determinado pelos

comportamentos dos empregados, que reagem como uma coletividade organicamente orientada, com padrões típicos de conduta. Essas manifestações são reconhecíveis como habituais na empresa.

SEIS ABORDAGENS PARA A PESQUISA DE CLIMA INTERNO

VERSÃO DADA AO CLIMA INTERNO	ASPECTO AO FOCALIZADO	FONTE PARA REFERÊNCIA	TÉCNICAS DE PESQUISA	OBJETIVOS DA PESQUISA
A1	Acontecimentos externos e Ações administrativas da empresa	Teorias de gerência	Entrevistas com dirigentes, empregados e outros públicos	Conhecer a eficácia das medidas tomadas pela empresa. Compreender os efeitos dessas medidas sobre os públicos atingidos por eles
A2	Crenças e valores da cúpula (cultura "oficial" da empresa)	Cultura corporativa (antropologia empresarial)	Observação; Análise documental; Entrevistas com dirigentes, empregados e outros públicos; Estudo de casos	Conhecer a eficácia das medidas tomadas pela empresa. Reconhecer traços da cultura corporativa nas medidas tomadas pela empresa. Identificar aspectos da cultura corporativa que facilitam ou que dificultam a implementação das medidas tomadas.
A3	Comportamentos diversos dos empregados	Psicologia/Sociologia (comportamentos, atitudes e opiniões dos empregados)	Questionários; Entrevistas individuais; Testes projetivos; Observações; Sessões em grupos	Conhecer interpretações e sentimentos dos empregados. Identificar estratégias apropriadas para uso da empresa em relação aos seus empregados.
A4	Ações coletivas planejadas pelos empregados	Sociologia; Política	Entrevistas; Estudos de casos; Observação	Identificar características da atuação política dos empregados: interesses e valores em jogo, organização adotada, lideranças, propostas e fóruns de negociação. Analisar propostas específicas de negociação.

A5	Ações espontâneas empregados	coletivas pelos	Psicologia de massa	Entrevistas; Painéis de debates; Observação; Análise de incidentes críticos	Compreender o processo coletivo havido, suas causas, efeitos e possíveis conseqüências. Identificar estratégias a serem empregadas pela empresa a respeito. Preparar a organização sobre como atuar em relação a eventuais repetições do fenômeno.
A6	Comportamentos dos empregados (cultura da empresa)	habituais	Cultura corporativa (antropologia empresarial)	Observação; Análise de incidentes críticos; Entrevistas	Identificar traços da cultura vigente na empresa, a partir dos comportamentos típicos dos empregados. Identificar aspectos da cultura que facilitam ou dificultam a disseminação da cultura "oficial" na empresa.

Tabela 1- Seis abordagens para a pesquisa de clima interno. Fonte: Oliveira (1995:62).

2.6 ORGANIZAÇÕES EM MUDANÇAS E SISTEMAS DE COMUNICAÇÃO

Um dos fatores preponderantes que influenciam na disseminação da cultura e clima organizacional e no sucesso das mudanças a serem implementadas é um sistema de comunicação eficaz. Segundo Robbins (1999:205), um estudo recente observou os programas de comunicação de empregados em dez empresas líderes que passaram por bem-sucedidos programas de grande reestruturação e ganharam fama por seus excelentes programas de comunicação interna. Os fatores comuns que determinaram a eficácia da comunicação eram: O CEO deve estar comprometido com a importância da comunicação; gerentes combinam ações e palavras; comprometimento com a comunicação de mão dupla; ênfase na comunicação cara a cara; responsabilidade partilhada pela comunicação com os empregados; lidando com más notícias; a mensagem é moldada para o seu público pretendido; trate a comunicação como um processo contínuo.

Segundo Pettigrew in Fleury e Fischer, (1996:145) é possível gerenciar a cultura organizacional, porém com muita dificuldade. Pesquisas de autores como Bower (1970), Pettigrew (1973), Mintzberg (1978) e Pettigrew (1985 a) (1985b), a mudança estratégica deve ser vista agora como um processo humano complexo em que todos desempenham sua parte: a percepção de diferenças, as buscas por eficiência e poder, as habilidades de liderança visionária, a duração das mudanças e processos sutis que gradativamente preparam o momento propício de apoio para a mudança e, então, a implementação vigorosa da mudança.

Esse autor compara o processo administrativo de mudança ao processo cultural de uma organização, e conclui segundo o estudo de vários outros autores, que a cultura organizacional existe numa variedade de níveis diferentes. No nível mais profundo, a cultura é pensada como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios. Tal núcleo de crenças e pressupostos básicos são, naturalmente, manifestos nas estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensas dentro da organização. A proposição básica deste artigo é de que é muito mais fácil ajustar as manifestações de cultura do que modificar o núcleo de crenças e pressupostos básicos em uma organização. No entanto, qualquer estratégia prática para modificar a cultura organizacional terá de envolver pensamento e ação tanto ao nível das crenças básicas como de suas manifestações culturais.

Uma empresa pode desenvolver elementos culturais extremamente intensos que determinam um comportamento subserviente das pessoas. Esse fenômeno de institucionalização (análise institucional), embora aparentemente proteja os seus membros, tolhe a sua mobilidade e autonomia, além do previsível e aceitável. Essa limitação assume contornos normativos de grande força, punindo ou premiando quem age contra ou de acordo com ela. Nessas condições, ela despersonaliza e manipula a conduta de manutenção e proteção da sua integridade, ou melhor, da sua mística organizacional. Esse quadro acarreta graves ou

insuperáveis obstáculos à condução de um processo de revigoração da cultura. Alves (1997:15).

Mudança estratégica

A única maneira viável de mudar as organizações é mudar a sua cultura, isto é, mudar os sistemas dentro dos quais as pessoas trabalham e vivem. Cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento típicos de determinada organização. Cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com a sua própria cultura e com um sistema de valores. Todo esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e interpretado. A cultura organizacional influencia o clima existente na organização. Chiavenato (2000:531).

O mundo atual caracteriza-se por um constante ambiente de mudança. O ambiente geral que envolve as organizações é mutável e dinâmico, exigindo delas uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência. O DO é uma resposta às mudanças. O mundo moderno caracteriza-se por mudanças rápidas, constantes e em explosiva progressão. As mudanças científicas, tecnológicas, econômicas, sociais, políticas, etc. influenciam o desenvolvimento e o êxito das organizações, sejam elas empresas industriais, empresas de serviços, organizações públicas, hospitais, bancos, universidades, etc. Chiavenato (2000:531).

O processo de mudança organizacional começa com o surgimento de forças que criam a necessidade de mudança em algumas partes da organização. Essas forças podem ser exógenas ou endógenas à organização. Chiavenato (2000:532).

As forças exógenas provêm do ambiente, como novas tecnologias, mudanças em valores da sociedade e novas oportunidades ou limitações do ambiente (econômico, político, legal e social). Essas forças externas criam a necessidade de mudança organizacional interna.

As forças endógenas que criam necessidades de mudança estrutural e comportamental provêm do próprio interior da organização em virtude da interação de seus participantes e das tensões provocadas por diferentes objetivos e interesses.

O estudo sobre o assunto, deve contemplar os aspectos de contexto da mudança, processo de mudança e conteúdo da mudança.

O ponto de partida para esta análise da mudança estratégica é a noção de que a formulação do conteúdo de qualquer nova estratégia, inevitavelmente, supõe controlar seu contexto e processo. O contexto externo refere-se ao ambiente social, econômico, político e competitivo em que a empresa atua. O contexto interno refere-se à estrutura, à cultura organizacional e ao contexto político da empresa, através do qual as idéias de mudança devem fluir. Assim, a empresa pode estar procurando

mudar a tecnologia, a mão-de-obra, os produtos, o posicionamento geográfico ou realmente a cultura organizacional. O processo de mudança refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas. na medida em que procuram alterar a empresa em seu estágio presente tendo em vista o futuro. Portanto, o *quê* da mudança está contido no item conteúdo, muito do *porquê* da mudança deriva de uma análise do contexto interno e externo, e o *como* da mudança pode ser compreendido pela análise do processo. Pettigrew in Fleury e Fischer (1996:147).

Segundo o autor, para modificar as estratégias e culturas das empresas é necessário ligar o *quê* das mudanças ao contexto externo da empresa, além de ligar também à política interna e contexto da empresa e gerenciar tais conexões dentro da empresa por meio de considerações hábeis a respeito do processo administrativo.

A dificuldade em gerenciar a cultura organizacional, deve-se ao fato dela existir em uma variedade de divisões dentro da empresa, como:

- O problema dos níveis.
- O problema da infiltração.
- O problema do implícito.
- O problema do impresso.
- O problema do político.
- O problema da pluralidade.
- O problema da interdependência.

No nível mais profundo estão as crenças e pressupostos das pessoas dentro da organização, ao funcionamento interno da organização e a sua maneira de posicionar-se frente ao ambiente externo. É muito mais difícil modificar as crenças básicas e os pressupostos dentro da organização do que modificar algumas manifestações da cultura mais externas, como estrutura e os sistemas administrativos.

A cultura organizacional não se refere somente às pessoas, seus relacionamentos e crenças, mas também a seus pontos de vista sobre os produtos da empresa, as estruturas, os sistemas, a missão da empresa, formas de recrutamento, socialização e recompensas. Pettigrew in Fleury e Fischer (1996:147).

Muito da cultura organizacional está implicitamente ligada ao pensamento e ao comportamento das pessoas, e raramente emergem explicitamente para discussão.

A cultura está interconectada não apenas com a política da empresa, mas também com a estrutura, os sistemas, as pessoas e as prioridades da empresa. A interpelação dos sete problemas acima citados por Pettigrew, torna a cultura organizacional extremamente difícil de ser gerenciada e mais ainda de ser modificada.

Para Alves (1997:24), para revigorar ou mudar a cultura se faz necessário eliminar, criar, fortalecer ou ajustar os componentes culturais que configuram as formas vigentes de pensar e de agir da empresa, relativamente à sua pertinência com as demandas (internas e externas) pelas quais ela passa. Os processos de intervenção, tanto podem

Very
le Am

focalizar os níveis menos profundos da expressão cultural, com os seus efeitos sinérgicos repercutindo sobre o núcleo da cultura (com uma intensidade condicionada pela solidez da cultura-existente), como podem visar à modificação do conjunto de crenças, valores e pressupostos que suportam o expressar coletivo da empresa. Nesse último caso, para se viabilizar o esforço de revigoração ocorrem elementos que estão fortemente vinculados aos detentores do poder empresarial, o que requer uma meticulosa ação junto a esses coniventes com a cultura-existente.

O mesmo autor menciona ainda que o que há de permanente na cultura é exatamente a mutação. Ela modifica-se em meio a um contínuo processo de aprendizagem organizacional sobre novos modos de ser, atuar e de resolver problemas. O próprio sucesso é uma condição transitória e não um resultado final e definitivo. Nada na empresa está terminado ou fixo para sempre. O revigoração da cultura ocorre *pari passu* às situações de confronto entre forças conservadoras e inovadoras, o que conduz a um equilíbrio dinâmico permanência-mutação ou manutenção-transformação.

Não raro a empresa precisa de ação revigoradora profunda e extensa atingindo, simultaneamente, as manifestações e o núcleo básico da sua cultura para reverter o quadro de precariedade do desempenho e conseguir se adaptar às exigências de competição. A organização, todavia, pode não suportar transformações radicais, à medida que a cultura-existente atue como uma poderosa força inercial que imobilize ou se contraponha ao processo de mudança na direção da cultura-desejada. Isso se verifica com mais frequência nos casos abruptos de incorporações e fusões, quando pode ocorrer uma violenta ruptura do núcleo central da empresa aculturada, danificando ou fragmentando a sua identidade organizacional. Alves (1997:24).

Alves (1997:24), menciona que mudar a cultura de uma empresa de maneira brusca, intensa e profunda, a despeito de um alto nível de resistência que se encontre, pode implicar no surgimento de uma outra personalidade corporativa, virtual ou paralela. Essa dualidade acarretará uma grave desestabilização interna, dando margem ao surgimento de uma espécie de esquizofrenia organizacional. Assim, para se evitar que ocorra uma ruptura ou interrupção da linha histórico-cultural do empreendimento, deve-se elaborar, preliminarmente, um cuidadoso levantamento e uma criteriosa análise da cultura existente. Somente após essa avaliação é que se deve deflagrar gradualmente a implementação do revigoração pretendido. Devemos ter sempre presente que, uma das tarefas mais complexas, entre todas aquelas do processo gerencial-administrativo, é a de mudar a cultura da empresa.

As lideranças empresariais não devem ficar passivas e imobilizadas diante da perspectiva de deterioração organizacional ou diante da ameaça de agravamento de uma performance empresarial já sofrível. A conduta correta é sempre procurar agir *a priori* (*pro atividade*), em vez de reagir *a posteriori* (postura reativa), quando, então será mais difícil ou tarde demais para se tentar o revigoração. Alves (1997:24)

Uma cultura forte, mas freqüente e empresas maiores e mais antigas, embora não seja necessariamente sinônimo de imobilismo, tende a limitar o espaço de evolução cultural e a restringir oportunidades de transformações. O isolamento arrogante, ao lado do culto ao passado, podem levar à estagnação ou à decadência da organização. Uma cultura

empresarial voltada para a sua história de esplendor e que venere com fervor acrítico os seus fundadores, apresenta maior dificuldade para mudar. É inquestionável que a cultura da empresa constitui um patrimônio a ser respeitado e honrado, mas a sua auto-suficiência pode bloquear a ação revigoradora, indispensável à continuidade do seu desenvolvimento. Destarte, uma empresa, mesmo que tenha uma longa tradição de bom desempenho, precisa continuamente renovar a sua energia gerencial, inclusive como um antídoto preventivo à sua deterioração. Os processos produtivos e o sistema gerencial precisam ser continuamente reavaliados e, periodicamente, refeitos. Essas mudanças podem apresentar riscos calculados; no entanto, contêm elementos generativos para a (re)construção de uma cultura com novo vigor. Alves (1997:26).

As empresas precisam desprender-se de hábitos arraigados, como procedimentos rotineiros ultrapassados, para dar margem a implantação de novos hábitos mais adequados.

As perspectivas sobre a mudança da cultura empresarial, variam segundo os paradigmas culturais considerados (integração, diferenciação, ambigüidade):

Paradigma de integração: Existe uma cultura monolítica, que permeia toda a organização. Admite-se que a cultura é constituída pelas crenças e valores transmitidos pela liderança empresarial, que obtém a aceitação e o consenso dos demais membros. Sob essa ótica, a cultura muda a partir da ação dos seus líderes.

Paradigma de diferenciação: sob essa perspectiva, a empresa é multicultural, possui várias sub culturas sem uma nítida hegemonia de nenhuma delas. A cultura empresarial é, então, vista como uma coleção de diferentes sub culturas, onde não há consenso firmado, malgrado o esforço uniformizador das lideranças. Nessa cultura multifacetária, uma pessoa ou grupo pode integrar, simultaneamente, várias sub culturas. A mudança cultural, sob essa abordagem, tende a ter impacto localizado, podendo, gradativamente, irradiar os seus efeitos para a empresa como um todo.

Paradigma da ambigüidade: de acordo com esse paradigma, a cultura da empresa é uma manifestação complexa e difusa. Os componentes culturais não são, a priori, aceitos como compartilháveis, no nível dos grupos. Os valores e crenças refletem diversas culturas permeáveis e frouxamente articuladas entre si. Para que a cultura organizacional possa ser modificada, a empresa precisaria se valer da comunicação em grande intensidade para transmitir mensagens e símbolos unificadores, com vistas a reduzir contradições e antagonismo, e para ampliar a compreensão coletiva dessa cultura pontual e dispersa. Alves (1997:27).

Para Alves (1997:28), esses três paradigmas não são excludentes entre si, mas o paradigma da integração contém características que facilitam a operacionalização das mudanças.

Os fatores que podem provocar ou induzir um processo de revigoração cultural têm por origem causas ou condições internas e externas à empresa. Essas circunstâncias, isoladas ou combinadas entre si, que podem implicar em iniciativas de revigoração, estão geralmente associadas a ocorrências, tais como:

Potencializadores do revigoração cultural

Fatores internos:

- Conflitos intergrupais exacerbados;
- Sistemas de avaliação e de recompensas injusto;
- Visão, valores e estratégia anacrônicos;
- Respostas ultrapassadas a questões administrativas essenciais;
- Alterações profundas na estrutura de poder da empresa;
- Sistema gerencial ineficaz;
- Processo decisório inconsistente;
- Incoerências dos elementos simbólicos da empresa;
- Contradições no sistema de comunicação;
- Estabelecimento de novas políticas corporativas;
- Resultados persistentemente insatisfatórios;
- Crescimento acelerado com absorção de grande número de novos empregados.

Fatores externos;

- Crise de retração ou de forte expansão do mercado;
- Pressão sindical inassimilável;
- Alterações radicais de regulamentações do governo;
- Novos patamares tecnológicos;
- Alianças, aquisições, incorporações e fusões.

A capacidade de adaptação da empresa contemporânea ao acelerado ritmo de transformações em seu ambiente operacional é, sobretudo, uma questão de sobrevivência e a condição de permanência em um mercado crescentemente globalizado e competitivo. Encarar corretamente o processo de mudança cultural significa, em última instância, saber distinguir entre um saudável desafio e um inoportuno risco de violação das crenças e valores empresariais. Nesse sentido, é questão relevante observar-se alguns requisitos básicos para o revigoração da empresa, os quais veremos a seguir. Alves (1997:29).

2.7 REQUISITOS BÁSICOS PARA IMPLANTAÇÃO DE MUDANÇAS - Alves (1997:29)

a) Visão do negócio

É importante que se crie e desenvolva uma clara visão do que se almeja para a empresa, que se constitua como uma força impulsionadora do esforço participativo e solidário para a obtenção das mudanças pretendidas.

Caracteriza-se por:

A imagem de um futuro preferido, que indica para onde se quer ir e onde se pretende chegar;

Uma declaração de otimismo e esperança, através da utilização de palavras com carga emocional e de metáforas que a retrate;

Um conjunto de propósitos no qual se acredita firmemente que possa ser alcançado, embora em um tempo não claramente preciso;

O delineamento de uma situação futura, possível e desejável, para a empresa.

Essa visão deve vislumbrar um futuro realista e atrativo, compreensível e compartilhado, e que distinga o que é de interesse para a empresa. Não se deve confundir com a estratégia que é a escolha do caminho a ser seguido pela empresa. Também difere de objetivos e metas, pois estes são extensões do que já se faz, além de estarem ligados ao negócio em si, e a visão está mais ligada às pessoas.

Liderança Empresarial

A cultura da empresa inicia a partir da imagem e dos desejos do empreendedor pioneiro. É ele que:

Delineia um conjunto de crenças e valores;

Escolhe os objetivos e diretrizes estratégicos;

Seleciona pessoas que assimilam a sua visão do negócio;

Estabelece as retribuições à participação no empreendimento;

Adota os controles que orientam os comportamentos desejados.

O papel das lideranças empresariais no processo de mudança é preponderante para estabelecer a visão, a missão, formular a estratégia, a tecnologia, configurar a estrutura, orientar o estilo gerencial, modelar os padrões culturais e definir os valores.

A administração superior da empresa deve definir quem será o líder responsável pelas mudanças, pelos trabalhos em suas diversas fases, desde a etapa preparatória, a de implantação até a de consolidação do revigoramento. É recomendável a formação de um comitê multifuncional, constituído por pessoas com boa capacidade técnica e habilidade interpessoal, para apoiar, facilitar e acompanhar os vários momentos do processo. Cabe a esse comitê, juntamente com o líder, agir no sentido de:

Assegurar a viabilidade das mudanças, sintonizando os recursos e as necessidades organizacionais;

Zelar pelo desenvolvimento do processo, sugerindo os ajustes que se façam necessários;

Ter sempre presente que o revigoramento da cultura da empresa é um processo não linear, com avanços e recuos, idas e vindas.

As mudanças culturais requerem bases teóricas sólidas e definições realistas das suas finalidades, devem ser explicitadas claramente, com o objetivo de angariar confiança dos funcionários. Deve ser feita pelo pessoal interno, podendo contar com a ajuda de um consultor externo competente tecnicamente.

Participação e comprometimento

A participação coletiva, que proporciona o comprometimento individual e grupal, potencializa o revigoramento cultural, além de facilitar a coordenação das tarefas. A busca de objetivos compartilhados é melhor do que a utilização de forças coercitivas para tal.

Singularidade da empresa

Cada empresa é única, peculiar, posto que dispõe de uma personalidade, de uma identidade, ou de uma marca reconhecível, que a distingue das outras. Cada cultura difere das outras pela escolha de soluções próprias e específicas para os seus problemas, como:

Relacionamento interpessoal: individualista ou coletivismo;

Atitude em relação ao tempo: horizonte temporal de curto ou de longo prazo;

Percepção da natureza humana: as pessoas são consideradas como boas e confiáveis ou como irresponsáveis e negligentes;

Perspectiva do meio-ambiente: o ambiente é encarado como fonte de ameaças ou como local de oportunidade de negócios.

Parte e totalidade

O revigoramento da cultura visualiza a totalidade do sistema como maior e mais complexo do que seus subsistemas, que por sua vez convivem em equilíbrio dinâmico, funcionando como parte do todo e preservando a autonomia individual.

A mudança cultural pode ser iniciada a partir de um determinado segmento organizacional (unidade piloto), e se estender para os demais.

Meios e fins

Um clima saudável (não deve ser confundido com cultura porque é momentâneo), potencializa e condiciona favoravelmente o processo de revigoramento da cultura empresarial.

Estabilidade e carreira

Durante o revigoramento, a estabilidade em cargos e no emprego encoraja as pessoas a melhor aceitarem os riscos, e a serem mais flexíveis para alterarem rotinas e procedimentos obsoletos. Esse grau de segurança, todavia, não pode engessar a empresa ou confundir-se com o status quo, impedindo eventuais necessidades de alterar-se a composição quantitativa ou qualitativa do quadro de pessoal. A estabilidade é importante, mas não é intocável. A ênfase exagerada na segurança pode acarretar pressão para a conformidade e o imobilismo.

Os empregados devem ser informados com sinceridade e clareza sobre as contingências externas que podem conduzir a empresa a diminuir o quadro de funcionários, quando isto for uma consequência de fatores externos.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

3.1 MATERIAIS

Caracterização da Instituição pesquisada

A pesquisa foi realizada numa instituição de ensino superior, chamada **CENTRO UNIVERSITÁRIO BELO HORIZONTE – UNI BH**, mantida pela **Fundação Cultural Belo Horizonte**, criada em março de 1964, sem fins lucrativos. Essa fundação criou a **Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Belo Horizonte – FAFI BH**, com o objetivo de manter órgãos de ensino superior e médio, de estudo e pesquisa, em todos os ramos do saber. Os cursos iniciais foram nas áreas de Matemática, Letras, Pedagogia e História. Em 1973, foi incluído o Curso de Comunicação Social, com as habilitações em Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade e Propaganda.

A Fundação Cultural Belo Horizonte, é regida por um Conselho Deliberativo, composta pelos 30 membros fundadores que elegem 7 deles, para fazer parte do Conselho Curador, do qual o presidente é o Reitor do Centro Universitário.

A partir de 1982, a Fundação entrou na área Cultural com a criação de **Orquestra de Câmera**, do **Coral** e do grupo de **Teatro**. Na área social, foi criada uma **Caixa de Assistência Social, Desportiva e Cultural dos Servidores da Fundação**. Na mesma época surgiu, ainda, uma **Gráfica Editora** da instituição.

Posteriormente, aprofundou-se na área da Comunicação por meio da produção de um jornal mensal, de 2 revistas as revistas e foi lançado um livro sobre literatura, que são enviados a todas as pessoas que tenham alguma ligação com a instituição, além de programas sobre Música, exibido por uma rádio de uma cidade histórica próxima, e um programa sobre literatura, exibido pela TV Universitária, pela Top Cultura de Ouro Preto e, nacionalmente, pela TV Cultura de São Paulo.

Em fevereiro de 1999, a faculdade transformou-se em **Centro Universitário**. Além de incorporar novos cursos, ampliou sua infra-estrutura, melhorando o atendimento aos alunos. Passaram a integrar o Centro Universitário outros 3 *campi*, a saber Estoril, R. Santa Catarina e Av. Olegário Maciel, sendo estes dois últimos chamados Campus Lourdes.

Com a aprovação do Conselho Nacional de Educação, a área de cultura e de promoção artística passou a ser coordenada pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Cultura. A ela estão vinculadas a TV Cultura de Ouro Preto (Top Cultura – canal 15), a TV UNI-BH uma Galeria de Arte e uma Rádio FM.

Atualmente, a instituição possui aproximadamente dez mil alunos e oferece 22 cursos: Administração, Ciência da Computação, Direito, Educação Física, Engenharia de Alimentos, Engenharia de Telecomunicações, Arquitetura, Fisioterapia, Educação Física, Geografia e Análise Ambiental, História, Jornalismo, Letras Português/Espanhol, Letras Português/Inglês, Matemática, Nutrição, Pedagogia com

Português/Espanhol, Letras Português/Inglês, Matemática, Nutrição, Pedagogia com especialização em Coordenação de Processos Educativos Escolares, Pedagogia com especialização em Gestão de Práticas Educativas extra-escolares, Produção Editorial, Publicidade e Propaganda, Relações Públicas e Turismo.

Na linha de frente da instituição, atuam o Presidente da Fundação o Reitor, o Pró-Reitor de Graduação, o Pró-Reitor de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, o Pró-Reitor Administrativo-Financeiro, e a Pró-Reitora de Desenvolvimento e Cultura.

Processo Seletivo por Área

O Processo Seletivo por Área (PSA) veio substituir o antigo vestibular com o objetivo de direcionar e dinamizar as provas de acordo com os cursos. As provas testam os candidatos em suas áreas específicas de interesse.

COPE

A **Coordenadoria de Projetos Educacionais** é o setor responsável pelo PSA. Sua experiência permitiu a abertura para o mercado, no atendimento às demandas dos vestibulares de terceiros e dos concursos de empresas públicas e privadas.

Cenex

Os cursos do **Centro de Extensão** foram criados para atender alunos e egressos da instituição, funcionários e a comunidade em geral. Dentre os cursos, destacam-se os de Informática e Línguas, como o de *Web Publishig, Flash avançado*, inglês e espanhol.

Atividades Sociais e Estágio Empresarial

A Coordenadoria de Atividades Sociais e Estágio Empresarial tem o objetivo de facilitar a inserção dos universitários no mercado de trabalho e a integração destes nas comunidades por meio de estágios e projetos sociais. O setor mantém um relacionamento direto com diversas empresas para a captação de vagas. Só no ano passado, 2.305 alunos foram encaminhados a estágios. A Coordenadoria também organiza a participação de alunos em projetos sociais como, por exemplo, no *Universidade Solidária*.

Festival de Inverno

A partir de 2000, a Instituição passou a ser organizadora de um festival de inverno em Ouro Preto, que mobilizou grande número de pessoas e obteve reconhecimento geral da mídia mineira. O incentivo dado pela instituição a moradores e estudantes da cidade foi muito bem recebido pela população, que ocupou cerca de 70% das vagas nas oficinas. A mão-de-obra local também foi aproveitada (75% do total), o que facilitou o entrosamento entre o UNI-BH e a comunidade, bem como a eficiência dos trabalhos prestados ao público.

Dos **248 eventos** que aconteceram no Festival, 1.080 artistas, professores ou palestristas participaram. levaram uma média de 10 mil pessoas por noite ao local. As

61 oficinas abrigaram quase mil participantes e abordaram os mais diversos temas: de estética e beleza a catalogação de acervos museológicos. Neste período, aconteceram 21 lançamentos de livro e CD, alcançando aproximadamente 1.050 pessoas. Palestras, debates e mesas-redondas atingiram mais de dois mil participantes. Calcula-se que aproximadamente **150 mil pessoas** prestigiaram a programação do Festival, em 22 dias.

3.2 MÉTODOS

Foram utilizados como técnicas pesquisas combinadas, descritivas, analíticas, quantitativas e qualitativas através de: questionários, entrevistas individuais e entrevistas coletivas (Dinâmicas de Grupo). A utilização de técnicas combinadas permite um diagnóstico mais próximo da realidade. (GIL, A. C. 1996:90) e diversos outros autores, como Edgar Shein, Max Pagès, Maria Tereza Leme Fleury in FLEURY & FISCHER (1996:22).

Foi aplicado questionário por amostragem em 10% da população, totalizando 96 questionários, com margem de erro de 10% e intervalo de confiança de 95,45%. Foram representativas de 10% da população de cada campus e de 10% de cada categoria, dentre professores, chefia, funcionários técnico-administrativos. Ressaltamos porém, que as chefias foram entrevistadas em número um pouco maior do que 10%, na parte coletiva da pesquisa quantitativa de clima, pois suprimos a falta de alguns funcionários com o envio de alguns questionários em substituição, para as chefias.

O questionário foi submetido a aprovação do UNI-BH, com flexibilidade para acrescentar ou retirar perguntas de acordo com as necessidades deles.

Foi encaminhada uma correspondência assinada pelas Pró-Reitorias Administrativo-Financeira e de Desenvolvimento e Cultura, fazendo uma apresentação sobre o trabalho a todos os funcionários, enfatizando os objetivos e as vantagens da avaliação da cultura e clima organizacional e as ações de melhoria conseqüentes a serem implementadas pela Assessoria de Recursos Humanos.

A pesquisa de cultura e clima organizacional constou de três partes:

1ª parte (quantitativa):

O questionário abordou aproximadamente 50 variáveis, divididas em 11 blocos, abaixo denominados: Ambiente de Trabalho, Organização do Trabalho, Recompensas Profissionais, Mudanças, Comunicação, Relação Chefe x Subordinado, Relação Funcionário x Funcionário, Imagem da Empresa, Salários e Benefícios, Qualidade, Treinamento, Estilo Gerencial, Perfil Sócio - Econômico e Funcional.

2ª. Parte (qualitativa): Dinâmicas de Grupos, com 6 integrantes cada, representativas de cada *campi* e setores, onde foram abordados os itens pesquisados no questionário.

3ª parte (qualitativa): Segundo Alves (1997:43), para a coleta dos materiais de base para fins de delineamento da cultura, o pesquisador pode se valer, de forma complementar ou combinada, dos seguintes métodos, entre outros: entrevistas, observação direta, análise documental, questionários, seminários e reuniões de grupo. A utilização de quaisquer dessas técnicas exige do investigador uma cuidadosa verificação das peculiaridades da

empresa, além de uma criteriosa análise dos fatos e manifestações reveladoras dos seus traços culturais.

Seguindo essa orientação e de outros autores de forma análoga, fizemos entrevistas com os fundadores, diretores, executivos de níveis diversos e funcionários com maior conhecimento da instituição e de níveis hierárquicos diversos, totalizando 6 pessoas, onde abordamos os seguintes aspectos:

O histórico da Organização; O processo de Socialização de Novos Membros; As Políticas de Recursos Humanos; O Processo de Comunicação; A Organização do Processo de Trabalho; Técnica de Bricolagem (dados constantes de documentos, relatórios manuais de pessoal, organogramas, funcionogramas, jornais ou dados estatísticos sobre o setor de atividade econômica, sobre mercado de trabalho, etc. e dados primários). Ou seja, foram observados os ritos, rituais, mitos, estórias, gestos, artefatos.

O relatório final deverá ser apresentado para a diretoria, gerências e funcionários em geral, contendo os dados tabulados, a análise quantitativa e a qualitativa, conclusão e sugestões.

O pesquisador procurou ser imparcial, preservar o anonimato dos participantes, a flexibilidade, abertura e informalidade para que os empregados se sentissem à vontade para relatar os aspectos importantes que percebe na organização.

4. RESULTADOS

A seguir serão fornecidos os resultados por meio de uma análise objetiva, retratando simplesmente os dados coletados de cada fator pesquisado do clima organizacional, fundamentado nos gráficos e tabelas. Serão comentados os resultados mais expressivos encontrados em cada fator pesquisado, enriquecido com os dados coletados através das dinâmicas de grupo.

A análise chamada " Geral ", refere-se a todos os dados pesquisados com relação ao pessoal administrativo e docente, de todos os *campi*. Em seguida a análise é feita de cada campus separadamente.

O gráfico chamado " Total ", refere-se a análise global por fator pesquisado, do pessoal Docente e Administrativo, de todos os *campi*.

Em seguida, situam-se os gráficos dos funcionários Administrativos e dos Docentes, também separados pelos fatores pesquisados.

Cada tabela retrata os resultados por campus, separados por fatores e por cargos administrativo e docentes.

Os resultados visaram fornecer além de uma visão global da pesquisa, fornecer também dados detalhados. Os comentários foram feitos de forma sintética e óbvia, com o objetivo de manter-se a total neutralidade nesse momento da pesquisa.

4.1 RESULTADOS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

4.1.1 AMBIENTE DE TRABALHO

- **ANÁLISE GERAL - Veja figura 3**

Os resultados demonstraram uma satisfação mais acentuada em toda a instituição, com a higiene e limpeza, tanto do pessoal administrativo quanto docente.

- **CAMPUS ESTORIL - Veja tabela 2**

Na análise por campus, o resultado de maior satisfação foi do Estoril com relação ao lay out (76%), seguida da higiene e limpeza (72%) e espaço físico (68%). Há um índice de 28% de insatisfação com relação a banheiros e vestiários, pois apesar de existirem em bom número, há setores que ficaram com dificuldade de acesso aos mesmos.

Com relação aos docentes do Campus Estoril, estão medianamente satisfeitos (50%) com higiene e limpeza e espaço físico. Com relação aos banheiros e vestiários, constatou-se que 14,3% estão insatisfeitos com a sua conservação/instalação/localização.

Nas dinâmicas de grupo detectou-se insatisfação neste campus com a falta de interruptores e janelas em algumas salas e mal posicionamento das lâmpadas. Existência de ratos. Demora na chegada dos armários solicitados, fazendo com que as pastas dos alunos fiquem na Secretaria Acadêmica no chão. O número de alunos cresce mais do que a infra estrutura de apoio, como equipamentos, móveis, computadores, sendo que estes últimos são lentos. Falta lugar para os alunos assentarem em épocas de matrícula enquanto aguardam o atendimento.

Como o campus é muito grande, a cantina fica distante de alguns setores. Existe possibilidade de ser implantado quiosques.

- **CAMPUS DIAMANTINA - Veja tabela 3**

No Campus Diamantina, o resultado mais positivo dos funcionários administrativos foi também com higiene e limpeza (59,1%). Estão um pouco insatisfeitos (45,5%), com o espaço físico e insatisfeitos (18,2%) com banheiros e vestiários.

Os docentes do Campus Diamantina, estão também mais satisfeitos com a higiene e limpeza, seguida do lay out (41,7%). O índice de maior insatisfação (16,7%) é com o espaço físico.

Durante a Dinâmica de Grupo, os participantes mencionaram fila na Secretaria Acadêmica na época de matrícula e fila na Arrecadação Financeira. Os computadores são lentos e só existem dois para cada quatro pessoas.

Na casa da Imprensa, utilizam banheiros mistos.

Na Biblioteca faltam computadores para os alunos consultarem (só têm dois).

Na Imprensa gostariam de possuir equipamentos mais modernos, pois trabalham com o convencional, apesar de serem bons também.

- **OUTROS CAMPI - veja tabela 4**

Os funcionários administrativos estão medianamente satisfeitos (50%), com higiene e limpeza, lay out e um pouco menos com espaço físico. O índice de maior insatisfação (25%) é com banheiros e vestiários.

Os docentes estão 100% satisfeitos com higiene e limpeza. Com o lay out 66,7% estão medianamente satisfeitos. Há uma maior insatisfação com relação ao espaço físico (33,3%), sendo que a insatisfação maior é com banheiros e vestiários (33,3%).

No Campus Lourdes (R. Santa Catarina), utilizam banheiro de aluno). O espaço da biblioteca é reduzido. Há falta de rampa para paraplégico. O prédio possui rachaduras. No Campus da Av. Olegário Maciel há sol nas salas de aula, o que acentua o calor e o ventilador é barulhento. Os alunos solicitam ar condicionado.

