

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

Gerson Rizzatti

**CATEGORIAS DE ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL
EM UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS**

Tese de Doutorado

**Florianópolis
2002**

Gerson Rizzatti

**CATEGORIAS DE ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL
EM UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS**

Tese apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
da Universidade Federal de Santa Catarina,
como requisito parcial para a obtenção do grau de
Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Nelson Colossi, Dr.

**Florianópolis
2002**

R627c

Rizzatti, Gerson.

Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras / Gerson Rizzatti – Florianópolis, 2002.

305 f. 68 Fig.

Inclui Bibliografia

Orientador: Nelson Colossi

Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina.

1. Clima organizacional. 2. Análise organizacional. 3. Universidades.
I. Nelson Colossi II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção III. Título.

CDU 65.01:378

Catalogado na fonte: CRB 14/408

Gerson Rizzatti

**CATEGORIAS DE ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL
EM UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS**

Esta tese foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Doutor em Engenharia de Produção** no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 30 de setembro de 2002.

Prof. Dr. Edson Pacheco Paladini
Coordenador do PPGEP

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Nelson Colossi
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Paulo Cesar da Cunha Maya
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Valter Saurin
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Vicente Volnei de Bona Sartor
Associação de Ensino Superior da Grande Florianópolis

Prof^a. Dr^a Rosana Duarte Carvalho Zimmermann
Faculdade Energia de Administração e Negócios

Prof. Dr. Pedro Carlos Schenini
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira
Universidade Federal de Santa Catarina

À minha esposa, Celina,
e aos meus filhos,
Gerson Júnior, Giselly e Guilherme.

AGRADECIMENTOS

A realização deste estudo não seria possível sem a colaboração de um grande número de pessoas, às quais gostaria de expressar meus agradecimentos:

A Deus, que me deu o dom da vida, e pela sua infinita sabedoria;

A meu pai (in memoriam), e a todos da minha família;

Ao Professor Prof. Dr. Nelson Colossi, pela amizade, dedicação, apoio e competência na orientação deste trabalho;

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pelos seus ensinamentos;

Aos servidores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pelo excelente atendimento;

Aos colegas do doutorado, que contribuíram para a conclusão deste trabalho;

Aos meus amigos do Departamento de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina;

À Universidade Federal de Santa Catarina, ao Centro Sócio-Econômico e ao Departamento de Ciências da Administração, pela compreensão institucional em investir no meu aprimoramento técnico-científico;

Ao amigo e colega, Professor Dr. Vicente Volnei de Bona Sartor, pelo apoio, colaboração, orientação;

Ao amigo e colega Ivo Lusa, pelo apoio, colaboração, orientação e revisão;

Aos senhores professores, Dr Nelson Colossi, Dr. Paulo César da Cunha Maia, Dr. Valter Saurin, Dr. Pedro Carlos Schenini, Dr. Maurício Fernandes Pereira, Dr. Vicente Volnei de Bona Sartor e Dra. Rosana Duarte Carvalho Zimmermann.

A todas as pessoas que participaram desta pesquisa;

Enfim, a todos aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho,

Muito Obrigado!

Uma volta rápida requer um alto nível de sensibilidade
entre o corpo e a mente,
é a combinação dos dois que dá um bom desempenho.
Eu nunca consegui uma volta perfeita,
porque eu sabia, ao olhar para trás,
que havia sempre lugar para melhoramentos,
não importa se era apenas um décimo, ou centésimo.
Há sempre lugar para melhorar.

Airton Senna da Silva

RESUMO

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de análise do clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. 305 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2002.

Orientador: Dr. Nelson Colossi

O presente trabalho objetivou estabelecer e validar um conjunto de componentes e seus respectivos indicadores com a finalidade de compor as categorias de análise do clima organizacional, no âmbito das universidades federais da região sul do Brasil. Para o desenvolvimento da pesquisa, foi utilizado o método dedutivo, desenvolvendo-se o estudo do clima organizacional, seqüencialmente, pela predicação de suas categorias e respectivos componentes e indicadores. Considerando esta abordagem, o trabalho de campo foi realizado nas Universidades Federais de Santa Catarina, de Santa Maria e do Paraná. Participaram da amostra, três informantes-chave de cada universidade, selecionados entre servidores com tempo de serviço superior a 20 anos em instituições de ensino superior, com vasto conhecimento sobre o assunto e larga experiência acadêmico-administrativa no âmbito de universidades. A pesquisa teve início com a sistematização de um conjunto de componentes por categoria, para a análise de clima nas universidades federais. Após a sistematização, verificou-se, junto aos informantes-chave das universidades selecionadas, a importância e a adequabilidade desses componentes para compor cada uma das categorias de análise. E em seguida, identificaram-se e sistematizaram-se os indicadores, na perspectiva de dimensionar os componentes por categorias de análise de clima organizacional em universidades federais. Ao final, apresentam-se as categorias, os componentes e respectivos indicadores considerados importantes e adequados para o estudo do clima organizacional em universidades federais. O trabalho de campo foi desenvolvido por meio de entrevista e análise de documentos dos acervos bibliográficos das universidades. As conclusões do estudo resultaram na validação das categorias apresentadas e de seus componentes e indicadores para a análise do clima organizacional em universidades federais da região sul do Brasil. O resultado desta pesquisa servirá como fonte de informações aos dirigentes universitários, para o desenvolvimento de estudos que visem a melhoria dos diversos processos que compõem a instituições universitárias estudadas. As categorias com seus componentes e respectivos indicadores identificados e analisados para o estudo do clima organizacional em universidades podem constituir um acervo de informações estratégicas para as universidades federais da região sul do Brasil.

Palavras-chave: Clima organizacional; Análise organizacional; Universidades.

ABSTRACT

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de análise do clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. 305 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2002.

Orientador: Dr. Nelson Colossi

The present work intended to set up and validate a group of components and their indicators, with the finality of composing the analyze classes of organizational climate, at Brazilian Federal Universities. For the research development, it was used the deductive method, allowing the development of the organizational climate study after predicting its classes, as well as its components and indicators. Considering this approach, the fieldwork was realized at Federal Universities of Santa Catarina, Santa Maria and Paraná. Three key-elements of each university took part in the established sample. These people were selected among civil servants working more than 20 years in higher education institutions, having wide knowledge about the researched subject and large academic-management experience at universities. The research begun with a systematization of a group of components in different categories for the organizational climate analyze at Federal Universities. After the systematization process, it was verified the importance and the adjust level of these components to compose each one of the analyze categories. Afterwards, the indicators were identified and classified, trying to measure the components into analyze categories of organizational climate at Federal Universities. Finally, the categories, the components and their indicators considered more important and suitable for the organizational climate study at Federal Universities were presented. The fieldwork development was based on interviews and documents analyze of the universities' libraries. The study conclusions conducted to the validation of the presented categories and their components and indicators for the climate organizational analyze at Federal Universities placed in South Brazil. The result of this research could be used as information source for the university managers, allowing the development of studies that seek the improvement of the researched universities' process. The categories and their components and indicators that were identified and analyzed for the organizational climate study can make up a whole of strategic information for Federal Universities of South Brazil.

Key words: Organizational climate, Organizational analyze; Universities.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	11
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	18
1.2 RELEVÂNCIA DO TEMA	21
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	22
1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	22
1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	23
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	25
2.1 CONSIDERAÇÕES BÁSICAS PARA O ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL	25
2.1.1 Conceituação de clima organizacional	25
2.1.2 Cultura e clima organizacional	30
2.1.3 Modelos de estudo de clima organizacional	34
2.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE PARA O ESTUDO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM UNIVERSIDADES	41
2.2.1 Imagem institucional.....	42
2.2.2 Políticas de recursos humanos	45
2.2.3 Sistema de assistência e benefícios	53
2.2.4 Estrutura organizacional	56
2.2.5 Organização e condições de trabalho.....	62
2.2.6 Relacionamento interpessoal	68
2.2.7 Comportamento das chefias	71
2.2.8 Satisfação pessoal	74
2.2.9 Planejamento institucional.....	83
2.2.10 Processo decisório	88
2.2.11 Autonomia universitária	95
2.2.12 Avaliação institucional.....	101
2.3 UNIVERSIDADES: CONSIDERAÇÕES BÁSICAS PARA O ESTUDO DA ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA.....	112
2.3.1 Antecedentes históricos das universidades	114
2.3.2 As primeiras universidades	117
2.3.3 Criação das universidades no Brasil	120
2.3.4 Organizações universitárias	121
2.3.5 Administração universitária	124
2.3.6 Funções administrativas nas universidades.....	128
3 METODOLOGIA.....	131
3.1 PRESSUPOSTOS DA PESQUISA	131
3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA	131
3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA	132
3.4 ETAPAS DA PESQUISA	133

3.5 DELIMITAÇÃO DA POPULAÇÃO E DA AMOSTRA	136
3.6 PLANO DE COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	137
3.6.1 Tipos de dados	137
3.6.2 Técnicas de coleta dos dados	138
3.6.3 Técnicas de tratamento e análise dos dados	138
3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	139
3.8 RESULTADOS ESPERADOS	139
3.9 RIGOR DA PESQUISA.....	139
4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	141
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES PESQUISADAS.....	141
4.1.1 Universidade Federal de Santa Catarina.....	141
4.1.2 Universidade Federal de Santa Maria.....	146
4.1.3 Universidade Federal do Paraná.....	149
4.2 PERFIL DOS INFORMANTES-CHAVE	153
4.3 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	156
4.3.1 Apresentação das categorias de análise do clima organizacional.....	156
4.3.2 Análise das percepções dos informantes-chave.....	159
4.3.2.1 Imagem institucional.....	159
4.3.2.1.1 <i>Satisfação dos Usuários.....</i>	<i>160</i>
4.3.2.1.2 <i>Sentimento de Identidade</i>	<i>162</i>
4.3.2.1.3 <i>Prestígio obtido</i>	<i>166</i>
4.3.2.2 Política de recursos humanos	169
4.3.2.2.1 <i>Políticas governamentais</i>	<i>170</i>
4.3.2.2.2 <i>Políticas institucionais</i>	<i>174</i>
4.3.2.2.3 <i>Ações sindicais.....</i>	<i>177</i>
4.3.2.3 Sistema de assistência e benefícios	181
4.3.2.3.1 <i>Planos de recursos humanos.....</i>	<i>182</i>
4.3.2.3.2 <i>Benefícios legais</i>	<i>185</i>
4.3.2.3.3 <i>Benefícios assistenciais</i>	<i>187</i>
4.3.2.4 Estrutura organizacional.....	191
4.3.2.4.1 <i>Tamanho da instituição</i>	<i>191</i>
4.3.2.4.2 <i>Complexidade da instituição</i>	<i>194</i>
4.3.2.4.3 <i>Tecnologia da instituição.....</i>	<i>197</i>
4.3.2.5 Organização e condições de trabalho.....	200
4.3.2.5.1 <i>Condições ergonômicas.....</i>	<i>201</i>
4.3.2.5.2 <i>Controle do tempo e conservação no serviço.....</i>	<i>204</i>
4.3.2.6 Relacionamento interpessoal	208
4.3.2.6.1 <i>Relacionamento existente.....</i>	<i>209</i>
4.3.2.6.2 <i>Cooperação existente</i>	<i>212</i>
4.3.2.6.3 <i>Consideração humana</i>	<i>214</i>
4.3.2.7 Comportamento das chefias.....	217
4.3.2.7.1 <i>Honestidade e credibilidade.....</i>	<i>217</i>
4.3.2.7.2 <i>Conhecimento das atividades</i>	<i>220</i>
4.3.2.7.3 <i>Estilo de liderança.....</i>	<i>222</i>
4.3.2.8 Satisfação pessoal.....	226
4.3.2.8.1 <i>Satisfação no trabalho.....</i>	<i>227</i>
4.3.2.8.2 <i>Jornada no trabalho</i>	<i>229</i>
4.3.2.8.3 <i>Reconhecimento proporcionado</i>	<i>232</i>

4.3.2.9 Planejamento institucional	235
4.3.2.9.1 <i>Informação</i>	Erro! Indicador não definido.
4.3.2.9.2 <i>Comprometimento</i>	283
4.3.2.9.3 <i>Participação</i>	240
4.3.2.10 Processo decisório	243
4.3.2.10.1 <i>Delegação</i>	244
4.3.2.10.2 <i>Comunicação</i>	246
4.3.2.10.3 <i>Conflito de interesses</i>	248
4.3.2.11 Autonomia universitária	251
4.3.2.11.1 <i>Política do governo</i>	252
4.3.2.11.2 <i>Estratégias da instituição</i>	256
4.3.2.12 Avaliação institucional	260
4.3.2.12.1 <i>Controle da qualidade dos serviços</i>	260
4.3.2.12.2 <i>Cultura organizacional</i>	262
4.3.3 Síntese dos resultados da pesquisa	266
5 CONCLUSÕES	276
REFERÊNCIAS	292
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA	304

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 -	Fluxograma das etapas de formulação das categorias de análise do clima organizacional em universidades federais da região sul do Brasil	134
FIGURA 2 -	Proposta de categorias e seus respectivos componentes para análise do clima organizacional	135
FIGURA 3 -	Fluxograma das etapas do desenvolvimento da tese.....	136
FIGURA 4 -	Organograma da Universidade Federal de Santa Catarina.....	144
FIGURA 5 -	Categorias de análise do <i>clima organizacional</i>	156
FIGURA 6 -	Componentes por categoria de análise do <i>clima organizacional</i> – proposta inicial	157
FIGURA 7 -	Diagrama das categorias teóricas para análise do <i>clima organizacional</i> e seus respectivos componentes.....	158
FIGURA 8 -	Categoria <i>imagem institucional</i> e seus componentes.....	159
FIGURA 9 -	Indicadores do componente <i>satisfação dos usuários</i>	162
FIGURA 10 -	Indicadores do componente <i>sentimento de identidade</i>	166
FIGURA 11 -	Indicadores do componente <i>prestígio obtido</i>	168
FIGURA 12 -	Indicadores e componentes da categoria <i>imagem institucional</i>	169
FIGURA 13 -	Categoria <i>política de recursos humanos</i> e seus componentes	170
FIGURA 14 -	Indicadores do componente <i>políticas governamentais</i>	173
FIGURA 15 -	Indicadores do componente <i>políticas institucionais</i>	177
FIGURA 16 -	Indicadores do componente <i>ações sindicais</i>	179
FIGURA 17 -	Indicadores e componentes da categoria <i>políticas de recursos humanos</i>	180
FIGURA 18 -	Categoria <i>sistema de assistência e benefícios</i> e seus componentes.....	181
FIGURA 19 -	Indicadores do componente <i>planos de recursos humanos</i>	184
FIGURA 20 -	Indicadores do componente <i>benefícios legais</i>	187
FIGURA 21 -	Indicadores do componente <i>benefícios assistenciais</i>	189
FIGURA 22 -	Indicadores e componentes da categoria <i>sistema de assistência e benefícios</i>	190
FIGURA 23 -	Categoria <i>estrutura organizacional</i> e seus componentes.....	191
FIGURA 24 -	Indicadores do componente <i>tamanho da instituição</i>	194
FIGURA 25 -	Indicadores do componente <i>complexidade da instituição</i>	196
FIGURA 26 -	Indicadores do componente <i>tecnologia da instituição</i>	199
FIGURA 27 -	Indicadores e componentes da categoria <i>estrutura organizacional</i>	199
FIGURA 28 -	Categoria <i>organização e condições de trabalho</i> e seus componentes – proposição inicial.....	200
FIGURA 29 -	Indicadores do componente <i>condições ergonômicas</i>	204
FIGURA 30 -	Indicadores do componente <i>coordenação das atividades</i>	207
FIGURA 31 -	Indicadores e componentes da categoria <i>organização e condições de trabalho</i> ..	207
FIGURA 32 -	Categoria <i>organização e condições do trabalho</i> e seus componentes – proposta reformulada	208
FIGURA 33 -	Categoria <i>relacionamento interpessoal</i> e seus componentes	209
FIGURA 34 -	Indicadores do componente <i>relacionamento existente</i>	212
FIGURA 35 -	Indicadores do componente <i>cooperação existente</i>	213
FIGURA 36 -	Indicadores do componente <i>consideração humana</i>	216