AMBIENTE DE TRABALHO - TOTAL

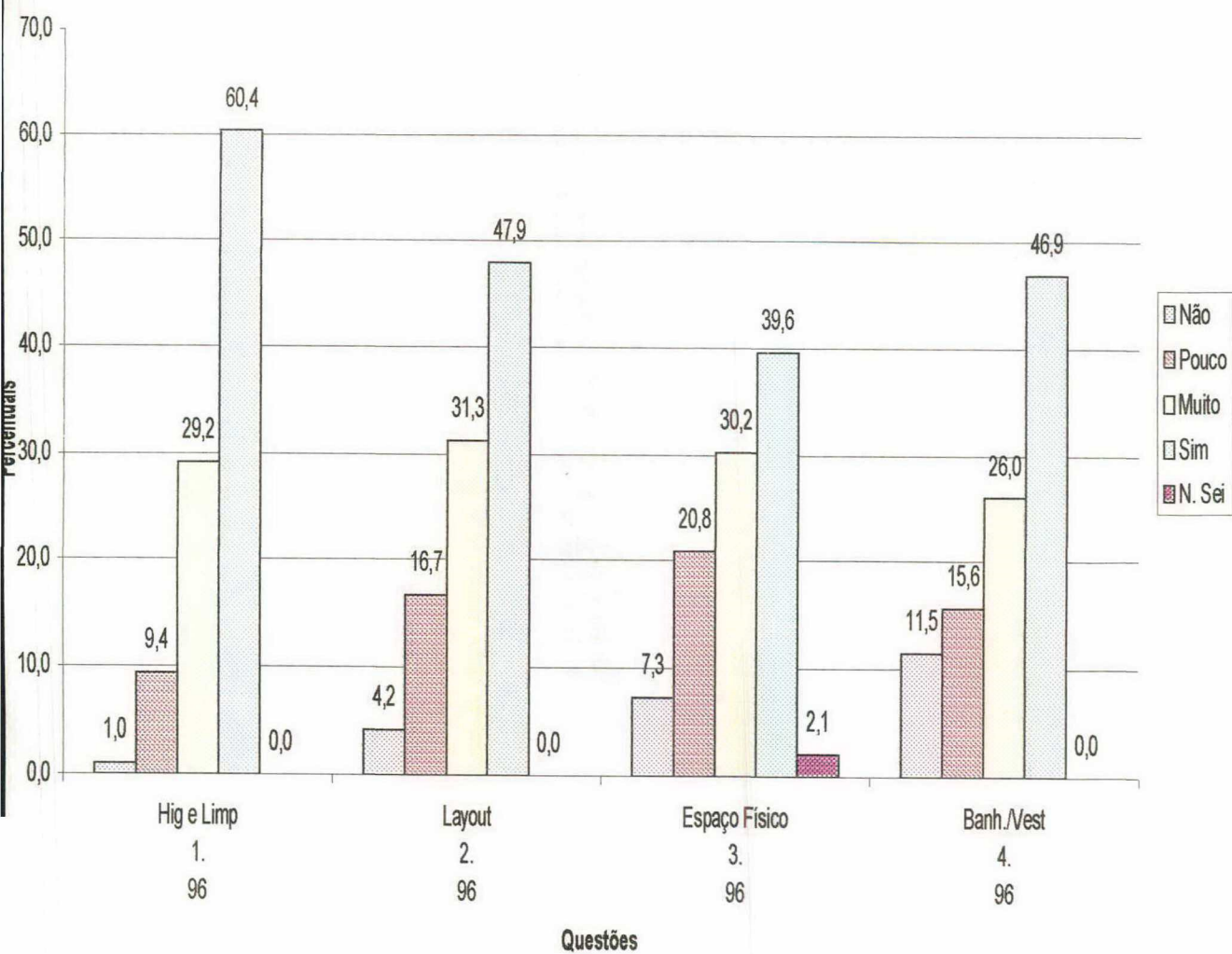


FIGURA 3: Ambiente de Trabalho – Total

AMBIENTE DE TRABALHO - ADMINISTRATIVO

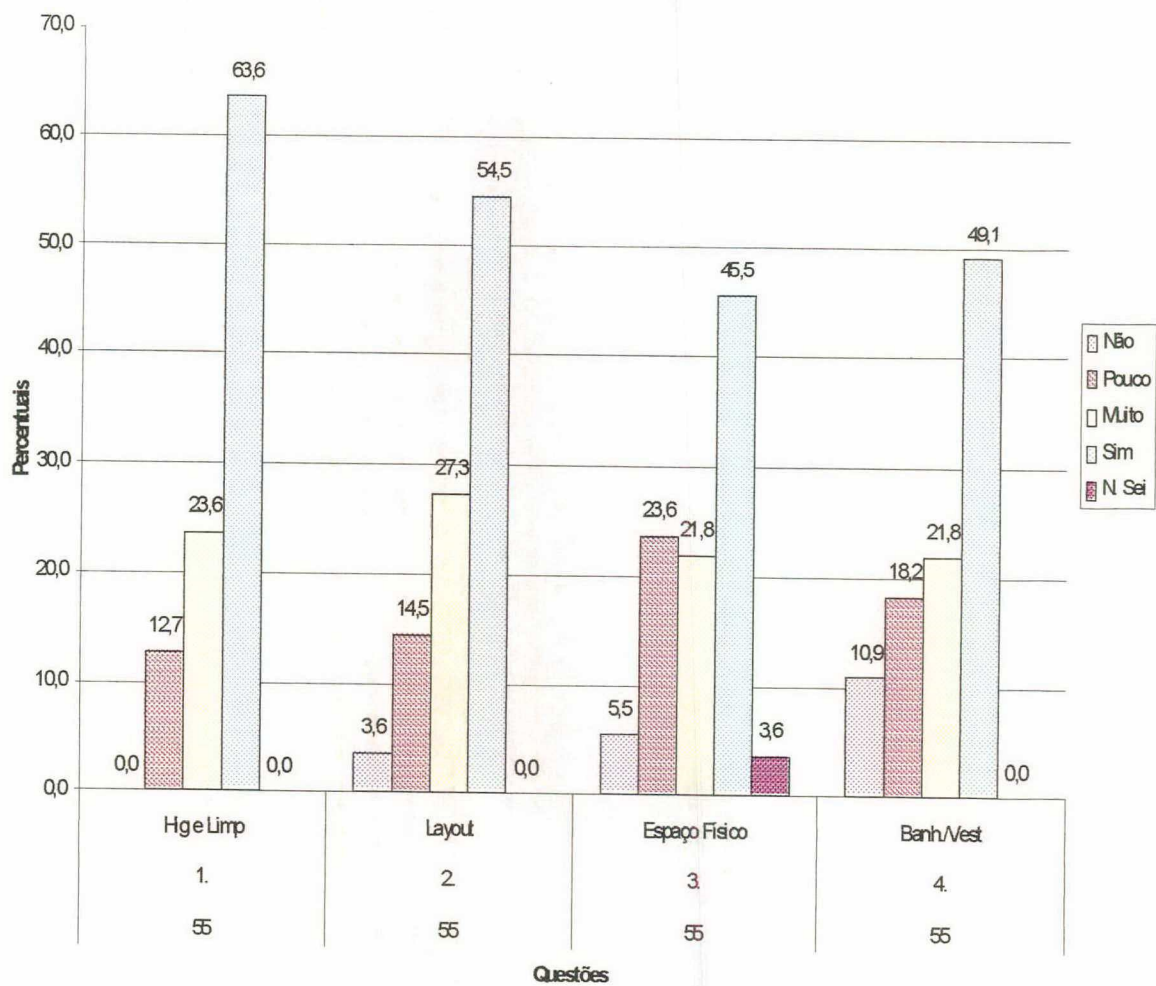


FIGURA 4: Ambiente de Trabalho - Administrativo

AMBIENTE DE TRABALHO - DOCENTE

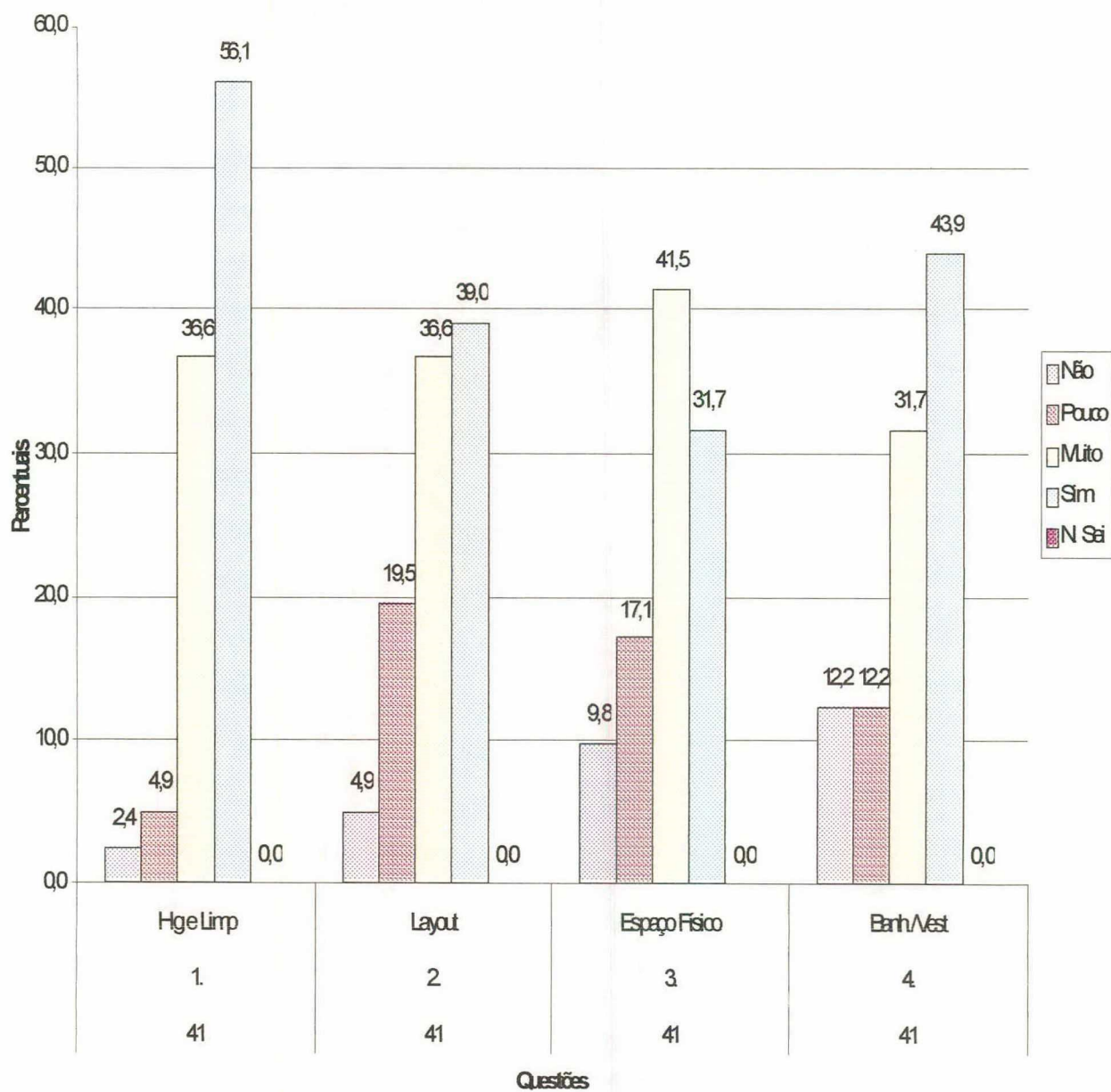


FIGURA 5: Ambiente de Trabalho - docente

TABELA 2 - Ambiente de Trabalho: Campus Estoril

CAMPUS ESTORIL

AMBIENTE DE TRABALHO Área	Questões	RESPOSTA					TOTAL
		Não	Pouco	Muito	Sim	N. Sei	
Administrativa	Hig e Limp	0	3	4	18	0	25
	%	0,0	12,0	16,0	72,0	0,0	
	Layout	1	1	4	19	0	25
	%	4,0	4,0	16,0	76,0	0,0	
	Espaço Físico	1	2	5	17	0	25
%	4,0	8,0	20,0	68,0	0,0		
Banh./Vest	0	7	3	15	0	25	
%	0,0	28,0	12,0	60,0	0,0		
Docente	Hig e Limp	0	1	6	7	0	14
	%	0,0	7,1	42,9	50,0	0,0	
	Layout	0	2	6	6	0	14
	%	0,0	14,3	42,9	42,9	0,0	
	Espaço Físico	0	1	6	7	0	14
%	0,0	7,1	42,9	50,0	0,0		
Banh./Vest	2	1	6	5	0	14	
%	14,3	7,1	42,9	35,7	0,0		

TABELA 3 - Ambiente de Trabalho - Campus Diamantina

CAMPUS DIAMANTINA

AMBIENTE DE TRABALHO Área	Questões	RESPOSTA					TOTAL
		Não	Pouco	Muito	Sim	N. Sei	
Administrativa	Hig e Limp	0	4	5	13	0	22
	%	0,0	18,2	22,7	59,1	0,0	
	Layout	1	7	7	7	0	22
	%	4,5	31,8	31,8	31,8	0,0	
	Espaço Físico	2	10	3	5	2	22
%	9,1	45,5	13,6	22,7	9,1		
Banh./Vest	4	3	6	9	0	22	
%	18,2	13,6	27,3	40,9	0,0		
Docente	Hig e Limp	1	1	9	13	0	24
	%	4,2	4,2	37,5	54,2	0,0	
	Layout	2	5	7	10	0	24
	%	8,3	20,8	29,2	41,7	0,0	
	Espaço Físico	4	5	10	5	0	24
%	16,7	20,8	41,7	20,8	0,0		
Banh./Vest	2	4	7	11	0	24	
%	8,3	16,7	29,2	45,8	0,0		

TABELA 4: Ambiente de Trabalho: Outros Campi

OUTROS CAMPI

AMBIENTE DE TRABALHO Área	Questões	RESPOSTA					TOTAL
		Não	Pouco	Muito	Sim	N. Sei	
Administrativa	Hig e Limp	0	0	4	4	0	8
	%	0,0	0,0	50,0	50,0	0,0	
	Layout	0	0	4	4	0	8
	%	0,0	0,0	50,0	50,0	0,0	
	Espaço Físico	0	1	4	3	0	8
%	0,0	12,5	50,0	37,5	0,0		
Banh./Vest		2	0	3	3	0	8
	%	25,0	0,0	37,5	37,5	0,0	
Docente	Hig e Limp	0	0	0	3	0	3
	%	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	
	Layout	0	1	2	0	0	3
	%	0,0	33,3	66,7	0,0	0,0	
	Espaço Físico	0	1	1	1	0	3
%	0,0	33,3	33,3	33,3	0,0		
Banh./Vest		1	0	0	2	0	3
	%	33,3	0,0	0,0	66,7	0,0	

4.1.2 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

- **ANÁLISE GERAL - veja figura 6**

Na análise geral da Instituição, os funcionários demonstram identificar-se com as atividades que desenvolvem, por gostarem delas (65,6%), seguida das informações sobre as suas responsabilidades e o que deve ser feito (64,6%). Existe uma carência (25%) sobre o material e equipamentos para o desenvolvimento das próprias atividades.

- **CAMPUS ESTORIL - veja tabela 5**

Os funcionários técnico-administrativos demonstram estar satisfeitos com a forma como o trabalho é organizado na Instituição.

Com relação aos docentes, 78,6%, identificam-se com o seu trabalho. Existe uma maior insatisfação (35,7%), com relação aos instrumentos e material de trabalho.

Na Dinâmica de Grupo foi mencionado a falta de planejamento sobre as atividades a serem desenvolvidas na época de matrícula, pois não há interação entre os setores que serão envolvidos e definido o papel de cada um. Falta liderança para envolver todos os processos envolvidos.

A comunicação sobre os novos cursos é demorada, quando chega já está em cima da hora e não há tempo suficiente para se organizarem.

A Assistência Jurídica é distante fisicamente.

O número de alunos aumenta e os funcionários da Secretaria e Arrecadação permanecem os mesmos.

Os funcionários e alunos não sabem onde pagar as multas por atraso da Biblioteca.

Falta definição de normas e procedimentos.

- **CAMPUS DIAMANTINA - veja tabela 6**

Nesse Campus, os índices de maior satisfação dos técnico-administrativos (72,7%) é por sentirem-se identificados com as próprias atividades e sobre as informações e responsabilidades sobre o seu trabalho. A insatisfação (18,2%) é com a quantidade de tarefas e os prazos a cumprir.

Com relação aos docentes o índice de maior satisfação (62,5%) é com a responsabilidade e as informações que recebe para a execução de suas atividades e (54,2%) sobre a identificação com o próprio trabalho. Existe insatisfação não muito acentuada (37,5%), com os instrumentos e materiais que dispõem para trabalhar.

Na época de matrícula o trabalho da Secretaria fica tumultuado.

Na Imprensa às solicitações para cobertura de eventos chegam em cima da hora. O transporte também é difícil, pois não têm carro a disposição deles.

- **OUTROS CAMPI - veja tabela 7**

Os funcionários técnico-administrativos (87,5%), sentem-se mais satisfeitos com as atividades que desenvolvem. Estão medianamente satisfeitos (62,5%), com o prazo x quantidade de trabalho, bem como da distribuição das tarefas (75,0%). Há focos porém de insatisfação com este último item (12,5%).

Os docentes mostram mais satisfeitos (100%) deles com o próprio trabalho e com os instrumentos e materiais disponíveis para executá-lo. Não houve menção de insatisfações.

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO - TOTAL

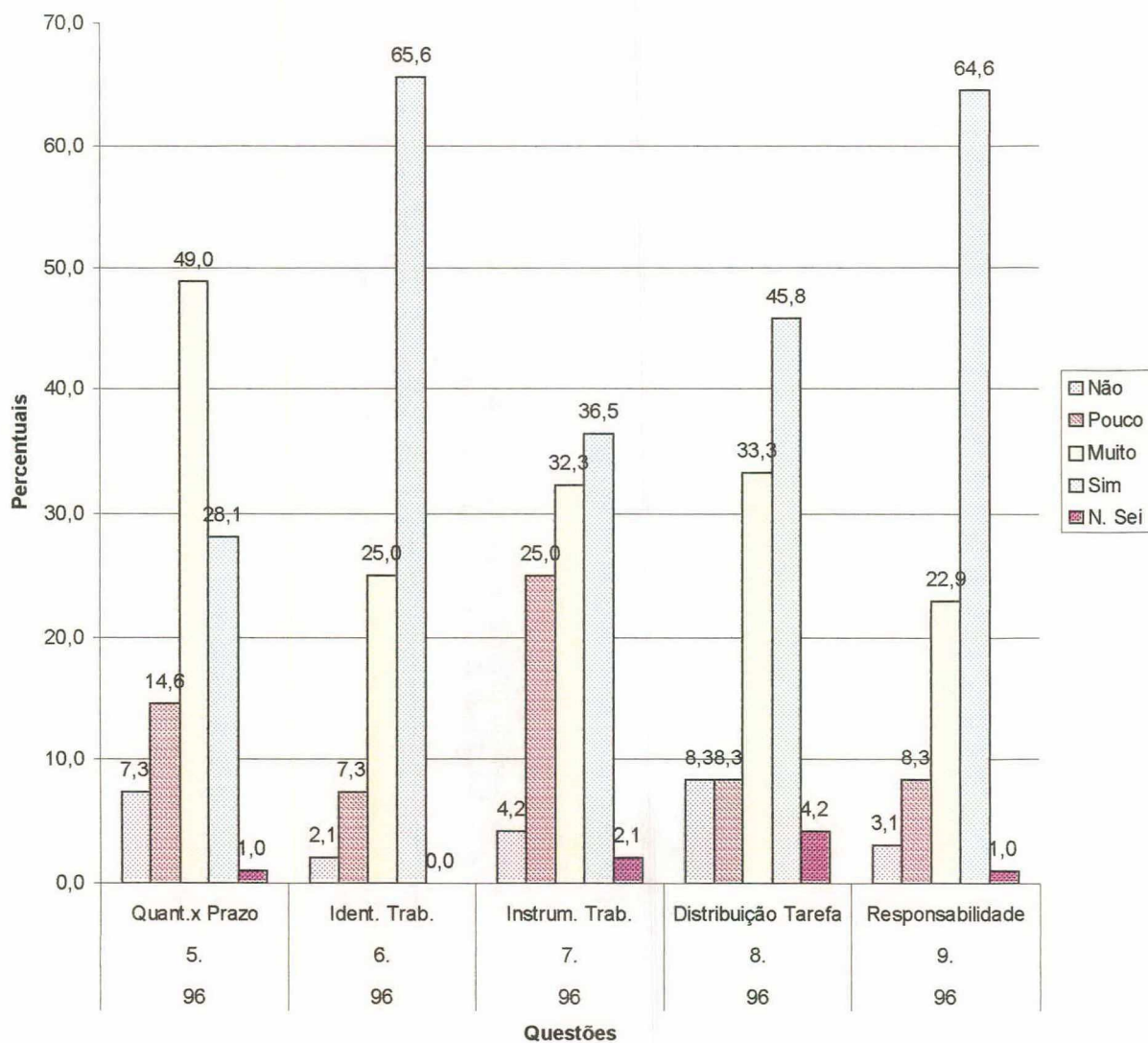


FIGURA 6: Organização do Trabalho - Total

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO - ADMINISTRATIVO

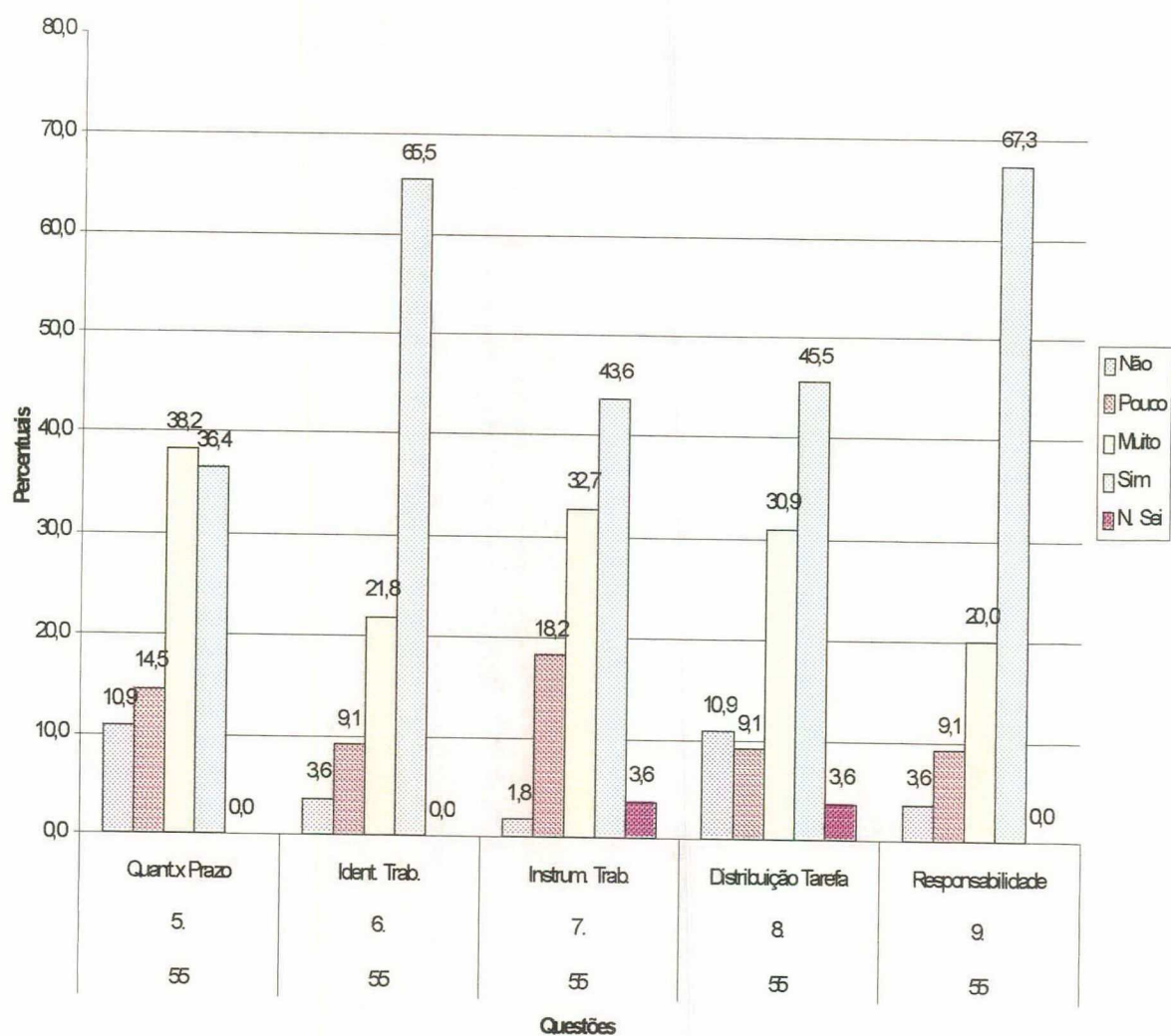


FIGURA 7: Organização do Trabalho - Administrativo

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO - DOCENTE

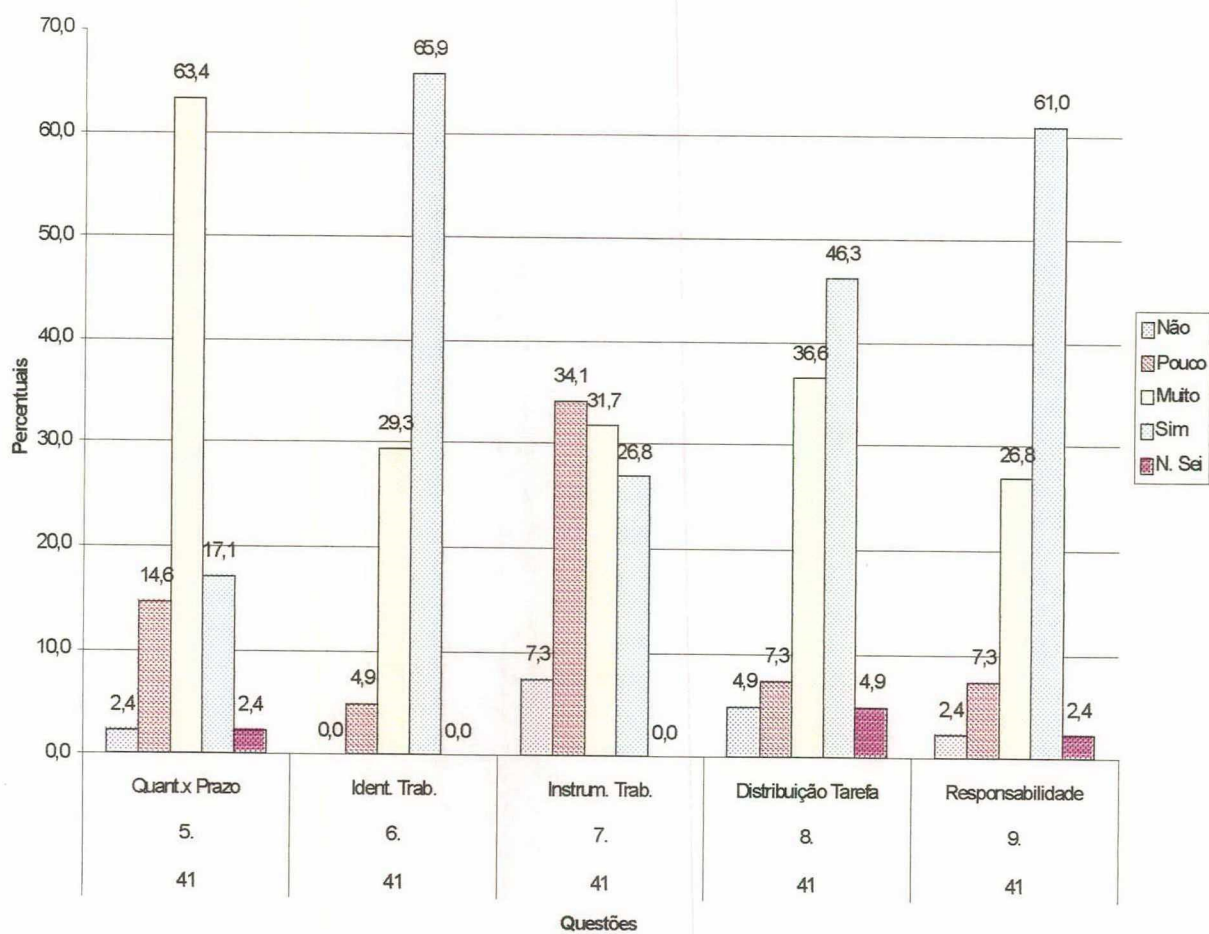


FIGURA 8: Organização do Trabalho - Docente

TABELA 5 – Organização do Trabalho – Campus Estoril
CAMPUS ESTORIL

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO Área	Questões	RESPOSTA					TOTAL
		Não	Pouco	Muito	Sim	N Sei	
Administrativa	Quant.x Prazo	2	2	11	10	0	25
	%	8,0	8,0	44,0	40,0	0,0	
	Ident. Trab.	2	4	6	13	0	25
	%	8,0	16,0	24,0	52,0	0,0	
	Instrum. Trab.	0	4	6	14	1	25
	%	0,0	16,0	24,0	56,0	4,0	
Docente	Distribuição Tarefa	2	2	7	14	0	25
	%	8,0	8,0	28,0	56,0	0,0	
	Responsabilidade	1	2	5	17	0	25
	%	4,0	8,0	20,0	68,0	0,0	
	Quant.x Prazo	0	1	10	2	1	14
	%	0,0	7,1	71,4	14,3	7,1	
Docente	Ident. Trab.	0	0	3	11	0	14
	%	0,0	0,0	21,4	78,6	0,0	
	Instrum. Trab.	1	5	5	3	0	14
	%	7,1	35,7	35,7	21,4	0,0	
	Distribuição Tarefa	0	1	5	7	1	14
	%	0,0	7,1	35,7	50,0	7,1	
Docente	Responsabilidade	0	1	4	8	1	14
	%	0,0	7,1	28,6	57,1	7,1	

Tabela 6 – Organização do Trabalho – Campus Diamantina
CAMPUS DIAMANTINA

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO Área	Questões	RESPOSTA					TOTAL
		Não	Pouco	Muito	Sim	N Sei	
Administrativa	Quant.x Prazo	4	5	5	8	0	22
	%	18,2	22,7	22,7	36,4	0,0	
	Ident. Trab.	0	1	5	16	0	22
	%	0,0	4,5	22,7	72,7	0,0	
	Instrum. Trab.	1	5	9	6	1	22
	%	4,5	22,7	40,9	27,3	4,5	
Docente	Distribuição Tarefa	3	2	4	11	2	22
	%	13,6	9,1	18,2	50,0	9,1	
	Responsabilidade	1	2	3	16	0	22
	%	4,5	9,1	13,6	72,7	0,0	
	Quant.x Prazo	1	5	14	4	0	24
	%	4,2	20,8	58,3	16,7	0,0	
Docente	Ident. Trab.	0	2	9	13	0	24
	%	0,0	8,3	37,5	54,2	0,0	
	Instrum. Trab.	2	9	8	5	0	24
	%	8,3	37,5	33,3	20,8	0,0	
	Distribuição Tarefa	2	2	9	10	1	24
	%	8,3	8,3	37,5	41,7	4,2	
Docente	Responsabilidade	1	2	6	15	0	24
	%	4,2	8,3	25,0	62,5	0,0	

Tabela 7 – Organização do Trabalho – Outros Campi
OUTROS CAMPI

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO		RESPOSTA					TOTAL	
Área	Questões	Não	Pouco	Muito	Sim	N Sei		
Administrativa	Quant.x Prazo	0	1	5	2	0	8	
	%	0,0	12,5	62,5	25,0	0,0		
	Ident. Trab.	0	0	1	7	0	8	
	%	0,0	0,0	12,5	87,5	0,0		
	Instrum. Trab.	0	1	3	4	0	8	
	%	0,0	12,5	37,5	50,0	0,0		
Docente	Distribuição Tarefa	1	1	6	0	0	8	
	%	12,5	12,5	75,0	0,0	0,0		
	Responsabilidade	0	1	3	4	0	8	
	%	0,0	12,5	37,5	50,0	0,0		
	Administrativa	Quant.x Prazo	0	0	2	1	0	3
		%	0,0	0,0	66,7	33,3	0,0	
Ident. Trab.		0	0	0	3	0	3	
%		0,0	0,0	0,0	100,0	0,0		
Instrum. Trab.		0	0	0	3	0	3	
%		0,0	0,0	0,0	100,0	0,0		
Docente	Distribuição Tarefa	0	0	1	2	0	3	
	%	0,0	0,0	33,3	66,7	0,0		
	Responsabilidade	0	0	1	2	0	3	
	%	0,0	0,0	33,3	66,7	0,0		

4.1.3 RECOMPENSAS PROFISSIONAIS

- **ANÁLISE GERAL - veja figura 9**

De uma maneira geral na Instituição (60,4%), as pessoas se sentem reconhecidas e valorizadas pela sua chefia imediata. Sentem-se motivadas (52,1%) e 44,8%, visualizam boas possibilidades de crescimento profissional e pessoal na Organização, sendo porém este item o que possui um índice de maior insatisfação (16,7%).

- **CAMPUS ESTORIL - veja tabela 8**

Na área administrativa 56% dos funcionários sentem-se reconhecidos e valorizados pela sua chefia imediata, seguidos de 44% que sentem-se motivados e 36% que enxergam boas possibilidades de crescimento profissional e pessoal na Instituição, sendo porém este item o que traz um índice de maior insatisfação (20%).

Com relação aos funcionários acadêmicos, 64,3%, sentem-se reconhecidos e valorizados pela sua chefia, seguidos de 50% do índice de motivação e crescimento na instituição. O índice que denota uma certa insatisfação (14,3%), também é com a possibilidade de crescimento profissional e pessoal na Instituição.

Durante a Dinâmica de Grupo foi mencionado que procuram se auto motivar pois há fatores externos desmotivantes. Os fatores mencionados como desmotivantes foram:

- Instituição paternalista, existindo cabides de emprego para parentes.
- São penalizados quando erram, sendo que os vários acertos não são valorizados.
- Existe protecionismo com relação a certos funcionários.
- Há diferenças salariais inexplicadas. Falta de plano de carreira e avaliação, pessoas fazem as mesmas atividades porém com salários diferentes. A Instituição não se profissionalizou.
- Não são apresentados à Instituição quando admitidos.
- Falta de lista com nome, telefone, setor, e mail.
- Falta de informações oficiais sobre feriados, dia de pagamento, recessos.

- **CAMPUS DIAMANTINA - veja tabela 9**

Na área administrativa o índice de maior relevância foi a motivação por trabalhar no Uni BH (59,1%), seguido do reconhecimento pela sua chefia (45,5%) e possibilidades de crescimento (40,9%).

No âmbito docente, o índice de maior relevância foi o reconhecimento e valorização pela chefia imediata (75%), seguido de motivação (70,8%) e por último a possibilidade de crescimento profissional e pessoal (58,3%).

Os índices de insatisfação não foram significativos.

- **OUTROS CAMPI - veja tabela 10**

Na área administrativa o índice de maior satisfação foi o reconhecimento recebido da chefia (62,5%), seguido de uma motivação mediana (62,5%). Somente 37,5% sentem possibilidades de crescimento na Instituição. Existe uma certa desmotivação (25%) e falta de reconhecimento (25%).

No corpo docente o índice de maior satisfação foi com o reconhecimento recebido pela chefia (66,7%), seguido de uma motivação e possibilidades de crescimento medianos (66,7%).

RECOMPENSAS PROFISSIONAIS - TOTAL

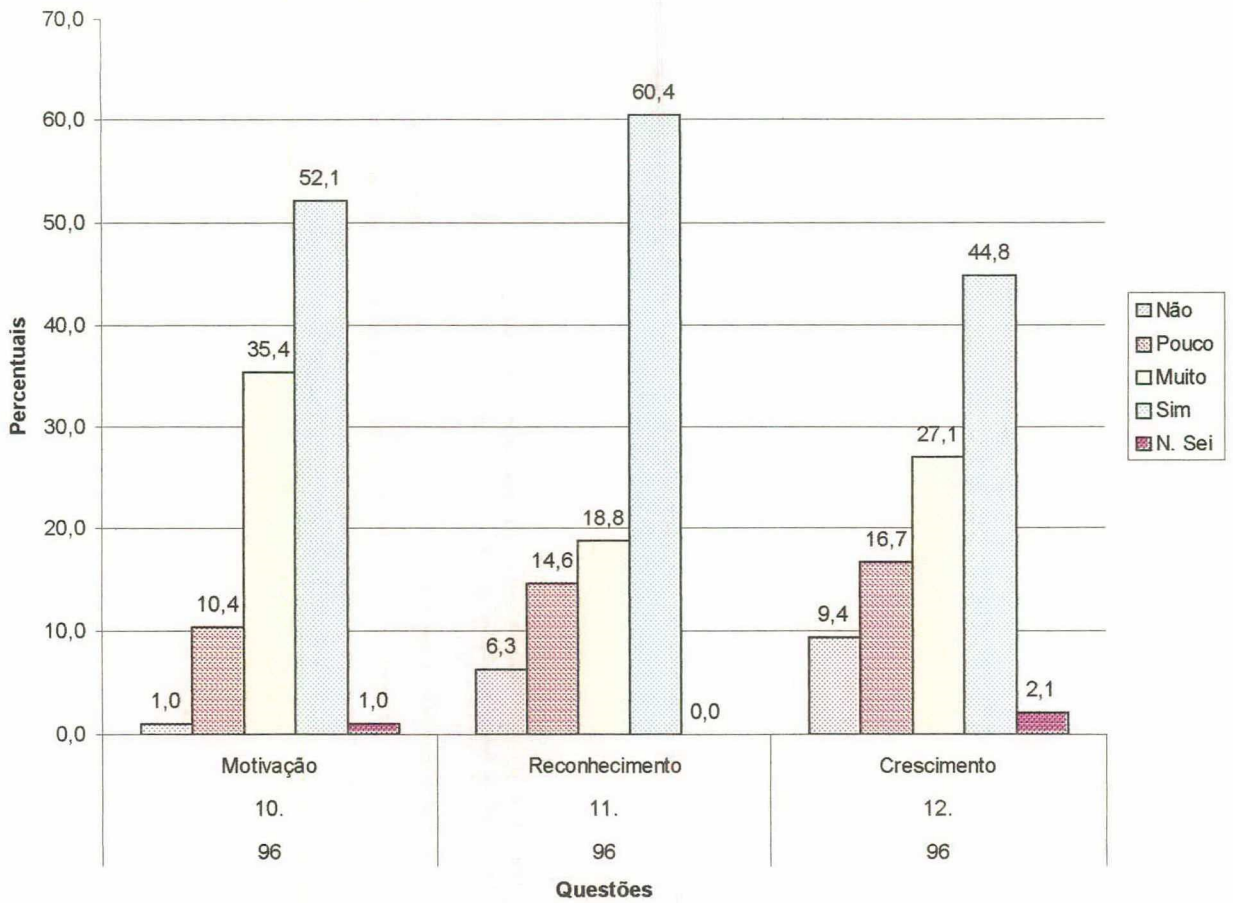


FIGURA 9: Recompensas Profissionais - Total

RECOMPENSAS PROFISSIONAIS - ADMINISTRATIVO

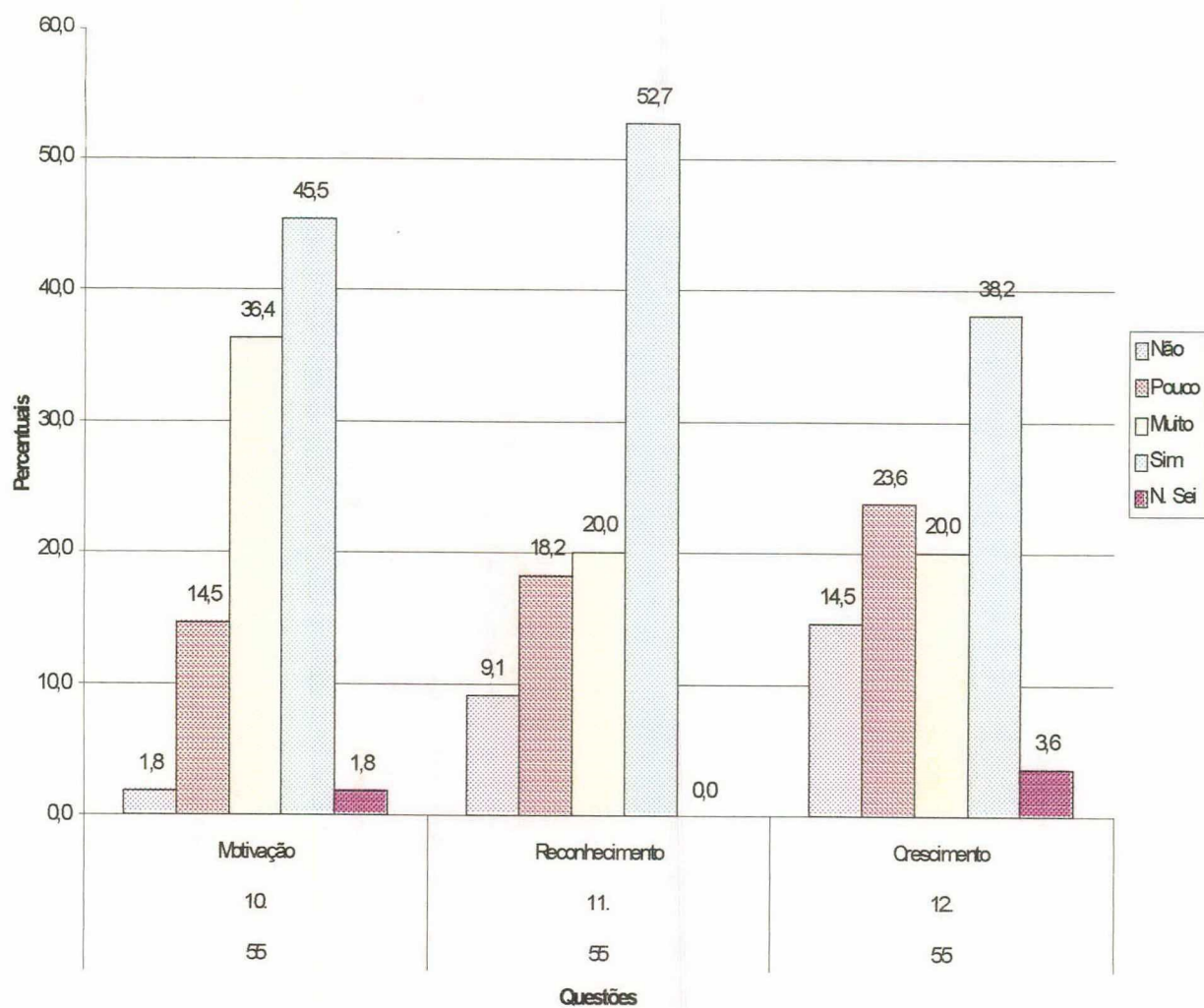


FIGURA 10: Recompensas profissionais - Administrativo

RECOMPENSAS PROFISSIONAIS - DOCENTE

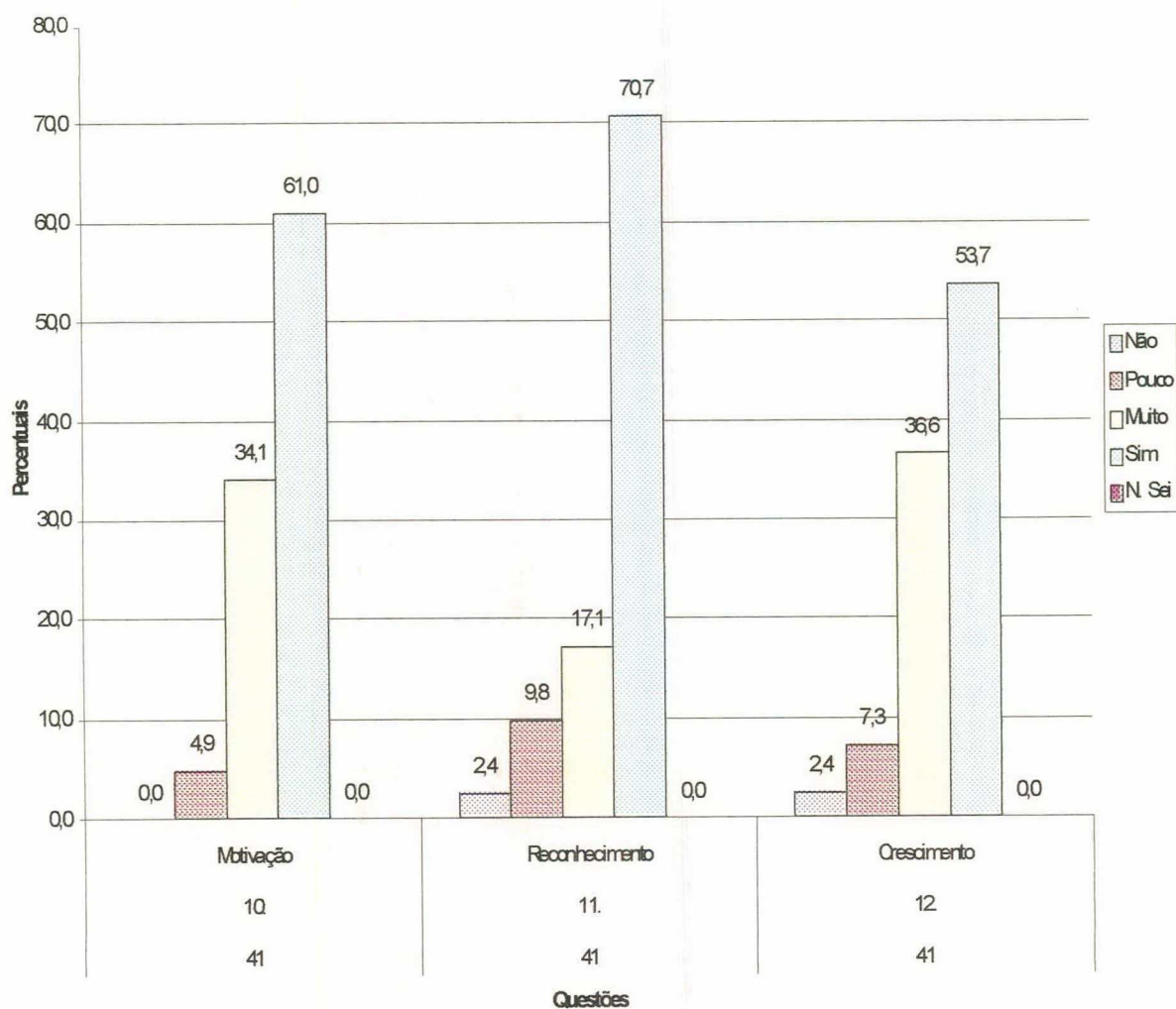


FIGURA 11: Recompensas profissionais - docentes

Tabela 8

		CAMPUS ESTORIL					
RECOMPENSAS PROFISS. Área	Questões	RESPOSTA					TOTAL
		Não	Pouco	Muito	Sim	N Sei	
Administrativa	Motivação	1	4	9	11	0	25
	%	4,0	16,0	36,0	44,0	0,0	
	Reconhecimento	2	4	5	14	0	25
%	8,0	16,0	20,0	56,0	0,0		
Docente	Crescimento	5	5	6	9	0	25
	%	20,0	20,0	24,0	36,0	0,0	
	Motivação	0	0	7	7	0	14
%	0,0	0,0	50,0	50,0	0,0		
Docente	Reconhecimento	0	2	3	9	0	14
	%	0,0	14,3	21,4	64,3	0,0	
	Crescimento	0	1	6	7	0	14
%	0,0	7,1	42,9	50,0	0,0		

Tabela 8

		CAMPUS DIAMANTINA					
RECOMPENSAS PROFISS. Área	Questões	RESPOSTA					TOTAL
		Não	Pouco	Muito	Sim	N Sei	
Administrativa	Motivação	0	2	6	13	1	22
	%	0,0	9,1	27,3	59,1	4,5	
	Reconhecimento	3	4	5	10	0	22
%	13,6	18,2	22,7	45,5	0,0		
Docente	Crescimento	3	7	2	9	1	22
	%	13,6	31,8	9,1	40,9	4,5	
	Motivação	0	2	5	17	0	24
%	0,0	8,3	20,8	70,8	0,0		
Docente	Reconhecimento	1	2	3	18	0	24
	%	4,2	8,3	12,5	75,0	0,0	
	Crescimento	1	2	7	14	0	24
%	4,2	8,3	29,2	58,3	0,0		

Tabela 10

OUTROS CAMPI

RECOMPENSAS PROFISS. Área	Questões	RESPOSTA					TOTAL
		Não	Pouco	Muito	Sim	N Sei	
Administrativa	Motivação	0	2	5	1	0	8
	%	0,0	25,0	62,5	12,5	0,0	
	Reconhecimento	0	2	1	5	0	8
	%	0,0	25,0	12,5	62,5	0,0	
	Crescimento	0	1	3	3	1	8
	%	0,0	12,5	37,5	37,5	12,5	
Docente	Motivação	0	0	2	1	0	3
	%	0,0	0,0	66,7	33,3	0,0	
	Reconhecimento	0	0	1	2	0	3
	%	0,0	0,0	33,3	66,7	0,0	
	Crescimento	0	0	2	1	0	3
	%	0,0	0,0	66,7	33,3	0,0	

4.1.4 MUDANÇAS

- **ANÁLISE GERAL - veja figura 12**

Na análise global 44% dos entrevistados manifestaram que quase sempre as mudanças são planejadas e há tempo para a reformatação dos processos de trabalho. porém 29% indicam que isto não é feito.

Com relação a comunicação das mudanças nos processos de trabalho 32,3% expressaram que quase nunca são feitas e 33,3% que quase sempre. Estão satisfeitos com essas comunicações 29,2%. Ou seja, estes itens merecem atenção e devem ser trabalhados.

38,5% dos entrevistados expressaram que foram orientados quanto as novas formas de trabalho, porém 27,1% disseram que quase nunca foram. Mencionaram que sempre são orientados 31,3%. Este item também merece atenção.

- **CAMPUS ESTORIL - veja tabela 11**

Neste campus, 48% dos entrevistados técnicos administrativos mencionaram que quase nunca as mudanças são comunicadas claramente e 36% que não são planejadas e 28% que não recebem orientação adequada. 36% mencionaram porém que as orientações são adequadas e 44% que quase sempre há planejamento.

Os docentes mencionaram que quase sempre as mudanças são planejadas (50%), que quase sempre há comunicações claras (57,1%) e 64,3% consideram as orientações sobre as novas formas de trabalhar corretas.

- **CAMPUS DIAMANTINA - veja tabela 12**

Neste campus, os funcionários técnico-administrativos consideram que sempre há comunicação clara (45,5%) e orientação sobre o trabalho (40,9%) e que quase sempre (40,9%) há planejamento. Porém 27,3% mencionaram que quase nunca há comunicações claras sobre as mudanças.

Os docentes referiram que 37,5% quase nunca recebem orientação corretas sobre as mudanças na forma de trabalhar, 29,2% que quase nunca recebem comunicações claras e 29,2% que quase nunca há planejamento.

Na Dinâmica de Grupo mencionaram que não existe planejamento para arrecadação e secretaria nas épocas de matrículas e a comunicação entre os setores é deficiente. As decisões são lentas. Sugerem que deveria existir um planejamento semestral.

Na Biblioteca do Campus Diamantina mencionaram estar um pouco tumultuado em face da implantação do sistema Pêrgamo e ao mesmo tempo têm que atender aos alunos.

- **OUTROS CAMPI - veja tabela 13**

Os funcionários técnico-administrativos (37,5%) mencionaram que quase nunca existe planejamento, comunicação clara e orientações adequadas para as mudanças a serem implementadas.

Os docentes (100%) mencionaram que quase sempre existe comunicação clara e orientações corretas sobre as mudanças e 66% deles que existe planejamento para tal.

MUDANÇAS - TOTAL

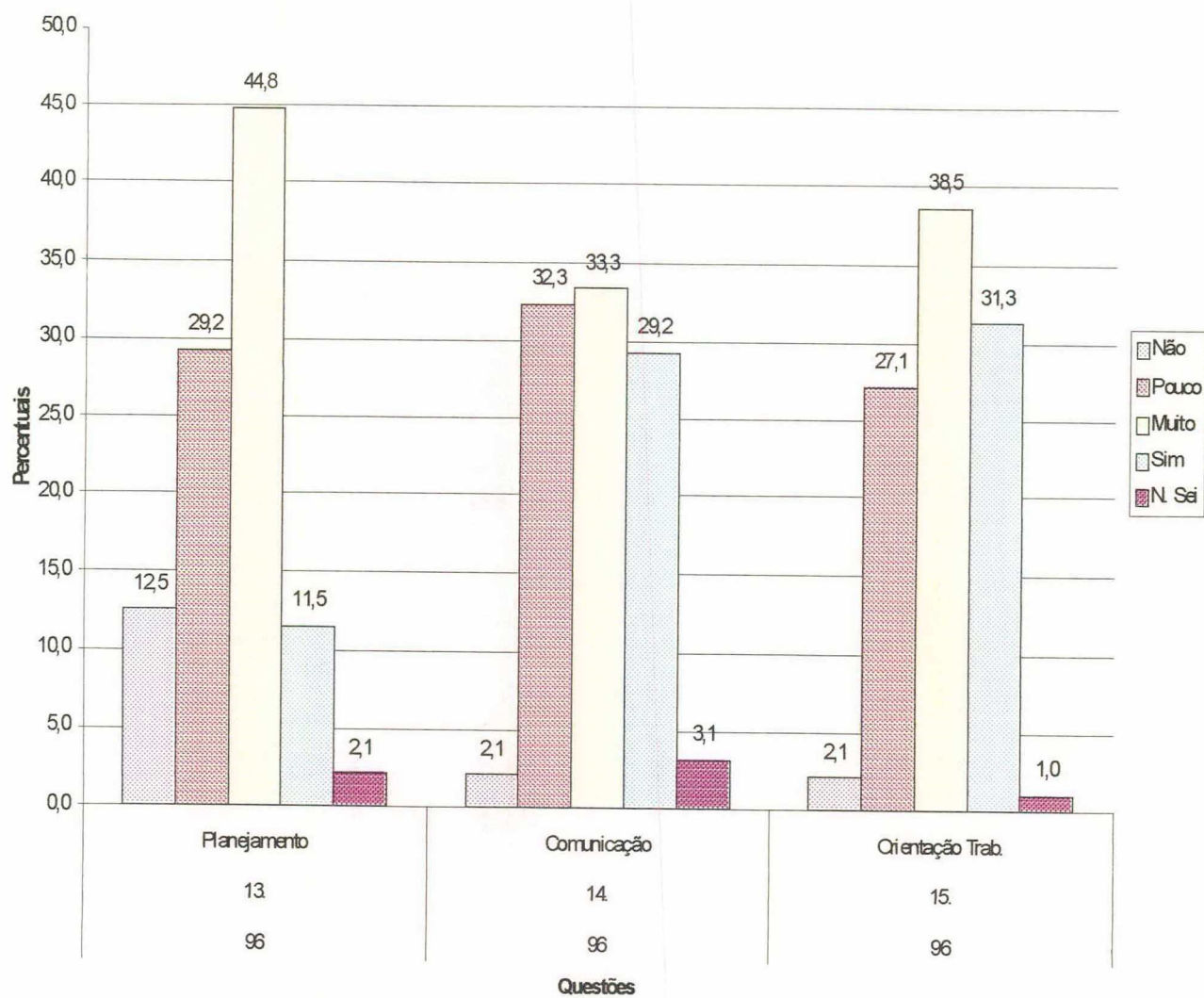


FIGURA 12: Mudanças – total

MUDANÇAS - ADMINISTRATIVO

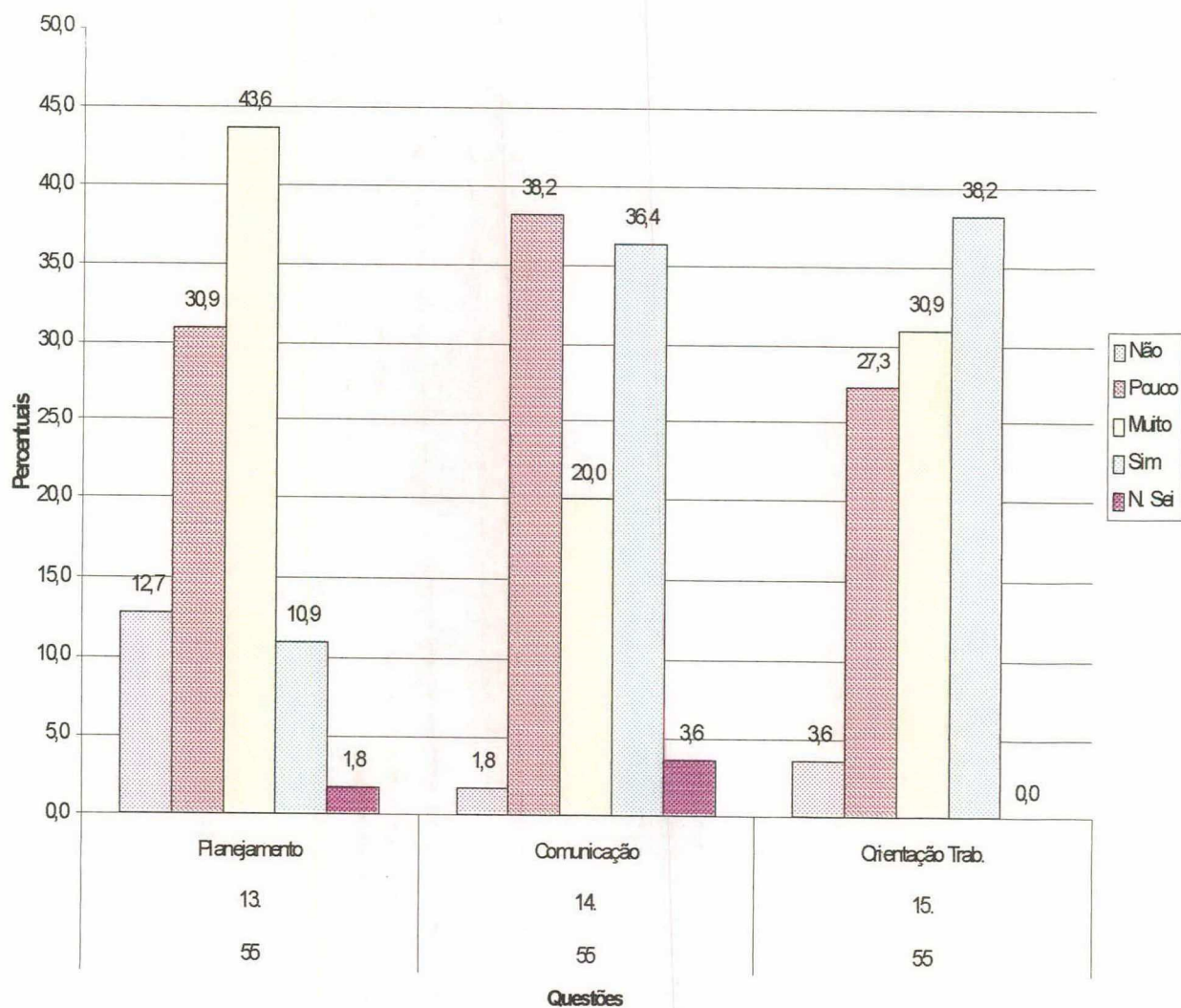


FIGURA 13 – Mudanças - Administrativo

MUDANÇAS - DOCENTE

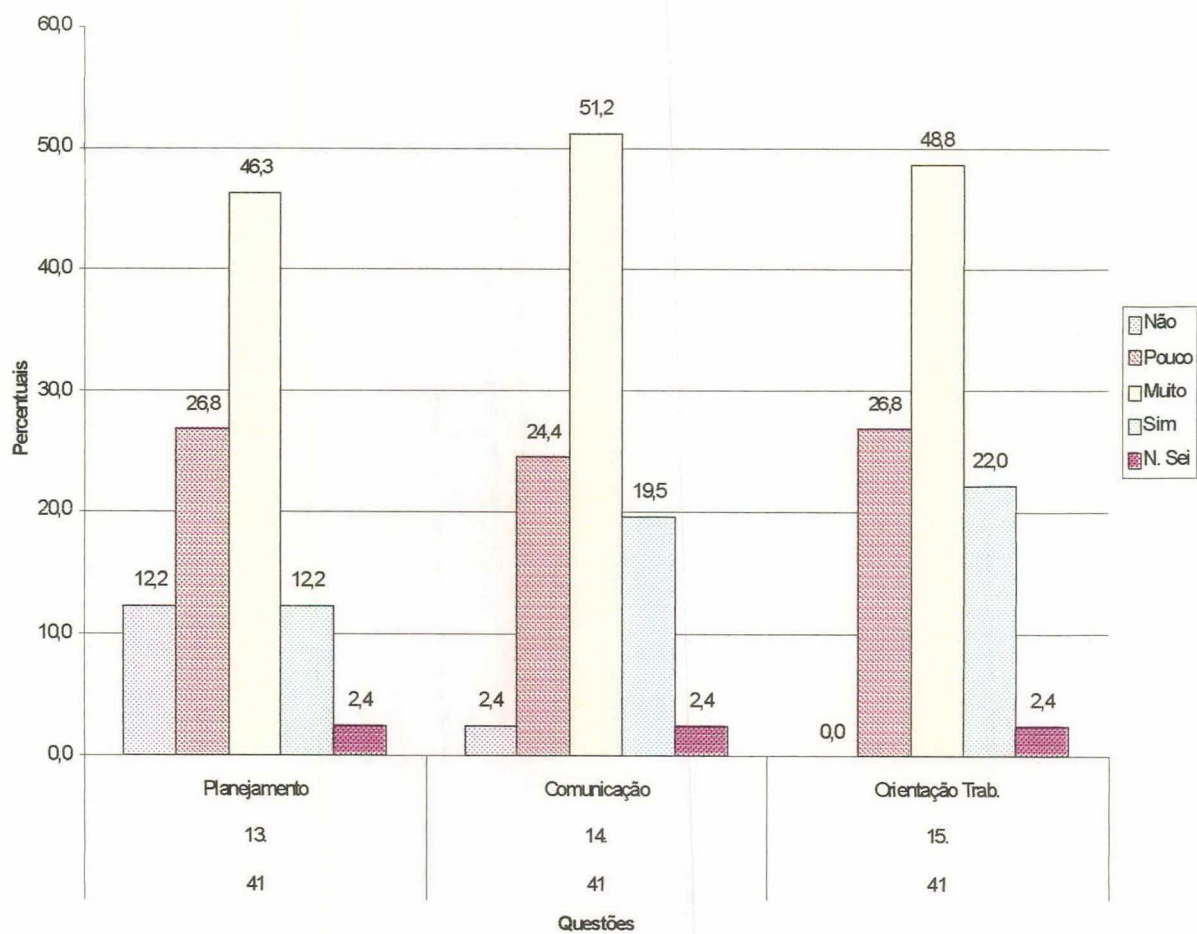


FIGURA 14: Mudanças - Docente

Tabela 11

CAMPUS ESTORIL

MUDANÇAS Área	Questões	RESPOSTA					TOTAL
		Não	Pouco	Muito	Sim	N Sei	
Administrativa	Planejamento	2	9	11	3	0	25
	%	8,0	36,0	44,0	12,0	0,0	
	Comunicação	0	12	7	6	0	25
	%	0,0	48,0	28,0	24,0	0,0	
	Orientação Trab.	0	7	9	9	0	25
	%	0,0	28,0	36,0	36,0	0,0	
Docente	Planejamento	1	3	7	3	0	14
	%	7,1	21,4	50,0	21,4	0,0	
	Comunicação	0	3	8	3	0	14
	%	0,0	21,4	57,1	21,4	0,0	
	Orientação Trab.	0	2	9	3	0	14
	%	0,0	14,3	64,3	21,4	0,0	

Tabela 12 - CAMPUS DIAMANTINA

MUDANÇAS Área	Questões	RESPOSTA					TOTAL
		Não	Pouco	Muito	Sim	N Sei	
Administrativa	Planejamento	4	5	9	3	1	22
	%	18,2	22,7	40,9	13,6	4,5	
	Comunicação	1	6	3	10	2	22
	%	4,5	27,3	13,6	45,5	9,1	
	Orientação Trab.	2	5	6	9	0	22
	%	9,1	22,7	27,3	40,9	0,0	
Docente	Planejamento	4	7	10	2	1	24
	%	16,7	29,2	41,7	8,3	4,2	
	Comunicação	1	7	10	5	1	24
	%	4,2	29,2	41,7	20,8	4,2	
	Orientação Trab.	0	9	8	6	1	24
	%	0,0	37,5	33,3	25,0	4,2	

Tabela 13 - OUTROS CAMPI

OUTROS CAMPI

MUDANÇAS Área	Questões	RESPOSTA					TOTAL
		Não	Pouco	Muito	Sim	N Sei	
Administrativa	Planejamento	1	3	4	0	0	8
	%	12,5	37,5	50,0	0,0	0,0	
	Comunicação	0	3	1	4	0	8
%	0,0	37,5	12,5	50,0	0,0		
	Orientação Trab.	0	3	2	3	0	8
	%	0,0	37,5	25,0	37,5	0,0	
	Docente	Planejamento	0	1	2	0	0
%	0,0	33,3	66,7	0,0	0,0		
	Comunicação	0	0	3	0	0	3
	%	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	
	Orientação Trab.	0	0	3	0	0	3
%	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0		

4.1.5 COMUNICAÇÃO

- **ANÁLISE GERAL - veja figura 15**

No item Comunicação, merece atenção o percentual de 37,5% de funcionários que manifestaram quase nunca conhecerem as metas e objetivos planejados pela Instituição anualmente e 32,3% nunca sabem sobre as metas da Instituição.

41,7% dos entrevistados mencionaram desconhecer os resultados, dificuldades e avanços conseguidos pela Instituição nos seus negócios.

54,2% dos entrevistados mencionaram quase sempre estarem corretas as informações que recebe e 51% possui as informações necessárias para a execução do seu trabalho.

- **CAMPUS ESTORIL - veja tabela 14**

60% dos entrevistados administrativos consideram receber quase sempre informações corretas da Instituição, porém 52% quase nunca recebem comunicação sobre os resultados atingidos pela Instituição e 24% consideram as informações pouco objetivas e claras.

Os docentes mencionaram no percentual de 35,7% poucas informações sobre resultados obtidos pela Instituição e pouco conhecimento sobre metas e objetivos da mesma.

Os índices mais altos (71,4%) referem a quase sempre receberem informações corretas e a oportunidade de opinar sobre assuntos importantes do seu trabalho.

Na Dinâmica de Grupo mencionaram:

- Desconhecimento do estatuto da instituição;
- Falta de informações oficiais;
- Nem todos tomam conhecimento das Portarias;
- Há necessidade de boletins diários nos quadros de avisos, correio eletrônico, protocolo sobre acontecimentos e eventos gerais;
- Centralização de informações;
- Desconhecimento do papel de certos setores e sua inserção no organograma;
- Divergências de informações e de autorizações;
- Desconhecimento de metas e objetivos;
- A área de Comunicação deveria possuir um Diretor, pois existem muitos setores descentralizados, como MKT, Eventos, RP, Imprensa.

- **CAMPUS DIAMANTINA - veja tabela 15**

Os funcionários administrativos neste campus, citaram como sendo os percentuais de maior satisfação os sobre objetividade das comunicações (45,5%) e sobre a oportunidade de opinarem (31,8%). Os percentuais mais negativos, quase nunca

recebem informação, foram sobre os resultados obtidos pela instituição (31,8%) e sobre as metas e objetivos planejados (45,5%).

Os docentes manifestaram insatisfação quanto a quase sempre falta de objetividade e clareza das comunicações (25%), e desinformação quanto a resultados obtidos pela Instituição (37,5%).

Dados levantados na Dinâmica de Grupo:

- Na Secretaria ficam sabendo dos novos cursos e novas habilitações de última hora;
- Na Imprensa não recebem informações sobre novas coordenadorias e não têm acesso às portarias;
- As portarias deveriam ser disponibilizadas na Intranet;
- A Intranet e Internet são desatualizados (o número do Jornal UNI BH existente é o 46 sendo que já foi distribuído o nº 60).
- As informações para o público externo e os alunos são deficientes e às vezes o 0800 não atende.

• **OUTROS CAMPI - veja tabela 16**

Os funcionários administrativos mencionaram quase nunca receberem informações necessárias para o trabalho (50%), informações incorretas (50%), falta de objetividade e clareza (50%), falta de informação sobre os resultados obtidos pela instituição (62,5%) e desinformação quanto a metas e objetivos (62,5%).

87,5% dos entrevistados mencionaram quase sempre receberem oportunidade para opinarem sobre assuntos importantes.

Os docentes mencionaram quase sempre possuírem estas informações, porém 100% deles pouco conhecem sobre metas e objetivos da instituição.

COMUNICAÇÃO - TOTAL

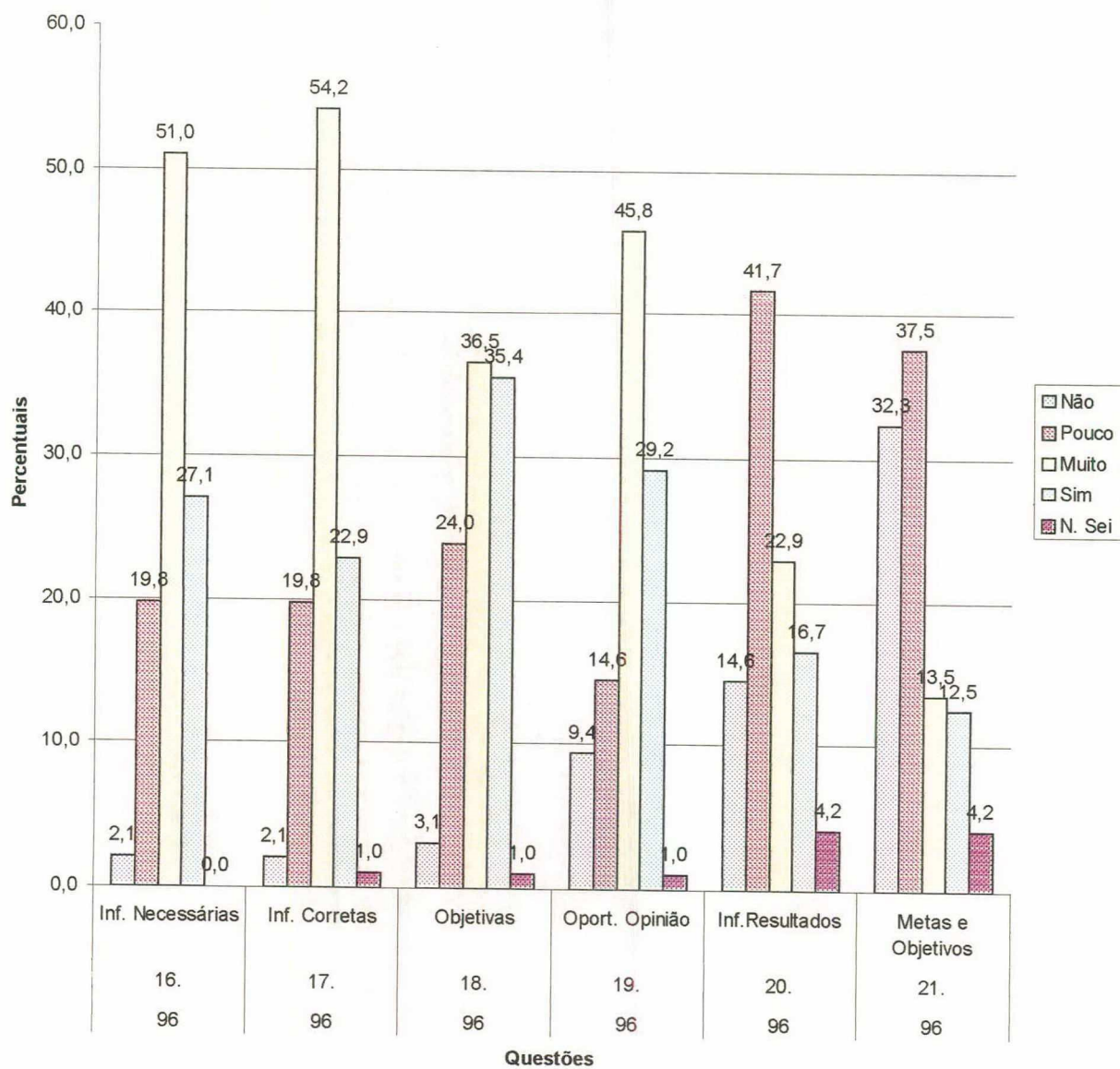


FIGURA 15: Comunicação – Total

COMUNICAÇÃO - ADMINISTRATIVO

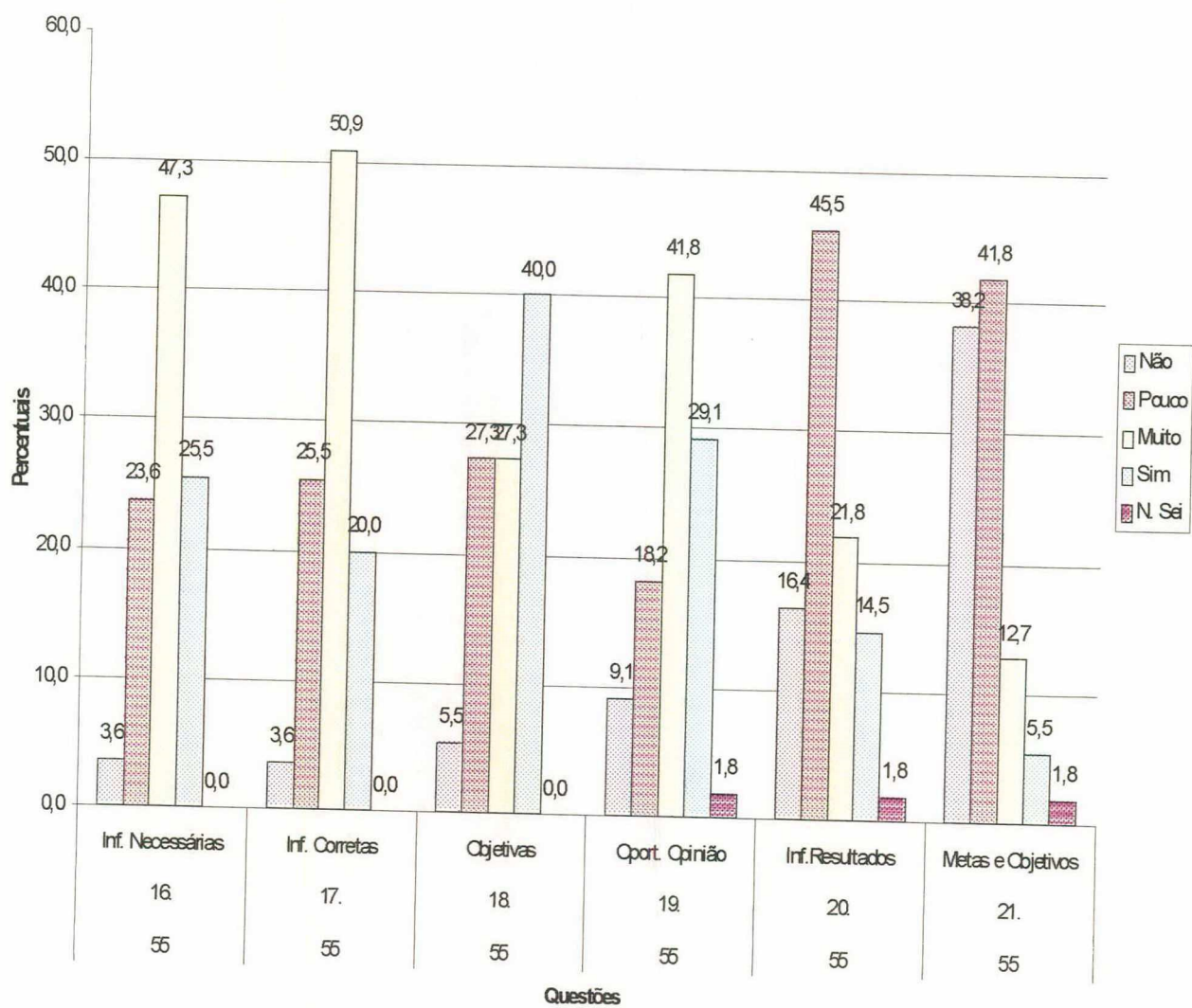


FIGURA 16: Comunicação - Administrativo

COMUNICAÇÃO-DOCENTE

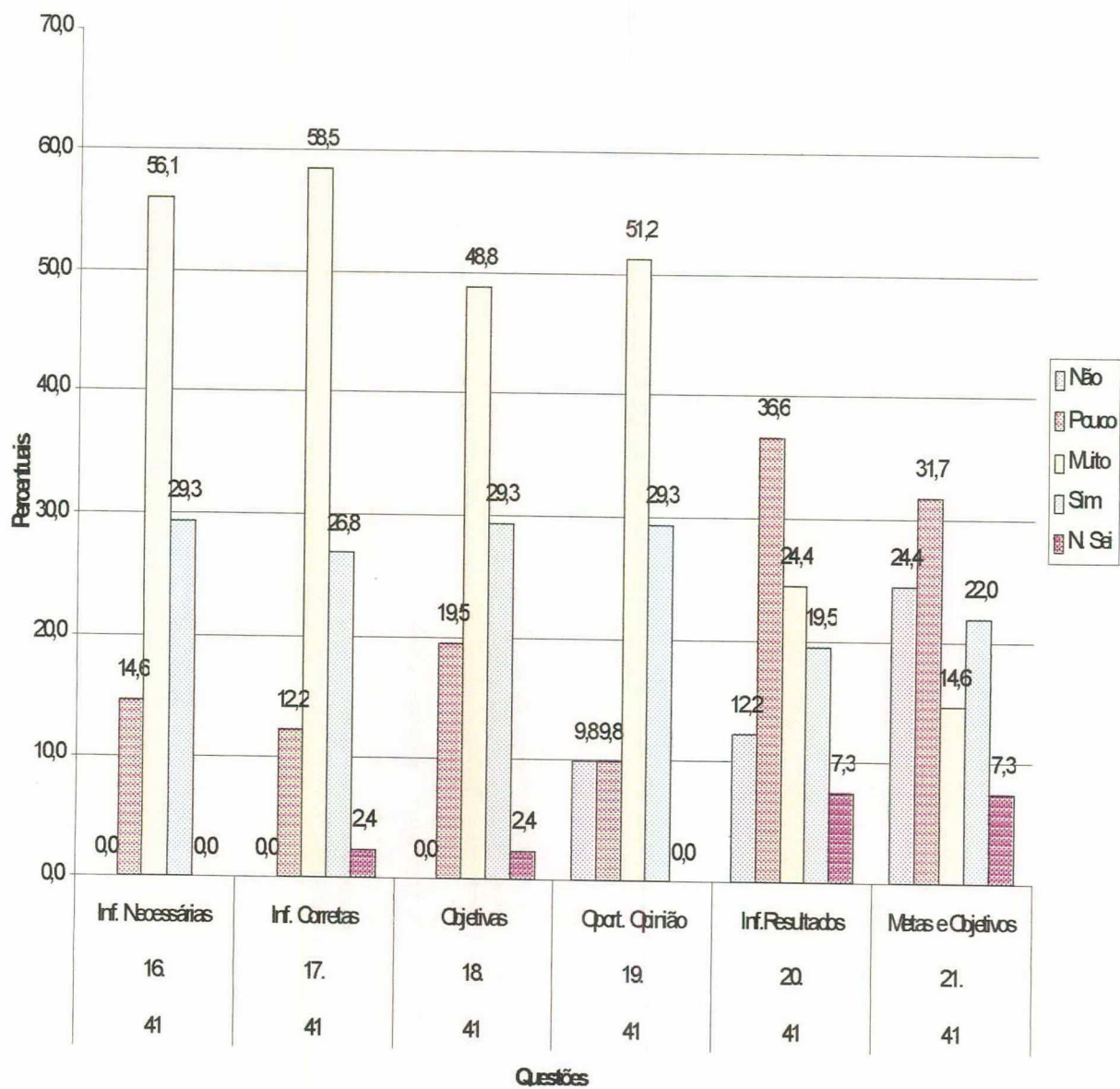


FIGURA 17: Comunicação - Docentes

Tabela 14

CAMPUS ESTORIL

COMUNICAÇÃO Área	Questões	RESPOSTA					TOTAL
		Não	Pouco	Muito	Sim	N Sei	
Administrativa	Inf. Necessárias	0	5	12	8	0	25
	%	0,0	20,0	48,0	32,0	0,0	
	Inf. Corretas	0	4	15	6	0	25
	%	0,0	16,0	60,0	24,0	0,0	
	Objetivas	1	6	8	10	0	25
	%	4,0	24,0	32,0	40,0	0,0	
	Oport. Opinião	3	5	9	8	0	25
%	12,0	20,0	36,0	32,0	0,0		
Docente	Inf. Resultados	5	13	5	2	0	25
	%	20,0	52,0	20,0	8,0	0,0	
	Metas e Objetivos	11	8	3	2	1	25
	%	44,0	32,0	12,0	8,0	4,0	
	Inf. Necessárias	0	1	10	3	0	14
	%	0,0	7,1	71,4	21,4	0,0	
	Inf. Corretas	0	1	7	6	0	14
%	0,0	7,1	50,0	42,9	0,0		
Administrativa	Objetivas	0	2	8	4	0	14
	%	0,0	14,3	57,1	28,6	0,0	
	Oport. Opinião	1	1	10	2	0	14
	%	7,1	7,1	71,4	14,3	0,0	
	Inf. Resultados	3	5	3	1	2	14
	%	21,4	35,7	21,4	7,1	14,3	
	Metas e Objetivos	3	5	2	2	2	14
%	21,4	35,7	14,3	14,3	14,3		

Tabela 15

CAMPUS DIAMANTINA

COMUNICAÇÃO Área	Questões	RESPOSTA					TOTAL
		Não	Pouco	Muito	Sim	N Sei	
Administrativa	Inf. Necessárias	2	4	12	4	0	22
	%	9,1	18,2	54,5	18,2	0,0	
	Inf. Corretas	2	6	9	5	0	22
	%	9,1	27,3	40,9	22,7	0,0	
	Objetivas	2	5	5	10	0	22
	%	9,1	22,7	22,7	45,5	0,0	
	Oport. Opinião	2	5	7	7	1	22
%	9,1	22,7	31,8	31,8	4,5		
Docente	Inf. Resultados	3	7	5	6	1	22
	%	13,6	31,8	22,7	27,3	4,5	
	Metas e Objetivos	9	10	2	1	0	22
	%	40,9	45,5	9,1	4,5	0,0	

Docente	Inf. Necessárias	0	5	11	8	0	24
	%	0,0	20,8	45,8	33,3	0,0	
	Inf. Corretas	0	4	15	4	1	24
	%	0,0	16,7	62,5	16,7	4,2	
	Objetivas	0	6	10	7	1	24
	%	0,0	25,0	41,7	29,2	4,2	
	Oport. Opinião	3	3	9	9	0	24
	%	12,5	12,5	37,5	37,5	0,0	
	Inf.Resultados	2	9	5	7	1	24
	%	8,3	37,5	20,8	29,2	4,2	
	Metas e Objetivos	7	5	4	7	1	24
	%	29,2	20,8	16,7	29,2	4,2	

Tabela 16

OUTROS CAMPI

COMUNICAÇÃO Área	Questões	RESPOSTA					TOTAL
		Não	Pouco	Muito	Sim	N Sei	
Administrativa	Inf. Necessárias	0	4	2	2	0	8
	%	0,0	50,0	25,0	25,0	0,0	
	Inf. Corretas	0	4	4	0	0	8
	%	0,0	50,0	50,0	0,0	0,0	
	Objetivas	0	4	2	2	0	8
	%	0,0	50,0	25,0	25,0	0,0	
	Oport. Opinião	0	0	7	1	0	8
%	0,0	0,0	87,5	12,5	0,0		
Inf.Resultados	1	5	2	0	0	8	
%	12,5	62,5	25,0	0,0	0,0		
Metas e Objetivos	1	5	2	0	0	8	
%	12,5	62,5	25,0	0,0	0,0		
Docente	Inf. Necessárias	0	0	2	1	0	3
	%	0,0	0,0	66,7	33,3	0,0	
	Inf. Corretas	0	0	2	1	0	3
	%	0,0	0,0	66,7	33,3	0,0	
	Objetivas	0	0	2	1	0	3
	%	0,0	0,0	66,7	33,3	0,0	
	Oport. Opinião	0	0	2	1	0	3
%	0,0	0,0	66,7	33,3	0,0		
Inf.Resultados	0	1	2	0	0	3	
%	0,0	33,3	66,7	0,0	0,0		
Metas e Objetivos	0	3	0	0	0	3	
%	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0		

4.1.6 RELAÇÃO CHEFE X SUBORDINADO

- **ANÁLISE GERAL - veja figura 18**

O percentual de mais elevado (71,9%), refere-se a percepção pelos funcionários sobre a capacitação das chefias para os cargos que exercem, seguidas do retorno que recebem dele quando o solicitam (63,5%) e da receptividade dele as críticas e sugestões (63,5%). Os resultados deixam transparecer satisfação dos funcionários com relação ao relacionamento existente entre chefias e subordinados.