FIGURA 37 -	Indicadores e componentes da categoria <i>relacionamento interpessoal</i>	216
FIGURA 38 -	Categoria <i>comportamento das chefias</i> e seus componentes	217
FIGURA 39 -	Indicadores do componente <i>honestidade e credibilidade</i>	219
FIGURA 40 -	Indicadores do componente <i>conhecimento das atividades</i>	221
FIGURA 41 -	Indicadores do componente <i>estilo de liderança</i>	224
FIGURA 42 -	Indicadores e componentes da categoria <i>conhecimento das chefias</i>	225
FIGURA 43 -	Categoria <i>satisfação pessoal</i> e seus componentes – proposição inicial.....	226
FIGURA 44 -	Indicadores do componente <i>satisfação no trabalho</i>	229
FIGURA 45 -	Indicadores do componente <i>motivação no trabalho</i>	231
FIGURA 46 -	Indicadores do componente <i>reconhecimento proporcionado</i>	234
FIGURA 47 -	Indicadores e componentes da categoria <i>satisfação pessoal</i>	234
FIGURA 48 -	Categoria <i>satisfação pessoal</i> e seus componentes – proposta reformulada	235
FIGURA 49 -	Categoria <i>planejamento institucional</i> e seus componentes.....	236
FIGURA 50 -	Indicadores do componente <i>informação</i>	237
FIGURA 51 -	Indicadores do componente <i>comprometimento</i>	239
FIGURA 52 -	Indicadores do componente <i>participação</i>	242
FIGURA 53 -	Indicadores e componentes da categoria <i>planejamento institucional</i>	242
FIGURA 54 -	Categoria <i>processo decisório</i> e seus componentes	243
FIGURA 55 -	Indicadores do componente <i>delegação</i>	245
FIGURA 56 -	Indicadores do componente <i>comunicação</i>	247
FIGURA 57 -	Indicadores do componente <i>conflito de interesses</i>	250
FIGURA 58 -	Indicadores e componentes da categoria <i>processo decisório</i>	251
FIGURA 59 -	Categoria <i>autonomia universitária</i> e seus componentes	252
FIGURA 60 -	Indicadores do componente <i>políticas do governo</i>	256
FIGURA 61 -	Indicadores do componente <i>estratégias da instituição</i>	258
FIGURA 62 -	Indicadores e componentes da categoria <i>autonomia universitária</i>	259
FIGURA 63 -	Categoria <i>avaliação institucional</i> e seus componentes	260
FIGURA 64 -	Indicadores do componente <i>controle da qualidade dos serviços</i>	262
FIGURA 65 -	Indicadores do componente <i>cultura organizacional</i>	265
FIGURA 66 -	Indicadores e componentes da categoria <i>avaliação institucional</i>	265
FIGURA 67 -	Diagrama das categorias de análise do <i>clima organizacional</i> e seus respectivos componentes – proposta.....	267
FIGURA 68 -	Categorias, componentes e indicadores para análise do <i>clima organizacional</i> – proposta.....	274

1 INTRODUÇÃO

A sociedade está passando por transformações fundamentais, de forma acelerada, em diversos segmentos. Trata-se de transformações tecnológicas, sociais, culturais, científicas e político institucionais. Neste contexto de transformações, as universidades que não tomarem conhecimento das mudanças e não reagirem a essa realidade, comprometerão a sua própria sobrevivência.

A universidade, muitas vezes, enfrenta críticas por parte da sociedade a que serve. Acusam-na de ser apenas uma instituição que repassa conhecimento e, além disso, de ter se transformado num órgão corporativo e burocrático. Na realidade, estes são sintomas de uma crise maior, a crise de objetivos. Por esta razão, a Universidade precisa adequar-se às mudanças e criar novos paradigmas institucionais, direcionando seus objetivos às necessidades societárias emanadas de um contexto veloz e imprevisível de transformações globais.

Colossi (2001) afirma que embora nenhum componente societário esteja ileso às crises vividas na sociedade, as instituições universitárias reagem a essas crises de forma específica. Algumas vezes, sendo dinâmica e participativa na solução dos problemas; em outras situações, induzindo sua própria crise, para depois solucioná-la. Em geral, a universidade posiciona-se como um elemento passivo, apenas refletindo em seu interior a crise externa e, sem participar da solução, apenas protege seus interesses menores.

Não há dúvidas, o envolvimento ativo e efetivo da universidade no equacionamento e na solução de crises e problemas pode ser sua principal função institucional. Para tanto, ela precisa construir uma comunidade universitária ativa e comprometida com todas as dimensões, social, política, econômica e cultural da vida humana associada. Dessa forma, proposições teóricas, novas idéias, padrões e novos conceitos poderão surgir e por em cheque a velha ordem formulando novos paradigmas macrosociedadeiros. Na crise, a Universidade deve ser 'a instituição da dúvida' e os professores têm que ser professores da crítica e da autocrítica, o que resulta em quatro atitudes: primeiro, curiosidade a respeito de qualquer idéia, sem

preconceitos e com modéstia suficiente para tolerar o risco de ficar desatualizado; segundo, uma profunda consciência crítica para não aceitar qualquer idéia, nova ou velha, como dogma ou por comodismo; terceiro, um respeito por todos os membros da comunidade, independentemente de sua concepção de mundo, de suas técnicas, seus ideais ou sua militância política; quarto, o entendimento de que a universidade tem que ser, sobretudo, um centro gerador de alternativas de pensamentos, tanto ao nível de idéias, conceitos e concepções gerais, quanto de técnicas e inovações tecnológicas específicas para o desenvolvimento e melhoria da qualidade da vida humana individual e associada (COLOSSI, 2002).

Nas universidades, um dos fatores que deve ser repensado relaciona-se com a melhoria no ambiente de trabalho e a satisfação dos seus múltiplos usuários em relação ao clima presente na instituição, principalmente nas funções administrativas. Este repensar passa por incorporações de técnicas modernas, preparação do pessoal de apoio e infra-estrutura, e conscientização de seus agentes para o processo de desenvolvimento institucional, principalmente quanto à forma continuada de melhorar o ambiente de trabalho proporcionando um clima favorável no trabalho.

As organizações universitárias têm-se caracterizado como um agrupamento de indivíduos submetidos a regras e a uma estrutura de posição que define as relações entre eles. Estas regras e estruturas são definidas de forma deliberada e intencional. As estruturas organizacionais das universidades brasileiras são padronizadas nacionalmente, segundo os preceitos da lei, sem considerar as necessidades de cada instituição e as características que englobam as questões regionais, ocasionando, assim, algumas distorções nos objetivos das universidades. As universidades brasileiras são instituições recentes na cultura brasileira e no contexto mundial. Por isso, muitas vezes, têm enfrentado inúmeras crises em seus diversos segmentos, fundamentalmente na área administrativa e, mais ainda, quando o problema tem a ver com a melhoria permanente dos diversos processos administrativos no seu ambiente de trabalho.

As inúmeras crises podem ter origem na falta de estudos do clima organizacional, por meio de categorias, componentes e indicadores adequados para o tipo análise, bem como, na baixa qualificação do seu corpo funcional, principalmente na área gerencial, e no baixo grau de transparência nos processos

funcionais e administrativos. Assim, é essencial que o corpo gerencial seja capacitado com habilidades específicas, facilitando assim o melhor desempenho na administração da instituição. A capacitação e o desenvolvimento das pessoas podem ser considerados o principal recurso de uma organização na busca da melhoria da qualidade do ambiente de trabalho, tendo em vista que as pessoas habilitadas podem fazer o diferencial nas instituições. Na busca deste diferencial, é necessário que se faça o estudo do clima organizacional para que se implante um processo de educação e capacitação contínuo, o que resultaria em um desempenho eficiente nos diversos escalões hierárquicos da instituição.

Nos dias atuais, as universidades estão sendo questionadas pela falta de uma política interna e externa adequada aos interesses sociais. Com a indefinição desta política, muitas vezes originam-se trabalhos de baixa qualidade, pela falta de preparo das pessoas para gerenciá-las. É imprescindível, portanto, que se habilitem pessoas voltadas para o estudo do clima organizacional, de forma a identificar estes pontos fracos. Uma dessas habilidades é capacitar pessoas para que identifiquem componentes e seus respectivos indicadores por categoria para análise do clima em universidades federais.

A questão do clima organizacional não é responsabilidade de um só indivíduo ou de um único departamento, mas, sim, de todos, e deve orientar a maneira de pensar e agir de toda a instituição. Desta forma, todos devem participar dela, desenvolver esforços na direção dos objetivos institucionais, na busca da melhoria do clima organizacional. Um dos aspectos que influencia a melhoria do clima organizacional nas universidades é a participação da comunidade universitária na definição da sua política, dos objetivos e da estratégia administrativa. Quando esta participação é reduzida, constata-se uma queda na qualidade do clima organizacional. Por isso é importante que todos se envolvam na definição das políticas e estratégias de melhoria do clima organizacional na instituição. A participação, quando não adequada, tem provocado momentos de incerteza e instabilidade na condução dos processos da instituição e, por conseguinte, incessante questionamento sobre as diretrizes, qualidade e políticas universitárias.

A participação não é algo que possa se impor às pessoas, nem pela alta administração, nem pela legislação. É um processo que depende do interesse, da vontade e do conhecimento dos indivíduos envolvidos. O processo participativo é

uma das formas para buscar a qualidade permanentemente entre os diversos segmentos da comunidade universitária. Toda organização possui um sistema de decisões, no qual seus colaboradores participam, escolhendo e decidindo dentre as alternativas mais ou menos racionais com que se defrontam. A administração de uma universidade envolve decisões a respeito de seus objetivos básicos e de sua missão. Estas decisões versam sobre políticas e valores que conduzem à sua missão básica, seus programas, seu desenvolvimento, seu desempenho e a maneira de obter mais recursos e melhor qualidade para atingir seus objetivos ambíguos e complexos. Isto pode ser alcançado, com mais ênfase, através do estudo do clima organizacional, principalmente quando se tem componentes, e seus respectivos indicadores por categoria, adequados para desenvolver o estudo.

Como as instituições universitárias apresentam características de complexidade e ambigüidade em seus objetivos, não podemos deixar de fazer o estudo do clima organizacional, através de um conjunto de categorias expressivo e adequado à realidade das universidades, para facilitar e sustentar a tomada de decisão a fim de melhor gerenciar as universidades. As instituições de ensino podem dispor da mesma estrutura, dos mesmos recursos, da mesma tecnologia, mas o seu grande diferencial será a qualidade dos serviços prestados e, isto, também pode ser averiguado por meio do estudo do clima, através do qual se terá um diagnóstico da instituição, realidade esta que todos admiram, aceitam e desejam, mas que poucos de fato produzem. Para isto, é preciso antecipar, entender e explorar as alterações que estão acontecendo, tanto no nível externo quanto interno.

A universidade, como organização complexa, desempenha um importante papel no campo econômico, tecnológico e social. Ela forma profissionais para atuar em diversas áreas do conhecimento, produz saber e o aplica na solução de problemas sociais. O estudo de organizações universitárias, pela sua própria natureza, implica na análise de suas especificidades e das interações que ocorrem entre seus agentes. Como nenhuma organização pode ser analisada desvinculada de seu contexto, faz-se necessário explicitar algumas características dessa entidade.

As características dessas entidades podem ser estudadas sob do ponto de vista organizacional. Os estudos sobre clima organizacional em universidades têm sido fundamentais para a compreensão da instituição no seu todo. Estes estudos visam identificar os processos subjacentes que orientam a ação, criando uma

estrutura que permita, aos que decidem, entender melhor a complexa situação que as envolve alternativas de escolha e suas conseqüências. Como se vê, o estudo do clima passa a ser um instrumento indispensável para o alcance dos objetivos institucionais. Contudo, os objetivos da universidade são extensos e muitos deles são perfeitamente defensáveis e, ao mesmo tempo, contestáveis. Vários autores salientam que os objetivos da universidade são amplos, vagos e poucos definidos (COHEN; MARCH; OLSEN, 1972; BALDRIDGE et al., 1982).

Dessa forma, o estudo do clima facilita aos gestores identificar os objetivos com maior segurança e auxiliar na tomada de decisão para a melhoria do ambiente universitário. Quando se tem o instrumento adequado, isto traz contribuições importantes às universidades, principalmente na identificação de pontos fortes e fracos da instituição, facilitando, assim, a implementação das mudanças necessárias para a melhoria do trabalho e para a satisfação dos seus servidores, mas para isso é necessário ter indicadores, componentes e as categorias adequadas, para fazer o estudo do clima em universidade.

A melhoria da instituição, através da análise do clima, é um tema amplamente estudado e debatido nas áreas de serviços, no qual o ensino se inclui, e é um importante caminho para grandes desafios do mundo atual. As mudanças ocorrem de forma não programada e não preparada e, quando assim acontece, tornam-se mais prejudiciais do que o imobilismo. Todavia, quando feitas com sucesso, revitalizam as instituições.