- **CAMPUS ESTORIL - veja tabela 17**

O resultado deixa transparecer um bom relacionamento entre chefias e subordinados em todos os aspectos pesquisados no pessoal administrativo. O item que necessita ser melhorado é a orientação sobre o trabalho, pois 28% dos pesquisados mencionaram quase nunca receberem as orientações sobre melhorias no trabalho.

Nas pesquisas dos docentes também é percebido um bom relacionamento, porém também necessita ser melhorado o item acima mencionado, pois 35,7% dos pesquisados também mencionaram quase nunca receberem as orientações adequadas sobre as melhorias a serem implementadas no seu trabalho.

- **CAMPUS DIAMANTINA - veja tabela 18**

Neste Campus também foi detectado um bom relacionamento entre chefias e subordinados, tanto no pessoal administrativo quanto docente. O item que necessita ser melhorado também é a sugestão pelas chefias nas melhorias do trabalho do pessoal administrativo (22,7%).

- **OUTROS CAMPI - veja tabela 19**

Foi detectado também uma boa relação entre chefias e subordinados tanto do pessoal administrativo quanto docente.

RELAÇÃO CHEFE X SUBORDINADO - TOTAL

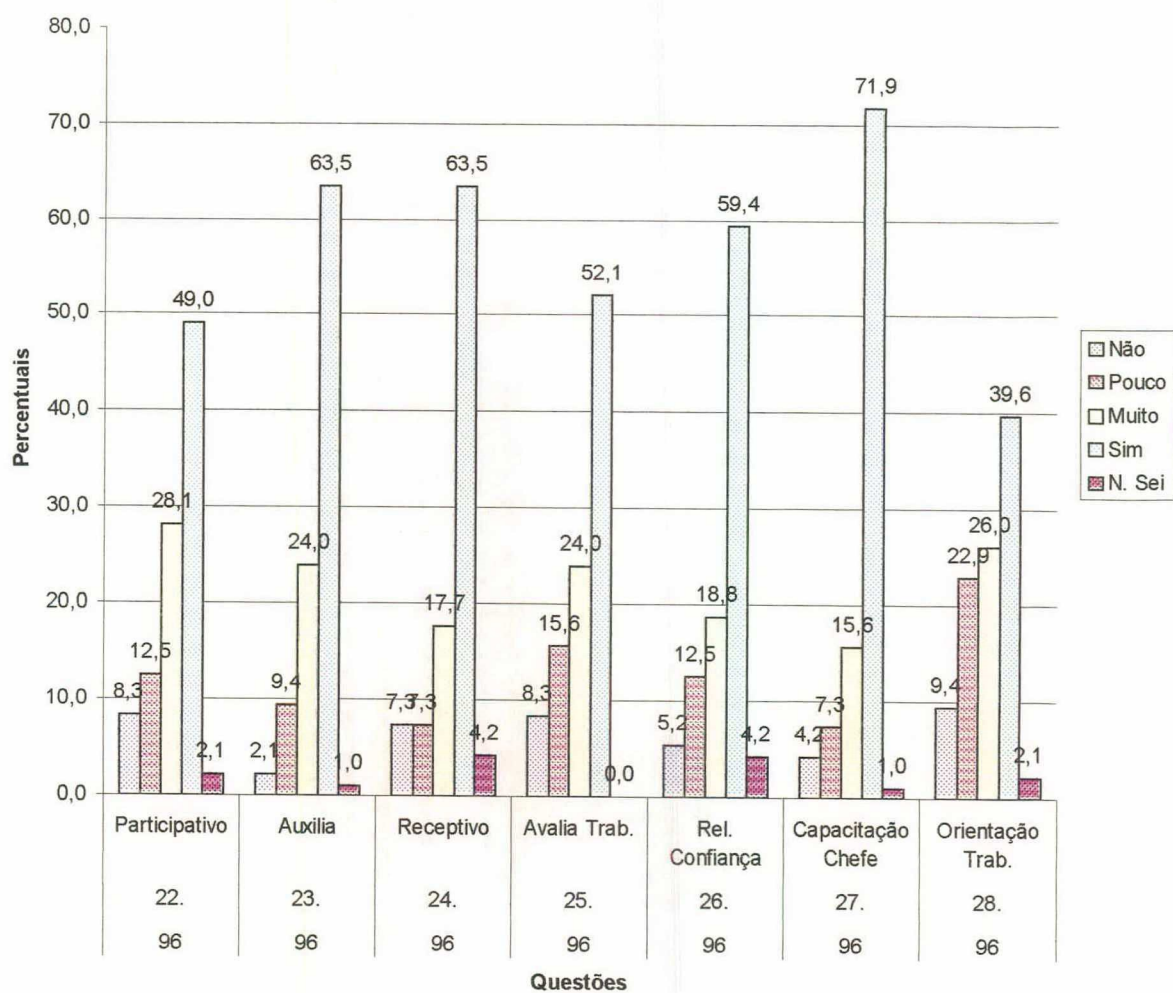


FIGURA 18: Relação Chefe x Subordinado – Total

RELAÇÃO CHEFE x SUBORDINADO - ADMINISTRATIVO

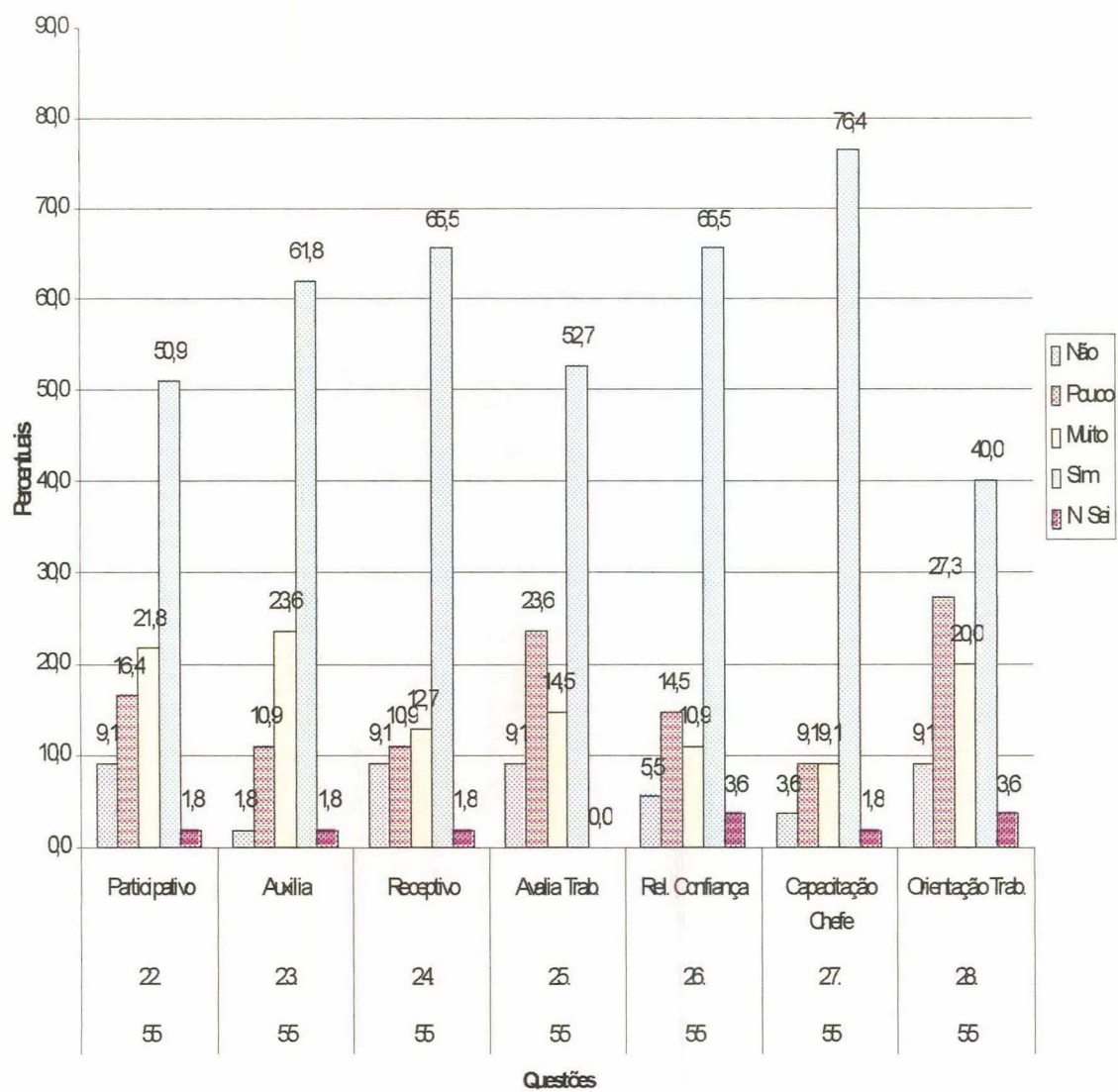


FIGURA 19: Relação Chefe x Subordinado - Administrativo

RELAÇÃO CHEFE X SUBORDINADO - DOCENTE

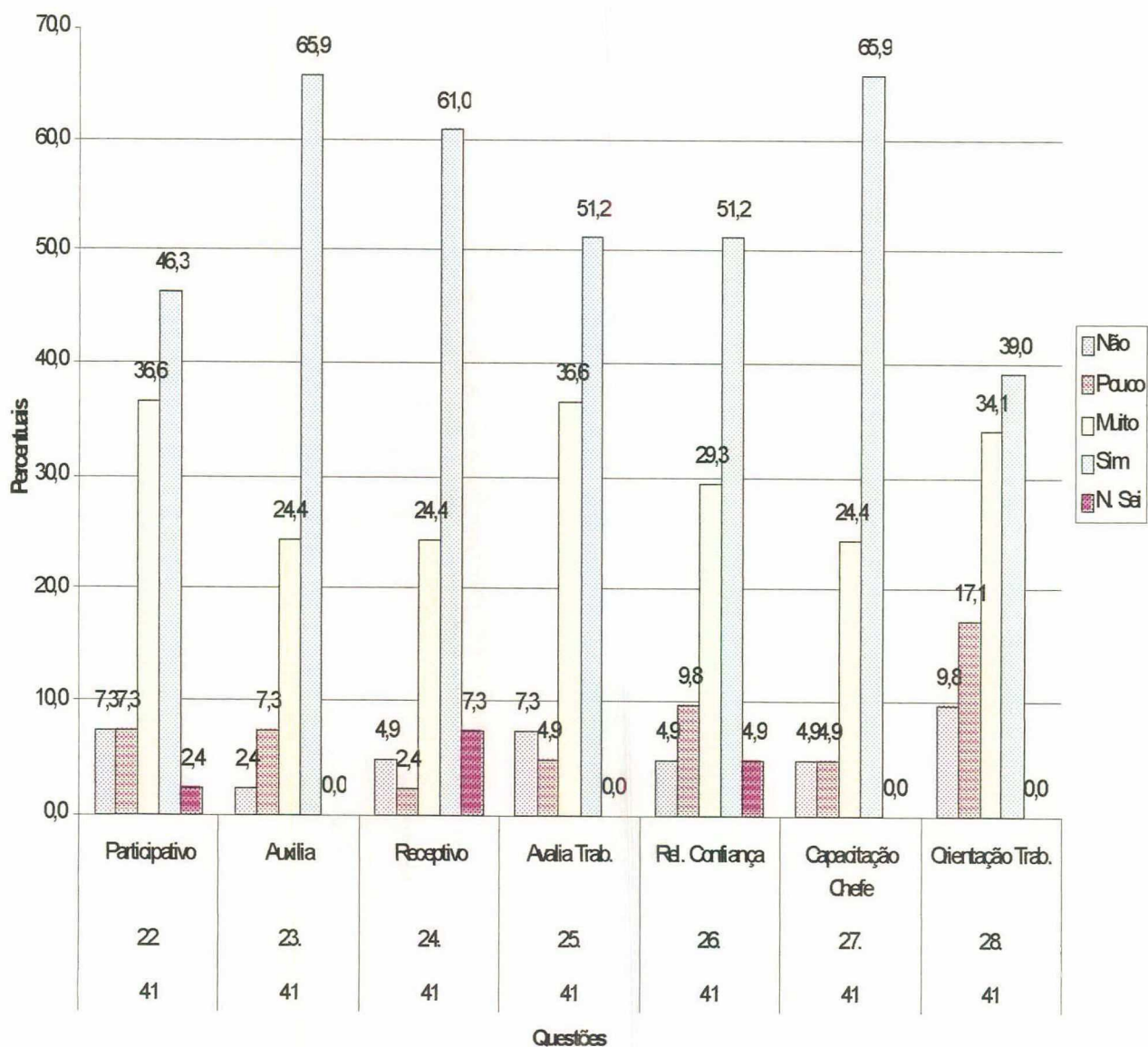


FIGURA 20: Relação Chefe x Subordinado - Docentes

Tabela 17

CAMPUS ESTORIL

REL. CHEFE X SUBORD. Área	Questões	RESPOSTA					TOTAL
		Não	Pouco	Muito	Sim	N Sei	
Administrativa	Participativo	3	6	5	11	0	25
	%	12,0	24,0	20,0	44,0	0,0	
	Auxilia	0	5	5	15	0	25
	%	0,0	20,0	20,0	60,0	0,0	
	Receptivo	2	4	3	16	0	25
	%	8,0	16,0	12,0	64,0	0,0	
	Avalia Trab.	3	7	6	9	0	25
	%	12,0	28,0	24,0	36,0	0,0	
Rel. Confiança	2	4	3	15	1	25	
%	8,0	16,0	12,0	60,0	4,0		
Capacitação Chefe	2	2	2	18	1	25	
%	8,0	8,0	8,0	72,0	4,0		
Orientação Trab.	5	7	5	7	1	25	
%	20,0	28,0	20,0	28,0	4,0		
Docente	Participativo	0	2	5	6	1	14
	%	0,0	14,3	35,7	42,9	7,1	
	Auxilia	0	0	5	9	0	14
	%	0,0	0,0	35,7	64,3	0,0	
	Receptivo	0	0	6	8	0	14
	%	0,0	0,0	42,9	57,1	0,0	
	Avalia Trab.	0	1	6	7	0	14
	%	0,0	7,1	42,9	50,0	0,0	
Rel. Confiança	0	1	6	7	0	14	
%	0,0	7,1	42,9	50,0	0,0		
Capacitação Chefe	0	0	7	7	0	14	
%	0,0	0,0	50,0	50,0	0,0		
Orientação Trab.	2	5	5	2	0	14	
%	14,3	35,7	35,7	14,3	0,0		

Tabela 18

CAMPUS DIAMANTINA

REL. CHEFE X SUBORD. Área	Questões	RESPOSTA					TOTAL
		Não	Pouco	Muito	Sim	N Sei	
Administrativa	Participativo	2	1	5	13	1	22
	%	9,1	4,5	22,7	59,1	4,5	
	Auxilia	1	0	5	15	1	22
	%	4,5	0,0	22,7	68,2	4,5	
	Receptivo	3	0	4	14	1	22
	%	13,6	0,0	18,2	63,6	4,5	
	Avalia Trab.	2	4	2	14	0	22
	%	9,1	18,2	9,1	63,6	0,0	
Rel. Confiança	1	2	2	16	1	22	
%	4,5	9,1	9,1	72,7	4,5		
Capacitação Chefe	0	1	3	18	0	22	
%	0,0	4,5	13,6	81,8	0,0		
Orientação Trab.	0	5	4	13	0	22	
%	0,0	22,7	18,2	59,1	0,0		
Docente	Participativo	3	1	9	11	0	24
	%	12,5	4,2	37,5	45,8	0,0	
	Auxilia	1	3	4	16	0	24
	%	4,2	12,5	16,7	66,7	0,0	
	Receptivo	2	1	3	15	3	24
	%	8,3	4,2	12,5	62,5	12,5	
	Avalia Trab.	3	1	8	12	0	24
	%	12,5	4,2	33,3	50,0	0,0	
Rel. Confiança	2	3	5	12	2	24	
%	8,3	12,5	20,8	50,0	8,3		
Capacitação Chefe	2	2	2	18	0	24	
%	8,3	8,3	8,3	75,0	0,0		
Orientação Trab.	2	2	8	12	0	24	
%	8,3	8,3	33,3	50,0	0,0		

Tabela 19

OUTROS CAMPI

REL. CHEFE X SUBORD. Área	Questões	RESPOSTA					TOTAL
		Não	Pouco	Muito	Sim	N Sei	
Administrativa	Participativo	0	2	2	4	0	8
	%	0,0	25,0	25,0	50,0	0,0	
	Auxilia	0	1	3	4	0	8
	%	0,0	12,5	37,5	50,0	0,0	
	Receptivo	0	2	0	6	0	8
	%	0,0	25,0	0,0	75,0	0,0	
	Avalia Trab.	0	2	0	6	0	8
	%	0,0	25,0	0,0	75,0	0,0	
Rel. Confiança	0	2	1	5	0	8	
%	0,0	25,0	12,5	62,5	0,0		
Capacitação Chefe	0	2	0	6	0	8	
%	0,0	25,0	0,0	75,0	0,0		
Orientação Trab.	0	3	2	2	1	8	
%	0,0	37,5	25,0	25,0	12,5		
Docente	Participativo	0	0	1	2	0	3
	%	0,0	0,0	33,3	66,7	0,0	
	Auxilia	0	0	1	2	0	3
	%	0,0	0,0	33,3	66,7	0,0	
	Receptivo	0	0	1	2	0	3
	%	0,0	0,0	33,3	66,7	0,0	
	Avalia Trab.	0	0	1	2	0	3
	%	0,0	0,0	33,3	66,7	0,0	
Rel. Confiança	0	0	1	2	0	3	
%	0,0	0,0	33,3	66,7	0,0		
Capacitação Chefe	0	0	1	2	0	3	
%	0,0	0,0	33,3	66,7	0,0		
Orientação Trab.	0	0	1	2	0	3	
%	0,0	0,0	33,3	66,7	0,0		

4.1.7 RELAÇÃO FUNCIONÁRIO X FUNCIONÁRIO

- **ANÁLISE GERAL - veja figura 21**

Na análise global da Instituição detectou-se que existe cooperação entre os integrantes das equipes, porém entre os setores 25% dos entrevistados mencionaram quase nunca ocorrer essa cooperação.

- **CAMPUS ESTORIL - veja tabela 20**

Neste campus, 56% dos entrevistados administrativos mencionaram existir cooperação entre a própria equipe, porém entre os setores 36%, mencionaram quase nunca existir.

Os docentes mencionaram também que sempre existe cooperação entre a própria equipe (50%), porém entre os setores 28,6% mencionaram que quase nunca existe.

Na Dinâmica de Grupo foi mencionado que a colaboração entre os setores depende mais das iniciativas das pessoas isoladamente do que de uma orientação geral da instituição neste sentido.

- **CAMPUS DIAMANTINA - veja tabela 21**

Os funcionários administrativos na sua maioria (54,5%), mencionaram existir cooperação entre a própria equipe. As respostas sobre a cooperação entre os setores foi mais equilibrada, deixando transparecer ser este problema mais acentuado no Campus Estoril.

Os docentes também deixaram transparecer haver cooperação entre a própria equipe e entre os setores há um equilíbrio nos percentuais das respostas. Há casos de pessoas que não ajudam outros setores por problemas pessoais entre seus integrantes.

- **OUTROS CAMPI - veja tabela 22**

Nos outros campi detectou-se que há cooperação das equipes dos funcionários administrativos, porém entre os setores 25% mencionaram que quase nunca existe essa cooperação.

Nas respostas dos docentes detectou-se que há cooperação intra e inter equipes.

RELAÇÃO FUNCIONÁRIO X FUNCIONÁRIO - TOTAL

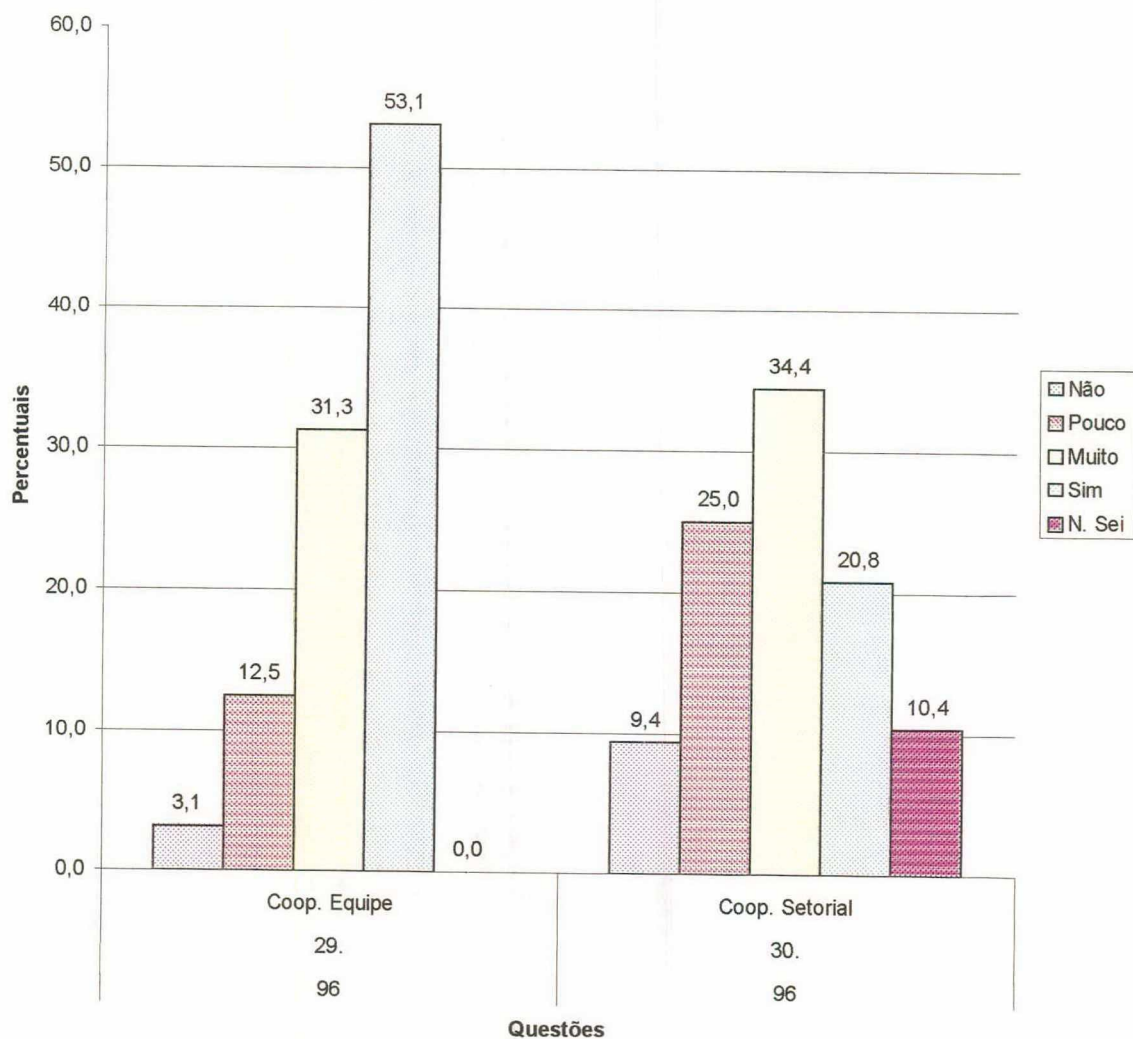


FIGURA 21: Relação Funcionário x Funcionário - Total

RELAÇÃO FUNCIONÁRIO X FUNCIONÁRIO - ADMINISTRATIVO

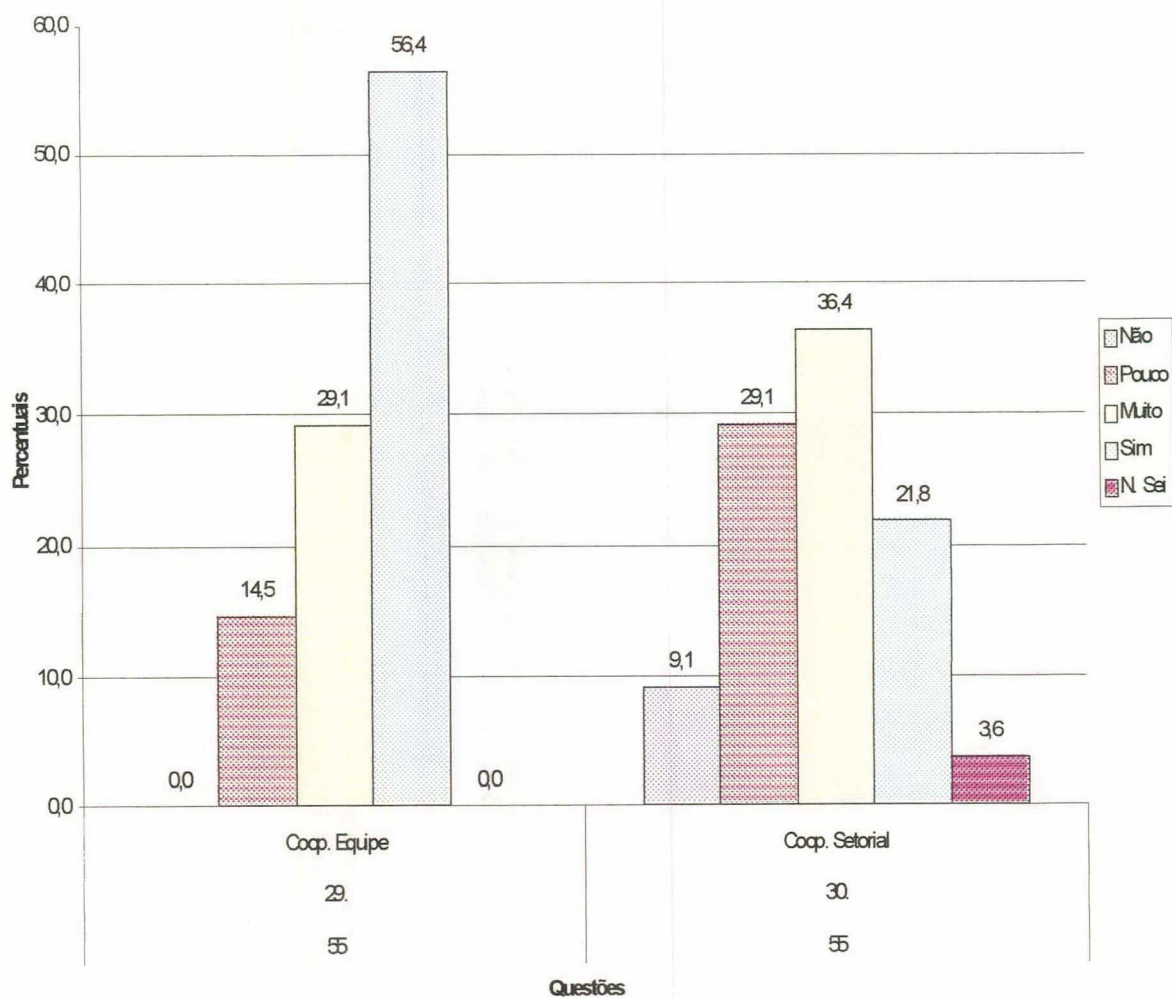


FIGURA 22: Relação Funcionário x Funcionário - Administrativo

RELAÇÃO FUNCIONÁRIO X FUNCIONÁRIO-DOCENTE

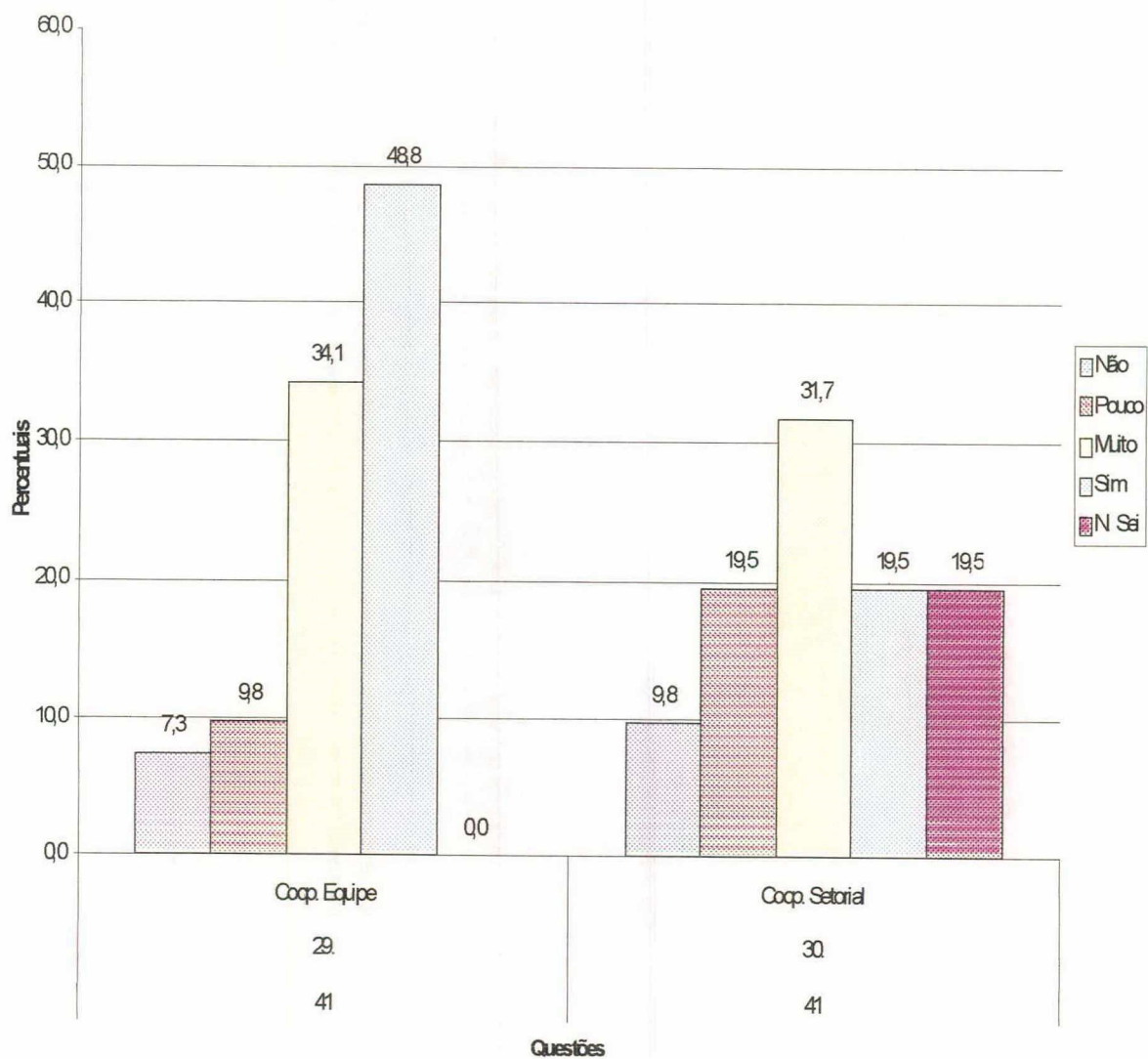


FIGURA 23: Relação Funcionário x Funcionário - Docentes

Tabela 20

CAMPUS ESTORIL

REL. FUNCION.X FUNCION. Área	Questões	RESPOSTA					TOTAL
		Não	Pouco	Muito	Sim	N Sei	
Administrativa	Coop. Equipe	0	3	8	14	0	25
	%	0,0	12,0	32,0	56,0	0,0	
	Coop. Setorial	2	9	8	6	0	25
	%	8,0	36,0	32,0	24,0	0,0	
Docente	Coop. Equipe	0	1	6	7	0	14
	%	0,0	7,1	42,9	50,0	0,0	
	Coop. Setorial	0	4	5	1	4	14
	%	0,0	28,6	35,7	7,1	28,6	

Tabela 21

CAMPUS DIAMANTINA

REL. FUNCION.X FUNCION. Área	Questões	RESPOSTA					TOTAL
		Não	Pouco	Muito	Sim	N'Sei	
Administrativa	Coop. Equipe	0	4	6	12	0	22
	%	0,0	18,2	27,3	54,5	0,0	
	Coop. Setorial	2	5	7	6	2	22
	%	9,1	22,7	31,8	27,3	9,1	
Docente	Coop. Equipe	3	3	7	11	0	24
	%	12,5	12,5	29,2	45,8	0,0	
	Coop. Setorial	4	4	7	5	4	24
	%	16,7	16,7	29,2	20,8	16,7	

Tabela 22

OUTROS CAMPI

REL. FUNCION.X FUNCION. Área	Questões	RESPOSTA					TOTAL
		Não	Pouco	Muito	Sim	N Sei	
Administrativa	Coop. Equipe	0	1	2	5	0	8
	%	0,0	12,5	25,0	62,5	0,0	
	Coop. Setorial	1	2	5	0	0	8
	%	12,5	25,0	62,5	0,0	0,0	
Docente	Coop. Equipe	0	0	1	2	0	3
	%	0,0	0,0	33,3	66,7	0,0	
	Coop. Setorial	0	0	1	2	0	3
	%	0,0	0,0	33,3	66,7	0,0	

4.1.8 IMAGEM DA INSTITUIÇÃO

- **ANÁLISE GERAL - veja figura 25**

Os funcionários demonstram satisfação por trabalhar na Instituição (70,8%), a recomendam para se trabalhar nela (77,1%) e para se estudar nela (71,9%). O item que recebeu menor pontuação foi a imagem que acham que ela possui perante os estudantes e empregados, onde 49% responderam medianamente.

- **CAMPUS ESTORIL - veja tabela 23**

Neste campus os funcionários administrativos demonstraram satisfação por trabalhar na Instituição, consideram-na recomendável para se trabalhar e para estudar, bem como acreditam que sua imagem é boa.

Os docentes foram mais comedidos com relação a esses aspectos, porém na sua maioria também a percebem com uma boa imagem. Merece atenção o percentual de 21,4% deles que mencionaram que quase nunca a imagem dela é boa perante os estudantes e empregados.