A história recente tem inúmeros registros de organizações que obtiveram sucesso através da busca incessante da melhoria nos diversos segmentos da instituição. Desse modo, o estudo do clima organizacional passa a ser instrumento indispensável e fundamental para que se tenha um diagnóstico para a melhoria dos diversos processos presentes na instituição. Tendo-se um diagnóstico, fica mais fácil verificar em que estágio se encontra o clima nas instituições universitárias. Considerando esse raciocínio, pretende-se pesquisar um conjunto de componentes e seus respectivos indicadores por categoria para análise de clima organizacional em universidades federais, visando disponibilizar, aos dirigentes e agentes universitários, um instrumento para o estudo do clima em universidades federais. O principal objetivo desta proposta é, portanto, estudar o conjunto de componentes e seus respectivos indicadores por categoria para análise do clima organizacional em

universidades federais, favorecendo a busca da melhoria do ambiente universitário, visando a satisfação dos seus múltiplos usuários e colaboradores.

1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

O dinamismo científico e tecnológico das últimas décadas, e as conseqüentes mutações de valores, imprimem diferentes aspectos na estrutura da sociedade, exigindo novas perspectivas e estratégias sociais. Essas mutações constantes, tais como o desenvolvimento de culturas, aumento de população e complexidade das tarefas, trouxeram a necessidade da criação de organizações, com objetivos e estruturas bem definidas, procurando atender aos diversos segmentos da sociedade. A nossa sociedade é uma sociedade de organizações, na qual fomos educados e passamos a vida trabalhando. Em grande parte, nós dependemos das organizações. Stoner (1995) menciona que estamos envolvidos em organizações. Se lembrarmos do que fizemos em um dia comum, veremos que, basicamente, passamos de uma organização a outra organização. A maioria das pessoas trabalha ou, de algum modo, pertence a organizações formais.

Observa-se que existem diferentes definições de organização. Pode-se afirmar que elas respondem a princípios gerais, como a orientação para metas, definidas através de pessoas trabalhando com métodos e técnicas. As organizações são constituídas de recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos, e dependem do trabalho das pessoas para sobreviver, crescer e se desenvolver. São as pessoas que respondem pela interação e interdependência das demais variáveis (processos, estrutura, tecnologia e ambiente) que compõem a organização. Existem vários tipos de organizações, cada uma com suas singularidades. Nesta pesquisa, a ênfase foi num tipo peculiar de organização, a pública, mais especificamente, as universidades federais, instituições dedicadas ao ensino, à pesquisa e à extensão.

Segundo Mezomo (1994), a qualidade no âmbito das instituições universitárias passa pela qualidade das pessoas que as constituem. No caso das universidades, essas pessoas são os gestores universitários, os professores e todo o corpo administrativo, devendo ser estimulados a participar da construção da dimensão social da qualidade dos serviços prestados à comunidade. A qualidade dos serviços prestada pelas universidades vem sendo questionada, não só na

questão do ensino, da pesquisa, da extensão e da pós-graduação, mas, principalmente no desempenho dos gerentes dessas instituições.

Esta preocupação com o gerenciamento e a qualidade nas Instituições de Ensino Superior sempre esteve presente no discurso governamental e nas universidades, mas somente nas últimas décadas é que a preocupação com estes processos tem-se tornado mais freqüente. Esta preocupação estabelece uma nova cultura organizacional com as seguintes características na busca incessante da qualidade: privilegiar a qualidade dos serviços; respeitar seus usuários; valorizar a participação do trabalho em equipe; estimular a criatividade e a inovação.

Segundo Katz; Kahn (1978), qualquer organização tem uma cultura e um clima próprio, que é o somatório das percepções e conceitos que as pessoas compartilham com relação ao local em que trabalham. É o conjunto dessas características que distingue uma organização da outra. A cultura compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho percebido pelos empregados, constituindo-se numa das forças importantes que influenciam no comportamento. A cultura da organização envolve pressupostos psicossociais, como valores e recompensas, sendo atributo intrínseco à organização.

Os valores influenciam na formulação dos conceitos da qualidade, pois toda organização deve definir sua própria identidade, estabelecer sua missão, formular os valores que a caracterizam e os princípios que a orientam em suas atividades. Segundo Mezomo (1993), a qualidade é possível, benéfica e necessária, basta que cada um dos agentes faça a sua parte, sendo, portanto, o resultado do envolvimento de todos na busca da perfeição crescente e na remoção das causas verdadeiras dos problemas que comprometem o desempenho da organização. A qualidade, principalmente nos serviços, é uma questão de auto-respeito e valorização mútua, pois estabelece uma relação entre o prestador e o beneficiário.

Para sabermos qual o nível de qualidade que se pratica na instituição é necessário que façamos uma análise do ambiente universitário por meio de um instrumento que identifique e apresente as principais características da instituição. Assim sendo, as categorias e seus componentes, com os respectivos indicadores para a análise do clima organizacional em universidades federais é um instrumento significativo para conhecer as universidades e seu ambiente de trabalho. Sob este enfoque, o estudo de clima organizacional, seja por meio do estudo das percepções

ou das aspirações dos servidores, é um diagnóstico adequado da instituição, sobretudo pelo seu valor pragmático na adoção de novas estratégias administrativas.

Ultimamente, os dirigentes das organizações universitárias despertaram para o estudo de clima organizacional. O estudo do clima organizacional é um instrumento capaz de detectar deficiências na estrutura e anomalias no ambiente de trabalho. Recentemente, essa preocupação com o estudo de clima organizacional em instituições universitárias tem se ampliado e vem sendo discutida de forma mais sistemática. Neste contexto, a questão principal é a amplitude dos resultados gerados, tal que permita transmitir uma visão ampla da organização, possibilitando a adoção de novas metodologias de trabalho.

O clima organizacional é considerado um conjunto de características que descrevem uma organização, considerado um conjunto de fatores, valores ou atitudes que afeta o relacionamento das pessoas ou, ainda, um fenômeno resultante dos elementos da cultura. Desta forma, o estudo do clima organizacional é um instrumento potencialmente forte para a melhoria da qualidade em organizações. O estudo de clima organizacional abre uma nova dimensão na busca de explicações sobre o comportamento organizacional, especialmente quando voltado para a identificação dos aspectos que mais influenciam na percepção dos problemas institucionais, preocupação teórica ainda carente principalmente nas universidades públicas federais, recentemente atingidas pela globalização e pela reforma do aparelho do estado.

Dada a sua importância, a análise do clima organizacional não pode ser feita intuitivamente. Um elenco de categorias, seus componentes e seus respectivos indicadores poderá oferecer importantes subsídios para a compreensão dos complexos processos e ações administrativas em universidades federais. Neste sentido, o estudo em questão possibilitará melhor compreensão do clima organizacional em universidades federais. Assim, este estudo se norteará pela seguinte questão de pesquisa:

- ♦ **Quais são os componentes e seus respectivos indicadores para compor categorias de análise de clima organizacional em universidades federais da região sul do Brasil?**

1.2 RELEVÂNCIA DO TEMA

As instituições passam por mudanças significativas, exigindo novos estudos para compreender as transformações dos vários segmentos da sociedade. Dentre estas transformações, as instituições são desafiadas a melhorar o seu clima organizacional, a imagem social, seu relacionamento ecológico e estarem aptas para os desafios da modernidade. Uma das formas para compreender as transformações, é o estudo clima organizacional nas instituições, através de categorias, seus componentes e respectivos indicadores.

As instituições universitárias que quiserem ter um clima adequado devem voltar-se para o desenvolvimento das habilidades de liderança, para o fortalecimento das pessoas e sua capacitação, para o envolvimento e o comprometimento com a melhoria do clima organizacional. Para uma avaliação abrangente das instituições, em mudança contínua, é necessário que se conheça o clima organizacional através de estudos ou pesquisas específicos desenvolvidos nas diversas áreas da instituição e com instrumentos apropriados. Por isso, a identificação de componentes e de respectivos indicadores por categoria é um tema importante a ser desenvolvido, considerando a ausência sistemática e histórica do tema no âmbito das universidades.

Segundo Souza (1978), clima organizacional pode ser entendido como as impressões gerais ou as percepções dos empregados sobre a organização e seu ambiente de trabalho. As percepções e aspirações são um bom diagnóstico da organização, sobretudo pelo seu valor heurístico na definição de novas políticas e pelo valor pragmático na adoção de novas estratégias administrativas. Para a definição de novas estratégias administrativas, é importante que antes se desenvolva um estudo de clima organizacional, alicerçado ou fundamentado num modelo específico ajustado à realidade própria de cada tipo de organização.

Os estudos do clima organizacional em universidades são raros, principalmente nas brasileiras (MEZOMO, 1994). A análise do clima nas instituições universitárias pode ser compatibilizada tendo como referência os fatores ou categorias já estudados em diversas outras organizações. Além desta compatibilização, é de fundamental importância que se identifiquem as peculiaridades das instituições universitárias. A identificação dessas peculiaridades

ou componentes é aspecto fundamental para se obter uma imagem institucional do seu clima organizacional. Assim sendo, pretendemos identificar componentes e respectivos indicadores por categoria de análise, na perspectiva de disponibilizar um instrumento adequado aos integrantes da comunidade universitária que pretendam desenvolver estudos sobre o clima organizacional em instituições universitárias.

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

A presente pesquisa teve como objetivo geral estudar os componentes e seus respectivos indicadores para compor categorias de análise de clima organizacional em universidades federais.

Como objetivos específicos, buscou-se:

- Sistematizar um conjunto de componentes por categoria, para a análise de clima nas universidades federais;
- Verificar, junto aos informantes-chave das universidades federais da Região Sul, a importância e adequabilidade dos componentes identificados para a constituição das categorias de análise do clima organizacional nas universidades federais;
- Analisar e compatibilizar os componentes por categoria de análise do clima organizacional em universidades federais, na perspectiva dos informantes-chave;
- Identificar e sistematizar um conjunto de indicadores para cada um dos componentes de cada uma das categorias de análise de clima organizacional em universidades federais; e
- Apresentar as categorias, seus componentes e respectivos indicadores, identificados como significativos para o estudo do clima organizacional em universidades federais.

1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Considerando que os estudos sobre clima organizacional em universidades são raros, principalmente nas brasileiras, supõe-se que a análise do clima nessas instituições possa ser fortalecida pela adequação de um conjunto de categorias, com seus componentes e respectivos indicadores, que compatibilizem as variáveis explicativas já estabelecidas nos estudos teóricos com aquelas que expressem a peculiaridade organizacional das universidades federais da região sul do Brasil. A definição ou a identificação dessas categorias, com seus componentes e respectivos

indicadores, é fator fundamental para se obter *feedback* da instituição e do seu ambiente de trabalho.

O resultado deste estudo servirá como fonte de informações aos dirigentes universitários. As categorias, com seus componentes e respectivos indicadores identificados e analisados para o estudo do clima organizacional em universidades, podem constituir um acervo de informações estratégicas para as instituições universitárias. Estas informações servirão, também, para desenvolver análises comparativas entre instituições similares e averiguar as diferenças existentes entre as organizações pesquisadas. Acredita-se ainda que a presente pesquisa será relevante no sentido de ampliar o desenvolvimento científico na área da administração pública, principalmente no âmbito das universidades.

Do ponto de vista prático, espera-se que as categorias de análise do clima organizacional, com seus componentes e respectivos indicadores pesquisados, servirão de referência aos dirigentes das instituições universitárias, em especial às universidades federais da Região Sul.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo estrutura-se em cinco capítulos. No primeiro, é apresentada uma visão geral sobre o tema em investigação, ressaltando-se a especificação do problema de pesquisa, a relevância do tema, os objetivos do estudo e a justificativa para a sua realização.

No segundo, apresenta-se a fundamentação teórica do estudo, desenvolvida de acordo com a bibliografia pesquisada. Nesta seção, são abordados os termos e expressões pertinentes ao estudo do clima organizacional, sua definição, histórico sobre estudo de clima organizacional, conceitos, sua relação com a cultura organizacional, os diversos modelos de estudo de clima organizacional e os fatores ou categorias para o estudo de clima organizacional em universidades, tais como: Imagem institucional; Políticas de recursos humanos; Sistema de assistência e benefícios; Estrutura organizacional; Organização e condições de trabalho; Relacionamento interpessoal; Comportamento das chefias; Satisfação pessoal; Planejamento institucional; Processo decisório; Autonomia universitária e Avaliação institucional. Dentro do mesmo capítulo, serão apresentados os estudos

relacionados às Universidades, seus antecedentes históricos; as primeiras universidades; a criação das universidades no Brasil; as universidades como organizações; a administração universitária e as funções administrativas nas universidades.

O terceiro capítulo descreve os aspectos relacionados com a metodologia que norteia o estudo, incluindo sua caracterização, pergunta de pesquisa, definição dos termos e variáveis objeto da investigação, delimitação, tipos e tratamentos de dados, dentre outros.

No quarto capítulo, apresenta-se a análise dos dados coletados, demonstrando-se as possíveis comparações e deduções, com o objetivo de atender aos objetivos da pesquisa.

Finalmente, no quinto e último capítulo apresentam-se as conclusões e as sugestões para futuras investigações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Esta secção, em que se desenvolve a revisão da literatura, apresentando-se termos e expressões pertinentes ao estudo, está constituída de três partes. A primeira parte apresenta os aspectos conceituais do clima organizacional, a segunda, trata das categorias que envolvem o estudo de clima organizacional em universidades, e, por último, a terceira, faz considerações acerca das universidades.

2.1 CONSIDERAÇÕES BÁSICAS PARA O ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

O foco central desse estudo consiste na identificação de componentes e seus respectivos indicadores por categoria aplicáveis para análise de clima organizacional em universidades. A expressão *clima organizacional* tem sido denominada de diferentes maneiras, entretanto, somente nas últimas décadas é que se tem tentado explicar sua natureza e, de alguma forma, dimensioná-lo.

O clima organizacional tem-se tornado um conceito cada vez mais importante para descrever as percepções das pessoas em relação à organização e ao seu ambiente de trabalho. Uma das formas para melhor compreender a definição de clima organizacional é considerar algumas de suas propriedades, seja através do estudo de aspectos conceituais, seja através da análise e da identificação de categorias com seus componentes e respectivos indicadores que possam subsidiar a elaboração de modelos específicos para sua análise em determinadas organizações ou instituições, sejam públicas e privadas.

2.1.1 Conceituação de clima organizacional

Os estudos sobre Clima Organizacional surgiram nos Estados Unidos, aproximadamente na década de 60, através dos trabalhos de Forehand; Gilmer (1964) sobre variações ambientais e comportamento organizacional. Tais estudos tratam de problemas de conceituação e mensuração do clima organizacional,

comparando-os com estudos sobre comportamento individual realizados em Psicologia.

Posteriormente, Litwin; Stinger (1968) realizaram experiências em laboratórios de estudo, idealizando três diferentes companhias, de maneira que os dirigentes de cada uma delas atuassem de acordo com as seguintes necessidades sociais básicas: realização, afiliação e poder. Os resultados demonstraram que cada uma das organizações apresentou diferenças em termos de satisfação e desempenho com três situações bem distintas, o que levou à conclusão de que o clima organizacional pode ser criado de diferentes formas. Uma das formas mencionadas pelos autores trata do estilo de liderança, objeto de estudo nesta pesquisa.

No Brasil, o estudo de clima organizacional teve início, segundo Oliveira (1990), na década de 70, com o trabalho de Saldanha, intitulado 'Atmosfera Organizacional', o qual fez um alerta sobre a importância do bem-estar psíquico dos indivíduos nas organizações, do papel do psicólogo organizacional e ressaltou a importância de estratégias que possibilitem uma sadia atmosfera organizacional para uma instituição que objetive promover o seu desenvolvimento organizacional. Posteriormente, Souza (1978) realizou estudos comparativos de clima organizacional entre uma empresa privada, um órgão público e uma universidade. O estudo teve como objetivo demonstrar a utilidade da 'escala Kolb' no diagnóstico do clima e relatar algumas aplicações feitas à realidade brasileira.

Mais recentemente, o estudo de clima nas organizações tem sido negligenciado. Existem algumas razões para isso. Em primeiro lugar, o fato de o assunto não ser de pesquisa fácil, tanto por ser complexo quanto por que as organizações nem sempre estão dispostas a pôr em descoberto seus procedimentos internos; segundo, porque na área comportamental o próprio hábito de pesquisa científica ainda é incipiente no Brasil. Em geral, é um processo que demanda disponibilidade de tempo e de recursos que, por sua vez, nem sempre se acham disponíveis para o pesquisador. Apesar dessa negligência, o assunto é de importância e deve ser estudado, já que os clientes se deixam influenciar pelo clima percebido na organização (SOUZA, 1980).

O tema é relevante porque estuda o funcionamento da organização através de um elenco de variáveis entrelaçadas, fugindo assim à abordagem linear e unilateral. A análise do clima serve para identificar onde se situam as grandes

deficiências das organizações e mostrar em que direção possíveis esforços devem ser envidados na busca de soluções que venham a favorecer uma melhor integração e compatibilidade entre as metas individuais e institucionais, o que, em consequência, se traduz num melhor desempenho, tanto do ponto de vista pessoal, como organizacional.

O clima organizacional é um conceito importante para descrever as percepções dos indivíduos sobre as organizações em que trabalham. Por se tratar de um conceito importante e abrangente, consegue resumir numerosas percepções num pequeno grupo de dimensões para caracterizar as percepções das pessoas sobre os grupos e equipes em que trabalham, bem como para descrever sistemas sociais, tais como famílias, clubes, instituições privadas e públicas.

O estudo de clima é um excelente instrumento de *feedback* e de intervenção organizacional, trazendo contribuições valiosas para o conhecimento e o manejo do funcionamento das organizações. Sua extensão, entretanto, não está firmemente estabelecida entre a variedade de conceitos usados em pesquisa organizacional. Sob esta ótica, vários estudos têm sido feitos, abordando o conceito e a natureza do clima organizacional. Hall (1984), por exemplo, caracteriza o tema como sendo representado pelos conceitos que os indivíduos partilham a respeito do lugar em que trabalham. Como conceitos, as percepções de clima são abstrações significativas de conjuntos de indícios baseados nos acontecimentos, condições, práticas e procedimentos que ocorrem e caracterizam a vida diária de uma organização.

Waters et al. (1974) definem clima como um conjunto de atributos específicos que caracteriza uma organização e que refletem como seus membros agem em seus respectivos ambientes. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivadoras do ambiente organizacional, isto é, àqueles aspectos que levam a despertar de diferentes tipos de motivação.

Além dos estudos que atribuem importância aos fatores pessoais na percepção do clima organizacional, há um grande conjunto de trabalhos que destacam o clima como determinado por fatores organizacionais, ao mesmo tempo em que é determinante dos resultados esperados pela organização.

Payne; Mansfield (1973) entendem o clima organizacional como o elo conceitual de ligação entre o nível individual e o nível organizacional no sentido de

expressar a compatibilidade ou as congruências das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais. Da mesma forma, Litwin; Stinger (1968) definem clima como sendo a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida pelos membros organizacionais e que influencia seus comportamentos. Por outro lado, Gibson et al. (1981) procuram mostrar que as organizações não diferem apenas em estrutura e processos, mas igualmente nas atitudes e comportamento de seu pessoal. Os autores procuram descrever de que forma os vários elementos organizacionais, como estilos de liderança, estrutura, ambiente, processos, comportamento administrativo e outros interagem para produzir aquilo que se tem tornado conhecido como clima organizacional.

Neste sentido, Souza (1983) comenta que o estudo de clima é constituído fundamentalmente por percepções acerca de propriedades objetivas do ambiente, como estrutura e processos que produzem efeitos sobre o desempenho institucional e a satisfação no trabalho dos membros organizacionais. Da mesma forma, Litwin; Stinger (1968) vêem o clima organizacional como um conjunto de propriedades psicológicas mensuráveis do ambiente de trabalho percebido direta ou indiretamente pelas pessoas que vivem e que trabalham nesse ambiente.

Em Colossi (1991) constata-se que no estudo de clima organizacional captam-se as percepções dos empregados sobre a organização e seu ambiente de trabalho. Assim sendo, revela tanto o que eles pensam, quanto suas reações a respeito de atributos específicos ou características da organização que refletem seus valores e atitudes organizacionais. No entanto, é importante destacar que, para o autor, os empregados, individualmente considerados, nem sempre compartilham da mesma opinião ou percepção sobre a organização e seus atributos. Na realidade, a análise de clima não está preocupada com as percepções individualizadas de cada um, mas sim em apurar a percepção da coletividade, isto é, conhecer o conjunto das percepções dos empregados em geral.

Idêntico raciocínio havia sido já manifesto por Campbell et al. (1970), ao definirem o conceito de clima como sendo um conjunto de atributos específicos de uma organização em particular que podem ser induzidos da forma pela qual a organização lida com seus membros e seu ambiente. Para cada indivíduo dentro da organização, o clima assume a forma de um conjunto de atitudes e expectativas que

descrevem a organização em termos tanto de características estatísticas, tal como o grau de autonomia, como de variáveis comportamentais de resultado ou eventos de saída. Assim, para estes autores, clima organizacional deve ser definido operacionalmente como a soma das percepções dos indivíduos que trabalham na organização.

Desse modo, as impressões gerais ou as percepções dos empregados sobre a organização e seu ambiente de trabalho também podem ser consideradas como o grau em que as regras são impostas pelo componente administrativo, ou a extensão em que as pessoas são tratadas como 'seres humanos' e não como parte de uma máquina (CHAMPION, 1979).

Numa abordagem mais compreensível para o entendimento do tema, Xavier (1973) utiliza o termo clima organizacional como sinônimo de 'meio ambiente psicológico da organização', 'atmosfera de trabalho' e 'personalidades individuais'. Embora afirme que medidas de clima organizacional são, até certo ponto, medidas de personalidades individuais, menciona a existência de outros fatores, tais como competição, mudanças tecnológicas, ambiente físico, normas internas, benefícios, variáveis econômicas.

Nesse sentido, Schein (1982) entende que o clima organizacional contribui para moldar o comportamento dos indivíduos, através de procedimentos administrativos, participação nas decisões políticas e administrativas, recompensa e incentivos, influenciando de modo significativo nos fatores motivacionais dos servidores da organização.

Para Stoner (1995, p. 74), o conceito de clima organizacional envolve um quadro mais amplo da influência ambiental sobre a motivação, pois "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".

Não obstante exista certa similaridade e convergência entre as várias definições de clima propostas anteriormente, o modelo de estudo de clima organizacional pode ser elaborado num conjunto de fatores organizacionais ou de categorias de análise de clima.

Nos conceitos de clima acima citados, percebe-se que o clima é freqüentemente inferido das impressões subjetivas que os trabalhadores têm do ambiente. É lógico esperar que nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião do ambiente organizacional, razão pela qual para uns ele pode ser adequado, enquanto que para outros pode não ser. Dessa forma, é possível sugerir que a disfunção nem sempre deve ser do ponto de vista organizacional, mas sim do indivíduo. Por outro lado, o clima representa uma soma das expectativas geradas em uma situação, e é um fenômeno grupal, resultante e característico de uma coletividade e um conceito que engloba tanto os fatos humanos e materiais como os abstratos, resultantes do convívio humano institucional e da cultura presente na instituição.

A natureza global do clima sugere, portanto, que o conceito seja multidimensional, por isso é fundamental estudar os fatores organizacionais num contexto de informações disponíveis na organização (SOUZA, 1983).

2.1.2 Cultura e clima organizacional

O foco central deste estudo é o clima organizacional em instituições universitárias federais. Dada a importância da cultura no contexto das organizações, julgou-se conveniente fazer uma revisão para apresentar algumas considerações a respeito de cultura e clima. A palavra cultura hoje tem outros significados semânticos além do originalmente conhecido como ato de cultivar a terra. Cultura, no âmbito social, é entendida como o complexo dos padrões de comportamento, dos valores e das crenças que são transmitidos coletivamente, resultantes de um esforço conjunto de aprimoramento desses valores e que caracterizam um grupo, sociedade ou civilização (FERREIRA, 1975).

Smith e Peterson (1994) definem cultura como todo complexo que compreende conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume e qualquer outra capacidade ou hábito adquiridos pelo homem como membro da sociedade.

No âmbito social das organizações de trabalho, o conceito de cultura organizacional, elaborado por Schein (1982, p. 93), entende a cultura organizacional como sendo

o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender 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.

Já Fleury (1993) define cultura como um sistema de valores e crenças compartilhados que modelam o estilo de administração de uma empresa e o comportamento cotidiano de seus empregados. Assim sendo, cultura pode ser entendida como um trabalho de sensibilidade, imaginação, reflexão, às vezes individual, às vezes coletivo, mas que é, fundamentalmente, um processo de criação e de produção de obras. Para Fleury (1993) cultura organizacional pode ser entendida como num conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação, como ocultam as relações de dominação.

Outros autores tratam cultura e clima organizacionais indistintamente, como Katz; Kahn (1978), para os quais toda organização cria sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabus, usos e costumes. O clima ou cultura do sistema reflete tanto as normas e valores de sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal. O clima organizacional também reflete a história das porfias internas e externas, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e leiaute físico, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema. Assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivos que são transmitidos aos novos membros do grupo. Esclarecem, finalmente, que os estudos existentes ainda não proporcionaram uma exposição adequada de cultura ou clima organizacional.

Analisando culturas e estruturas, Handy (1978) enfatiza que a cultura de uma organização é afetada pelos acontecimentos do passado e pelo clima do presente, pelo tipo de tecnologia empregada no trabalho, por suas metas e pelas pessoas que nela trabalham. Para o autor, cada organização e cada parte dela possui uma cultura, uma estrutura e sistemas apropriados a essa cultura. E, ainda, a escolha da estrutura adequada é determinada pelas variáveis, história, propriedades, tamanho e tecnologia, metas e objetivos, o ambiente e as pessoas.

Segundo Bowditch (1992), os termos clima organizacional e cultura organizacional, algumas vezes são empregados para explicar o mesmo fenômeno. Porém, é preciso destacar que existem diferenças importantes que distinguem um conceito do outro. Enquanto o clima organizacional é uma medida das expectativas das pessoas em relação ao trabalho em uma organização, a cultura organizacional se ocupa da natureza das crenças e expectativas sobre a vida organizacional.

Apesar destas opiniões, os conceitos de clima e cultura não se confundem. Segundo Ornstein (1986), a cultura é um conceito global, geralmente referido a normas, valores e fins organizacionais, enquanto o clima é definido como descrição individual das condições de trabalho de uma organização.

Certamente, mais sólida teoricamente é a contribuição de Moran; Volkwein (1992). A tentativa dos autores é aquela de prefigurar uma aproximação cultural para a explicação da formação do clima. A definição do clima que estes autores propõem remete explicitamente àquela já vista por Forehand; Gilmer (1964), mas é integrada e enriquecida com as hipóteses sobre relações com a cultura organizacional. Para estes autores,

[...] as culturas organizacionais contêm os elementos essenciais dos valores, as explicações negociadas e os significados historicamente constituídos que impregnam as ações com propósito e valoração consensuais, que tornam possíveis os esforços organizacionais e, portanto, as organizações (MORAN; VOLKWEIN, 1992, p. 33).

Os mesmos autores avançam em uma série de hipóteses sobre a relação entre clima e cultura. Enquanto o clima seria uma característica relativamente duradoura da cultura da organização, a cultura é uma característica muito duradoura da própria organização, portanto, evolui lentamente enquanto é, em um certo sentido, um registro da interpretação da história de uma unidade social e depende da existência de um passado conhecido de duração notável. Além do clima, como realidade organizacional ser mais superficial, em comparação à cultura, forma-se e transforma-se mais rapidamente. Se o clima opera em nível das atitudes e valores, a cultura não só opera nestes níveis, mas também no nível de assunções inconscientes de uma coletividade de indivíduos (MORAN; VOLKWEIN, 1992).

Assim considerando, Souza (1978) propôs um modelo para estudar a cultura organizacional, composto de três elementos: preceitos, tecnologia e caráter. Por preceitos, entende-se a autoridade e o conjunto de regulamentos e valores,

explícitos ou implícitos, que regem a vida organizacional, incluem-se aí: política administrativa, costumes sociais, estilos de gerência, rituais e cerimoniais, tabus, tradições, dogmas, sanções, padrões de conduta esperada. Por tecnologia, entende-se o conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho organizacional, inclusive em suas relações com o ambiente externo. Incluem-se: maquinaria, equipamentos, divisão de tarefas, estrutura de funções, racionalização de trabalho, recursos materiais, cronograma, redes de comunicação, linguagem especializada, metodologia de serviços etc. Por caráter, entende-se o conjunto das manifestações afetivas espontâneas dos indivíduos que compõem a organização. Incluem a alegria, depressão, agressividade, medo, tensão, entusiasmo, apatia.

Na sua concepção, esses três elementos convivem em qualquer cultura organizacional. São interdependentes, mas geralmente um deles predomina, caracterizando o estilo da organização que, por sua vez, vai constituir as subculturas nas suas diversas unidades. Com relação a clima organizacional, Souza (1978) faz a seguinte distinção: é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. É uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seus efeitos sobre os outros dois. A excessiva importância dada à tecnologia leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão. A aceitação dos afetos, leva a climas de tranquilidade e confiança etc. Como cada um dos três elementos culturais é formado por diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre eles, criando-se climas de maior ou menor rigidez, realização e aspecto emocional.

Por sua vez, Sbragia (1983) diz que, apesar do clima ser decorrente da cultura, ele exerce também efeito sobre ela, existindo, portanto, uma causalidade circular entre ambos. Assim, entende-se por cultura um conjunto de valores, crenças e pressupostos básicos de um grupo que compartilhados formam a identidade da empresa. Por clima compreende-se um conjunto das percepções compartilhado pelos indivíduos acerca dos fatores organizacionais formais e informais que compõe o ambiente de trabalho. Em resumo: a cultura é uma classe extensa de variáveis organizacionais e psicológicas que refletem interações individuais em um âmbito organizacional.