Na Dinâmica de Grupo foi mencionado que:

- A imagem da Instituição não é boa perante aos alunos devido a falta de planejamento e informações decorrentes das mudanças aceleradas pelas quais tem passado a Instituição decorrentes do processo de faculdade para centro universitário;
- Frente ao mercado e a outras instituições de ensino a imagem é boa;
- A instituição necessita fazer um trabalho de melhoria da imagem junto a comunidade vizinha.

- **CAMPUS DIAMANTINA - veja tabela 24**

Os funcionários administrativos percebem a empresa com uma boa imagem em todos os aspectos pesquisados.

Os docentes na sua maioria também perceberam a Instituição com uma boa imagem, porém 29,2% deles mencionaram que quase nunca a imagem é boa em perante os empregados e estudantes.

- **OUTROS CAMPI - veja tabela 25**

Nos outros campi detectou-se satisfação com relação a imagem da instituição e por trabalharem nela, tanto os administrativos quanto os docentes.

IMAGEM DA INSTITUIÇÃO - TOTAL

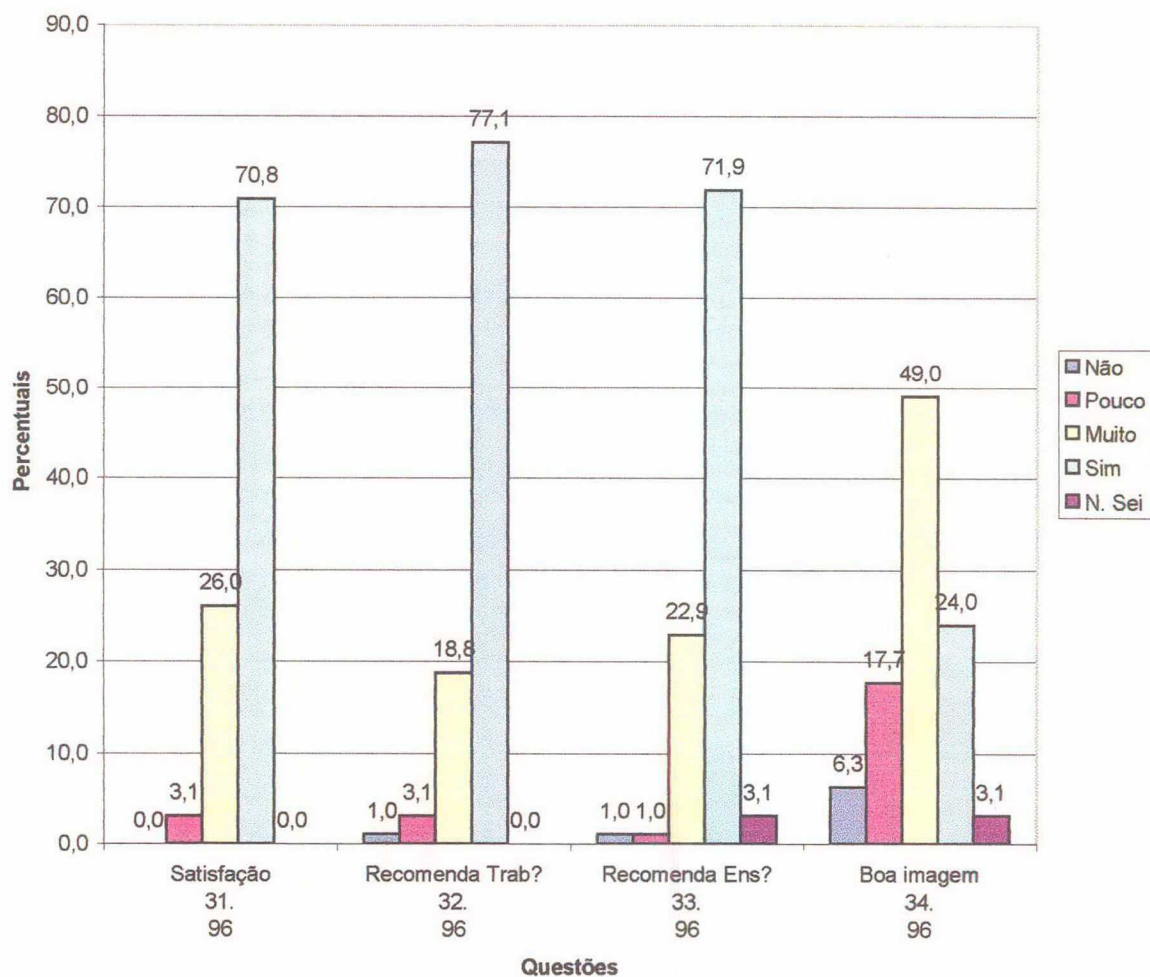


FIGURA 24: Imagem da Instituição – Total

IMAGEM DA INSTITUIÇÃO - ADMINISTRATIVO

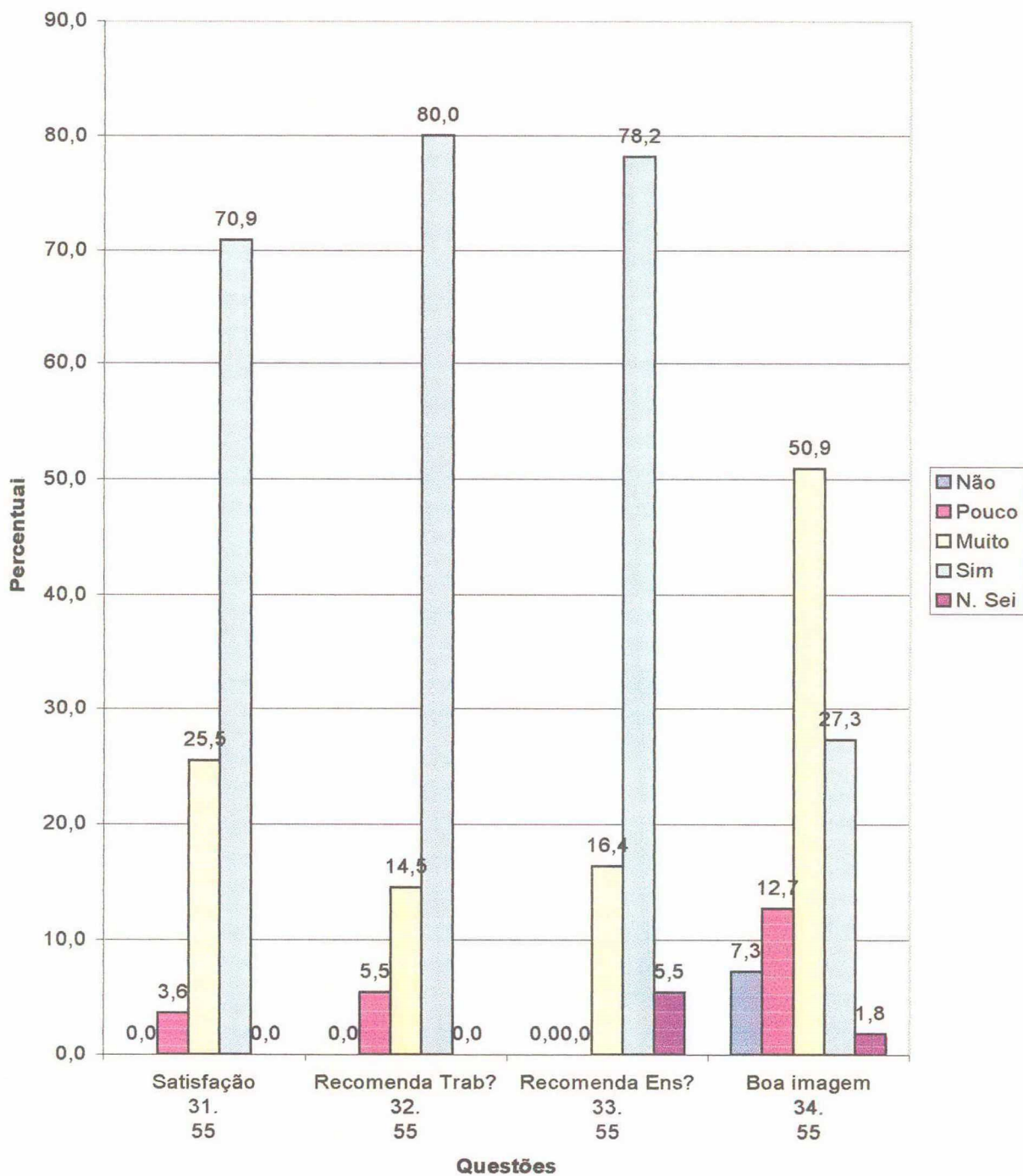


FIGURA 23: Imagem da Instituição- Administrativo

IMAGEM DA INSTITUIÇÃO - DOCENTE

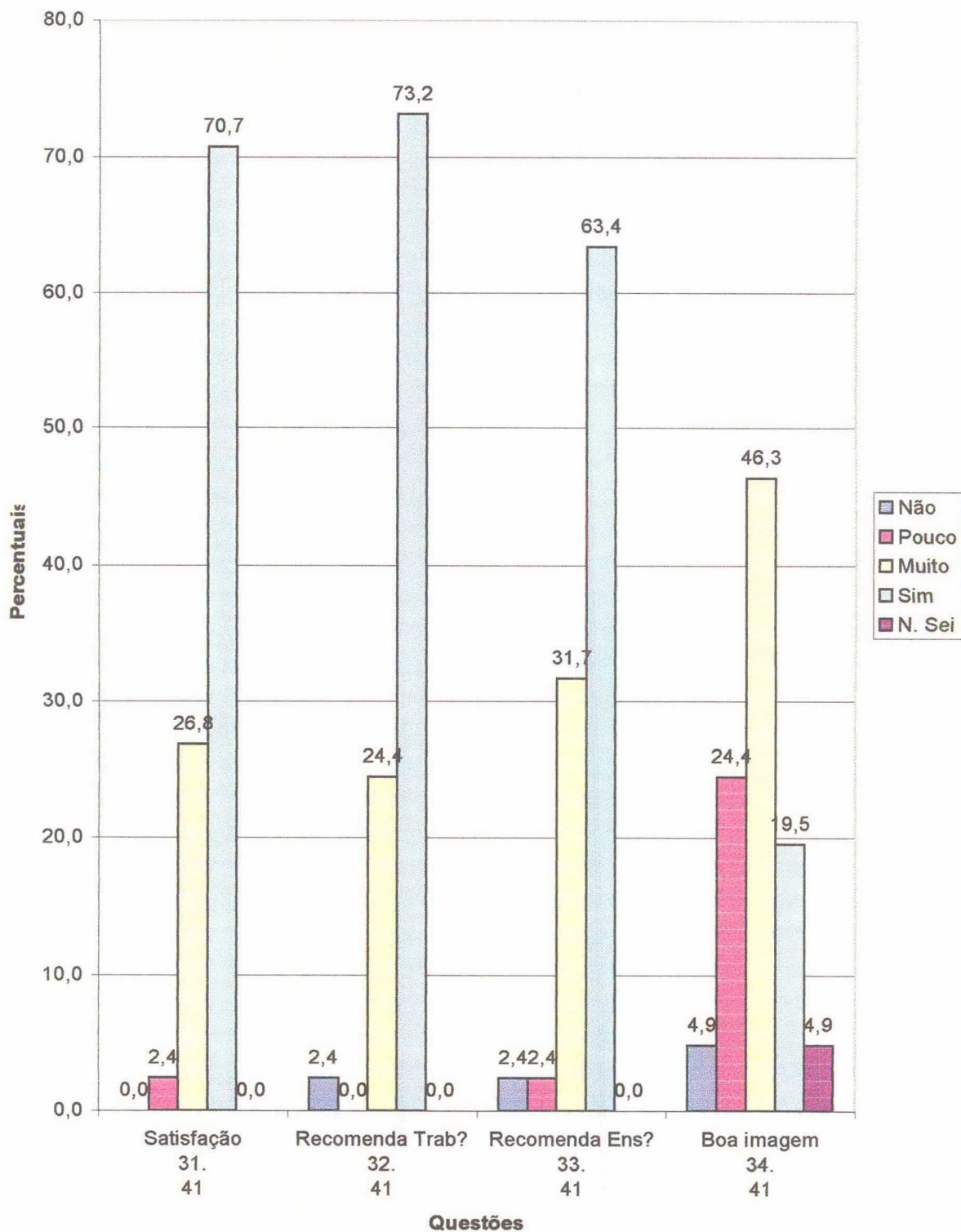


FIGURA 24: Imagem da Empresa - Docentes

Tabela 23

CAMPUS ESTORIL

IMAGEM DA INSTITUIÇÃO Área	Questões	RESPOSTA					TOTAL
		Não	Pouco	Muito	Sim	N Sei	
Administrativa	Satisfação	0	2	5	18	0	25
	%	0,0	8,0	20,0	72,0	0,0	
	Recomenda Trab?	0	2	2	21	0	25
	%	0,0	8,0	8,0	84,0	0,0	
	Recomenda Ens?	0	0	3	21	1	25
	%	0,0	0,0	12,0	84,0	4,0	
	Boa imagem	2	3	8	11	1	25
	%	8,0	12,0	32,0	44,0	4,0	
Docente	Satisfação	0	0	6	8	0	14
	%	0,0	0,0	42,9	57,1	0,0	
	Recomenda Trab?	0	0	6	8	0	14
	%	0,0	0,0	42,9	57,1	0,0	
	Recomenda Ens?	0	0	7	7	0	14
	%	0,0	0,0	50,0	50,0	0,0	
	Boa imagem	0	3	8	2	1	14
	%	0,0	21,4	57,1	14,3	7,1	

Tabela 24

CAMPUS DIAMANTINA

IMAGEM DA INSTITUIÇÃO Área	Questões	RESPOSTA					TOTAL
		Não	Pouco	Muito	Sim	N Sei	
Administrativa	Satisfação	0	0	4	18	0	22
	%	0,0	0,0	18,2	81,8	0,0	
	Recomenda Trab?	0	1	3	18	0	22
	%	0,0	4,5	13,6	81,8	0,0	
	Recomenda Ens?	0	0	6	15	1	22
	%	0,0	0,0	27,3	68,2	4,5	
	Boa imagem	2	3	13	4	0	22
	%	9,1	13,6	59,1	18,2	0,0	
Docente	Satisfação	0	1	4	19	0	24
	%	0,0	4,2	16,7	79,2	0,0	
	Recomenda Trab?	1	0	3	20	0	24
	%	4,2	0,0	12,5	83,3	0,0	
	Recomenda Ens?	1	1	4	18	0	24
	%	4,2	4,2	16,7	75,0	0,0	
	Boa imagem	2	7	9	5	1	24
	%	8,3	29,2	37,5	20,8	4,2	

Tabela 25

OUTROS CAMPI

IMAGEM DA INSTITUIÇÃO Área	Questões	RESPOSTA					TOTAL
		Não	Pouco	Muito	Sim	N Sei	
Administrativa	Satisfação	0	0	5	3	0	8
	%	0,0	0,0	62,5	37,5	0,0	
	Recomenda Trab?	0	0	3	5	0	8
	%	0,0	0,0	37,5	62,5	0,0	
	Recomenda Ens?	0	0	0	7	1	8
%	0,0	0,0	0,0	87,5	12,5		
Docente	Boa imagem	0	1	7	0	0	8
	%	0,0	12,5	87,5	0,0	0,0	
	Satisfação	0	0	1	2	0	3
	%	0,0	0,0	33,3	66,7	0,0	
	Recomenda Trab?	0	0	1	2	0	3
%	0,0	0,0	33,3	66,7	0,0		
Docente	Recomenda Ens?	0	0	2	1	0	3
	%	0,0	0,0	66,7	33,3	0,0	
	Boa imagem	0	0	2	1	0	3
	%	0,0	0,0	66,7	33,3	0,0	
		%	0,0	0,0	66,7	33,3	0,0

4.1.9 SALÁRIOS X BENEFÍCIOS

- **ANÁLISE GERAL - veja figura 27**

Na análise geral da instituição detectou-se que o índice de maior insatisfação é com relação aos benefícios que ela oferece (34,4%), seguida da insatisfação com relação a política salarial (31,3%) e da forma de avaliação do salário (26%).

- **CAMPUS ESTORIL - tabela 26**

Os funcionários estão mais insatisfeitos com a política salarial (32%) e com os benefícios (32%).

Os docentes também estão mais insatisfeitos com esses itens, sendo 35,7% com a política salarial e 50% com os benefícios.

Na Dinâmica de Grupo foi mencionado que:

- Os benefícios oferecidos não são representativos;
- O horário de 8:45 horas é muito extenso;
- No horário de almoço falta lugar para fazerem a cesta;
- O jardineiro encarregado da Uni ganha salário menor do que o jardineiro terceirizado;
- Os salários dos funcionários da Secretaria Acadêmica são ruins, fazendo com que não possuam nível cultural para atender bem aos alunos e professores;
- Existem funcionários na mesma função recebendo salários diferentes injustificados;
- Os funcionários da Secretaria deveriam possuir nível superior e conhecer o Office;

- **CAMPUS DIAMANTINA - tabela 27**

O pessoal administrativo mostrou-se insatisfeito com todos os itens pesquisados nessa modalidade, sendo 45,5% com relação a forma de serem avaliados salarialmente, 36,4% com a política salarial, 50% com os benefícios.

Os docentes estão medianamente satisfeitos com esses itens pesquisados, sendo o percentual de insatisfação maior com os benefícios (25%).

Na Dinâmica de Grupo foi mencionado que:

- Não é classificado de acordo com o cargo que ocupa, acarretando mal estar frente ao público externo;
- Falta plano de cargos, salários e carreira na Instituição;
- Na Biblioteca cada funcionário possui um cargo e um salário diferente, porém exercem a mesma função;
- Na Biblioteca alguns fazem rodízios para trabalhar aos sábados e feriados e outros não;
- Os benefícios oferecidos pela Casdec não são representativos;
- O plano de saúde poderia ser subsidiado.

- **OUTROS CAMPI - tabela 28**

Os índices de maiores insatisfações dos administrativos são com a forma de serem avaliados (50%), com a política salarial (50%).

Os docentes estão medianamente satisfeitos com esses itens.

SALÁRIO X BENEFÍCIOS - TOTAL

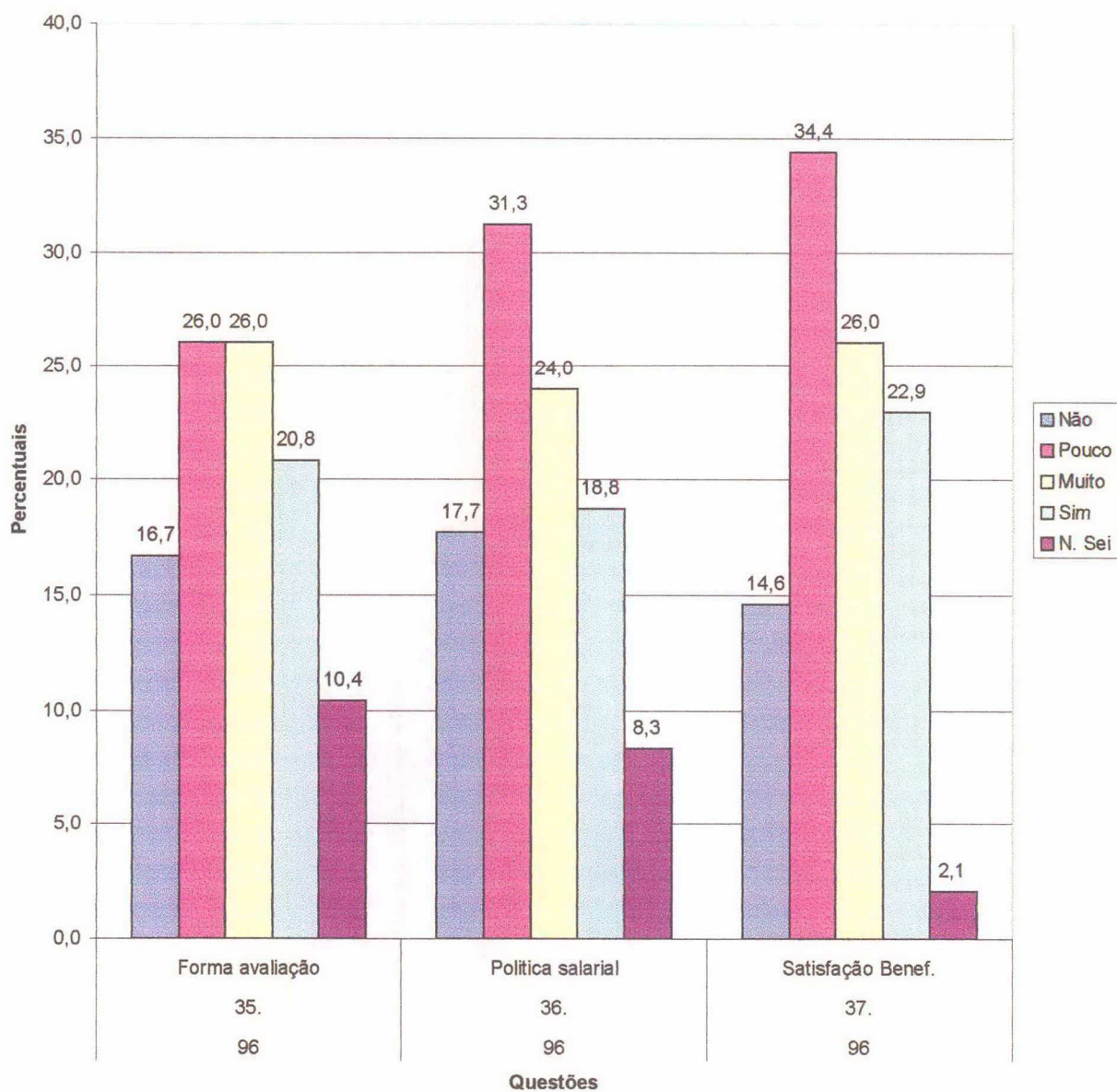


FIGURA 27: Salário x Benefícios – Total

SALÁRIOS X BENEFÍCIOS - ADMINISTRATIVO

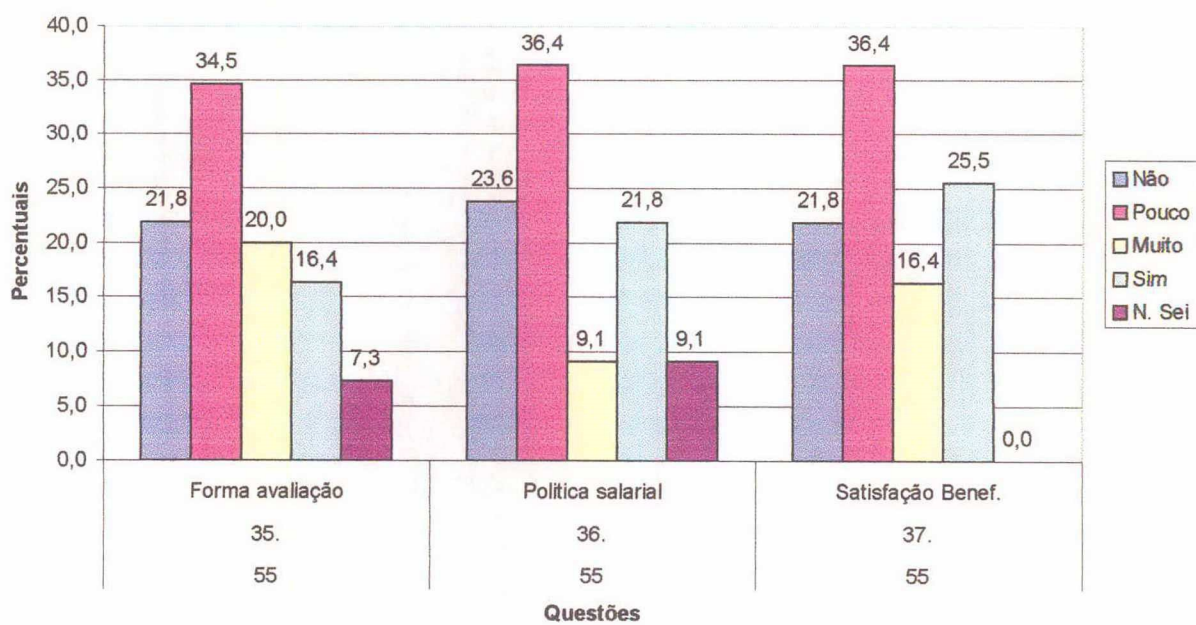


FIGURA 28: Salário x Benefícios - Administrativo

SALÁRIOS X BENEFÍCIOS - DOCENTE

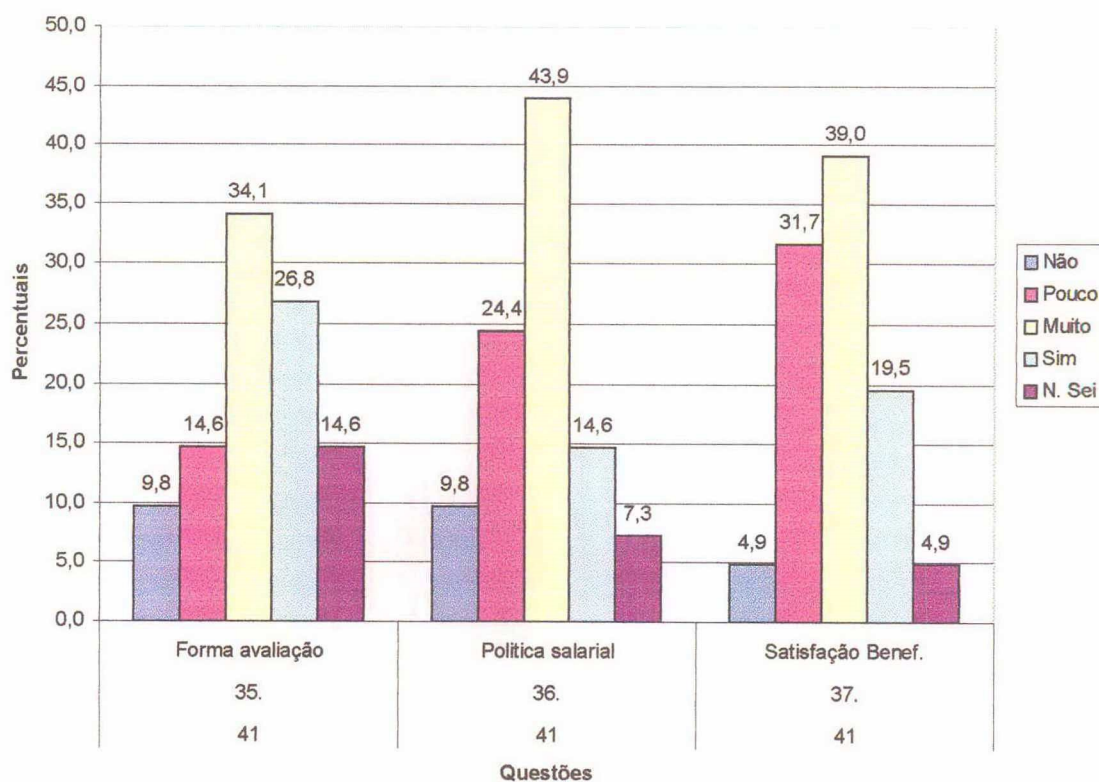


Figura 29: salário x benefícios - docente

Tabela 26

CAMPUS ESTORIL

SALÁRIOS X BENEFÍCIOS Área	Questões	RESPOSTA					TOTAL
		Não	Pouco	Muito	Sim	N Sei	
Administrativa	Forma avaliação	7	5	6	5	2	25
	%	28,0	20,0	24,0	20,0	8,0	
	Política salarial	8	8	2	6	1	25
	%	32,0	32,0	8,0	24,0	4,0	
	Satisfação Benef.	7	8	3	7	0	25
	%	28,0	32,0	12,0	28,0	0,0	
Docente	Forma avaliação	0	2	6	3	3	14
	%	0,0	14,3	42,9	21,4	21,4	
	Política salarial	1	5	6	1	1	14
	%	7,1	35,7	42,9	7,1	7,1	
	Satisfação Benef.	1	7	4	2	0	14
	%	7,1	50,0	28,6	14,3	0,0	

Tabela 27

CAMPUS DIAMANTINA

SALÁRIOS X BENEFÍCIOS Área	Questões	RESPOSTA					TOTAL
		Não	Pouco	Muito	Sim	N Sei	
Administrativa	Forma avaliação	3	10	4	4	1	22
	%	13,6	45,5	18,2	18,2	4,5	
	Política salarial	3	8	2	6	3	22
	%	13,6	36,4	9,1	27,3	13,6	
	Satisfação Benef.	2	11	4	5	0	22
	%	9,1	50,0	18,2	22,7	0,0	
Docente	Forma avaliação	4	4	7	7	2	24
	%	16,7	16,7	29,2	29,2	8,3	
	Política salarial	3	5	10	5	1	24
	%	12,5	20,8	41,7	20,8	4,2	
	Satisfação Benef.	1	6	11	5	1	24
	%	4,2	25,0	45,8	20,8	4,2	

Tabela 28

OUTROS CAMPI

SALÁRIOS X BENEFÍCIOS Área	Questões	RESPOSTA					TOTAL
		Não	Pouco	Muito	Sim	N Sei	
Administrativa	Forma avaliação	2	4	1	0	1	8
		% 25,0	50,0	12,5	0,0	12,5	
	Política salarial	2	4	1	0	1	8
		% 25,0	50,0	12,5	0,0	12,5	
	Satisfação Benef.	3	1	2	2	0	8
		% 37,5	12,5	25,0	25,0	0,0	
Docente	Forma avaliação	0	0	1	1	1	3
		% 0,0	0,0	33,3	33,3	33,3	
	Política salarial	0	0	2	0	1	3
		% 0,0	0,0	66,7	0,0	33,3	
	Satisfação Benef.	0	0	1	1	1	3
		% 0,0	0,0	33,3	33,3	33,3	

4.1.10 QUALIDADE

- **ANÁLISE GERAL - figura 30**

Na análise geral da Instituição percebe-se que a qualidade é percebida como mediana, na forma como o trabalho é desenvolvido pelos funcionários (41,7%), na conscientização sobre um trabalho de qualidade (37,5%) e na diferenciação da instituição com relação aos concorrentes (33,3%), onde houve um índice de maior desconhecimento dos pesquisados (20,8%).

- **CAMPUS ESTORIL - Tabela 29**

Os funcionários administrativos revelaram-se mais críticos com relação a qualidade na prestação de serviços, percebendo-a como quase sempre ruim (36%), bem como a sua diferenciação com relação a concorrência também foi considerada inexpressiva (36%).

28% dos docentes não consideraram os serviços da Instituição como melhores que os da concorrência, em contrapartida de 57,1% que os consideraram medianos.

- **CAMPUS DIAMANTINA - tabela 30**

31,8% dos entrevistados consideraram que o trabalho desenvolvido pelos funcionários não atende a uma prestação de serviços de qualidade, e no mesmo índice não consideraram os serviços destacados com relação a concorrência.

Os docentes consideraram os itens pesquisados medianos, porém 25% deles mencionaram que os serviços quase nunca são melhores que os da concorrência.

- **OUTROS CAMPI - tabela 31**

As respostas demonstraram índices medianos com relação aos itens pesquisados, sendo que 66,7% dos docentes não souberam mencionar se os serviços prestados pela Instituição são melhores que os da concorrência.

QUALIDADE - TOTAL

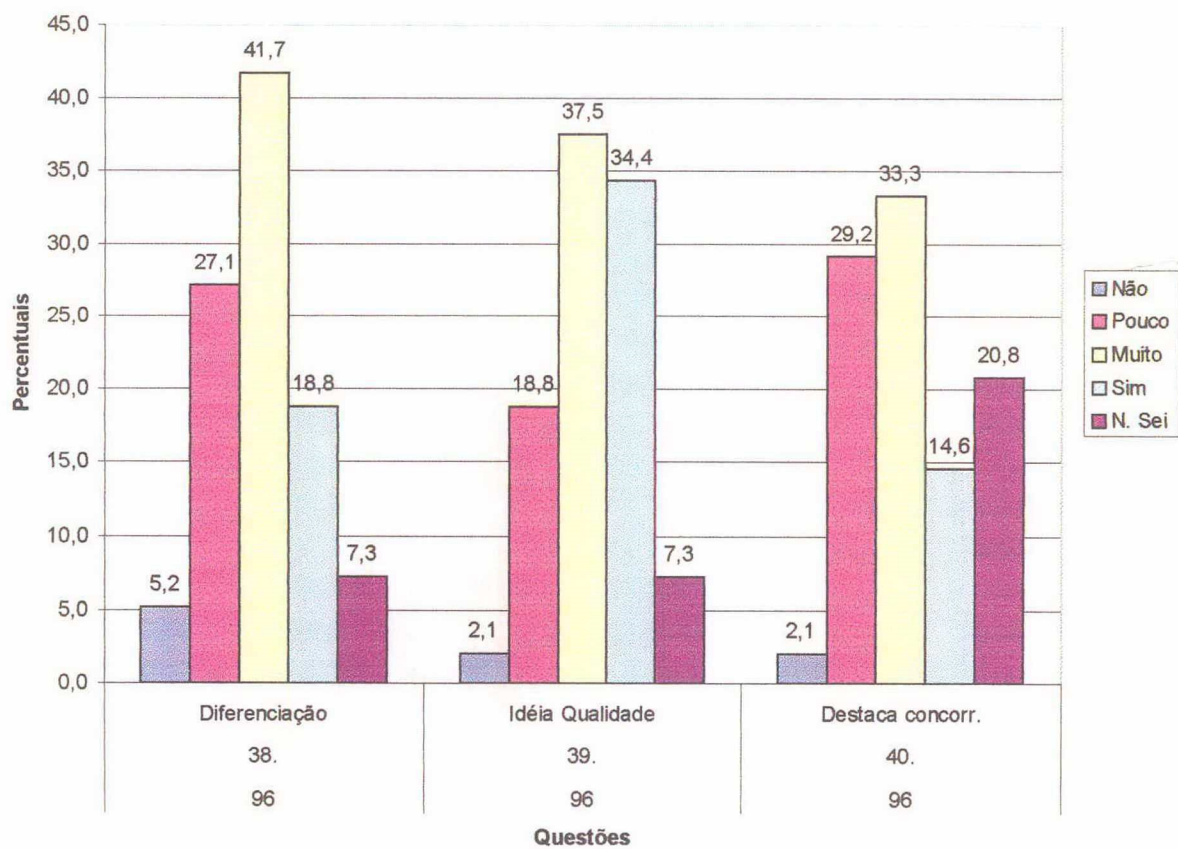


FIGURA 30: Qualidade – análise total

QUALIDADE - ADMINISTRATIVO

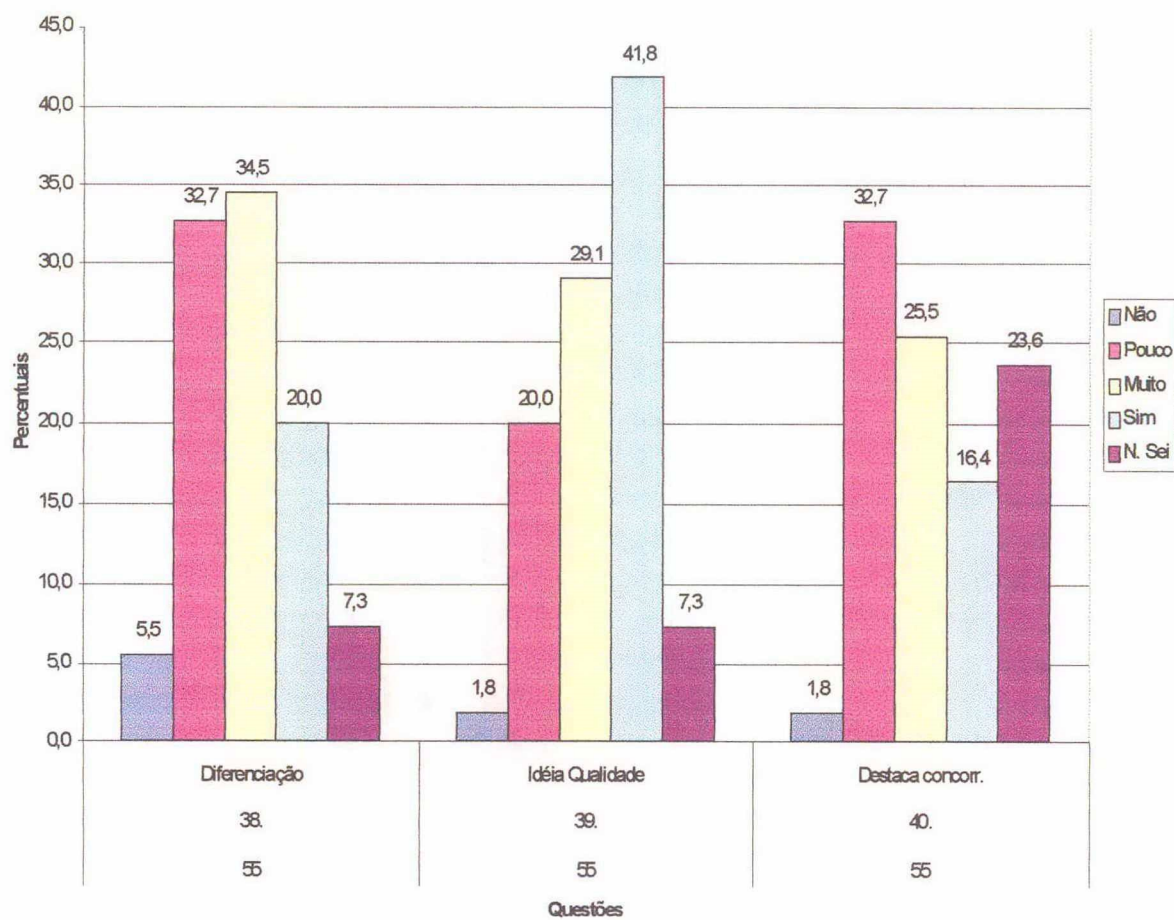


FIGURA 31: Qualidade – administrativos

QUALIDADE - DOCENTE

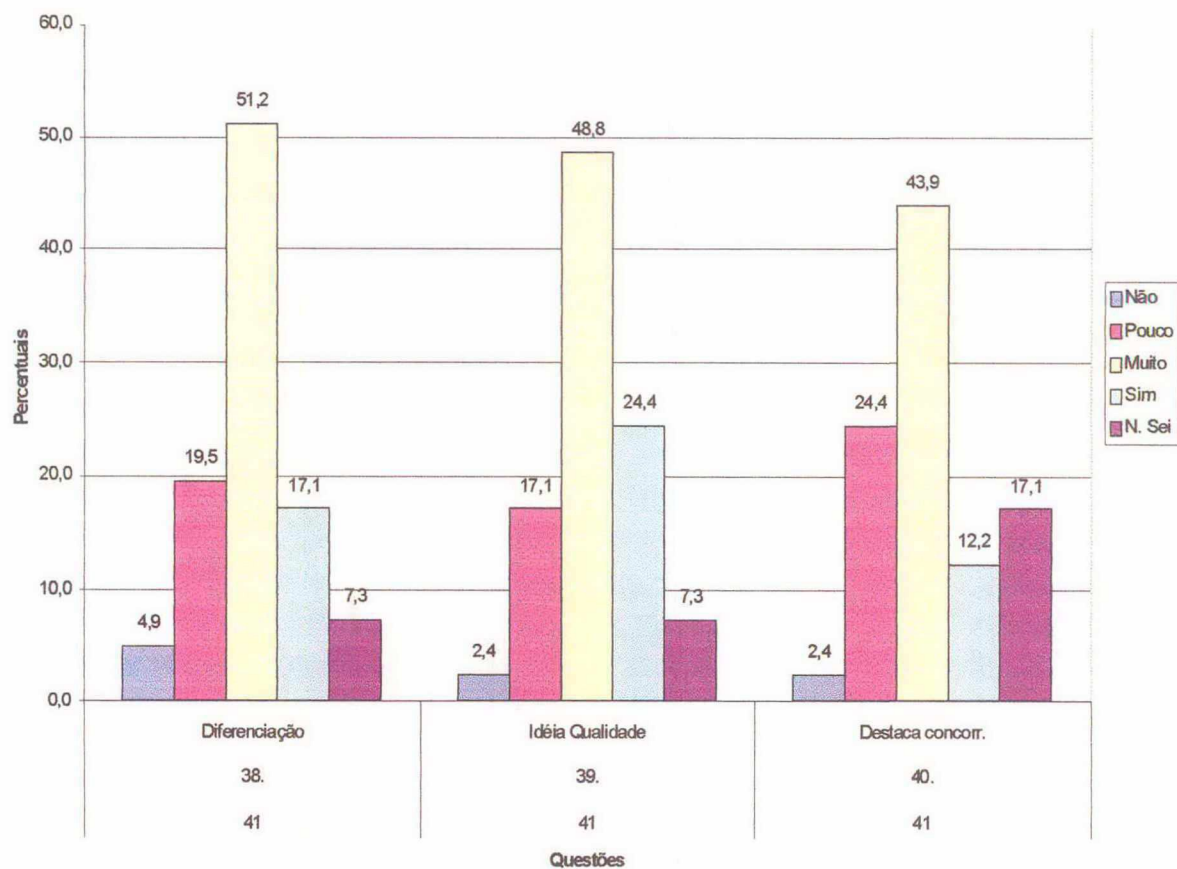


FIGURA 32: Qualidade – Docentes

Tabela 29

CAMPUS ESTORIL

QUALIDADE Área	Questões	RESPOSTA					TOTAL
		Não	Pouco	Muito	Sim	N Sei	
Administrativa	Diferenciação	1	9	5	8	2	25
	%	4,0	36,0	20,0	32,0	8,0	
	Idéia Qualidade	1	5	8	10	1	25
	%	4,0	20,0	32,0	40,0	4,0	
	Destaca concorr.	0	9	5	6	5	25
	%	0,0	36,0	20,0	24,0	20,0	
Docente	Diferenciação	0	4	6	2	2	14
	%	0,0	28,6	42,9	14,3	14,3	
	Idéia Qualidade	0	2	6	4	2	14
	%	0,0	14,3	42,9	28,6	14,3	
	Destaca concorr.	0	4	8	0	2	14
	%	0,0	28,6	57,1	0,0	14,3	

Tabela 30

CAMPUS DIAMANTINA

QUALIDADE Área	Questões	RESPOSTA					TOTAL
		Não	Pouco	Muito	Sim	N Sei	
Administrativa	Diferenciação	1	7	10	2	2	22
	%	4,5	31,8	45,5	9,1	9,1	
	Idéia Qualidade	0	5	6	9	2	22
	%	0,0	22,7	27,3	40,9	9,1	
	Destaca concorr.	1	7	6	2	6	22
	%	4,5	31,8	27,3	9,1	27,3	
Docente	Diferenciação	2	4	13	4	1	24
	%	8,3	16,7	54,2	16,7	4,2	
	Idéia Qualidade	1	5	11	6	1	24
	%	4,2	20,8	45,8	25,0	4,2	
	Destaca concorr.	1	6	10	4	3	24
	%	4,2	25,0	41,7	16,7	12,5	

Tabela 31

OUTROS CAMPI

QUALIDADE Área	Questões	RESPOSTA					TOTAL
		Não	Pouco	Muito	Sim	N Sei	
Administrativa	Diferenciação	1	2	4	1	0	8
	%	12,5	25,0	50,0	12,5	0,0	
	Idéia Qualidade	0	1	2	4	1	8
	%	0,0	12,5	25,0	50,0	12,5	
	Destaca concorr.	0	2	3	1	2	8
	%	0,0	25,0	37,5	12,5	25,0	
Docente	Diferenciação	0	0	2	1	0	3
	%	0,0	0,0	66,7	33,3	0,0	
	Idéia Qualidade	0	0	3	0	0	3
	%	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	
	Destaca concorr.	0	0	0	1	2	3
	%	0,0	0,0	0,0	33,3	66,7	

4.1.11 TREINAMENTO

- **ANÁLISE GERAL - figura 33**

Na análise geral da instituição o índice mais expressivo refere-se a falta de valor agregado pelos treinamentos (44,8%), seguidos da coerência dos treinamentos com as necessidades do cargo que quase nunca o são (31,6%). Um índice elevado de entrevistados não souberam responder por desconhecimento, sobre os diagnósticos dos treinamentos (32,3%) e a contribuição dos treinamentos para o alcance das metas e objetivos (31,3%).