Com esta retrospectiva conceitual, passa-se a analisar os diversos modelos de estudo de clima organizacional existentes na literatura, apontando-se seus fatores, ou categorias, e seus principais significados.

2.1.3 Modelos de estudo de clima organizacional

Como o pesquisador dispõe de duas alternativas básicas para a realização de estudos de clima organizacional onde, na primeira, ele adota um conjunto específico de fatores ou categorias já conhecidos e consagrados na literatura e, na outra, elabora o seu modelo, a seguir serão apresentados alguns modelos utilizados para o estudo do clima organizacional.

◆ Modelo de Litwin e Stinger

O modelo de Litwin; Stinger (1968) é um estudo empírico para medir o clima organizacional através dos seguintes fatores:

- *Estrutura* – o sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em sua situação de trabalho; com muitas regras, regulamentos, procedimentos;
- *Responsabilidade* – o sentimento de ser seu próprio chefe; não haver dupla verificação em suas decisões;
- *Riscos* – o senso de arriscar e de desafio no cargo e na situação de trabalho;
- *Recompensa* – o sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; a ênfase na recompensa versus ceticismo e punições;
- *Calor e apoio* – o sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização;
- *Conflito* – o sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos, a ênfase calcada sobre diferentes aqui e agora.

◆ Modelo de Kolb et al.

O modelo de Kolb et. al. (1986) utiliza uma escala de sete fatores do clima:

- *Conformismo* – o sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais deve-se amoldar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo;
- *Responsabilidade* – responsabilidade pessoal aos membros da organização para realizarem sua parte nos objetivos da organização; o grau em que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem terem de verificar com os superiores cada etapa;
- *Padrões* – a ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que ela coloca objetivos estimulantes, comunicando-lhes o comprometimento com esses objetivos;

- *Recompensas* – o grau em que os membros sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados por bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos quando algo sai errado;
- *Clareza organizacional* – o sentimento, entre os membros, de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos;
- *Calor e apoio* – o sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho;
- *Liderança* – a disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados. Quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem sucedida. A liderança é baseada na perícia. A organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas.

◆ **Modelo de Sbragia**

Sbragia (1983), num estudo empírico sobre o clima organizacional em instituição de pesquisa de natureza governamental, utiliza um modelo contendo vinte fatores sobre aspectos que foram tidos como relevantes neste trabalho:

- *Estado de tensão* – descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções;
- *Conformidade exigida* – apresenta o quanto as pessoas têm flexibilidade de ação dentro do contexto organizacional; descreve o quanto a organização conscientiza a necessidade de obediência a normas e regulamentos formais;
- *Ênfase na participação* – narra o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas idéias e sugestões são aceitas;
- *Proximidade da supervisão* – descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas; o quanto as pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho; o quanto as pessoas têm possibilidade de exercer a iniciativa;
- *Consideração humana* – enfatiza o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos humanos;
- *Adequação da estrutura* – explica o quanto o esquema organizacional facilita as ações das pessoas e o quanto existe de prática, normas, procedimentos e canais de comunicação consistentes com os requisitos de trabalho;
- *Autonomia presente* – descreve o quanto às pessoas se sentem como seus próprios patrões; o quanto não precisa ter suas decisões verificadas;

- *Recompensas proporcionais* – descrevem quão bem as pessoas são recompensadas pelo trabalho que fazem; a quanta de ênfase é dada em recompensas positiva antes do que em punições; as quão justas são as políticas de pagamento e promoções;
- *Prestígio obtido* – descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização; o quanto a organização projeta seus membros no ambiente;
- *Cooperação existente* – descreve o quanto à amizade e as boas relações sociais prevalecem na atmosfera de trabalho da organização; o grau de confiança de uns nos outros; o grau com que a interação entre as pessoas é sadia;
- *Padrões enfatizados* – descrevem o grau de importância atribuída pelas pessoas às metas e padrões de desempenho; a ênfase dada à realização de um bom trabalho;
- *Atitude frente a conflitos* – descreve o quanto às pessoas estão dispostas a servir e considerar diferentes opiniões; a ênfase relativa dada pelas pessoas em “levantar o problema” antes do que em ignorá-lo;
- *Sentimento de identidade* – descreve o quanto às pessoas manifestam um sentimento de pertencer à organização; o quanto às pessoas dão valor à organização da qual fazem parte;
- *Tolerância existente* – descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva;
- *Clareza percebida* – descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito; o quanto à organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso;
- *Justiça predominante* – descreve o grau com que predominam nos critérios de decisão as habilidades e desempenhos antes do que os aspectos políticos, pessoais ou credenciais;
- *Condições de progresso* – descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional; o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso;
- *Apoio logístico proporcionado* – descreve o quanto à organização provê às pessoas as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho; o quanto a organização facilita seus trabalhos principais;
- *Reconhecimento proporcionado* – descreve o quanto à organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros; o quanto o esforço individual diferenciado é reconhecido;
- *Forma de controle* – descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas antes do que para policiamento e castigo.

◆ **Modelo de Halpin e Grolf**

Outro modelo encontrado na literatura para medir clima foi a escala de Halpin e Grolf, que, segundo Santos (1983), constitui-se de oito fatores de clima organizacional, quatro deles descrevendo o comportamento do subordinado e os outros quatro relacionados ao comportamento do líder, estando assim definidos:

- *Falta de entrosamento* – refere-se ao empregado que não está entrosado com as tarefas que devem ser realizadas no grupo;
- *Obstáculo* – reporta-se ao empregado que sente que está sobrecarregado e ocupado com atividades de rotina;
- *Espírito* - refere-se ao empregado que sente que suas necessidades sociais estão sendo preenchidas ao mesmo tempo em que experimenta um sentimento de realização no trabalho. É a dimensão do moral do empregado;
- *Amizade* – refere-se ao atendimento das necessidades sociais dos empregados, relações de amizade, sem estar necessariamente relacionado ao sentimento de realização no trabalho;
- *Distância* – refere-se à distância entre o superior e o empregado, isto é, o comportamento formal do superior comparado com o seu comportamento informal;
- *Produção* – refere-se à supervisão cerrada por parte do administrador;
- *Estímulo* – diz respeito ao comportamento do supervisor orientado para a tarefa e o desejo de motivar o empregado a realizar o trabalho;
- *Consideração* – refere-se ao supervisor que considera o empregado como pessoa humana.

◆ **Modelo de Schneider**

Schneider (1975) construiu um modelo com seis fatores para medir clima organizacional, sendo que cada item corresponde a uma descrição da organização, estando assim definido:

- *Suporte administrativo* – está relacionado ao interesse ativo que o supervisor tem no progresso do servidor, colaborando com ele e mantendo relações de amizade;
- *Estrutura administrativa* – avalia em que grau o administrador faz uso de orçamentos, exige do servidor o uso de material de venda e obtenção de novos clientes. Traduz o acompanhamento do trabalho de venda e a importância dos resultados da empresa;
- *Preocupação com novos servidores* – os itens aqui estão relacionados com aspectos de seleção, orientação e treinamento de novos servidores;
- *Independência dos servidores* – estes itens descrevem aqueles servidores que procuram seguir seus próprios caminhos. Medem a

independência do agente com relação aos controles feitos pela empresa;

- *Conflitos internos* – refere-se à presença de grupos internos ou outros grupos externos à empresa e ao boicote da autoridade administrativa pela empresa;
- *Satisfação geral* – refere-se ao grau em que a empresa promove encontros sociais periódicos dos empregados com a supervisão e o trabalho da empresa.

◆ **Modelo de Campbell et al.**

A contribuição de Campbell et al. (1970) foi no sentido de identificar quatro fatores que devem caracterizar dimensões comuns em qualquer instrumento de clima. Os itens sugeridos são:

- *Autonomia individual* – baseada nos fatores responsabilidade individual, independência e oportunidade para usar iniciativa pessoal e tomar decisões;
- *Grau de estrutura* – baseado no grau em que os objetivos e métodos para o trabalho são estabelecidos e comunicados ao subordinado pelo supervisor;
- *Orientação para recompensa* – baseado nos fatores de recompensa, satisfação geral, orientação para a promoção e auto-realização;
- *Consideração, calor e apoio* – baseado nos fatores de suporte administrativo, treinamento de subordinados, amizade e apoio.

◆ **Modelo de La Follete e Sims**

Um outro modelo foi o utilizado por La Follete; Sims (1975) num estudo realizado em um centro médico, constituído dos seguintes fatores:

- *Grau efetivo em relação a outras pessoas da organização* – este fator identifica a forma pela qual o indivíduo percebe seus colegas e outras pessoas na organização;
- *Grau efetivo em relação à supervisão e/ou organização* – este fator identifica a forma pela qual o indivíduo percebe a supervisão. Além disso, a supervisão, por sua vez, representa a organização;
- *Clareza das políticas e promoções* – este fator descreve a maneira pela qual o indivíduo identifica claramente as políticas organizacionais e as oportunidades de promoção;
- *Pressões no trabalho e padrões* – este fator identifica o sentimento de pressão no trabalho e a ênfase dada pela supervisão a altos padrões de desempenho;
- *Comunicação aberta e ascendente* – este fator descreve a comunicação entre os empregados e supervisores; o desejo dos

supervisores em aceitar as idéias dos subordinados e aconselhá-los em sua carreira;

- *Risco na tomada de decisão* – este fator identifica o grau de risco na tomada de decisão administrativa.

◆ **Modelo de Peltz e Andrews**

Peltz e Andrews, segundo Oliveira (1990), em pesquisa realizada com 1311 cientistas e engenheiros de 11 organizações industriais, governamentais e universitárias, com o objetivo de estudar a influência da administração dos laboratórios no desempenho dos indivíduos, identificaram vários fatores que propiciaram climas favoráveis a atividades de pesquisa. Os resultados foram agrupados em tópicos, alguns dos quais são resumidos a seguir.

- *Liberdade* – Cientistas valorizam a liberdade, a autonomia, a independência e também a interação com outros colegas, desde que estes não tenham o poder de veto sobre eles;
- *Comunicação* – Cientistas apreciam a troca de idéias, busca e fornecimento de informações, críticas e apologias;
- *Diversidade* – Cientistas com várias especializações, atividades diversificadas, tarefas praticas e teóricas, técnicas e administrativas, são mais eficientes do que aqueles altamente especializados;
- *Dedicação* – Cientistas envolvidos no trabalho, com entusiasmo, interesse e dedicação são mais eficazes;
- *Motivação* – Cientistas motivados por fontes internas são mais eficazes dos que por estímulos externos;
- *Satisfação* – Cientistas mais realizadores não são necessariamente os mais satisfeitos. Uma certa insatisfação, decorrente de impaciência ávida, parece ser inevitável, numa atmosfera de pesquisa sadia;
- *Similaridade* – Cientistas que pensam diferentemente (em abordagens de trabalho e estratégias técnicas), mas com semelhanças nas fontes de motivação tem melhor desempenho, pois as diferenças provocam uma tensão intelectual estimulante e necessária à inovação, e as similaridades, uma segurança emocional necessária para suportar a ansiedade da atividade criativa;
- *Criatividade* – cientistas são mais criativos atuando em projetos novos, de curto prazo e como membros de equipe com acesso ao poder decisório e com comunicação livre, do que em situação restritiva e menos flexível;
- *Idade* – Cientistas produzem mais em meados de sua carreira, quando têm interesses amplos e não limitados;
- *Grupos* – Cientistas são produtivos em grupos com quatro a cinco anos de existência; após esse período tornam-se menos entusiasmados, menos competitivos, menos comunicativos e mais inclinados à especialização.

◆ **Modelo de Zohar**

Zohar, segundo Oliveira (1990), trabalhando em 20 indústrias de Israel com o objetivo de avaliar a percepção dos indivíduos sobre as condições de segurança no trabalho, que chamou de clima de segurança, desenvolveu um questionário com 40 afirmativas agrupadas em 8 dimensões:

- Importância e eficiência do programa de treinamento em segurança;
- Atitudes da administração com relação à segurança;
- Efeito da conduta segura sobre as promoções;
- Nível do risco nos locais de trabalho;
- Efeitos do ritmo de trabalho necessário sobre a segurança;
- Status do oficial de segurança;
- Efeito da conduta segura no status social;
- Status do comitê de segurança.

◆ **Modelo de Colossi**

O modelo desenvolvido por Colossi (1991) teve como finalidade analisar o clima organizacional de uma empresa agro-industrial de Santa Catarina, levando em consideração os seguintes fatores:

- Filosofia e ambiente geral na empresa;
- Condições físicas de trabalho;
- Sistema de avaliação e controle;
- Treinamento e desenvolvimento profissional;
- Progresso funcional;
- Comportamento das chefias;
- Satisfação pessoal;
- Sistema de assistência e benefício;
- Lazer;
- Relacionamento sindical.

◆ **Modelo de Rizzatti**

O modelo desenvolvido por Rizzatti (1995) teve como finalidade analisar o clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina, levando em consideração os seguintes fatores:

- Imagem e avaliação;
- Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos;
- Organização e condições de trabalho;

- Relacionamento interpessoal;
- Sucessão político-administrativa e comportamento das chefias;
- Satisfação pessoal.

A revisão da literatura e dos modelos utilizados para análise do clima organizacional permite identificar dois aspectos relevantes. Em primeiro lugar, a análise de clima é um instrumento eficaz que estabelece o elo de ligação entre o nível individual e o nível organizacional, levando-se em conta o que os indivíduos numa coletividade pensam a respeito do lugar em que trabalham. Em razão disto, é muito utilizada para detectar as possíveis causas e conseqüências de problemas ocorridas nas organizações; servindo como um instrumento auxiliar na aplicação de medidas corretivas, principalmente, na melhoria da qualidade dos serviços e na formulação de estratégias de mudança. Em segundo lugar, os modelos são desenvolvidos e ajustados a uma realidade própria de cada tipo de organização estudada, abordando aspectos relacionados com a sua especificidade e a de seu campo de ação. Por isso, esta pesquisa tem como finalidade estudar fatores expressivos para elaboração de categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras, visando criar um instrumental capaz de promover a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

2.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE PARA O ESTUDO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM UNIVERSIDADES

A análise do clima organizacional em universidades pressupõe que, dada a complexidade e especificidade dessas organizações, se considere, para efeito de estudo, o conjunto de características que a distinguem das demais organizações.

Com base na análise dos fatores ou variáveis estabelecidas nos diferentes modelos sugeridos, principalmente os de Rizzatti (1995) e de Colossi (1991), para o estudo do clima organizacional, bem como de uma criteriosa avaliação de sua pertinência no estudo de organizações públicas de natureza de ensino, foram estabelecidos os seguintes fatores básicos que servirão como proposta inicial do presente estudo de pesquisa:

- Imagem institucional;
- Política de Recursos Humanos;
- Sistema de assistência e benefícios;

- Estrutura organizacional
- Organização e condições de trabalho;
- Relacionamento interpessoal;
- Comportamento das chefias;
- Satisfação pessoal;
- Planejamento institucional;
- Processo decisório;
- Autonomia universitária;
- Avaliação institucional.

A abordagem de tais variáveis leva em consideração os aspectos e concepções a seguir descritos.

2.2.1 Imagem institucional

Entende-se, por imagem, o prestígio de que desfruta uma organização. De acordo com Perrow (1961), se uma organização é bem considerada, ela pode mais facilmente atrair pessoas, influenciar a legislação relevante, exercer poder informal na comunidade e assegurar número adequado de usuários. A organização pode ser colocada ao longo de um *continuum*, como tendo imagem pública favorável e não favorável. À imagem predominantemente favorável pode-se chamar de prestígio obtido junto à comunidade ou a sociedade. Segundo Morgan (1996), a imagem resulta da combinação de um conjunto, mais ou menos abrangente e importante, de percepções e sentimentos de identidade sobre diferentes variáveis que compõem a organização.

Reconhecida sua importância, exige-se uma definição precisa do significado da imagem como requisito para um eficaz gerenciamento de sua construção. Kotler; Anderson (1999) usam o termo imagem como a soma de crenças, atitudes e impressões que uma pessoa ou um grupo tem de um serviço, uma pessoa, um lugar, ou uma instituição. É, portanto, o resultado da percepção figurativa. Esta definição procura diferenciar imagem de outros conceitos correlatos ou próximos, como crença, atitude, estereótipo ou valor.

Outro aspecto sobre o entendimento do que seja imagem, está no texto de Hedden (1992), cuja idéia básica é a de que o comportamento humano não é dirigido nem pelo conhecimento nem pela informação, mas é o resultado da imagem

percebida. Não é, portanto, baseado na verdade, mas naquilo que se sente ou acredita ser verdade; não no fato, mas nas mensagens filtradas por nosso mutável sistema de valores. A imagem de uma instituição não representa necessariamente sua realidade. Será sempre a resultante de um processo perceptivo subjetivo, pois o meio pode não ser a mensagem, mas ele a afeta seriamente.

É, portanto, previsível que as crenças dos indivíduos acabem por formar imagens, por vezes distorcidas e estereotipadas dos objetos, Mas são elas que determinam o que se deseja e em quais instituições se poderá confiar. Então, o que as pessoas vêem depende das características dos estímulos, tanto quanto de suas personalidades, seus valores, experiências e crenças.

A imagem envolve o interior e o exterior do indivíduo, contemplando necessidades conscientes, como também demandas inconscientes. A imagem pode ser identificada com o processo pelo qual cada posicionamento percebido é criado. A imagem de uma instituição é o resultado não somente de seu posicionamento escolhido, mas também da história da instituição e das ações presentes e passadas.

Para Bergamini (1998), é o ambiente psicológico e outros fatores imponderáveis, como o prestígio obtido, sentimento de identidade e satisfação dos clientes ou usuários que determinam a imagem. Fica então mais claro que uma instituição não tem uma, mas várias formas de verificar a imagem, dependendo do específico e do objeto de estudo, ou do público de quem se procura conhecer a imagem e estabelecer parâmetros claros e bem definidos para que se possa obter a imagem de forma adequada e consistente. São diversos os públicos a transmitir uma imagem. Por vezes é impossível, mas é necessário monitorar os resultados das percepções obtidas, pois cada vez mais aspectos técnicos e tangíveis se fundem a aspectos emocionais e intangíveis, tornando mais difícil sua emancipação. Ainda, segundo o mesmo autor, o prestígio obtido demonstra a percepção dos indivíduos pelo fato de pertencerem à organização e o quanto a organização projeta seus membros no ambiente, tanto externo, como interno da instituição.

Um fator importante na formação da imagem é a percepção do público interno em relação às questões peculiares da instituição. A imagem de uma instituição é complexa, mas importante para transmitir uma visão da empresa. Muitas organizações acabam por definir não claramente sua própria imagem em função de uma fraca estratégia de comunicação, ou também de métodos não apropriados de

se obter a imagem da instituição. Por isso, é importante a definição de categorias de análise do clima para estudar universidades em que se pretende pesquisar e apresentar um conjunto de componentes que possam transmitir a imagem das universidades de forma límpida (KOTLER, 1999).

Criar e manter uma imagem positiva são uma importante parte de missão estratégica de uma organização. Os gestores da imagem de uma instituição não podem estar dissociados do processo de definir um posicionamento para a instituição e seus serviços, tanto em relação à satisfação dos usuários, bem como em relação ao prestígio pessoal e profissional. Isto deve ser incorporado às práticas gerenciais como uma importante área de monitoramento, controle e avaliação institucional.

Segundo Meyer (1993), a avaliação institucional é um instrumento de gestão para mensurar os esforços da organização em relação à sua qualidade, sua excelência, sua utilidade e sua relevância. A avaliação produz informações que poderão contribuir para a tomada de decisão, elevando a produtividade e melhorando os produtos e o desempenho organizacional. Ainda segundo o autor, ao se tratar de avaliação das instituições de ensino superior, ainda não está bem claro o que se deve avaliar. Esta indefinição advém da inexistência de uma prática contínua de avaliação neste tipo de organização. Portanto, o autor sugere que ao se realizar o processo de avaliação sejam observadas as áreas funcionais: acadêmica, pesquisa, extensão e administração.

Por avaliação entende-se a coleção e interpretação de dados, através de meios sistemáticos e formais, e de informações relevantes que sirvam de base para o julgamento racional em situações de decisão. Segundo Dressel (1985), a avaliação busca também o aperfeiçoamento dos sistemas internos da organização. Neste caso, cabe detectar pontos fracos ou críticos que afetam as estruturas organizacionais, administrativas e acadêmicas da instituição. Assim sendo, por avaliação entende-se um processo completo, cujo uso sistemático e contínuo tem plenas condições de conduzir uma instituição à melhoria da qualidade, assegurando uma imagem positiva perante a comunidade.

2.2.2 Políticas de recursos humanos

As organizações têm enfrentado nos últimos tempos, várias crises que se refletem tanto numa nova definição de seu papel social, quanto na profunda reflexão da importância de seus recursos humanos para a consecução dos objetivos organizacionais.

Colossi; Teixeira (1999) afirma que a preocupação com o desenvolvimento de recursos humanos nas organizações está alicerçada no fato de os indivíduos passarem a maior parte do tempo vivendo ou trabalhando nas organizações. Esta preocupação está relacionada, tanto em nível pessoal quanto profissional, nas políticas de recursos humanos adotadas pelas organizações, mas principalmente na perspectiva de inferir a interação entre o indivíduo e a organização. Muitas vezes, a interação entre indivíduo e organização sofre algum tipo de discordância, onde nem sempre os objetivos são comuns. Em relação a este aspecto, o autor afirma que

[...] as organizações recrutam e selecionam seus recursos humanos, para com eles e por meio deles alcançarem objetivos organizacionais. Todavia, os indivíduos uma vez recrutados e selecionados, têm objetivos pessoais que lutam para atingir e, muitas vezes, servem-se das organizações para conseguí-los. (MILKOVICH, 2000, p. 97).

Chiavenato (1999) afirma que esta preocupação com os indivíduos tem-se revelado nas políticas adotadas pelas organizações, que cada vez mais tentam contemplar a globalidade do desenvolvimento humano, incluindo aspectos profissionais e humanos. Esta preocupação com os indivíduos nas organizações tem-se revelado nas diretrizes implementadas pelas organizações, visando o desenvolvimento profissional e existencial das pessoas em relação às suas atividades produtivas. Ainda, segundo o autor, as exigências, cada vez mais crescentes, do meio ambiente, de melhores condições de trabalho, têm obrigado os dirigentes das organizações a buscarem alternativas para a definição de estratégias institucionais que tenham como meta o crescimento global dos indivíduos em suas organizações.

Desta forma, as políticas de recursos humanos, segundo o autor, “constituem orientação administrativa para impedir que empregados desempenhem funções indesejadas ou ponham em risco o sucesso de funções específicas” (CHIAVENATO, 1999, p. 171).

A responsabilidade pela integração efetiva entre indivíduos e organização, parece estar nos altos escalões administrativos e, conseqüentemente, numa adequada política de recursos humanos, voltada a todos os participantes da organização, em todos os níveis existentes. Contudo, Aquino (1996) ressalta que as políticas não devem configurar-se como recursos acabados, feitas pelos altos escalões da organização, políticas institucionais desvinculadas das necessidades dos membros que compõe as organizações, devendo sempre contemplar as reais necessidades de desenvolvimento pessoal e organizacional.

Políticas de recursos humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e, por intermédio deles, atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objetivos organizacionais e individuais (MILKOVICH, 2000).

Cada organização desenvolve a política ou estratégias de recursos humanos mais adequada à sua filosofia e às suas necessidades. Toledo (1989), salienta que a política básica de recursos humanos de uma empresa ou instituição, reduzida a uma expressão simples, esta voltada para assegurar a existência de recursos humanos adequados e motivados para as suas operações presentes e futuras. Por isso, a política de recursos humanos, que envolve cargos e salários, treinamento, avaliação, planejamento de carreira etc, está subordinada à definição e implantação dos seguintes propósitos: estabelecer programas e incentivos; flexibilização para recrutar, selecionar, treinar e avaliar o desempenho dos funcionários; políticas de motivação; adequar a administração de cargos e salários ao dinamismo do mercado de trabalho (CARVALHO, 1997).

Desse modo, verifica-se a existência de várias esferas de abrangência das políticas de recursos humanos, ao considerarem-se os níveis da estrutura organizacional e os processos presentes na instituição. Além das políticas gerais definidas estrategicamente, que servem de guias para as demais políticas, têm-se as políticas específicas que consideram os níveis da estrutura onde se acham grupos de indivíduos com atividades peculiares à posição hierárquica e os diferentes tipos de organização.

Nas universidades, as políticas de recursos humanas apresentam características complexas e abrangência maior, pois necessitam dedicar atenções especiais ao professor, pesquisador e técnico-administrativos que, nos diversos

níveis de responsabilidade, garantem seu funcionamento e permitem o alcance de seus objetivos.

No que se refere à política de recursos humanos em universidades, as mesmas são importantes e devem estar adequadas aos novos desafios, como ressalta Colossi et al. (1997). O autor destaca que estes novos desafios resultam da nova lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, das questões de preço, econômico ou social, das estratégias do governo federal, das estratégias da instituição, bem como as diretrizes das entidades de classe, entre outras, as quais exercem forte pressão por mais eficiência. Mas as políticas de recursos humanos nas universidades federais apresentam limites estabelecidos pelas políticas governamentais, que são as que estabelecem as diretrizes ou estratégias de recursos humanos a serem adotadas nas universidades (GRILLO, 1996).

Chiavenato (1999) classifica as políticas de recursos humanos em dois tipos: quanto ao nível da estrutura organizacional em que são aplicadas e quanto ao conteúdo coberto por essas políticas. Uma vez que os indivíduos e grupos encontram-se em diferentes esferas hierárquicas e funcionais da organização, assim as políticas de recursos humanos não podem se apresentar de modo uniforme para toda a organização.

Sob este aspecto, Finger (1993) ressalta a necessidade de um tratamento específico, diante da peculiaridade das atividades ditas de apoio nas universidades. Vai mais além ainda, quando afirma que recursos humanos em outras organizações não são considerados com a importância devida, porém, nas universidades, constituem-se em área fundamental, sendo as políticas adotadas, o diferencial entre o declínio e o êxito da universidade.

O mesmo autor refere que devido ao tempo de permanência das pessoas dentro das organizações e à necessidade de obter satisfação através do trabalho desempenhado, as políticas de recursos humanos devem atender ao desejo íntimo de progresso contínuo, tanto em nível pessoal, quanto profissional, sendo esta idéia compartilhada por todos os integrantes da instituição.

Também Grillo (1996, p. 93) também alerta para a importância que têm os recursos humanos em uma organização de ensino superior, pois são eles que “garantem o seu funcionamento e permitem o alcance de seus objetivos [...] nunca é

demais enfatizar a necessidade de as instituições universitárias dedicarem atenção especial aos professores e funcionários”.

Para o autor, as universidades possuem características que as diferenciam das outras organizações, tendo seus profissionais papel extremamente importante no desenvolvimento de seus objetivos, razão há necessidade de se buscarem constantemente formas de manter as pessoas satisfeitas enquanto executam suas funções nas universidades.

A administração de pessoas ocorre a partir do que se pode denominar de políticas. Para Baldrige (1982), as políticas consistem em um conjunto de regras ou de enunciados que servem na orientação para a tomada de decisões. A existência de políticas, ainda, expressa a vontade que a organização tem de possuir normas ou enunciados que orientem seu processo de decisão.

A política de recursos humanos define o modo de atrair, filtrar, manter e avaliar as pessoas que atuam nas organizações. Estas políticas servem de guias ou referências aos componentes de seleção, treinamento, desenvolvimento e avaliação, entre outras práticas que visem ao aprimoramento das pessoas. Estes componentes, que variam de acordo com os interesses das instituições, têm como função direcionar a ação das pessoas para as metas de suas instituições.

No entanto, ainda para Grillo (1996), o que parece é que as universidades não possuem modelos específicos de administração de pessoas, afetando sobremaneira seus objetivos, pois as suas políticas ou suas estratégias na área de recursos humanos estão centradas no governo federal e nas políticas governamentais.

Colossi; Teixeira. (1999, p. 55) corrobora as afirmações anteriores quando adverte que “as instituições de ensino superior, mantidas suas peculiaridades, não fogem às regras gerais no estabelecimento das políticas de desenvolvimento de recursos humanos”. Ressalta, entretanto, que as universidades têm peculiaridades no estabelecimento das políticas de recursos humanos, uma vez que, “a universidade necessita de pessoas altamente habilitadas para atuar junto às forças vivas da sociedade e ser reconhecida como pólo de elaboração crítica e difusão do conhecimento, visando às exigências de desenvolvimento do país”.

Na visão de Grillo (1996), é importante que ocorra, também nas universidades, a formulação de programas de desenvolvimento de pessoas que considerem a participação de todos os membros da instituição, pois desta forma, espera-se que os meios escolhidos para o desenvolvimento de seu pessoal ocorram dentro de um contexto harmônico de convergência entre objetivos organizacionais e individuais.