- **CAMPUS ESTORIL - tabela 32**

O índice de maior insatisfação dos funcionários administrativos, refere-se a falta de treinamentos que agreguem valor a própria pessoa, ao cargo e à organização (36% disseram que nunca ocorre e 48% que quase nunca ocorre).

Na pesquisa com os docentes os índices de maior insatisfação também foram os acima citados (35,7% nunca agrega valor e 42,9% quase nunca).

Nas Dinâmicas de Grupo foi mencionado que:

- Falta treinamento em informática sobre o Office;
- Falta integração entre as áreas e entre os funcionários;
- Os treinamentos externos não são aplicáveis internamente;
- Os critérios, formulários e procedimentos são diferentes entre às Secretarias Acadêmicas.;
- Os funcionários da Secretaria Acadêmica do Campus Diamantina são resistentes à mudanças;
- Falta treinamento de Qualidade;
- Falta treinamento Técnico nos setores.

- **CAMPUS DIAMANTINA – tabela 33**

Os índices de maior insatisfação dos funcionários administrativos, referem-se a treinamentos que não agregam valor, sendo que 27,3% mencionaram que nunca agrega e 36,4% quase nunca.

Os docentes também mostram-se insatisfeitos com relação a todos os itens pesquisados referentes a treinamentos.

- **OUTROS CAMPI – tabela 34**

Os funcionários administrativos entrevistados demonstraram insatisfação com todos os itens pesquisados referentes a treinamento.

Os docentes também mostraram-se ainda mais insatisfeitos com os itens pesquisados sobre treinamento.

TREINAMENTO - TOTAL

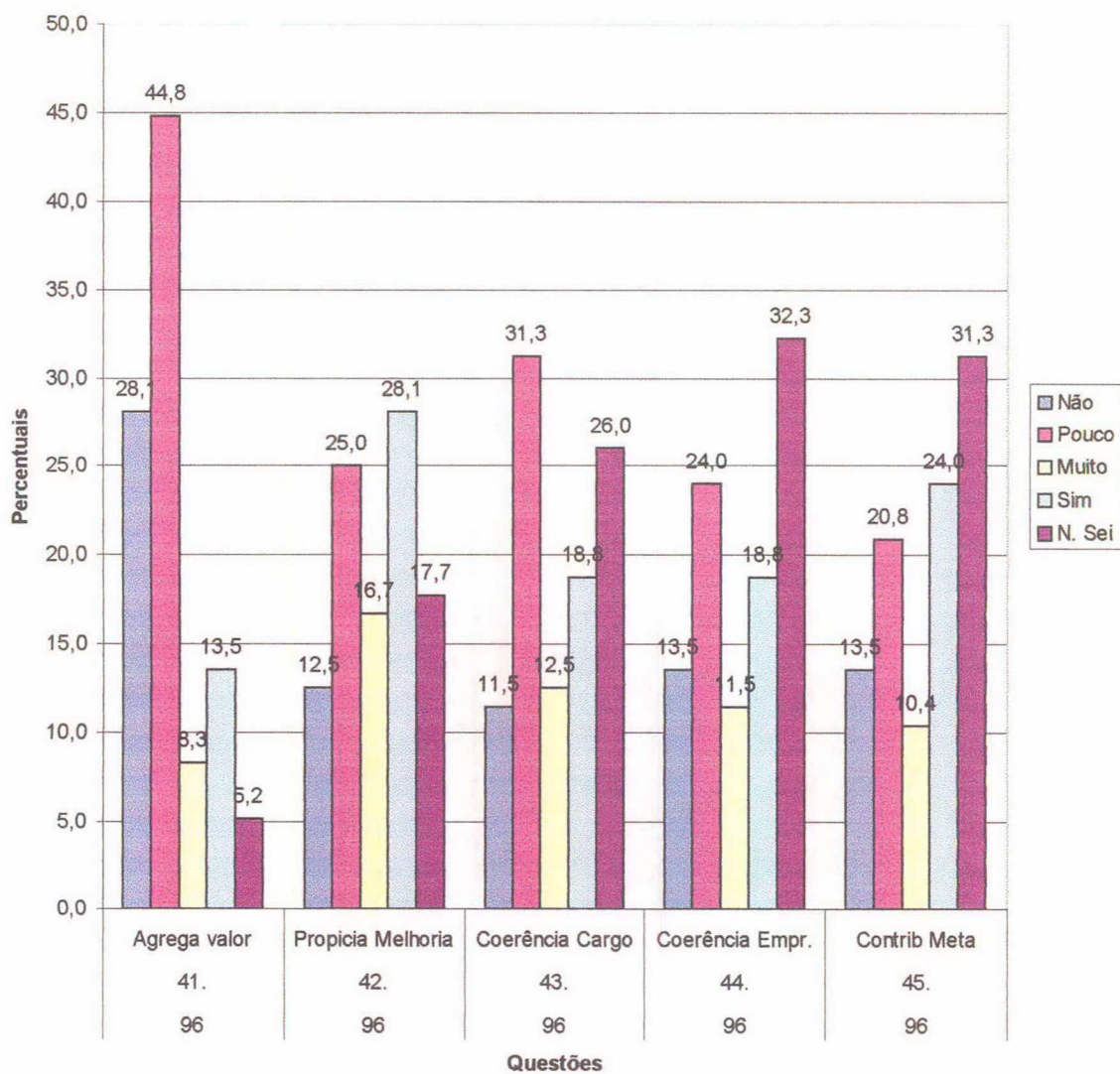


FIGURA 33: treinamento – análise geral

TREINAMENTO - ADMINISTRATIVO

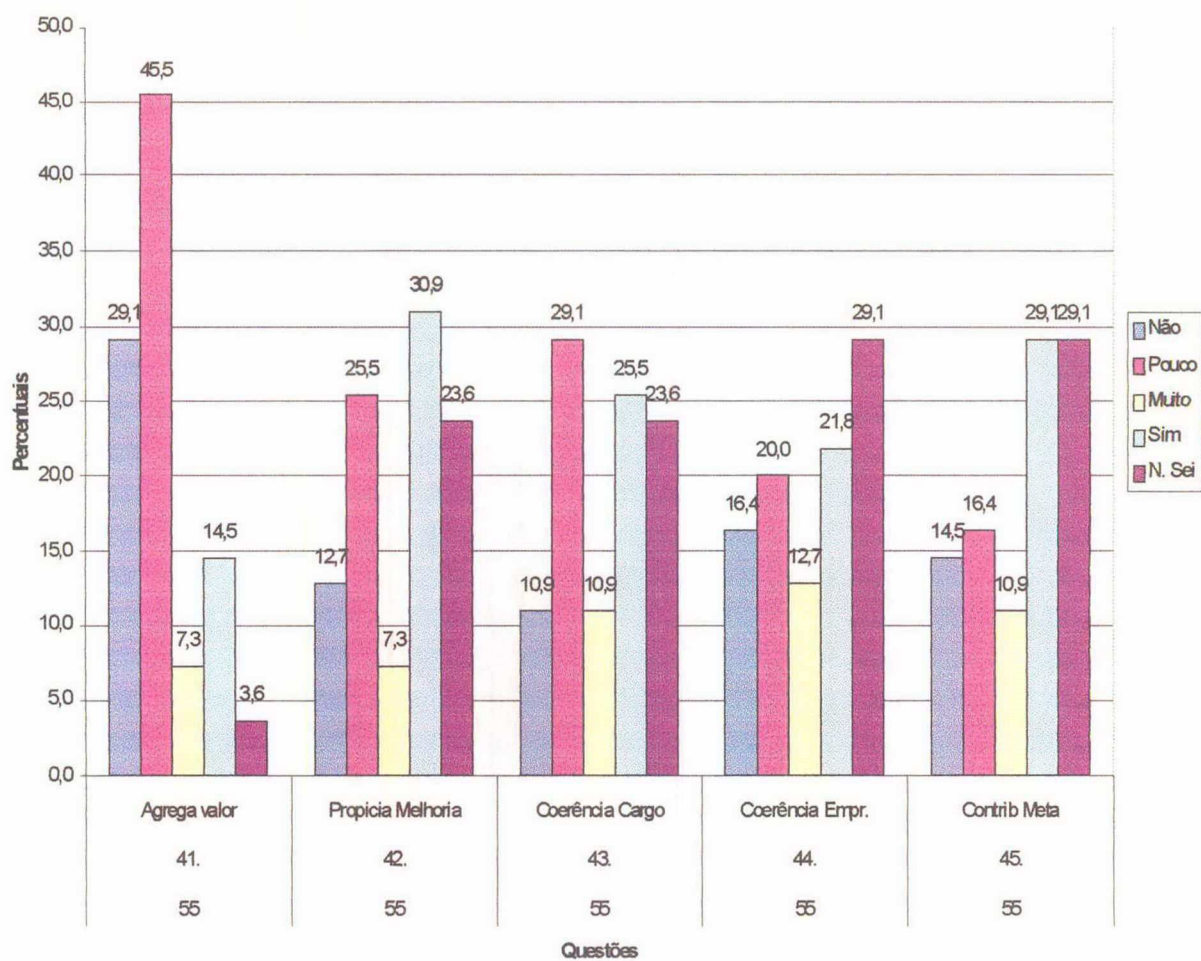


FIGURA 34: Treinamento - Administrativo

TREINAMENTO- DOCENTE

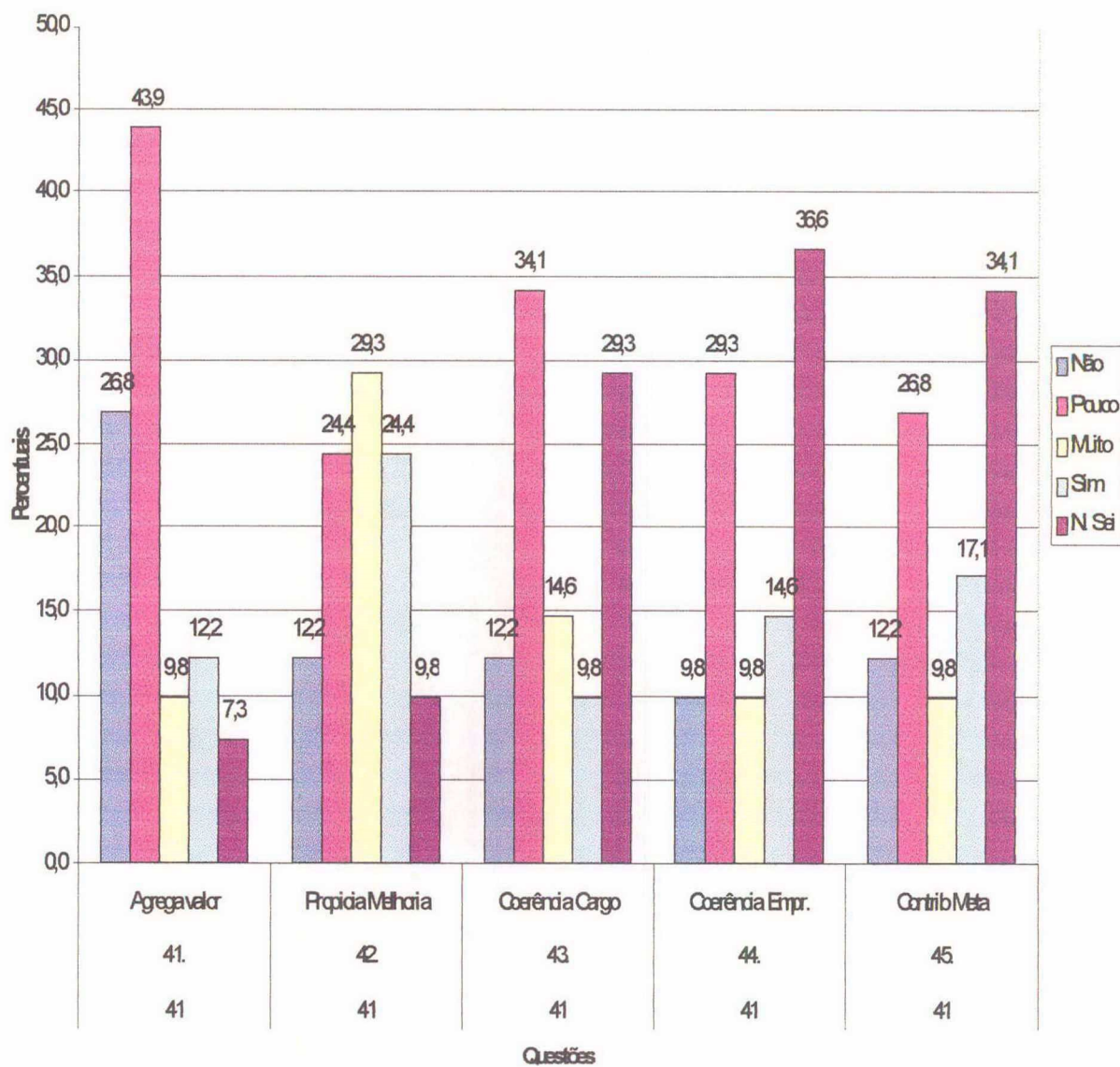


FIGURA 35: Treinamento - docentes

Tabela - 32

CAMPUS ESTORIL

TREINAMENTO Área	Questões	RESPOSTA					TOTAL
		Não	Pouco	Muito	Sim	N Sei	
Administrativa	Agrega valor	9	12	0	4	0	25
	%	36,0	48,0	0,0	16,0	0,0	
	Propicia Melhoria	4	5	1	9	6	25
	%	16,0	20,0	4,0	36,0	24,0	
	Coerência Cargo	1	8	1	8	7	25
%	4,0	32,0	4,0	32,0	28,0		
Docente	Coerência Empr.	2	5	4	6	8	25
	%	8,0	20,0	16,0	24,0	32,0	
	Contrib Meta	2	5	2	9	7	25
	%	8,0	20,0	8,0	36,0	28,0	
	Agrega valor	5	6	1	0	2	14
%	35,7	42,9	7,1	0,0	14,3		
Docente	Propicia Melhoria	2	2	3	7	0	14
	%	14,3	14,3	21,4	50,0	0,0	
	Coerência Cargo	2	2	2	1	7	14
	%	14,3	14,3	14,3	7,1	50,0	
	Coerência Empr.	1	1	2	1	9	14
%	7,1	7,1	14,3	7,1	64,3		
Docente	Contrib Meta	2	1	0	2	9	14
	%	14,3	7,1	0,0	14,3	64,3	

Tabela 33

CAMPUS DIAMANTINA

TREINAMENTO Área	Questões	RESPOSTA					TOTAL
		Não	Pouco	Muito	Sim	N Sei	
Administrativa	Agrega valor	6	8	4	2	2	22
	%	27,3	36,4	18,2	9,1	9,1	
	Propicia Melhoria	3	6	1	6	6	22
	%	13,6	27,3	4,5	27,3	27,3	
	Coerência Cargo	5	5	3	4	5	22
%	22,7	22,7	13,6	18,2	22,7		
Docente	Coerência Empr.	6	3	3	4	6	22
	%	27,3	13,6	13,6	18,2	27,3	
	Contrib Meta	5	3	2	5	7	22
	%	22,7	13,6	9,1	22,7	31,8	
	Agrega valor	4	12	2	5	1	24
%	16,7	50,0	8,3	20,8	4,2		
Docente	Propicia Melhoria	2	8	8	3	3	24
	%	8,3	33,3	33,3	12,5	12,5	
	Coerência Cargo	2	12	3	3	4	24
	%	8,3	50,0	12,5	12,5	16,7	
	Coerência Empr.	2	11	1	5	5	24
%	8,3	45,8	4,2	20,8	20,8		
Docente	Contrib Meta	2	10	3	5	4	24
	%	8,3	41,7	12,5	20,8	16,7	

Tabela 34

OUTROS CAMPI

TREINAMENTO Área	Questões	RESPOSTA					TOTAL
		Não	Pouco	Muito	Sim	N Sei	
Administrativa	Agrega valor	1	5	0	2	0	8
	%	12,5	62,5	0,0	25,0	0,0	
	Propicia Melhoria	0	3	2	2	1	8
	%	0,0	37,5	25,0	25,0	12,5	
	Coerência Cargo	0	3	2	2	1	8
	%	0,0	37,5	25,0	25,0	12,5	
Docente	Coerência Empr.	1	3	0	2	2	8
	%	12,5	37,5	0,0	25,0	25,0	
	Contrib Meta	1	1	2	2	2	8
	%	12,5	12,5	25,0	25,0	25,0	
	Agrega valor	2	0	1	0	0	3
	%	66,7	0,0	33,3	0,0	0,0	
Docente	Propicia Melhoria	1	0	1	0	1	3
	%	33,3	0,0	33,3	0,0	33,3	
	Coerência Cargo	1	0	1	0	1	3
	%	33,3	0,0	33,3	0,0	33,3	
	Coerência Empr.	1	0	1	0	1	3
	%	33,3	0,0	33,3	0,0	33,3	
Docente	Contrib Meta	1	0	1	0	1	3
	%	33,3	0,0	33,3	0,0	33,3	

4.1.12 ESTILO GERENCIAL

- **ANÁLISE GERAL - veja figura 36**

Na análise geral da Instituição detectou-se que 44,8% dos entrevistados mencionaram que o estilo gerencial é participativo, com as decisões sendo tomadas em equipe. O segundo índice mais representativo refere-se ao estilo gerencial situacional, (31,3%), pois as chefias agem de acordo com a necessidade do momento.

Foi detectado, porém que 19,8% consideram o estilo gerencial da Instituição centralizador.

- **CAMPUS ESTORIL - veja tabela 35**

Com relação a esse Campus, o índice mais significativo foi 36%, retratando que o estilo gerencial é situacional, seguido de 32% representando os que consideram o estilo participativo. 20% dos entrevistados consideram o estilo centralizador.

Os docentes consideraram o estilo participativo (57,1%) na maioria das vezes, seguido de situacional (42,9%).

Na pesquisa através da Dinâmica de Grupo foram coletados os participantes mencionaram o seguinte:

- O estilo gerencial é centralizador, pois os coordenadores não têm autonomia para decidir.

- **CAMPUS DIAMANTINA - veja tabela 36**

54,5% dos entrevistados da área administrativa consideram o estilo gerencial participativo, porém 27,3% consideram que quase sempre são centralizadas.

Os docentes definiram num percentual de 45,8% que o estilo gerencial é participativo, 37,5% que é *laissez faire* e 20,8% que quase sempre é centralizador.

- **OUTROS CAMPI - veja tabela 37**

Os administrativos pesquisados mencionaram que o estilo gerencial é participativo (62,5%).

Os docentes também mencionaram que é participativo (66,7%).

ESTILO GERENCIAL - TOTAL

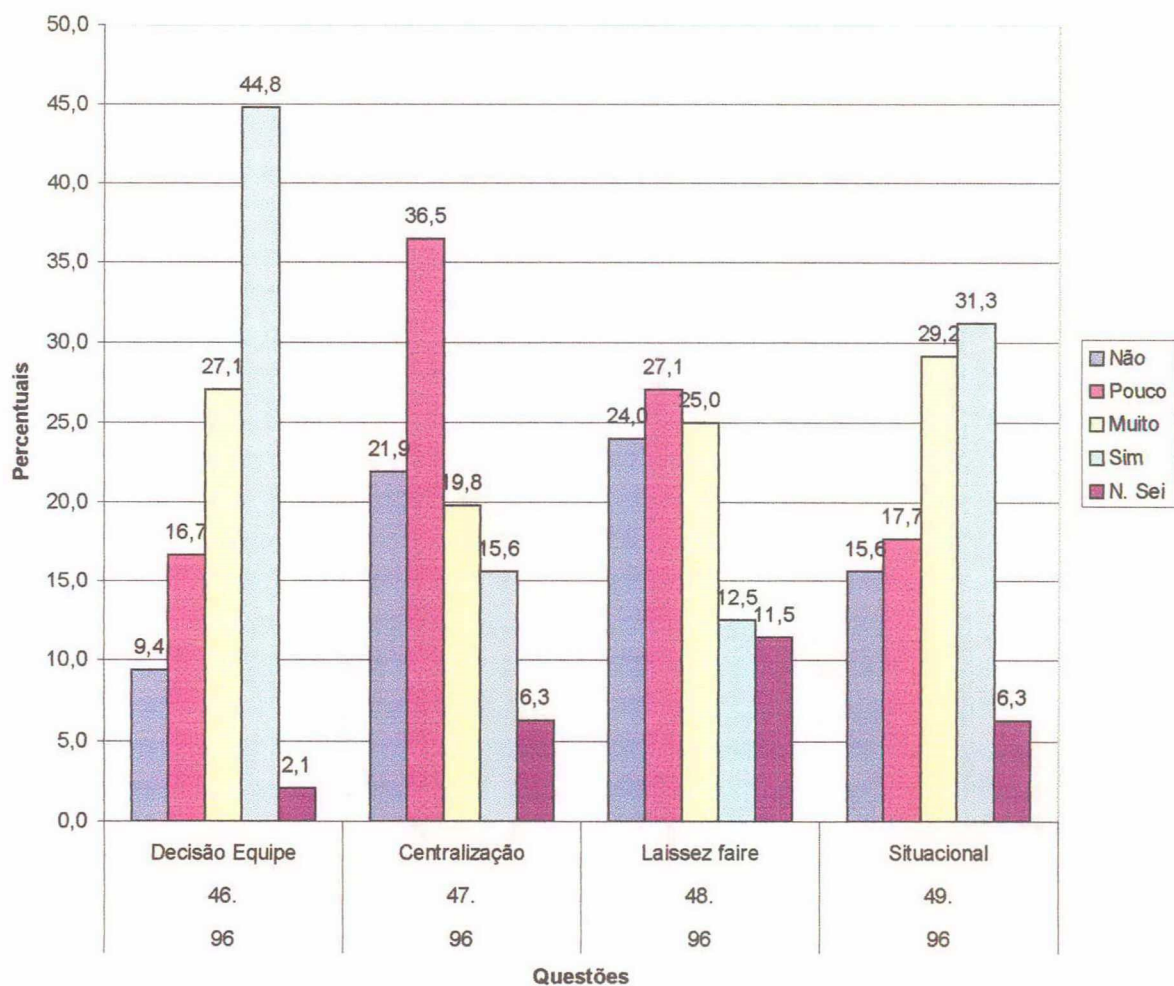


FIGURA 36: Estilo Gerencial - Total

ESTILO GERENCIAL - ADMINISTRATIVO

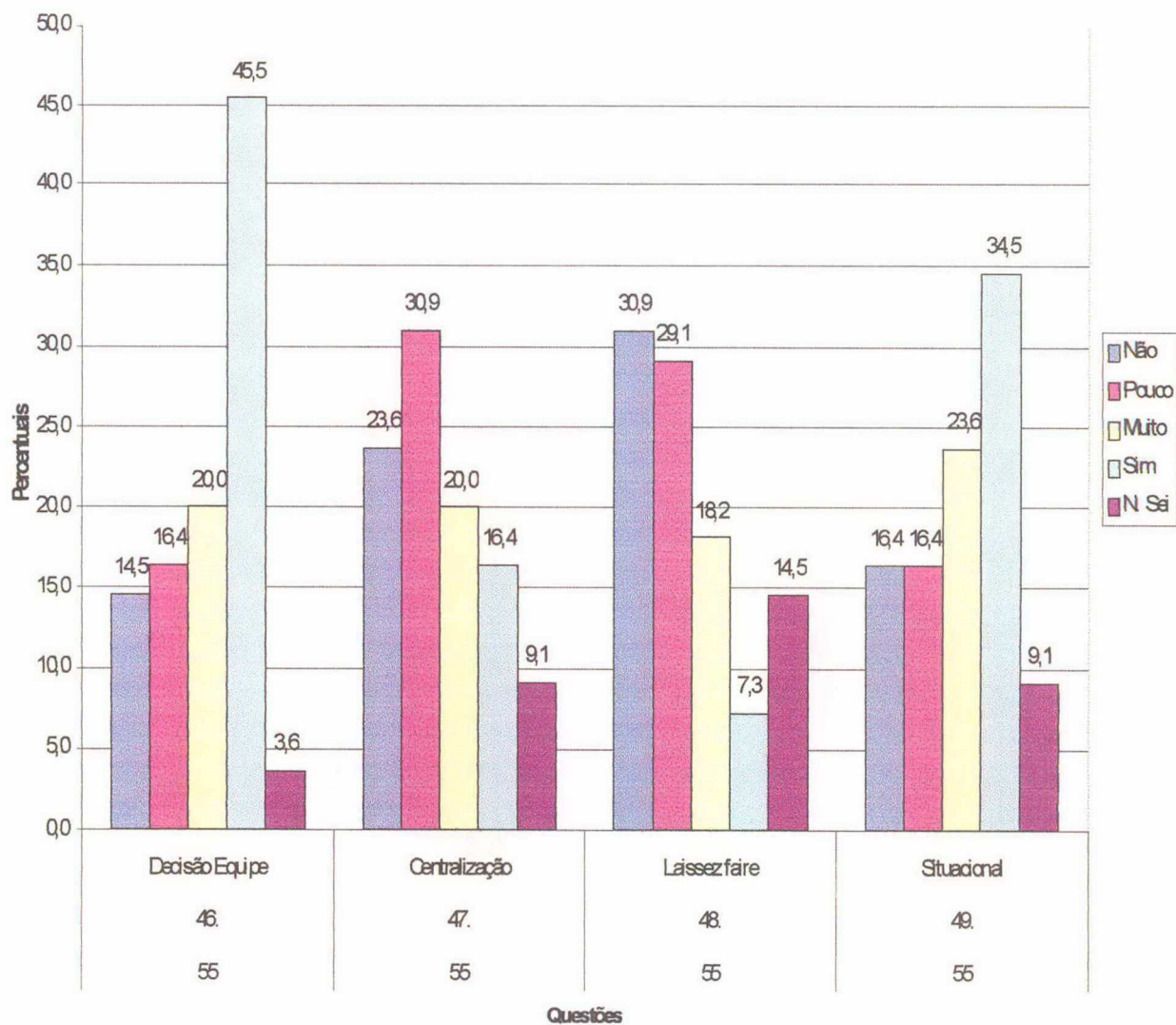


FIGURA 37: Estilo gerencial - administrativos

ESTILO GERENCIAL - DOCENTE

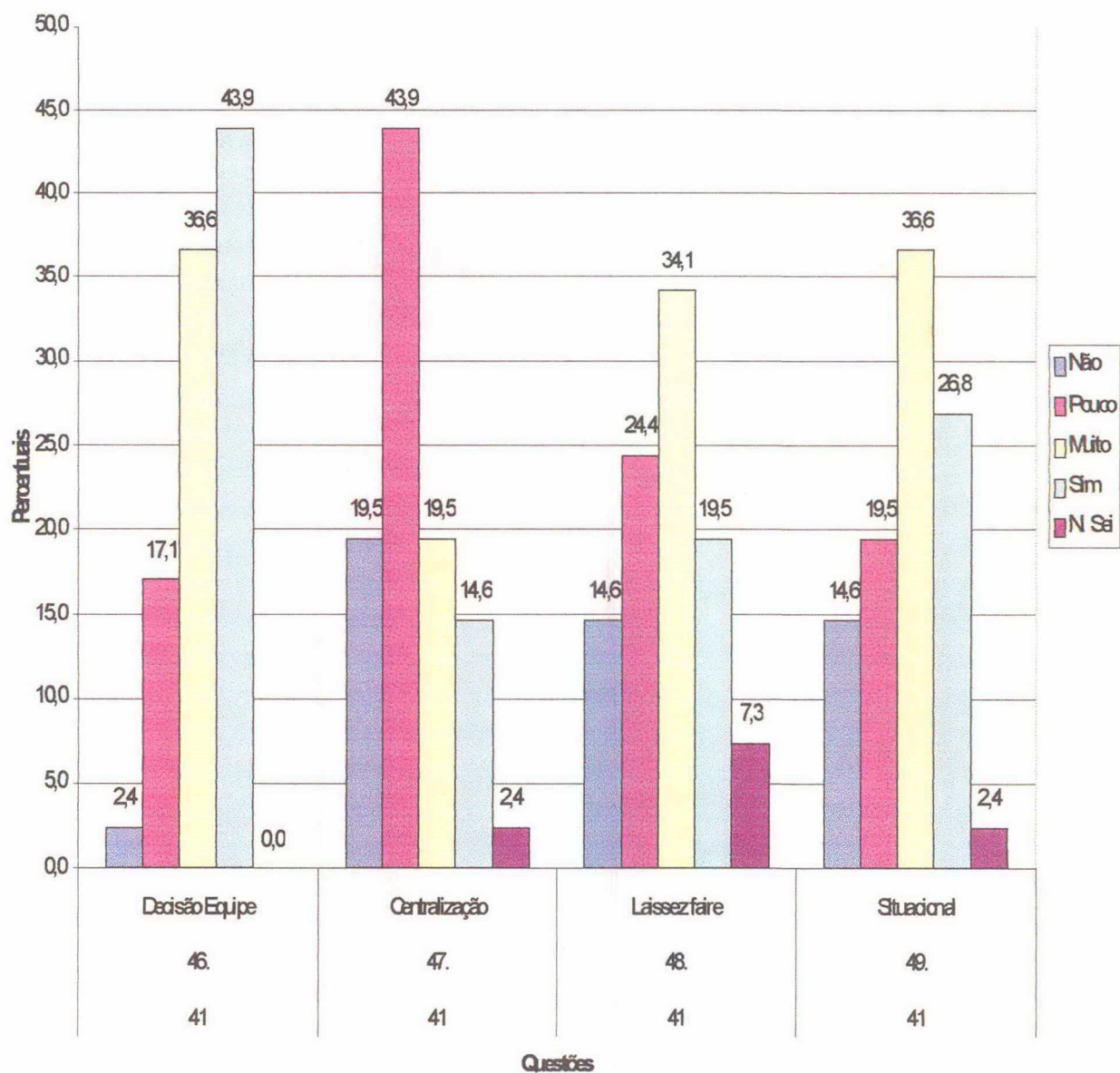


FIGURA 38: Estilo Gerencial - Docentes

Tabela 35

CAMPUS ESTORIL

ESTILO GERENCIAL Área	Questões	RESPOSTA					TOTAL
		Não	Pouco	Muito	Sim	N Sei	
Administrativa	Decisão Equipe	4	6	6	8	1	25
	%	16,0	24,0	24,0	32,0	4,0	
	Centralização	5	9	3	5	3	25
	%	20,0	36,0	12,0	20,0	12,0	
	Laissez faire	6	7	5	4	3	25
	%	24,0	28,0	20,0	16,0	12,0	
	Situacional	4	3	6	9	3	25
	%	16,0	12,0	24,0	36,0	12,0	
Docente	Decisão Equipe	0	1	8	5	0	14
	%	0,0	7,1	57,1	35,7	0,0	
	Centralização	3	6	3	2	0	14
	%	21,4	42,9	21,4	14,3	0,0	
	Laissez faire	2	6	4	1	1	14
	%	14,3	42,9	28,6	7,1	7,1	
	Situacional	1	2	6	5	0	14
	%	7,1	14,3	42,9	35,7	0,0	

Tabela 36

CAMPUS DIAMANTINA

ESTILO GERENCIAL Área	Questões	RESPOSTA					TOTAL
		Não	Pouco	Muito	Sim	N Sei	
Administrativa	Decisão Equipe	4	2	3	12	1	22
	%	18,2	9,1	13,6	54,5	4,5	
	Centralização	7	4	6	4	1	22
	%	31,8	18,2	27,3	18,2	4,5	
	Laissez faire	10	5	3	0	4	22
	%	45,5	22,7	13,6	0,0	18,2	
	Situacional	3	4	6	7	2	22
	%	13,6	18,2	27,3	31,8	9,1	
Docente	Decisão Equipe	1	6	6	11	0	24
	%	4,2	25,0	25,0	45,8	0,0	
	Centralização	3	11	5	4	1	24
	%	12,5	45,8	20,8	16,7	4,2	
	Laissez faire	4	4	9	6	1	24
	%	16,7	16,7	37,5	25,0	4,2	
	Situacional	4	6	8	5	1	24
	%	16,7	25,0	33,3	20,8	4,2	

Tabela 37

OUTROS CAMPI

ESTILO GERENCIAL Área	Questões	RESPOSTA					TOTAL
		Não	Pouco	Muito	Sim	N Sei	
Administrativa	Decisão Equipe	0	1	2	5	0	8
	%	0,0	12,5	25,0	62,5	0,0	
	Centralização	1	4	2	0	1	8
	%	12,5	50,0	25,0	0,0	12,5	
	Laissez faire	1	4	2	0	1	8
	%	12,5	50,0	25,0	0,0	12,5	
	Situacional	2	2	1	3	0	8
	%	25,0	25,0	12,5	37,5	0,0	
Docente	Decisão Equipe	0	0	1	2	0	3
	%	0,0	0,0	33,3	66,7	0,0	
	Centralização	2	1	0	0	0	3
	%	66,7	33,3	0,0	0,0	0,0	
	Laissez faire	0	0	1	1	1	3
	%	0,0	0,0	33,3	33,3	33,3	
	Situacional	1	0	1	1	0	3
	%	33,3	0,0	33,3	33,3	0,0	