Segundo Colossi; Bernardes (2001) não existe muita facilidade em implementar novas diretrizes de políticas de recursos humanos nas universidades, pois os pontos básicos das políticas de recursos humanos são estrategicamente definidos pelo governo federal, trazendo assim, muitas vezes, muitos transtornos ou obstáculos na hora de estabelecer uma política adequada para as universidades.

No que se refere a gerenciar recursos humanos e estabelecer as suas políticas, constatamos que Boog (1991) enfatiza que a tarefa de gerenciar recursos humanos vem se alterando de maneira substancial nos últimos anos, sendo que a definição de seu papel dentro das organizações vem sofrendo diversas e gradativas modificações, passando de uma posição secundária e burocrática à posições de alta importância na formulação das estratégias empresariais. Estamos numa caminhada inexorável, ditada por um momento no qual as relações trabalhistas são totalmente diferentes das preconizadas anteriormente, onde os sindicatos têm influencia significativa nas políticas de recursos humanos. Nas universidades federais, as políticas governamentais têm influência significativa nas políticas de recursos humanos, bem como as políticas institucionais.

Com relação às principais características que distinguem a administração de recursos humanos nos últimos anos, observa-se que estamos passando de um enfoque burocrático e disciplinar para um enfoque estratégico e desenvolvimentista, onde as políticas institucionais e governamentais têm significativa influência. No primeiro caso, a administração de recursos humanos caracteriza-se como marcadamente burocrática e disciplinadora, voltada à eficiência em seu desempenho (fazer bem feito), onde gerenciar pessoas é responsabilidade exclusiva da área de Recursos Humanos. Sua forma de administração é centralizada, com critérios não divulgados, operacionais, burocráticas, reativas. Dependendo do grau de evolução da empresa, apresenta alguma atuação mais significativa na área de

formação de pessoal, na melhoria do clima entre funcionários e empresa e no estabelecimento de boas relações de trabalho.

No segundo caso, a atuação da área de Recursos Humanos é caracterizada pelo enfoque desenvolvimentista, voltada à eficácia (buscar resultados, fazer as coisas certas). Sua forma de administração é descentralizada - com critérios transparentes – estratégica, regida por diretrizes, pró-ativa. A tarefa de gerenciar recursos humanos não é exclusivamente da área, todo o gerente é também um gerente de Recursos Humanos (BOOG, 1991).

O mesmo autor ainda refere que a Administração de Recursos Humanos se encontra num processo de transição de um modelo de atuação para o outro, o que segundo ele, constitui-se numa tarefa duplamente difícil na atualidade uma vez que, por um lado, não está suficientemente claro, de maneira geral, qual é o papel esperado da atuação de Recursos Humanos em cada instituição e, por outro lado, o meio ambiente apresenta-se com alto grau de turbulência através de crises econômicas, necessidade de maior produtividade, crescente grau de profissionalização, entre outros.

Contudo, o autor enfatiza que, nesse cenário, há um elevado grau de consenso quanto à importância de uma eficaz gerência de Recursos Humanos como ponto vital para o sucesso de todas as organizações, independente de qual seja a sua natureza.

Já para Carvalho (1997), pouca evolução tem ocorrido em termos de técnicas, métodos e processos na Administração de Recursos Humanos. Em sua opinião, as novidades ficam mais por conta das ações sindicais, da evolução da informática, ou de algum modelo importado, ou ainda da intensificação das relações trabalhistas, sendo que elas ocorrem mais por pressão dos sindicatos do que pela própria iniciativa dos administradores de recursos humanos.

O mesmo autor vai mais longe ao referir que, em Administração de Recursos Humanos, existe pouca inovação e mais cópia de outros modelos e que os problemas fundamentais continuam sem ser resolvidos por consequência dessa acomodação. Um dos problemas citados pelo autor, diz respeito ao fato de que o recurso humano ainda continua pouco valorizado, tanto pelos dirigentes, como pelos

gerentes, e que a própria Administração de Recursos Humanos permanece sujeita à redução de recursos ou desativação de atividades por ocasião de crises.

Para o autor, isso decorre, em grande parte, por causa do perfil de atuação da área de Recursos Humanos, cujo comportamento predominante nas organizações tem sido conservador, dirigido mais para a ação ou decisão eficiente do que para a eficácia de atuação, com falta de sensibilidade situacional e pouca flexibilidade para fazer ajustes e adaptações nos planos e programas de trabalho a fim de fazer frente às necessidades surgidas com o desenvolvimento ou crise, bem como é freqüente a falta de objetividade para propor contribuições oportunas, ágeis e significativas.

Enfatiza ainda o autor que a Administração de Recursos Humanos possui áreas de atuação predominantemente eficientes, tais como rotinas de administração de pessoal, administração de refeitórios, assistência médica, serviço social e previdenciários e segurança patrimonial.

Como predominantemente ineficaz, o autor aponta o planejamento, avaliação e acompanhamento de pessoal, estudos, pesquisas e levantamentos, desenvolvimento organizacional, relações trabalhistas e treinamento e desenvolvimento. Desenvolver tem como principal objetivo, promover junto às pessoas, recursos que lhes permitam ser mais aquilo para o que se sentem potencialmente propensas, fazendo-as crescer, tornando-as maiores e mais fortes na sua individualidade.

Já, Drucker (1996) caracteriza a política de recursos humanos, como sendo atividades administrativas que têm por objetivo proporcionar ao indivíduo conhecimentos, habilidades e condições necessárias para seu progresso e sua realização profissional, destacando o fato de que o desenvolvimento constitui-se no planejamento da utilização do potencial de um indivíduo, ao oferecer-lhe oportunidades para seu crescimento pessoal.

Bergamini (1990) esclarece que os programas de desenvolvimento de recursos humanos devem permitir uma atualização do potencial intrínseco a cada um dos seus participantes, proporcionando uma orientação que faculte a cada um o aproveitamento das suas características inatas e enriquecidas por todas as vivências experimentadas ao longo das diferentes fases da vida.

Carvalho (1997) enfatiza a necessidade de se adotar uma postura democrática frente à política de recursos humanos, a qual deve ser entendida como um meio de: a) desenvolver o potencial humano disponível na organização, em suas mais variadas formas; b) estabelecer relações de trabalho facilitadoras do desenvolvimento humano individual e organizacional; c) aumentar a eficiência do comportamento organizacional em cada um dos seus níveis de ocorrência; d) criar condições para a implantação de uma atitude de autocrítica permanente na organização, de modo que a aprendizagem de novas formas de procedimentos e relações de trabalho seja uma constante.

Observa-se, portanto, que desenvolver recursos humanos não significa uma ação periódica de aprimoramento do desempenho no exercício de uma certa função, mas sim, uns processos ao mesmo tempo individuais, grupais e organizacionais de permanente autocrítica e atualização do potencial de criatividade e de realização humana. Ainda, para Carvalho (1997), política de recursos humanos implica na crença de que os próprios indivíduos e grupos detêm as informações e as possibilidades de seu desenvolvimento, cabendo ao departamento de recursos humanos a função de assessoramento em métodos que facilitem processo de aprendizagem. Para ele, existem três atitudes possíveis frente aos recursos humanos dentro de uma organização. A primeira, ignora os recursos humanos como fontes de decisões. A segunda atitude procura envolver os recursos humanos para a redução de resistências às mudanças. Por fim, encontra-se a atitude frente aos recursos humanos que corresponde à descentralização das atividades de Desenvolvimento de Recursos Humanos como forma de desenvolvimento.

Convém notar-se que a opção quanto à orientação a ser implementada cabe aos dirigentes de Recursos Humanos, os quais devem ter como meta a sensibilização dos demais profissionais da organização, a fim de obterem a participação e colaboração direta em suas atividades. Neste contexto participativo, Milkovich (2000) enfatiza que o objetivo de conduzir as pessoas à participação deixa de ser meramente o de vencer suas resistências, mas deve ser, sim, a ampliação das perspectivas de análise de uma dada situação e o aumento da probabilidade de descobrir alternativas de ação mais acertadas.

Contribuindo com esta perspectiva, podemos destacar a importância do sindicato e suas ações no sentido de favorecer as políticas de recursos humanos.

Segundo Chiavenato (1997), para conseguir conquistar as reivindicações de suas bases, o sindicato dos trabalhadores pode utilizar vários meios de ação para pressionar as organizações.

Como organização, o sindicato é uma agremiação ou associação para a defesa dos interesses comuns de seus membros. O sindicalismo evoluiu para a representação maciça e legítima dos direitos e expectativas das classes trabalhadoras. Atualmente, sindicalismo representa um processo de reivindicações por melhores salários e condições de trabalho e, mais do que isso, uma força política que faz parte da natural disputa de poder, em um regime democrático (MACHADO, 1986).

Segundo Magano (1991), o sindicato recebeu a consagração ampla de órgão de defesa e coordenação dos interesses econômicos ou profissionais de empregadores, empregados, agentes ou trabalhadores autônomos e profissionais liberais. Situado, com a conceituação clássica, como órgão de defesa e, portanto, de luta, a lei o definiu, também, como órgão de colaboração com o Estado, no estudo dos problemas de interesse dos integrantes da respectiva classe.

Nesse contexto, é árdua a tarefa dos sindicatos, vista pela premente necessidade de democratização das relações de trabalho, sem, com isso, voltar-se à mera 'humanização' da empresa ou à sua retirada do contexto capitalista, ou, ainda, à busca de extinção do aspecto conflitual das relações de trabalho individuais e coletivas.

2.2.3 Sistema de assistência e benefícios

A origem dos benefícios nas relações trabalhistas tem história recente e está intimamente relacionada com a gradativa conscientização da responsabilidade social das organizações. As origens e o crescimento dos planos de serviços e benefícios devem-se aos seguintes fatores: nova atitude do servidor quanto aos benefícios sociais; exigências dos sindicatos; legislação trabalhista e previdenciária imposta pelo governo; competição entre as empresas na disputa pelos recursos humanos disponíveis, seja para atraí-los ou para mantê-los; controle salarial exercido pelo governo, principalmente no caso de salários elevados, seja no caso da regulamentação de índices oficiais de reajuste salarial por dissídio ou acordo

sindical, seja no caso de controles indiretamente efetuados nos reajustes de preços dos produtos ou serviços; altos impostos atribuídos às empresas, que passaram a localizar e a explorar meios lícitos de fazerem deduções de suas obrigações tributárias (CHIAVENATO, 1997).

Segundo Milkovich (2000), os benefícios são planejados para atender três objetivos: a) competitividade, incluindo custo benefício; b) atendimento da legislação, c) escolhas que levem em conta o indivíduo, incluindo suas necessidades e preferências. Para o autor, benefícios são os aspectos indiretos da remuneração total dos servidores; eles incluem remuneração fora do trabalho, pagamento de seguro e assistência médica, serviços aos empregados e renda de aposentadoria. Ainda, segundo o autor, os sindicatos têm sido uma força dominante no aperfeiçoamento dos programas de benefícios.

Quanto às estratégias de um benefício, Luz (1995) comenta que está espelhada na decisão específica tomada pelo administrador. Os tomadores de decisão buscam um equilíbrio básico entre os direitos adquiridos e as concessões intencionais. Este equilíbrio acontece entre a proporção da remuneração total recebida sob a forma de benefícios apenas por ocupar uma função ou pertencer à organização, e a proporção alocada para aumentar a produtividade da unidade, melhorar o desempenho, a inovação e a assunção de riscos.

Quanto aos benefícios, Aquino (1996) define como sendo, costumeiramente, salário indireto. É um meio de a empresa suplementar a renda do trabalhador. A concessão do benefício deve corresponder à necessidade do empregado e só deve ser concedido quando a empresa tem condições de assegurar a continuidade. Existem vários tipos de benefícios, classificados em legais e assistenciais. Os legais são os estabelecidos por lei, (vale-transporte, alimentação e outros); alguns desses benefícios são pagos pela empresa, enquanto que outros são pagos pelos órgãos previdenciários. Já, os assistenciais são aqueles oferecidos pela empresa ou conquistados pelos servidores, que normalmente têm por objetivo motivar as pessoas para o trabalho. São considerados benefícios espontâneos, concedidos por liberdade das empresas, já que não são exigidos por lei, nem por negociação coletiva.

Benefícios, conforme Luz (1995), possuem um grande impacto no grau de satisfação das pessoas no trabalho, através das facilidades e comodidades que

podem gerar reflexos em sua remuneração. Poderá a instituição, através de um setor de benefícios, conforme Toledo (1989), desenvolver atividades que complementem a política salarial da organização, prestando serviços de extraordinária relevância.

Os planos de serviços e benefícios sociais, geralmente, são planejados para auxiliar o servidor em três áreas de sua vida pessoal e profissional: no exercício do cargo; fora do cargo, mas dentro da empresa; fora da empresa, ou seja, na comunidade. Para Milkovich (2000) a fixação dos objetivos depende das estratégias ou das políticas de recursos humanos objeto da instituição, dando esta forma às decisões que os dirigentes tomam a respeito dos benefícios.

Segundo Chiavenato (1997), os benefícios geralmente são oferecidos no sentido de atender a um leque diferenciado de necessidades dos servidores. Dentro dessa concepção de atendimento da necessidade humana, os serviços e benefícios sociais constituem um mecanismo, uma forma capaz de satisfazer aqueles fatores que promovem satisfação e insatisfação no trabalho. Carvalho (1997) comenta que um dos aspectos importantes dos serviços e benefícios sociais é sua relativa disfunção quando não bem planejados e administrados: alguns itens podem ser aceitos com relutância pelos empregados, enquanto outros podem dar oportunidades a críticas severas. Enfim, os benefícios podem ser facilitadores dos serviços, conveniências e vantagens oferecidas pela organização aos seus participantes.

Para Milkovich (2000) os benefícios sociais, além do aspecto competitivo no mercado de trabalho, constituem-se em atividades da empresa voltadas para a preservação das condições físicas e mentais dos seus empregados. Além da saúde, as atitudes dos empregados são os principais objetivos desse plano.

Ainda, segundo o mesmo autor, apesar dos custos significativos dos benefícios - quase quarenta por cento do total das folhas de pagamento - apenas recentemente os empregadores começaram a se preocupar em dar prioridade à sua administração. Os benefícios não são apenas onerosos, como nem sempre são o que os empregados desejam. A satisfação com os benefícios tem decaído bastante, porque estes não têm acompanhado as mudanças demográficas da mão de obra.

Com relação aos incentivos, são ações ou atitudes que na organização agem como estimulantes do ego do trabalhador, contribuindo para o aumento de sua motivação ou produtividade no trabalho. Os incentivos têm sua estrutura básica centrada em padrões motivacionais estabelecidos dentro da organização e, geralmente, são concedidos com objetivos específicos que visam à elevação do nível de desempenho do servidor (GRILLO, 1987). Os incentivos podem ser entendidos como atitudes, ações que atuam com o objetivo de estimular o ego do trabalhador, ao nível organizacional, facilitando e colaborando para o aumento da motivação, produtividade e satisfação no trabalho.