4.1.13 ANÁLISE PERFIL SÓCIO – ECONÔMICO E FUNCIONAL

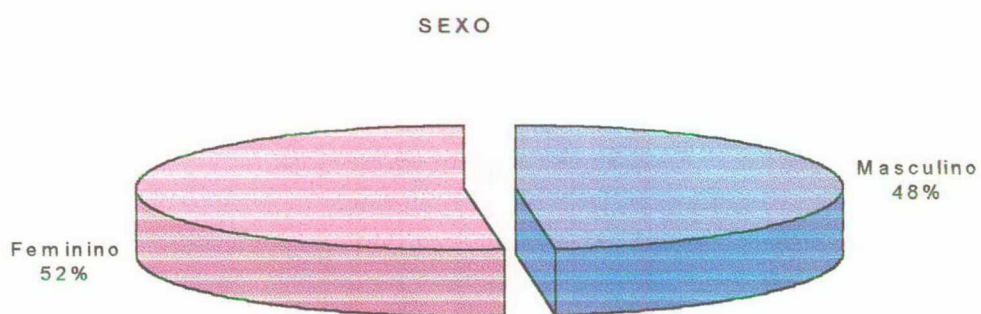
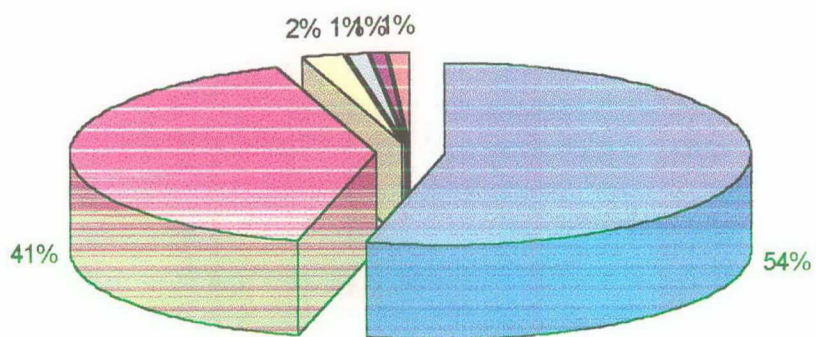


Figura 39 - Sexo

ESTADO CIVIL



■ Casado ■ Solteiro ■ Divorciado ■ Separado ■ Viúvo ■ Outros

Figura 40: Estado Civil

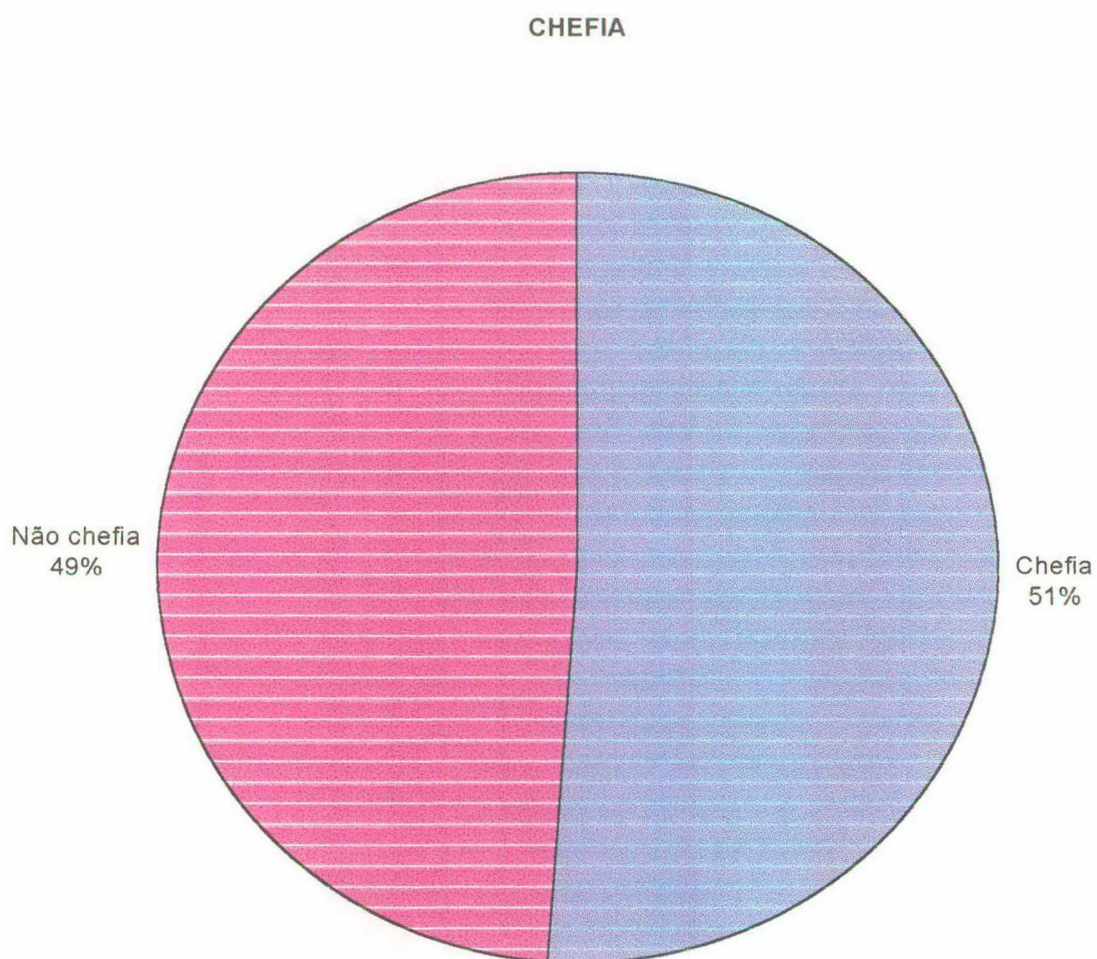
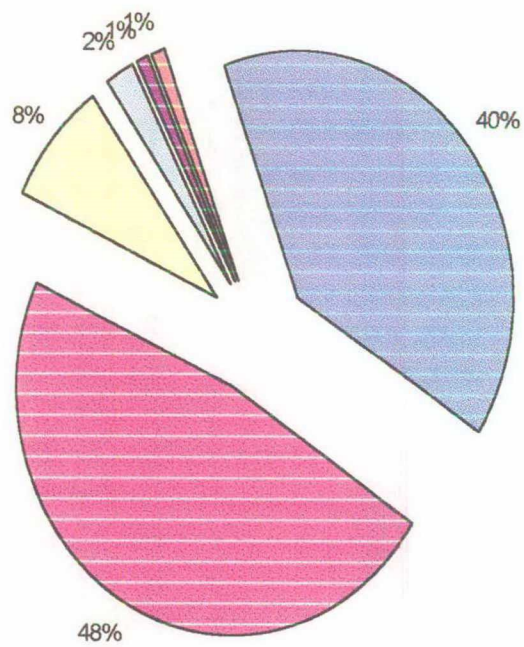


Figura 41 – Tipo de Cargo

CAMPI



■ Estoril

■ Diamantina

□ Lourdes - Sta Catarina

□ Lourdes - Pós Graduação

■ Multicampi

■ Outros (Top Cultura / Casdec)

Figura 42 – Local de Trabalho

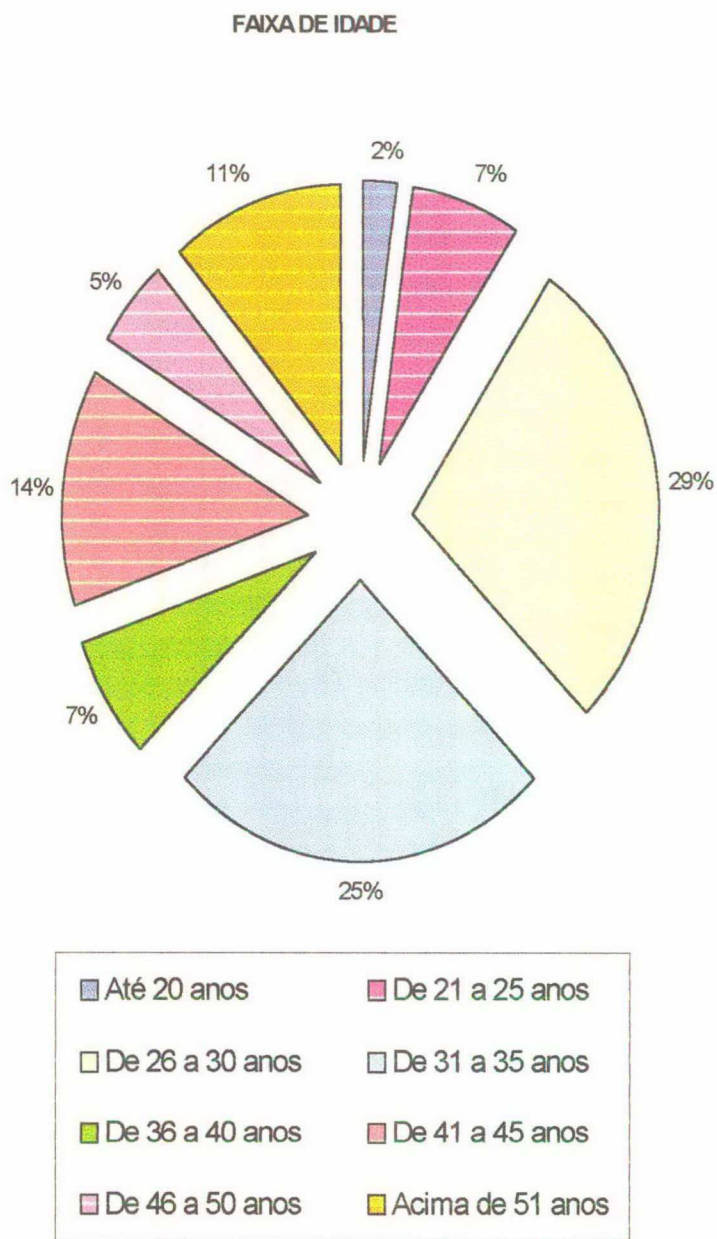


Figura 43 - Idade

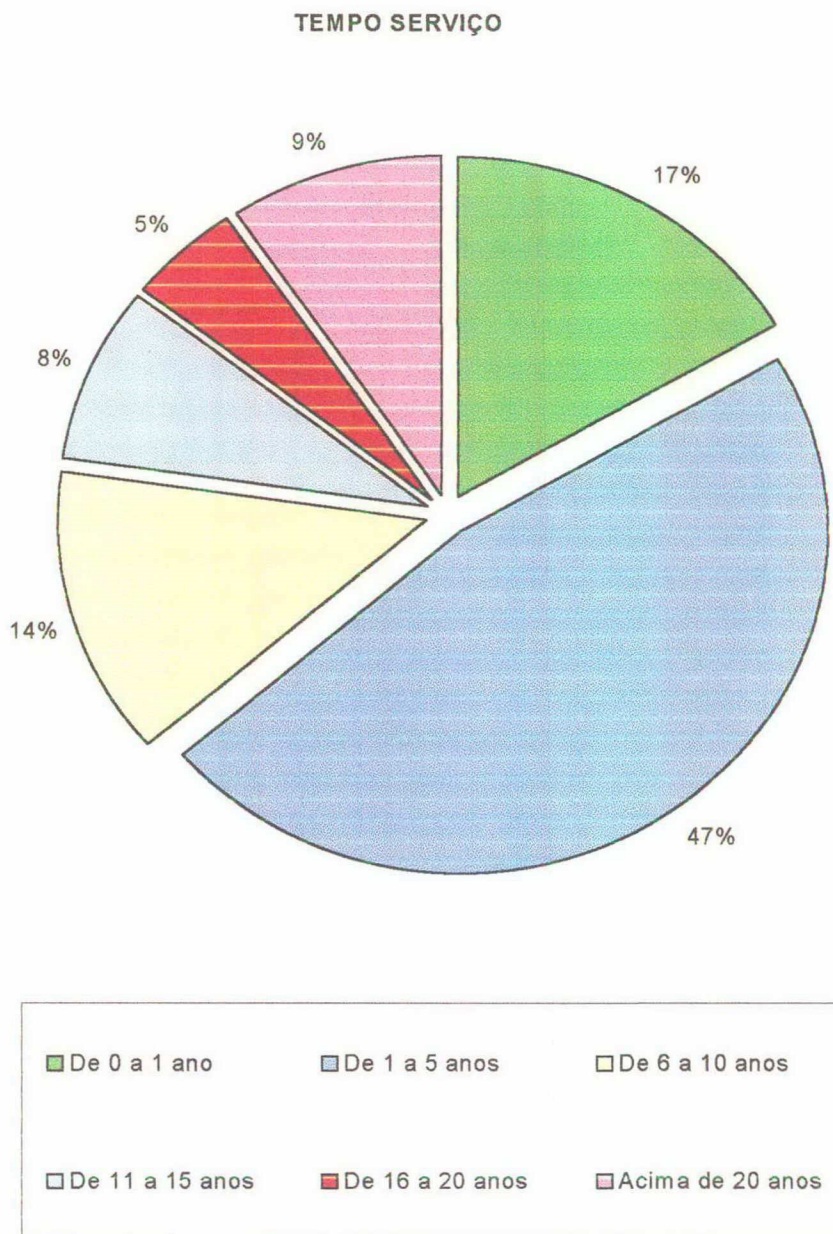


Figura 44 – Tempo de Serviço

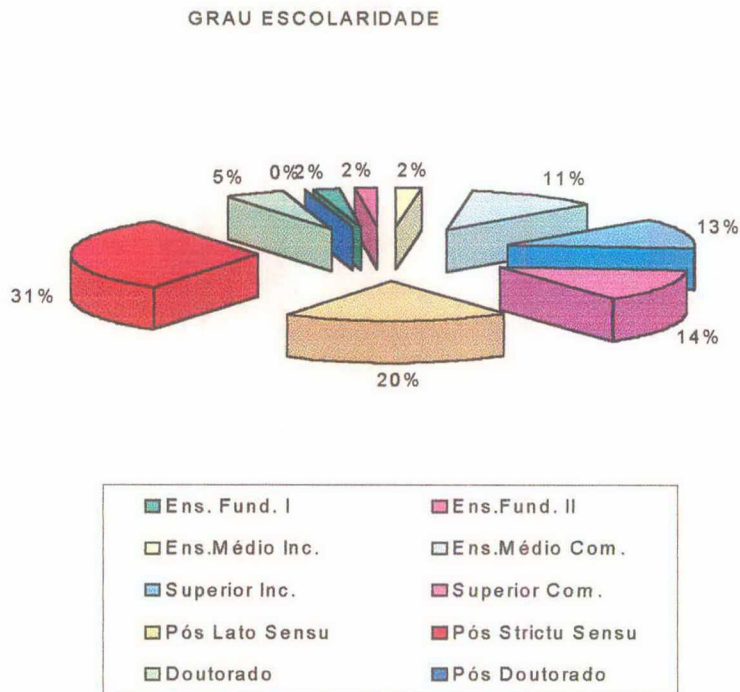


Figura 45 – Grau de Escolaridade

SALÁRIO BRUTO

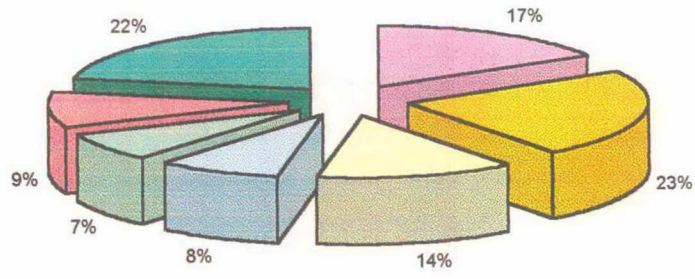


Figura 46 – Salário Bruto

DEPENDENTES

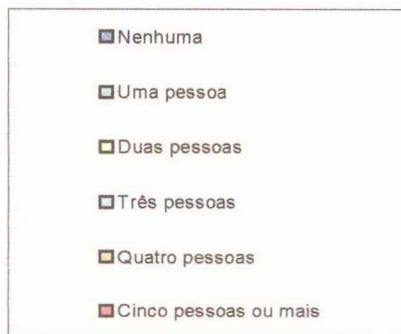
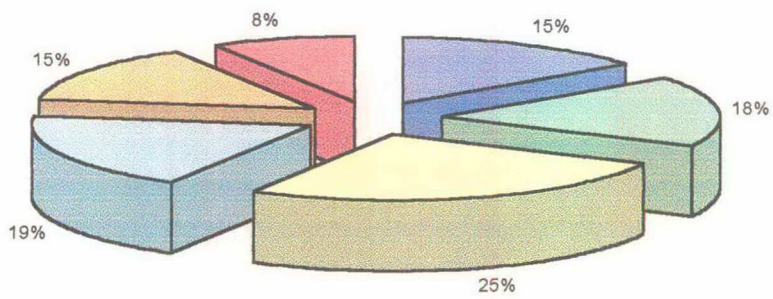


Figura 47 – Número de Dependentes

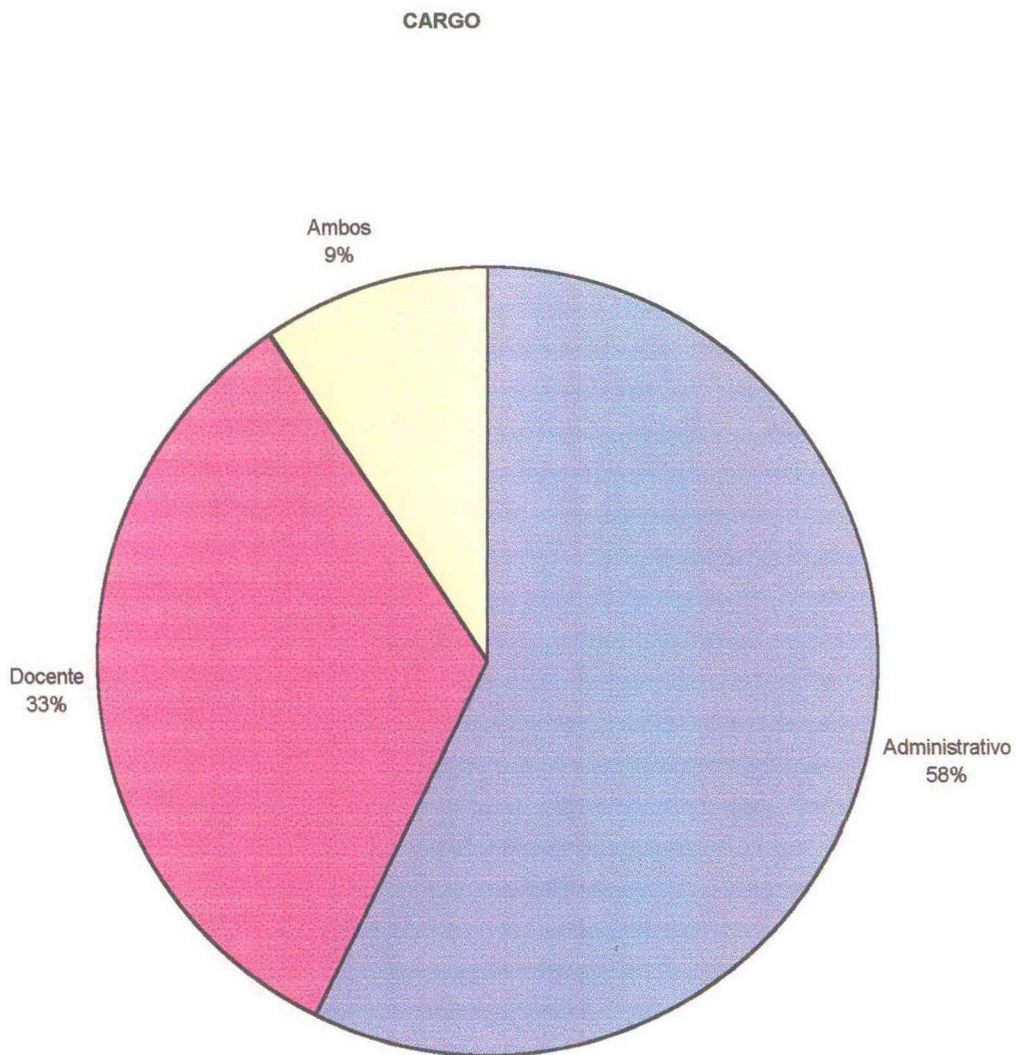


Figura 48 – Cargo Docente x Técnico Administrativo

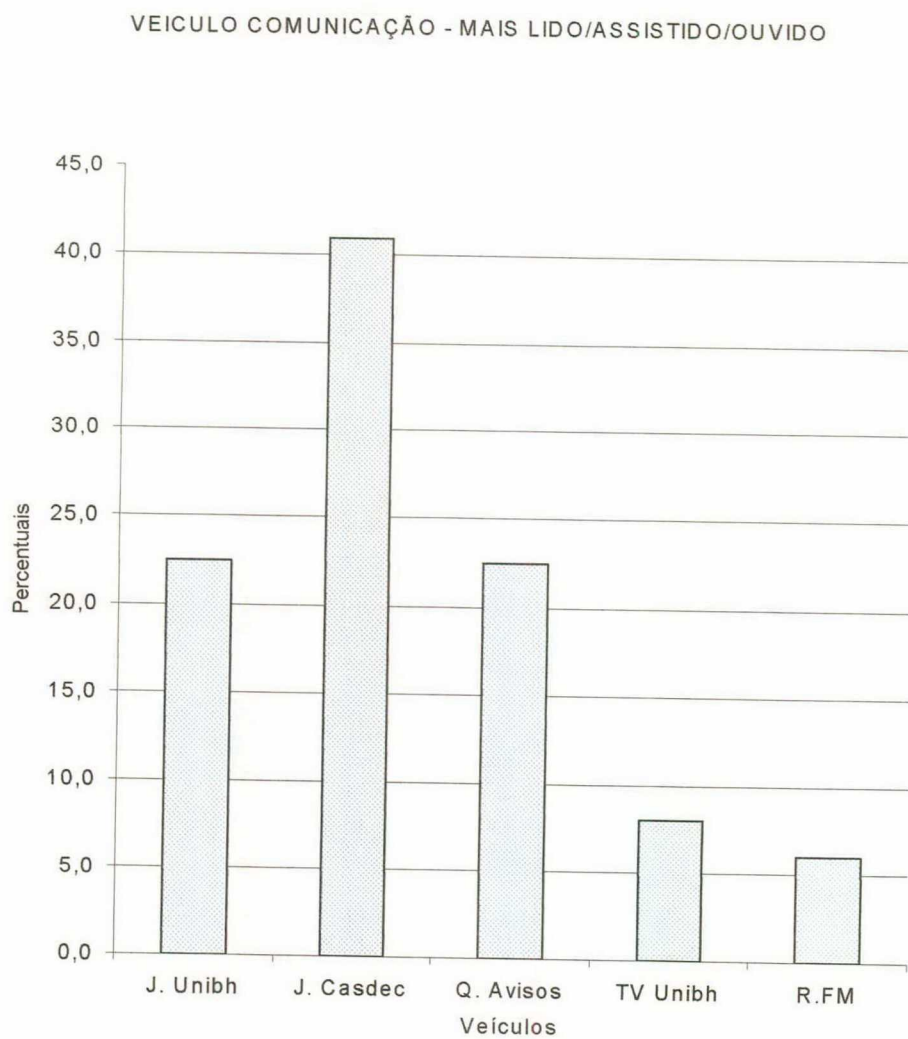
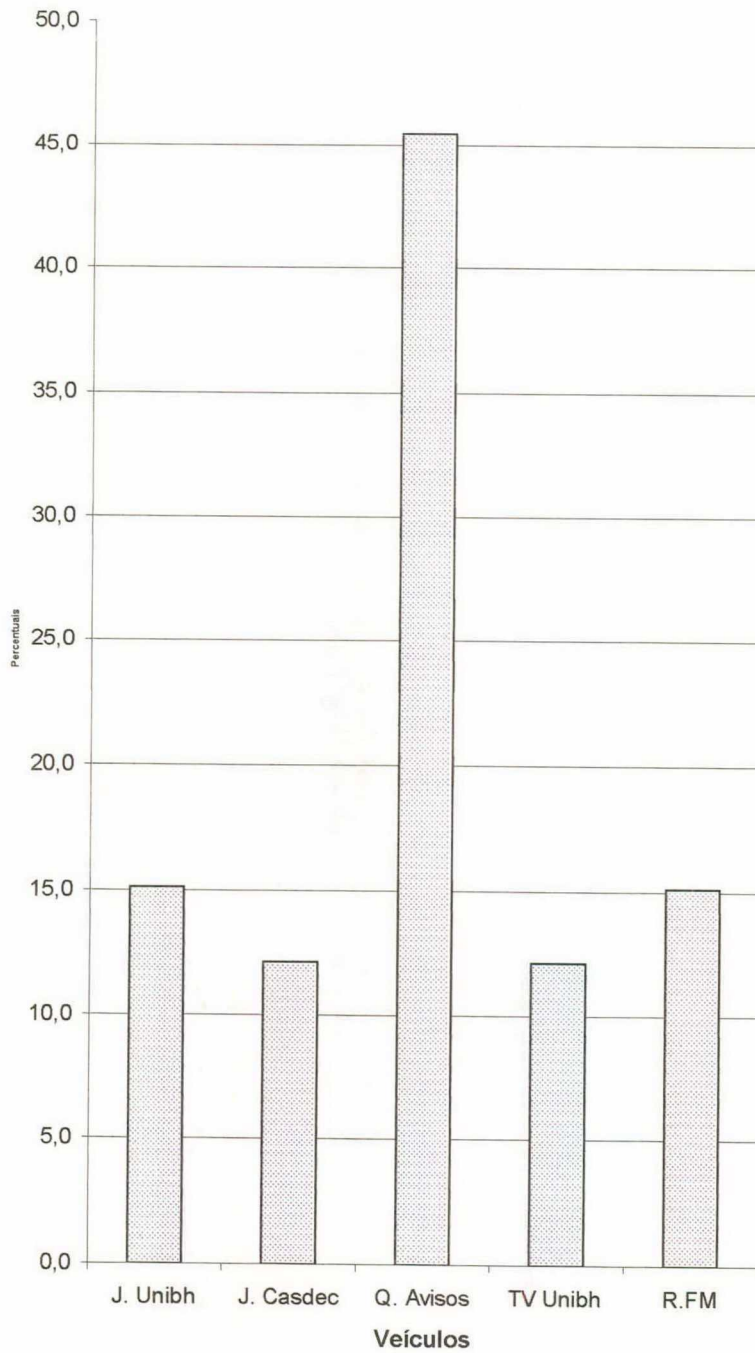


Figura 49 – Veículo Comunicação Mais Utilizado

VEÍCULOS COMUNICAÇÃO - MAIOR PARTICIPAÇÃO

**Figura 50 – Veículo Comunicação – Mais Participa**

VEÍCULOS COMUNICAÇÃO - MENOS ACESSADOS

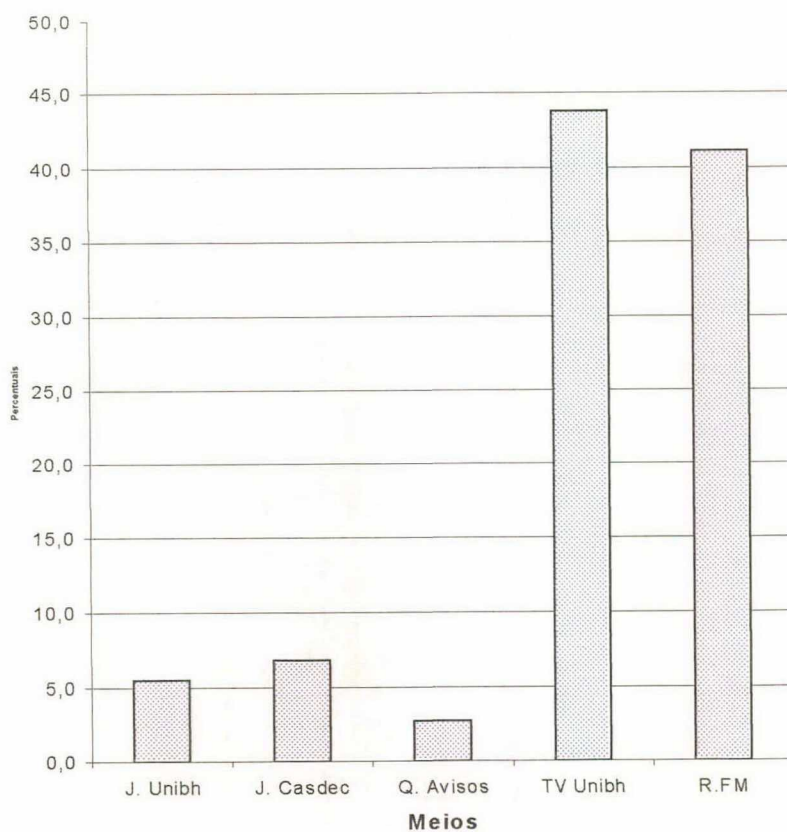


Figura 51 – Veículo Comunicação que menos acessa

BENEFÍCIOS CASDEC

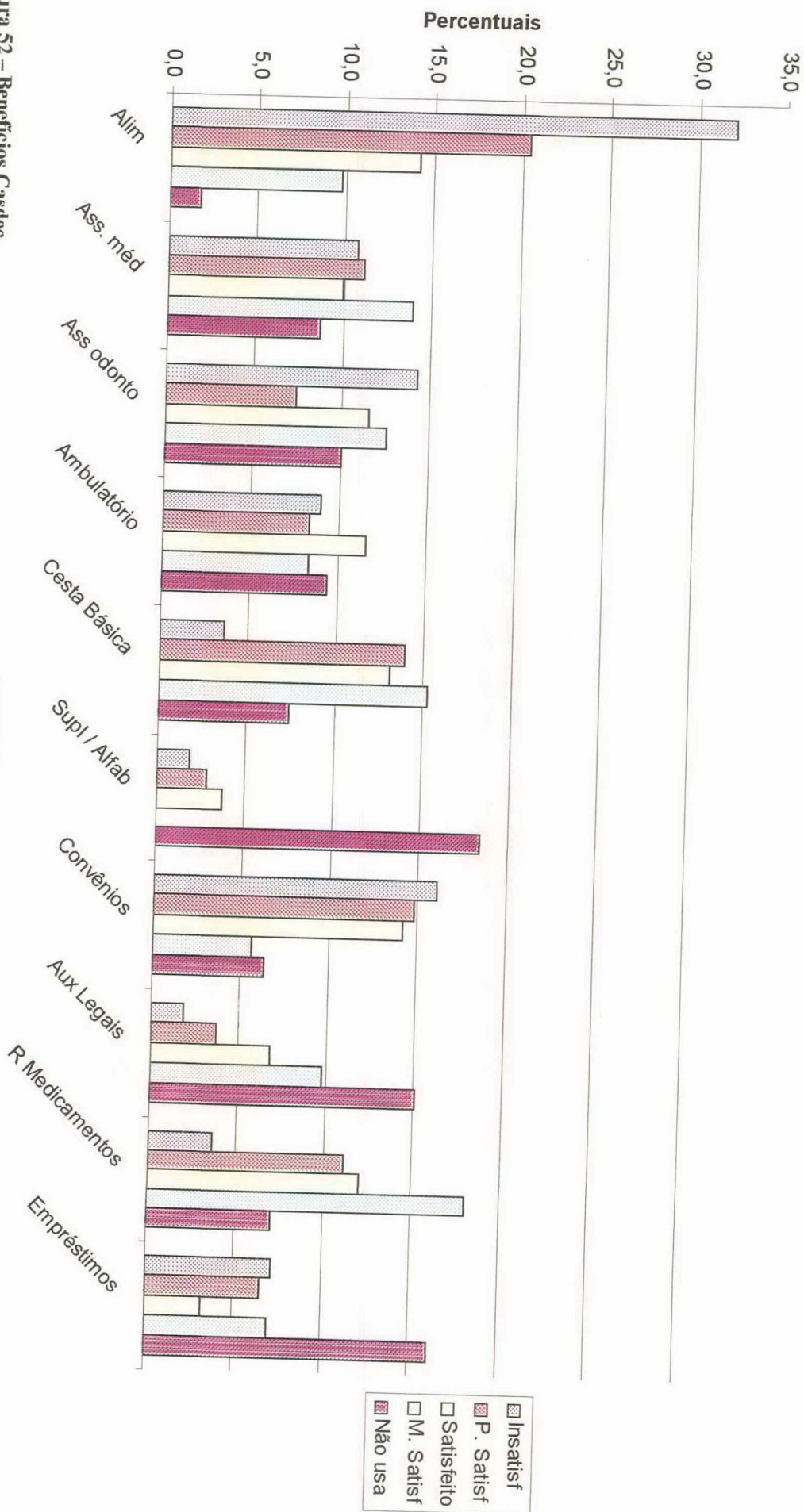


Figura 52 – Benefícios Casdec

4.2 RESULTADOS DA ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Apresentamos a seguir o resultado das entrevistas, observações e pesquisas de documentos realizadas para o delineamento da cultura. Os dados levantados foram fruto de um trabalho de reflexão, cooperação, pesquisa, onde todos os aspectos tornaram-se importantes elementos de análise, como as sub culturas, os feudos existentes, os fatos, o ambiente físico, o mobiliário, a disposição dos setores (quais eram mais próximos ou distantes do centro do poder), o tamanho das salas, as comemorações, a forma de comunicação, a recepção dos novos funcionários, as demissões, o dito e principalmente o não dito. As contradições existentes, o que se quer aparentar e o que realmente se é. Procuramos neste momento da apresentação, a imparcialidade, a neutralidade, a objetividade, a clareza.

Artefatos visíveis

A partir de 1990, às mudanças no estilo de administração tornaram-se mais inovadoras e arrojadas. No final dessa década, foi adquirido o campus Estoril, melhor localizado, com uma infra estrutura física maior, com muitos jardins, bonito, amplo e confortável.

As portarias são terceirizadas, com porteiros uniformizados, treinados. Os funcionários da limpeza também são terceirizados e ambos, portaria e limpeza, são elogiados pelo público interno e externo.

Os estacionamentos são amplos, há vagas disponíveis para alunos e visitantes, e as dos funcionários estratégicos são cobertas e demarcadas. O Campus mais antigo, da Rua Diamantina, também está recebendo um novo estacionamento.

Os gabinetes da Reitoria e Pró-Reitorias são localizados no novo campus, sendo espaçosos, elegantes e possuem chefe de gabinete e secretária. Os setores do novo campus também são amplos, apesar de nem sempre serem bem planejados, existindo alguns com espaços sobrando e outros faltando. Os banheiros são em um bom número, porém nem sempre bem distribuídos.

Quase todos os funcionários possuem computador, porém a área de informática está em estruturação.

Ambiente empresarial

O relacionamento com fornecedores, clientes, concorrentes e parceiros é ético e responsável.

O ambiente operacional é cooperativo, sendo valorizado o respeito, o bom relacionamento e a educação.

A instituição se relaciona com os sindicatos de maneira amistosa, cooperativa.

Sistema de crenças e valores

Existe um ideal de crescimento empresarial, educacional, com o objetivo de se transformarem em universidade.

Os objetivos globais são estabelecidos de maneira informal, porém não há estabelecimentos de metas a cumprir pelos diversos setores.

Existe coerência entre a missão, objetivos, princípios.

O foco da instituição é no futuro, porém há setores que ainda são ligados ao passado e que dificultam a estruturação administrativa.

Valoriza-se o ambiente familiar, existindo com frequência o critério de indicar pessoas conhecidas para admissão.

Gestão e características dos recursos humanos

Como os processos de recrutamento e seleção não estavam até há poucos meses sendo feitos de maneira mais técnica e profissional, há pessoas que foram contratadas com o perfil inadequado. Algumas são demitidas logo a seguir, mas há outras que permanecem por serem indicadas.

Não há plano de cargos, salários e carreira, existindo vários casos de diferenças salariais injustificadas e falta de política de salário.

A forma de administrar e de funcionar cada unidade ou pró-reitoria sofre influência dos líderes de cada uma delas, não havendo uma conduta uniforme.

Os empregados são insatisfeitos com a falta de um sistema de recompensa claro.

Sistema gerencial – administrativo e processo decisório

O estilo de gerência é participativo, de acordo com o resultado apresentado pela pesquisa de clima organizacional, mas na dinâmica de grupo, foi mencionado que o processo decisório é centralizador, pois os processos administrativos não são bem estruturados, conseqüentemente o reitor assina inúmeros documentos, como por exemplo admissão de funcionários em substituição a outros demitidos.

A decisão também pode ser muitas vezes intuitiva e rápida.

O modo da distribuição das tarefas varia de setor para setor, podendo ser por projeto, por interesse do empregado, por exigência do mercado.

O uso do tempo também é utilizado conforme o estilo de cada setor ou funcionário.

O status e a autoridade são valorizados, haja visto que há setores que utilizam um espaço físico bem maior do que outros ao se instalarem no novo campus.

A estrutura organizacional é definida, horizontalizada, com 3 ou 4 níveis hierárquicos, porém o acesso aos diretores e pró-reitores é dificultado, através de secretárias e chefes de gabinete.,

Às relações entre chefias e subordinados são formais, valorizando-se os termos Sr(a), Professor(a), Magnificência para os Pró-Reitores e Reitor nos comunicados oficiais.

As relações entre os setores depende de cada coordenador, podendo ser mais cooperativo ou não.

Sistemas de comunicação

A auto imagem da instituição é positiva, apesar da auto crítica no que tange ao atendimento do público em geral, onde se tem procurado um aperfeiçoamento constante.

A linguagem é formal e um jargão é que, apesar do grande crescimento resta uma nostalgia da grande família que se sentava à mesa do restaurante.

A comunicação é de cima para baixo, através de portarias, instruções normativas, convites à funcionários de cargos estratégicos para solenidades. Os memorandos são formais.

Nos processos de comunicação orais predomina a formalidade.

Sistema de símbolos

Os heróis são os fundadores que trabalharam no princípio sem ter remuneração, pintavam as paredes da escola, faziam faxina e consertavam as carteiras.

Às cerimônias são formais, com a mesa composta pelos pró-reitores e reitor. Esses momentos são utilizados para a comunicação de fatos importantes, como avanços alcançados, convênios firmados, etc..

Há constantes eventos culturais de artistas plásticos, cantores, escritores, quando são convidados funcionários estratégicos para comparecerem.

Endoculturação e treinamento

Não há um processo formal de socialização dos novos membros.

As condutas consideradas desviantes são veladamente recriminadas e podem ocasionar demissão.

O processo ensino - aprendizagem é feito informalmente na área técnico - administrativa.

Às formas de recrutamento e seleção eram feitas até recentemente sem técnicas adequadas, porém atualmente estão sendo implantados novos procedimentos.

Às pessoas que alcançam sucesso são cooperativas, educadas, na maioria das vezes capazes.

Não há um sistema de sucessão e carreira formalizado.

Cooperação e conflito

Existe cooperação entre as pessoas da própria equipe, porém entre os setores nem sempre, ficando essa postura dependente de cada profissional envolvido.

Os sentimentos pessoais são compartilhados com moderação.

Os conflitos não são claramente administrados pelas chefias, não sendo bem vistos, tendendo a ser camuflados.

A cultura da empresa é contemporizadora (evita-se o conflito e procura-se preservar os relacionamentos, desencorajando-se a crítica ou a discordância), mesclada com empreendedora, porém com objetivos nem sempre claros. Às vezes é passiva, com normas implícitas preconizando a dependência do superior e a aprovação dos colegas.

Porém é antes de tudo orientada para papéis, onde se destacam o formalismo e a orientação para a tarefa em paridade com às pessoas.

4.3 DISCUSSÃO

Neste capítulo serão interpretados e analisados os resultados obtidos na pesquisa, referenciados pelos autores estudados. Verificaremos qual a influência da cultura e clima organizacional na predisposição da empresa às mudanças. Isto foi realizado através do diagnóstico da cultura existente na organização, da análise do clima organizacional, por meio da observação dos fatores que interferem na satisfação ou insatisfação dos funcionários, como: ambiente físico, organização do trabalho, recompensas não financeiras, mudanças, meios de comunicação, relação chefe x subordinado, imagem da empresa, programa de incentivos, visão da qualidade, gerenciamento, conhecimento do perfil sócio – econômico. Serão referendados também a análise da cultura realizada.

Segundo Fleury (1996:19), as propostas mais simplistas do estudo do tema Cultura, são as do gênero diagnóstico de clima, as quais pretendem apreender os padrões culturais de uma organização a partir da somatória de opiniões e percepções de seus membros. Assumem a postura empiricista, de fotógrafos da realidade social, descomplexando-a e chapando-a numa única dimensão. Em função disso procuramos fazer uma análise tanto de clima quanto da cultura, por meio da utilização de métodos qualitativos, quantitativos, analíticos, descritivos.

Procuramos perceber a dimensão política, os valores, pressupostos básicos, o que os símbolos expressam, a forma da organização comunicar, consensar, e muitas vezes ocultar as relações de dominação. Um dos modelos metodológicos buscados foi o de Fleury (1996:22), que embasado nos estudos de Shein e Pagés, elabora uma proposta conceitual, incorporando a dimensão política, em que a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Percebemos na Instituição pesquisada, que os valores não são comunicados claramente, nem os objetivos e o que se espera de cada funcionário, porém existe uma ordem implícita que direciona a maneira dos funcionários comportarem-se, e quem não obedece e atende as expectativas desse poder, pode ser punido e demitido.

Por meio da análise do clima organizacional, procuramos identificar os fatores motivacionais dos empregados e suas causas, tais como: insatisfação com a remuneração, oportunidade de progresso inadequadas, canais de comunicação bloqueados, práticas distorcidas de promoção ou metas organizacionais pouco claras. Segundo Stanley M. Davis, consultor norte-americano, apud Oliveira (1995:18), "...ações que sejam dirigidas para essas fontes de insatisfação tenderão a melhorar a motivação; e maior motivação deverá resultar em melhor desempenho - o que, de modo geral, as evidências sugerem ser verdadeiro".

Devido ao clima organizacional, ser uma avaliação de até que ponto estão sendo atendidas as expectativas das pessoas acerca de como se deve trabalhar numa organização, de acordo com Roberto Coda, professor da FEA - USP, apud Oliveira (1995:19), procuramos verificar a satisfação dos empregados com relação as políticas de

RH, gestão organizacional, conhecimento da missão, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

Os funcionários demonstram estar adaptados e motivados por trabalharem na instituição, porém sentem falta de uma política de recursos humanos, de salários, cargos e carreiras, de treinamentos que acrescentem valor a sua pessoa, ao seu cargo e a instituição. Os recém admitidos não passam por um processo de integração, o que dificulta sua adaptação.

De acordo com Oliveira (1995:32), as causas potenciais de insatisfação / desmotivação recaem em três amplos fatores que:

- Dizem respeito à gestão da empresa;
- Pertencem a esfera dos contatos imediatos do empregado (sua seção, seu local de trabalho, seus colegas); e
- Estão presentes ou ausentes das políticas de RH da empresa.

No caso da gestão da Instituição pesquisada, faz-se necessário aprimorar o sistema de comunicação de metas e objetivos e a definição de estratégias claras e sistematização de procedimentos.

Quanto às políticas de RH, de acordo com o autor, às que mais interferem no clima são às práticas de remuneração, que no caso pesquisado, necessitam de critérios mais claros. Em seguida as práticas de promoção interna, que também necessitam de definição de políticas e procedimentos, além da implantação do plano de carreira.

Quanto ao ambiente de trabalho, o relacionamento interpessoal com a equipe e com a chefia, além da identificação com a empresa, são fatores motivadores.

Oliveira (1995:37) complementa as definições mencionando que se deve levar em conta o contexto interno na análise de clima, pois o papel profissional de um indivíduo não pode ser separado dos demais papéis que esse indivíduo representa na sociedade, nem para a finalidade de identificar o clima interno da empresa, nem para outro fim análogo. Dizer que as pessoas estariam satisfeitas ou insatisfeitas por causa de determinadas condições internas vigentes na empresa é fazer uma afirmação simplista, mesmo quando são as próprias pessoas que afirmam que essas são as condições que as estão levando ao seu atual estado de humor; as pessoas poderão facilmente enganar-se nessas suas percepções. Alguns autores acreditam ser possível separar causas internas à empresa das causas externas. para a (in)satisfação detectada nos empregados.

Com relação ao exposto pelo autor, percebemos nas entrevistas em grupo, que as observações feitas por cada um dos participantes, depende do seu conteúdo interno, do cargo que ele ocupa, do seu nível sócio-econômico e cultural, podendo o fator analisado sofrer maior ou menor influência na sua satisfação ou insatisfação.

Essa diversidade social da empresa sugere, na verdade, que não se pode falar em um clima interno! É muito provável que tenhamos normalmente, nas empresas, muitos climas internos - mesmo simultaneamente -, o que torna o quadro bem mais complexo do que parecia a princípio. Oliveira (1995:39).

Mesmo conscientes dessas diversidades e atentos a elas, achamos relevante mencionarmos os fatores que aparentemente, mais influenciam na satisfação e na insatisfação dos funcionários na Instituição pesquisada. São eles:

Fatores motivadores:

Ambiente físico (limpeza, higiene, lay out, banheiros, vestiários);
 Identificação com o próprio trabalho;
 Clareza sobre as próprias responsabilidades;
 Sentimento de reconhecimento e valorização;
 Bom relacionamento entre chefias e subordinados;
 Cooperação entre os colegas de equipe;
 Imagem positiva da instituição;
 Estilo gerencial participativo.

Fatores desmotivadores:

Planejamento das mudanças insuficiente;
 Muitas vezes às mudanças nos processos de trabalho não são comunicadas claramente;
 Nem sempre as mudanças na forma do trabalho a ser executado são orientadas corretamente;
 Falta de comunicação da instituição quanto a resultados e avanços alcançados;
 Desconhecimento das metas e objetivos planejados;
 Cooperação entre os setores depende da característica de cada coordenador;
 Falta de um critério adequado de avaliação para definição salarial;
 Falta de política de recursos humanos, salarial, de carreira e treinamento;
 Os benefícios oferecidos não são representativos.

Segundo Shein (1986), podemos tentar analisar a cultura sob o enfoque dos artefatos visíveis, dos valores que governam o comportamento e dos pressupostos inconscientes.

No nível dos artefatos visíveis, apesar de serem enganadores e difíceis de interpretar, os dados mais reveladores, foram com relação ao tamanho dos aposentos dos funcionários mais antigos, que ocuparam vastos espaços quando mudaram para o novo campus do Estoril, e os que chegaram após ficaram mal instalados. Houve uma falta de planejamento desses espaços, dos banheiros, dos bebedouros, havendo uma mistura de arcaísmo, quando se percebe áreas levantando paredes dentro do seu próprio setor, chefias com salas grandes e banheiros individuais e outros funcionários com espaços restritos e falta de banheiros próximos.

No nível dos valores que governam o comportamento das pessoas, as entrevistas realizadas não foram esclarecedoras, tendo sido necessário, reportar-nos a documentos e análise das ações e reações, donde percebe-se uma postura subserviente, pouco crítica, muitas vezes retrógradas administrativamente, com resquícios de posturas de funcionalismo público, onde não se aceitam mudanças de horários, novos métodos de trabalho e inovações nos procedimentos. Observa-se um comportamento mais aberto nos funcionários admitidos nos 3 (três) últimos anos, por demonstrarem facilidade de aceitarem inovações e mudanças. Algumas pessoas que não conseguiram acompanhar a

evolução das mudanças foram demitidas e outras remanejadas. Mas a grande maioria conseguiu adaptar-se, apesar de existir ainda muitas pessoas e setores que deixam transparecer atitudes de resistência a novos métodos de trabalhos, principalmente no campus mais antigo, chamado Diamantina, onde permaneceram os primeiros cursos criados.

No nível dos pressupostos inconscientes, observa-se que muitos comportamentos mantidos são resquícios da considerada "velha família" que todos um dia foram, quando a Instituição era pequena e todos se conheciam. Existe uma valorização da indicação de parentes e conhecidos para admissão, de não se revelar conflitos e trabalha-los, de se medir o poder pelo tamanho dos seus aposentos. Valoriza-se a postura da educação, cordialidade, vestimentas discretas e clássicas, tratamento formal.

Fleury (1996:22) menciona a importância de se perceber a relação entre liderança e a cultura organizacional, pois os líderes formais apesar de não serem os únicos responsáveis pela criação de uma cultura, são capazes de desenvolverem sistemas de valores e códigos de comportamento, uma vez que frequentemente têm o poder de recompensar e punir aqueles que seguem ou ignoram os seus líderes. Os líderes informais de opinião, são capazes de influenciar este processo, agindo de acordo com aquilo que são. A cultura, portanto se desenvolve durante o curso da interação social.

Como a Instituição é uma Fundação, regida por um Conselho Curador, composto de 6 membros, e este conselho é eleito pelo Conselho Deliberativo, composto pelos fundadores, sua cultura é mais fluida, sofre influências diversas, apesar de que a influência maior é a do Reitor atual. Morgan (1996:134) menciona que grupos coesos são aqueles que crescem em torno de entendimentos comuns, enquanto grupos fragmentados tendem a ser aqueles que se caracterizam por realidades múltiplas. A Instituição pesquisada deixa transparecer a necessidade da divulgação dos valores, visões, metas da alta administração, para aumentar sua coesão.

A Instituição pesquisada passou por dois momentos bem diferenciados, devido a forma de ser gerida. Nos primeiros 15 anos sua administração foi comedida, fez poucos investimentos, com crescimento lento, mensalidades baixas. Na época sua autoridade máxima, era o Diretor. Após seu falecimento, tomou posse o vice-presidente do conselho curador, que continua até os dias atuais. Na primeira década de sua gestão (anos 80), tiveram um crescimento menor, pois tinha um executivo no cargo de superintendente que freava suas ações, além de que o seu antecessor havia aplicado mal os recursos. Estes fatos comprovam a estreita relação existente entre a cultura do líder e seu reflexo na instituição, conforme descrito por vários autores.

No início dos anos 90, talvez pela influência de lideranças na alta administração mais arrojadas e empreendedoras, somando com o estilo já evidenciado do atual Reitor, o processo de crescimento foi acelerado.

A estratégia adotada foi subir o preço das mensalidades, aumentar a oferta de novos cursos e habilitações, estar atento ao que o mercado solicita de profissionais e proporcionar cursos modernos, investir em infra estrutura e qualificar seus profissionais docentes.

A partir de 1999, adquiriram o campus Estoril, objetivando tornarem-se centro universitário e futuramente universidade. Estão fazendo vários investimentos ao mesmo tempo e continuam ampliando a oferta de novos cursos.

Porém para analisar a mudança estratégica, faz-se necessário entender seu contexto e processo. O contexto externo refere-se ao ambiente social, econômico, político e competitivo em que a empresa atua. O contexto interno refere-se à estrutura, à cultura organizacional e ao contexto político da empresa, através do qual as idéias de mudança devem fluir. Assim, a empresa pode estar procurando mudar a tecnologia, a mão-de-obra, os produtos, o posicionamento geográfico ou realmente a cultura organizacional. O processo de mudança refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas, na medida em que procuram alterar a empresa em seu estágio presente tendo em vista o futuro. Portanto, o *quê* da mudança está contido no item conteúdo, muito do *porquê* da mudança deriva de uma análise do contexto interno e externo, e o *como* da mudança pode ser compreendido pela análise do processo. Pettigrew in Fleury e Fischer (1996:147).

Segundo Pettigrew (1996:147) , para modificar as estratégias e culturas das empresas é necessário ligar o *quê* das mudanças ao contexto externo da empresa, além de ligar também à política interna e contexto da empresa e gerenciar tais conexões dentro da empresa por meio de considerações hábeis a respeito do processo administrativo.

Na Instituição pesquisada, os processos de trabalho estão em fase de reestruturação, havendo muitos gargalhos, por falta de conhecimento e treinamento dos novos procedimentos. Vários setores estão sendo terceirizados, como vigilância, portaria, limpeza, informática, recursos humanos (que não havia antes, porém foi criada a Assessoria de RH, que é responsável pela terceirização dos trabalhos de recrutamento, seleção, treinamento, diagnóstico organizacional, etc..). Falta planejamento estratégico estruturado, políticas de recursos humanos, objetivos e metas, sistemas de controle e avaliação de resultados.

As mudanças ocorrem, porém a estrutura de suporte não se estrutura com a mesma rapidez, ocasionando problemas diversos.

As decisões apesar de aparentemente serem participativas, na maioria das vezes são centralizadas, talvez em decorrência das políticas , normas, procedimentos e planos não estarem bem definidos e inter relacionados, de maneira que pudessem permitir um funcionamento sistêmico e automático ou também a um resquício da cultura anterior.

Segundo Robbins (1999:205), um estudo recente observou que os programas de comunicação de empregados em dez empresas líderes que passaram por bem-sucedidos programas de grande reestruturação, ganharam fama por seus excelentes programas de comunicação interna. Os fatores comuns que determinaram a eficácia da comunicação eram: O CEO deve estar comprometido com a importância da comunicação; gerentes combinam ações e palavras; comprometimento com a comunicação de mão dupla; ênfase na comunicação cara a cara; responsabilidade partilhada pela comunicação com

os empregados; lidando com más notícias; a mensagem é moldada para o seu público pretendido; trate a comunicação como um processo contínuo.

Um dos fatores preponderantes que influenciam na disseminação da cultura e clima organizacional e no sucesso das mudanças a serem implementadas é um sistema de comunicação eficaz. Na Instituição pesquisada, os canais de comunicação, mesmo com uma forte estrutura, não são eficazes, pois não são instrumentos de transmissão de estratégias, de objetivos, de uma visão comum, além da intranet não ser atualizada com frequência, a internet não possibilita todas as informações que professores, alunos e usuários diversos necessitam. Poderia existir um boletim diário sobre eventos e acontecimentos no geral, além da disponibilização na intranet de portarias e instruções normativas, para acesso de todos e não restrito aos coordenadores como atualmente. Às metas e objetivos poderiam ser traçados e divulgados pela alta administração. Não existe um calendário constando feriados, dias de pagamento, recessos. Não há lista interna de funcionários que contenha todos os dados necessários para se comunicarem, como telefone, setor, e mail, cargo.

Na Instituição pesquisada, observa-se a necessidade de desenvolver alguns funcionários que ainda possuem atitudes arcaicas, e implantar processos de trabalho que sustentem as mudanças sofridas por ela. Segundo Alves (1997:24), para revigorar ou mudar a cultura se faz necessário eliminar, criar, fortalecer ou ajustar os componentes culturais que configuram as formas vigentes de pensar e de agir da empresa, relativamente à sua pertinência com as demandas (internas e externas) pelas quais ela passa. Os processos de intervenção, tanto podem focalizar os níveis menos profundos da expressão cultural, com os seus efeitos sinérgicos repercutindo sobre o núcleo da cultura (com uma intensidade condicionada pela solidez da cultura-existente), como podem visar à modificação do conjunto de crenças, valores e pressupostos que suportam o expressar coletivo da empresa. Nesse último caso, para se viabilizar o esforço de revigoramento ocorrem elementos que estão fortemente vinculados aos detentores do poder empresarial, o que requer uma metódica ação junto a esses coniventes com a cultura-existente. Ou seja, faz-se necessário para a assimilação de novas posturas comportamentais e novos processos de trabalho, o apoio, o comprometimento e o engajamento da alta administração.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo serão sintetizados os resultados obtidos na pesquisa, além de explicitado o alcance dos objetivos, a confirmação das hipótese e dos pressupostos. Pretendemos também com os resultados obtidos, contribuir para o conhecimento de como a influência do clima e cultura organizacionais interferem na predisposição da Instituição às mudanças, consideradas atualmente rotinas do contexto organizacional.

A presente dissertação teve como objetivo verificar a influência da cultura e clima organizacional no sucesso ou insucesso das mudanças a serem implementadas.

A metodologia permitiu-nos verificar que a instituição pesquisada, possui uma cultura dúbia, com várias vertentes, porém com algumas mais fortes em certos momentos, deixando transparecer buscar às mudanças, procurar utilizar-se de instrumentos modernos, porém em outros momentos, deixa transparecer apego ao passado, medo de lançar-se, de delegar, de virar a mesa, e por isto os procedimentos, quando implantados, possuem algo de moderno, mesclado com resquícios de métodos ultrapassados. Ou seja, há procedimentos que incluem formulários para serem preenchidos via intranet, porém mesmo sendo procedimentos rotineiros, passam pela assinatura da Reitoria.

São solicitados trabalhos que possibilitem mudanças, organização, formulação de novas políticas, porém não é bem visto que venham a transformar a cultura existente, pois podem não ser aceitos e vir a trazer conflitos com o estabelecido.

A pesquisa da cultura permitiu-nos verificar também que há sub culturas fortes, onde o poder que emanam, é balizado pelo tamanho do seu território, e onde os procedimentos novos são mais difíceis de serem implantados, exigindo cautela, persuasão e um esforço maior de convencimento das vantagens a serem obtidas. O poder referendado pela territorialidade, pelos lanches ofertados, pela percepção do que é mais adequado ser feito para não ferir o “*status quo*”, é temido, pois pode trazer conseqüências de exclusão para os divergentes.

A centralização observada nos processos de decisão, é um resquício da cultura que não acompanhou as mudanças, mesclando-se aos novos procedimentos exigidos por elas, mas torna-se um dificultador da agilidade.

Por vezes nota-se a falta de um direcionamento claro dos procedimentos, que venham a culminar em agilidade e eficiência, pelo receio de se tomar ações que possam melindrar alguns interesses de algumas facções de funcionários. Por exemplo, os professores são consultados sobre a melhor opção de horário para eles, ao invés de ser definido pela coordenação e eles se adequarem. Isto causa várias dificuldades internas, como grade curricular feita com atraso. As notas dos alunos também não são entregues nos prazos determinados, dificultando o processo de matrícula.

A cultura pesquisada, possibilita e contribui para a implementação das mudanças, pois o negócio da instituição é gerar conhecimentos, possibilitar pesquisas, formar profissionais atualizados com as tendências do mercado.

Na pesquisa de clima organizacional conclui-se que os funcionários identificam-se com a instituição e sentem-se motivados, o que facilita a implementação de ações de mudanças. Necessitam, no entanto de conhecimento e capacitação sobre novos procedimentos e que estes sejam comunicados claramente.

Os processos de trabalho que mais necessitam de ajustes são: recursos humanos (cargos, salários, carreira, treinamento, benefícios, socialização de novos membros); definição de estratégias globais e setoriais, normatização e sistematização de procedimentos; comunicação de metas, objetivos, resultados e suas estratégias de acompanhamento e avaliação.

Internamente, os processos necessitam de aperfeiçoamento e melhorias nas suas sistemáticas de ação, o que poderá ser alcançado através do estabelecimento de estratégias, instruções normativas, acompanhamento e cobrança de resultados.

O estilo de gestão da administração aparentemente é participativo, mas às decisões são ainda centralizadas por falta talvez de políticas e planos de trabalho sistêmicos embasados em um planejamento estratégico da instituição.

Os focos de resistência às mudanças existentes em setores mais conservadores e antigos da instituição poderiam ser trabalhados através da divulgação de novas posturas, por meio de treinamentos sobre os novos métodos de trabalho e de treinamentos sobre mudança de atitudes.

Os focos existentes de resistências são pequenos e passíveis de serem administrados. Os dados mais relevantes observados foram:

- Os valores, crenças e filosofias da instituição pesquisada, deixam transparecer serem aliados das mudanças, devido a sua atividade fim e ao estilo de gerenciamento da sua alta gerência. Apesar de que existe por parte dela, uma certa complacência com os focos de resistência e com as atitudes arraigadas de alguns funcionários mais antigos.
- Os processos necessitam de estruturação para adaptarem-se às mudanças, o que está sendo feito, porém com uma certa lentidão, talvez devido aos focos de resistência.
- Uma das formas de mudar hábitos arraigados, pode ser através de treinamento sobre novas atitudes, definição de metas e avaliação de resultados.
- As pessoas podem tornar-se parceiros nas mudanças quando são chamadas a participar da implantação dos novos processos e são incentivadas a dar sugestões.
- Os canais de comunicação devem ser ágeis e constantes, com reuniões breves da alta administração com os funcionários docentes e administrativos, momentos esses em que se deve disseminar as estratégias e metas, juntamente com a implantação de controles de resultados. Atualmente isto não é feito, ocasionando falta de informações relevantes para os funcionários.
- A intranet e internet devem servir com maior amplitude ao seu fim e ser um instrumento crucial de comunicação e utilização de procedimentos.
- Na medida que a alta administração definir claramente onde quer chegar, como, quando, de que forma e com quem, os processos e ferramentas de mudança se tornarão mais fáceis de serem implementados.

- A educação e treinamento devem ser uma constante em todo o processo de estruturação das mudanças, pois são os instrumentos de implantação de procedimentos, comunicação, mudança de atitudes, transmissão dos novos valores, da cultura e da filosofia, além da capacitação técnica.
- O estilo gerencial detectado foi o participativo, o que facilita a implementação de mudanças, seguido porém do centralizador, talvez em decorrência das diretrizes, normas e procedimentos não estarem devidamente implementados e do apego a certos valores arcaicos.

Com relação às hipóteses formuladas, concluímos que:

Hipótese: As organizações com culturas fortes são mais resistentes às mudanças.

Conclusão: No caso da Instituição pesquisada, a cultura é mais diluída, por ser uma Fundação, composta por um Conselho Deliberativo de 30 membros fundadores, que elegem um Conselho Curador de 6 membros e o Presidente desse conselho é o Reitor. A consequência dessa estrutura é uma cultura mais diversificada, porém sem deixar de receber uma maior influência da sua alta administração.

Hipótese: Muitas organizações apresentam dificuldade para se reestruturarem a fim de reduzir custos e melhorar a competitividade, e um programa de comunicação interna eficaz pode representar o diferencial entre o sucesso ou não das mudanças a serem implementadas.

Conclusão: Confirmada essa hipótese, pois no caso da Instituição pesquisada, observa-se que a falta de uma comunicação que repasse as estratégias, objetivos e metas, além de procedimentos e normas, tem dificultado a implementação de mudanças de uma maneira mais eficaz e eficiente.

Hipótese: O estilo de administração interfere na motivação dos empregados e engajamento deles às mudanças a serem implementadas.

Conclusão: No caso da Instituição pesquisada, o estilo de administração detectado foi o participativo, o que tem facilitado a implementação das mudanças e a identificação das pessoas com a organização, mas há muitos processos ainda centralizados devido a falta de procedimentos claros, o que gera insatisfação.

Os objetivos da pesquisa também foram atingidos, pois a cultura vigente interfere positivamente na implementação das mudanças, por ser aberta a inovações, atenta ao mercado interno e externo e o estilo de gestão participativo também favorece a implementação. Necessita dos ajustes já mencionados.

A pesquisa realizada, forneceu-nos elementos de diagnóstico convincentes sobre a cultura e o clima vigentes na instituição, deixando evidente que ela demonstra uma forte vocação para o crescimento, para o oferecimento de um trabalho de qualidade, e os funcionários são aliados nesses processos, identificam-se com os valores percebidos, demonstram motivação, e a alta administração tem procurado uma sintonia com o mercado, com o público interno, com a busca do auto desenvolvimento. Os meandros

que permeiam as relações de poder, institucionalizado ou não, não obscurecem os seus méritos de estar em constante busca do oferecimento de um trabalho de formação dos seres humanos, de forma ética, saudável e sintonizada com o momento atual. Vale ressaltar também que a importância e valorização pela instituição, das artes literárias, plásticas, dança, teatral, e várias outras manifestações neste sentido, a tornam peculiar e são um diferencial competitivo, pois representam uma maior sensibilidade para a compreensão dos anseios do ser humano, nessa sociedade consumista e materialista.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, S. *Revigorando a Cultura da Empresa*. Uma abordagem cultural da mudança nas organizações na era da globalização. São Paulo: Ed. Makron Books, 1997.

ANSOFF, I. MCDONNELL, E. *Implantando a Administração Estratégica*. São Paulo: Ed. Atlas, 1993.

BARROS, B.T. e PRATES, M. A. S. . *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas, 1996.

BOWDITCH, J. L. & BUONO, A. F. *Elementos de Comportamento Organizacional*. 7ª ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHANLAT, J. F. *O Indivíduo na Organização - Dimensões Esquecidas*. Vol. I, São Paulo, Atlas: 1996

CHANLAT, J. F. *O Indivíduo na Organização - Dimensões Esquecidas*. Vol. II, São Paulo, Atlas: 1994

CHANLAT, J. F. *O Indivíduo na Organização - Dimensões Esquecidas*. Vol. III, São Paulo, Atlas: 1996.

COLLINS, J., PORRAS, J. *Build to Last*, New York: Harper-Collins 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos - Ed. compacta*. São Paulo: Atlas, 2000.

DEAL, T.E. e KENNEDY A., *The New Corporate Culture*. New York: Plerseus Books, 1999.

FEUERSCHÜTTER, S.G. *Cultura Organizacional e Dependências de Poder: a Mudança Estrutural em uma Organização do Ramo de Informática*. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 1 n. 2, maio-agosto 1997.

FLEURY, M.T. e FISCHER, R.M. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1996

FRANÇA, J. L. *Manual de normalização para normalização de publicações técnico-científicas*. 4ª ed. Belo Horizonte: UFMG, 1998.

FREITAS, M. E. *Cultura Organizacional Grandes Temas em Debate*. *Revista de Administração de Empresas*, jul. set. 1991.

GIL, A. C.. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1996.

KAMEL, Nadim M. *Melhoria e Reengenharia de Processos Empresariais Focando o Cliente*. São Paulo: Érica, 1994.

MARIOTTI, H. *Organizações de Aprendizagem - Educação Continuada e a Empresa do Futuro*. São Paulo: Atlas, 1995

MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F.C.P e CALDAS, M. P. . *Cultura Organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

OHMANN, O . A . "Skyhooks" ou a Natureza da Liderança Efetiva. *Coleção Harvard de Administração*. Fasc. 2. São Paulo: Nova Cultural, 1986

OLIVEIRA, M. A . (coordenador) - EQUIPE TÉCNICA DA OBI - *Pesquisas de Clima Interno nas Empresas - O caso dos desconfiômetros avariados* - São Paulo: Nobel, 1995.

PARDINI, D. J. A personificação da cultura corporativa como fator estratégico de longevidade e liderança: um estudo metodológico em três organizações brasileiras bem sucedidas. In: GONÇALVES, C., REIS, M.T., GONÇALVES FILHO, C. org. *Administração Estratégica - Múltiplos enfoques para o sucesso empresarial* - Belo Horizonte: Fumarc, 2001.

RODRIGUES, S.B. Cultura Corporativa e Identidade: Desinstitucionalização em Empresa de Telecomunicações Brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, v.4 n. 2, maio-agosto de 1997

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. 8^a ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SHEIN, E.H. *Organizational Cultura and Leadership*. São Francisco: Jessey-Bass, 2nd. Ed. 1992

ANEXO 1

PESQUISA DE OPINIÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O objetivo desta pesquisa é identificar o estilo de gestão da instituição, o sistema de comunicação interna, a motivação, os processos internos, a forma de gerenciamento, a assimilação de mudanças, a satisfação dos empregados e a qualidade de vida. Os resultados nortearão as ações de melhoria da área de recursos humanos.

Você não precisa identificar-se.

Não existem respostas certas ou erradas. O que interessa é a sua opinião franca.

Se tiver dúvidas, pergunte!

Responda às questões do número 1 ao número 49 marcando um 'X' de acordo com a sua opinião. Se não souber, assinale o "X" no quadrado correspondente a "não sei".

QUESTÕES	Não Nunca 1	Pouco/ Quase nunca 2	Muito/ Quase Sempr e 3	Sim/ Sempr e 4	Não sei/ Não se Aplica 5
AMBIENTE DE TRABALHO					
1. As condições do seu setor são boas quanto à higiene e limpeza?					
2. A maneira como estão distribuídas as máquinas, os móveis e os equipamentos no seu setor de trabalhos é adequada?					
3. O espaço físico e as instalações no seu local de trabalho são adequados?					
4. Você está satisfeito em relação aos banheiros e vestiários (conservação/instalações, localização)?					
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO					
5. A quantidade de tarefas e os prazos a cumprir são adequados à sua velocidade de trabalho?					
6. As atividades que você faz na empresa são as que você gostaria de realmente fazer?					
7. Você dispõe de todo material e equipamentos necessários para desenvolver seu trabalho?					
8. Você concorda com a maneira como as tarefas são distribuídas no seu setor?					
9. Você é informado sobre o que deve fazer e quais as suas responsabilidades?					
RECOMPENSAS PROFISSIONAIS					
10. Você se sente realmente motivado para trabalhar no UNI BH?					
11. Você se sente reconhecido e valorizado pelo seu chefe imediato?					
12. Você enxerga boas possibilidades de crescimento profissional e pessoal na instituição?					
MUDANÇAS					
13. As mudanças são planejadas e há tempo para os processos de trabalho serem reformatados?					
14. As mudanças ocorridas nos processos de trabalho no último ano foram comunicadas claramente?					
15. As mudanças na forma do trabalho ser executado no último ano foram orientadas corretamente?					

QUESTÕES	Não Nunca 1	Pouco/ Quase nunca 2	Muito/ Quase Sempre 3	Sim/ Sempre 4	Não sei/ Não se Aplica 5
COMUNICAÇÃO					
16. Você tem informações necessárias para desempenhar bem seu trabalho?					
17. Em geral, as informações que você recebe estão corretas?					
18. As informações comunicadas pela Instituição são objetivas e claras?					
19. É dada oportunidade para você opinar sobre assuntos importantes referentes ao seu trabalho?					
20. A Instituição informa os funcionários sobre os resultados obtidos, dificuldades e avanços conseguidos?					
21. Você conhece as metas e objetivos planejados pela Instituição para este ano?					
RELAÇÃO CHEFE X SUBORDINADO					
22. Sua chefia imediata busca a participação dos funcionários na solução dos problemas?					
23. Quando você solicita auxílio ao seu chefe imediato, recebe retorno?					
24. Seu chefe imediato aceita críticas e sugestões dos seus funcionários?					
25. Seu chefe imediato avalia o resultado do seu trabalho, conversa e troca idéias com você?					
26. Existe relação de confiança e liberdade entre seu chefe imediato e as pessoas que trabalham com ele?					
27. Você considera seu chefe preparado e capacitado para o cargo que ocupa?					
28. Você recebe orientação correta sobre como melhorar seu trabalho?					
RELAÇÃO FUNCIONÁRIO X FUNCIONÁRIO					
29. Os funcionários do seu setor trabalham como uma equipe – existe cooperação entre os colegas?					
30. Existe cooperação entre os setores do UNI BH?					
IMAGEM DA EMPRESA					
31. Você está satisfeito por trabalhar no UNI BH?					
32. Você recomendaria o UNI BH como uma boa instituição para se trabalhar?					
33. Idem para estudar?					
34. Você julga que a imagem do UNI BH é boa perante os empregados e estudantes?					

QUESTÕES	Não Nunca 1	Pouco/ Quase nunca 2	Muito/ Quase Sempre 3	Sim/ Sempre 4	Não sei/ Não se Aplica 5
<i>SALÁRIO X BENEFÍCIOS</i>					
35. A forma como você é avaliado para que seja definido seu salário é boa?					
36. A política salarial – a maneira como é estabelecido o seu salário – é adequada?					
37. Você está satisfeito com os benefícios que o UNI BH oferece?					
<i>QUALIDADE</i>					
38. O trabalho desenvolvido pelos funcionários atende a necessidade de um trabalho de prestação de serviços com qualidade, diferenciado dos concorrentes?					
39. Ao se falar na prestação de um serviço de Qualidade do UNI-BH, você tem idéia clara de como deve ser feito?					
40. Na sua opinião, os serviços prestados pelo UNI BH são melhores do que os da concorrência?					
<i>TREINAMENTO</i>					
41. Você recebe treinamento que agrega valor a sua pessoa, ao seu cargo e à organização?					
42. Os treinamentos oferecidos contribuem para a melhoria do desempenho no trabalho?					
43. Os treinamentos recebidos estão coerentes com as necessidades do seu cargo?					
44. Os diagnósticos de treinamento são coerentes com as necessidades da Instituição?					
45. Os programas de treinamento contribuem para o alcance das metas e objetivos da sua área?					
<i>ESTILO GERENCIAL</i>					
46. Sua chefia incentiva as decisões em equipe, após discussão dos assuntos e ouve todos os envolvidos?					
47. As decisões são centralizadas, tomadas unilateralmente e comunicadas somente para serem colocadas em prática?					
48. Sua chefia dá total liberdade a sua equipe, não interfere nas decisões e não direciona o trabalho?					
49. Sua chefia age de acordo com a situação: ora incentiva a participação, ora decide sozinha, ora delega totalmente?					

Responda às questões de números 1 a 4 conforme indicado:

01. Dos meios de comunicação utilizados pelo UNI BH, marque com um "X" aqueles que você acha que deveriam receber melhorias urgentes (pode marcar mais de uma):
1. () Jornal UNI BH
 2. () Jornal CASDEC
 3. () Quadro de Avisos
 4. () Comunicação com chefia imediata
 5. () Reuniões de setor
 6. () Correio eletrônico (Email)
 7. () Intranet
02. Dos meio de comunicação utilizados pelo UNI BH, marque em ordem crescente de importância (de 1 a 8), os que você mais usa para se informar:
1. () Jornal UNI BH
 2. () Jornal CASDEC
 3. () Quadro de avisos
 4. () Comunicação com a chefia imediata
 5. () Reuniões de setor
 6. () Colegas de trabalho
 7. () Correio eletrônico (Email)
 8. () Intranet
03. Assinale um X na coluna que representa a forma como você utiliza o veículo de comunicação mencionado a seguir:

Itens	Lê	Participa/ contribui	Não conhece/ não ouviu falar
1. Jornal da Casdec			
2. Quadro de Aviso			
3. TV UNI BH			
4. Rádio FM Lagoinha			
6. Jornal UNI BH			

04. Se você for Associado da Casdec, responda qual o seu grau de satisfação quanto aos seguintes benefícios e serviços oferecidos por ela (marcar um "X" em cada linha):

Itens	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Não utilizo
1. Alimentação					
2. Assistência médica					
3. Assistência odontológica					
4. Ambulatório					
5. Cesta básica					
6. Suplência/Alfabetização					
7. Convênios					
8. Auxílios (Natalidade, Matrimonial, Funeral)					
9. Reembolso Medicamentos					
10. Empréstimos					

PERFIL FUNCIONAL E SÓCIO ECONÔMICO:

Sexo:

- 01 () Masc.
02 () Fem.

Estado Civil:

- 03 () Casado
04 () Solteiro
05 () Divorciado
06 () Separado
07 () Viúvo
08 () Outros

Cargo:

- 09 () Administrativo
10 () Docente

Você exerce função de chefia?

- 11 () Sim
- 12 () Não

Você pertence a qual *Campi*?

- 13 () Estoril
- 14 () Diamantina
- 15 () Lourdes – Rua Santa Catarina
- 16 () Lourdes – Pós graduação
- 17 () Multicampi
- 18 () Outros (Top Cultura / Casdec)

Qual a sua faixa de idade?

- 19 () até 20 anos
- 20 () de 21 a 25 anos
- 21 () de 26 a 30 anos
- 22 () de 31 a 35 anos
- 23 () de 36 a 40 anos
- 24 () de 41 a 45 anos
- 25 () de 46 a 50 anos
- 26 () Acima de 51 anos

Qual o seu tempo de serviço no UNI BH?

- 27 () menos de 1 ano
- 28 () 1 a 5 anos
- 29 () 6 a 10 anos
- 30 () 11 a 15 anos
- 31 () 16 a 20 anos
- 32 () mais de 20 anos

Qual o seu grau de escolaridade?

- 33 () Ensino Fundamental (1º a 4º série)
- 34 () Ensino Fundamental (5º a 8º série)
- 35 () Ensino Médio incompleto
- 36 () Ensino Médio completo
- 37 () Ensino Superior incompleto
- 38 () Ensino superior completo
- 39 () Pós graduação *Lato Sensu*
- 40 () Pós graduação *Strictu Sensu*
- 41 () Doutorado
- 42 () Pós doutorado

Salário bruto mensal na Instituição:

- 43. () até R\$500,00
- 44. () de R\$501,00 a R\$1.000,00
- 45. () de R\$1.001,00 a R\$1.500,00
- 46. () de R\$1.501,00 a R\$2.000,00
- 47. () de R\$2.001,00 a R\$2.500,00
- 48. () de R\$2.500,00 a R\$3.000,00
- 49. () acima de R\$3.000,00

Quantas pessoas na sua família dependem do seu salário:

- 50 () Nenhuma
- 51 () Uma pessoa
- 52 () Duas pessoas
- 53 () Três pessoas
- 54 () Quatro pessoas
- 55 () Acima de cinco pessoas

ANEXO 2

PESQUISA QUALITATIVA EM PROFUNDIDADE SOBRE CULTURA

Realizada por meio entrevistas com representantes de níveis hierárquicos e setores diferentes da instituição.

Símbolos (pessoais: *bottons*, crachás, vestuário; institucionais: logomarcas, bandeiras, hinos).

Histórico da organização

Ritos da organização (festas, reuniões, datas comemorativas, integração de novos empregados, promoção, divulgação de novos produtos, novas regras e procedimentos, comunicações diversas, etc.)

Mitos (está associado a um conjunto de narrativas e falas que compõem, interpretam e delineiam situações ou vivências organizacionais. Os mitos podem se referir a temáticas associadas aos valores empresariais, a exemplo do mito “*esta empresa é uma grande família*”, que pode contribuir para uma melhor integração interna).

Histórias (proporcionam informações genéricas sobre a empresa, reforçando e enfatizando comportamentos desejados. Mapeiam os limites de tolerância às transgressões e o grau de liberdade para inovar).

Heróis (são pessoas que incorporam e personificam os valores, e condensam a força da empresa. São personagens conhecidos por todos e estão ou estiveram, ligados a um papel de liderança carismática e integrando o repertório histórico-cultural da organização. Esses heróis protagonizam a humanização do sucesso, exemplificam condutas e simbolizam a empresa para o ambiente interno e externo).

Processo de socialização de novos membros.

As políticas de recursos humanos

O processo de comunicação.

A organização do processo de trabalho

Dados observados em documentos, jornais, relatórios, organogramas, funcionogramas, relatórios estatísticos, mercado externo, atividade econômica.