2.2.4 Estrutura organizacional

Definir estrutura organizacional é explicitar o modo como se dá a inter-relação entre os vários elementos de uma organização e sua relação com o ambiente no qual está inserida, de modo que se configurem as ações em direção à consecução de seu objetivo.

Partindo-se de uma definição simplificada, pode-se dizer que a estrutura, segundo Thompson (1976), está determinada pela padronização e diferenciação interna das relações entre os componentes da organização, que se encontram segmentados em departamentos.

Numa definição um pouco mais elaborada, Vasconcellos e Hemsley (1989) incluem os elementos da estrutura, podendo esta ser definida a partir do modo como se dá a distribuição da autoridade, onde as atividades, desde os níveis mais baixos até a alta administração, são claramente especificadas e a forma como um sistema de comunicação é delineado a fim de permitir a realização das atividades e o exercício da autoridade competente por cada membro da organização na busca do objetivo organizacional.

Para Hall (1984), a estrutura organizacional busca, em primeiro lugar, realizar produtos e atingir metas organizacionais; em segundo lugar, minimizar ou ao menos regulamentar as influências individuais sobre as organizações; e, em terceiro lugar, a estrutura é o contexto onde o poder é exercido e onde são tomadas decisões e onde são executadas as atividades das organizações.

Para Ranson; Hinings; Greenwood, segundo Hall (1984, p. 39), a estrutura é "um meio complexo de controle que é continuamente produzido e recriado em interação e que, ainda assim, modela essa interação: as estruturas são constituídas e constitutivas". Esta definição ressalta o aspecto de 'mobilidade' de toda estrutura organizacional, demonstrando o caráter de inter-relação entre a organização e o ambiente.

Chiavenato (1997, p 98) vem referendar esta noção de mobilidade na definição das estruturas organizacionais ao citar Lorsch, para ao qual, "a estrutura organizacional não é um dado imutável, mas um conjunto de variáveis complexas, sobre a qual os administradores fazem escolhas e tomam decisões".

Para Hampton (1990), as estruturas organizacionais podem ser estudadas sob o ponto de vista de quatro características principais, que interagem entre si e são interdependentes. São elas: diferenciação (divisão do trabalho em departamentos ou subsistemas), formalização (existência de regras e regulamentos), centralização (localização e distribuição de autoridade) e integração (meios de coordenação). Para ele, cada uma dessas características varia enormemente, provocando uma grande diversidade de estruturas organizacionais, razão pela qual não existem duas empresas com estruturas iguais.

Estas características são resultado da influência de vários fatores sobre a estrutura organizacional, que agem sobre ela e lhe conferem mobilidade. Hall (1984) as define como sendo a formalização, o tamanho organizacional e a tecnologia utilizada pela empresa.

A formalização refere-se ao grau em que as normas e regulamentos prescritos pela organização afetam o comportamento de seus membros (STONER, 1995).

Para Hall (1984, p. 68), "as normas e procedimentos concebidos para lidar com as contingências enfrentadas pela organização fazem parte do que se chama formalização".

Segundo Chiavenato (1997), ela é obtida através do cargo e suas especificações, do fluxo do trabalho por meio de instruções e procedimentos e através das regras e regulamentos presentes nos manuais, sendo, portanto, responsável pela definição de um padrão de comportamento e por sua regulação.

Daí se depreende que a formalização é o processo pelo qual os comportamentos são pré-definidos, a partir do qual se pode exercer a função controle.

A extensão das normas e procedimentos varia de organização para organização - existem organizações que se situam na extremidade superior do *continuum* de formalização, enquanto outras praticamente não apresentam procedimentos formalizados, situando-se no limite inferior deste *continuum*. O grau de formalização é uma variável importante para se compreender tanto a organização quanto o comportamento e o pensamento de seus membros (HALL, 1984).

A formalização, por outro lado, é utilizada pelas organizações como recurso para minimizar as incertezas do ambiente. Para Hall (1984), nas unidades organizacionais onde predominam tarefas rotineiras, os procedimentos são altamente formalizados, tanto em abrangência como em profundidade; as unidades com tarefas não rotineiras são pouco formalizadas sob o aspecto de profundidade, não havendo indicações empíricas quanto ao aspecto abrangência.

Segundo Hage, de acordo com Hall (1984, p. 69),

a formalização ou padronização é medida pela proporção de tarefas codificadas e pela variação que é tolerada dentro das regras que definem as tarefas. Quanto mais alta a proporção de tarefas codificadas e menor a faixa de variação permitida, mais formalizada é a organização.

Para Hall (1984), sua intensidade ou grau de utilização nas organizações vai depender de fatores como tamanho da organização, tecnologia empregada, complexidade, profissionalização e grau de centralização ou descentralização.

O fator tamanho para alguns autores, não é um fator determinante da estrutura organizacional, estando relacionado apenas à complexidade organizacional.

Mas percebe-se que há divergência de opiniões dos autores quanto a este aspecto, ao se constatar que Peter Blau e o grupo de Aston, citados por Hall (1984), o consideram determinante fundamental da estrutura.

Participando desta última opinião, Kimberly, também citado por Hall (1984), utilizou quatro componentes para analisar o fator tamanho:

- a capacidade física das organizações;
- o pessoal disponível na organização;
- os insumos e produtos organizacionais;

- os recursos distintos disponíveis para uma organização sob a forma de riqueza ou de bens líquidos.

Mahoney et al., ainda de acordo com Hall (1984), relatam que as práticas administrativas se relacionam com o tamanho da unidade que é supervisionada. A flexibilidade nas atribuições do pessoal, a extensão da delegação da autoridade e ênfase maior nos resultados do que nos procedimentos se relacionam com os tamanhos maiores das unidades.

Segundo Hall (1984, p. 45), os estudos sobre o tamanho têm se deparado com críticas de autores como Argyris (1975) e Aldrich (1979), sendo que este último sugere, por exemplo, que o tamanho é na verdade uma variável dependente, pois, “as firmas mais altamente estruturadas, com seu grau maior de especialização, formalização e controle do desempenho de papéis, simplesmente precisam empregar uma força de trabalho maior do que as firmas menos estruturadas”. Hall (1984, p. 44), no entanto, defende que o fator tamanho não deve ser desconsiderado, uma vez que esses fatores [...] “não sugerem que o tamanho seja pouco importante, mas antes, que outros fatores além dele devem ser considerados para que se compreenda a estrutura”.

Já, em relação à tecnologia, estudiosos como Thompson e Perrow, segundo Hall (1984), a encaram de forma abrangente, compreendendo todo o processo operacional. Autores como Woodward e Coelho, por sua vez, de acordo com Rodrigues (1994), definem tecnologia como o processo de produção de bens, inerentes aos equipamentos utilizados nesta produção. Do mesmo modo como Perrow e Thompson, Hall (1984) e Champion (1979) enfocam o conceito de tecnologia indo além do equipamento ou maquinaria utilizados na produção, mas considerando todos os aspectos de se realizar alguma coisa.

É grande a preocupação com o impacto da tecnologia na organização. Autores como Woodward, citado por Hall (1984), mostram que a tecnologia afeta as estruturas administrativas, influenciando em aspectos como o número de níveis de hierarquia, amplitude de controle, além da proporção de gerentes e supervisores em relação ao pessoal.

Chiavenato (1997) diz que a tecnologia utilizada pela empresa para cumprir seus objetivos passa a definir sua estrutura. Assim, as posições e órgãos são

definidos dentro da estrutura organizacional em razão das suas exigências em termos de tecnologia.

É comum que aquelas organizações muito estruturadas e voltadas para regras apresentem uma rigidez que as estagna e aprisiona. Stoner (1995, p. 143) comenta que

a organização artrítica atinge um estado interno que coloca a obediência acima do bom senso, a política acima das pessoas, as regras acima da razão. Isto torna muito difícil, para as pessoas, questionar e rever as maneiras de fazer as coisas e experimentar novos modos de agir que talvez sejam mais eficazes.

Quando pensamos no impacto de tal modelo em uma organização, podemos avaliar o quanto este 'estilo de vida organizacional' é capaz de não apenas travar o processo de melhoria contínua, mas até mesmo de impedi-lo. Numa organização com este tipo de estrutura não há espaço para mudanças e tampouco para relações mais abertas na equipe de trabalho, características que são essenciais em qualquer ambiente produtivo. Esta rigidez organizacional geralmente acarreta praticamente nenhuma autonomia e liberdade do pessoal de linha de frente, que trabalha numa rotina repetitiva e robotizada, condicionando os indivíduos a pensarem e agirem sempre da mesma forma.

Segundo Colossi (1998) qualquer instituição para realizar sua missão, transformando em ações e resultados seus valores e ideais, prescinde de uma organização. A Educação Superior, no caso, consubstancia-se em organizações chamadas universidades ou, simplesmente, organizações de ensino superior.

Conforme define Hall (1989), uma organização é, conceitualmente, uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicações e sistemas de coordenação. São estabelecidas numa base relativamente contínua, em um ambiente definido e se engajam em atividades que estão relacionadas com um conjunto de objetivos predeterminados. Nesta acepção, conforme já mencionado, a organização universitária consubstancia a Educação Superior. Para tanto, ela precisa ser administrada e avaliada, enquadrando-se no modelo burocrático de organização. Assim, como uma organização burocrática, ela atende aos princípios básicos de racionalidade formal, com papéis definidos, normas escritas e exaustivas,

administração profissional, bem como sistemas de supervisão e controle entre outros requisitos.

Entretanto, as universidades são organizações notadamente complexas. Elas constroem seus modelos organizacionais a partir de características culturais próprias. Em primeiro lugar, apresentam uma diversidade de objetivos cuja mensurabilidade é extremamente limitada. Além disso, seu relacionamento com a sociedade é dúbio, pois, por um lado, dela depende, legal e economicamente, mas, de outro, está resguardada em virtude de seu prestígio e importância. Por último, a difusão de autoridade em zonas de poder e influência que se sobrepõem parcialmente, provoca, na universidade, uma acentuada fragmentação interna, resultante de uma elevada autonomia baseada na tradição, na especialização e na própria natureza das atividades.

Machado da Silva (1991) por outro lado lembra que, para alguns autores, a universidade é uma anarquia organizada, uma vez que nela observa-se um alto grau de autonomia nas decisões individuais na área acadêmica, ou seja: os professores decidem o que e como ensinar, e os estudantes decidem como aprender. A Universidade apresenta liderança fracamente hierárquica, onde o líder funciona como catalizador e negociador no processo decisório; cujas decisões são altamente temporárias ou funcionam como soluções predeterminadas de problemas.

Dessa forma, pode-se perceber claramente que a Universidade é uma organização única, movendo-se em um ambiente altamente dinâmico, sendo influenciada constantemente pela crescente democratização da sociedade, bem como pelo aumento substancial da problemática social e tecnológica que acompanha e caracteriza a vida humana associada.

Enfim, toda esta complexidade intrínseca da Universidade a impossibilita de funcionar nos mesmos paradigmas de outros tipos organizacionais, impedindo-a também de responder, adequadamente, as questões de controle e avaliação, essenciais para reordenação da missão e objetivos institucionais. Sem levar em consideração tal contexto, o exercício do controle da gestão em organizações universitárias é incipiente ou inócuo.

2.2.5 Organização e condições de trabalho

A idéia de organizar fundamenta-se no fato de que o indivíduo sozinho é incapaz de satisfazer todas as suas necessidades básicas. Uma idéia básica que contempla o conceito de organização é a coordenação de esforços a serviço da ajuda mútua, uma vez que organização é a coordenação planejada das atividades de uma série de pessoas para a consecução de algum propósito ou objetivo comum, explícito, através da divisão do trabalho em função e através de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade.

Chiavenato (1997) entende que a organização é um sistema de atividades com sentimentos coordenados de duas ou mais pessoas. A organização do trabalho é o conjunto de dispositivos sociais e técnicos, que definem a repartição das tarefas num serviço, numa empresa e, mesmo, no conjunto da sociedade. De acordo com Santos (1983), as condições organizacionais de trabalho levam em conta os métodos de trabalho, os horários e turnos de trabalho, a formação dos trabalhadores, a tecnologia presente na organização e a coordenação das atividades. Os métodos de trabalho irão definir a distribuição de funções entre os cargos e definem também o nível de especialização necessária aos trabalhadores.

Quanto aos estudos de ambiente ou condições de trabalho, desenvolveram-se em três fases: a primeira fase ocorreu no período de 1940 a 1960, onde os estudos enfatizavam a independência das organizações; num segundo momento, nos anos 60, predominou a visão da organização como um sistema de lógica fechada; ultimamente, o estudo enfatiza a interdependência cultural e social entre organizações e seus ambientes, onde elas passam a serem vistas como participantes de um grande sistema de relações interorganizacionais.

Partindo desta visão mais atual, o ambiente é visto como um conjunto de componentes interdependentes. Por isso, a organização deve se concentrar na criação de condições que facilitem um alto nível de rendimento durante longo período de tempo e também permitir a cada funcionário, através da associatividade e do trabalho na organização, o atendimento de algumas de suas necessidades mais importantes.

Nesse sentido, Schein (1982) define as condições organizacionais internas fundamentais para o desenvolvimento do trabalho como: a) superação com sucesso

de problemas exige capacidade de assimilar e comunicar informações de modo confiável e válido; b) superação com sucesso de problemas exige flexibilidade interna e criatividade para efetuar as mudanças que são impostas pela informação obtida; c) superação com sucesso de problemas exige integração dos inúmeros objetivos da organização e compromisso com os mesmos, da qual decorre a disposição para mudar, quando necessário; d) superação com sucesso de problemas exige um clima interno de apoio e de ausência de ameaças, pois a sensação de estar ameaçado compromete a boa comunicação, reduz a flexibilidade e estimula a autoproteção, em vez de estimular o interesse pelo sistema total; e e) superação com sucesso de problemas exige capacidade de replanejar continuamente a estrutura da organização para que ela seja coerente com seus objetivos e tarefas.

Os ambientes das organizações são fatores cruciais para compreender o que se passa nelas e com elas. Portanto, a organização tem que dar condições de trabalho para seus empregados e estabelecer indicadores de coordenação das atividades, esperando, como retorno maior, a eficiência nos serviços executados e observando aspectos de condições ergonômicas, segundo Hall (1984).

As exigências da modernidade, como, por exemplo, as inovações tecnológicas e as mudanças nos processos de trabalho têm proporcionado uma nova realidade no mundo das organizações. Outro fato relevante é o de que as pessoas começaram a dedicar mais tempo de sua vida ao trabalho, ocupando o trabalho, portanto, um espaço cada vez mais importante na vida do indivíduo, seja como meio de expressão ou local para a realização de seus sonhos.

Dessa forma, para a organização, a importância do trabalho realizado pelos funcionários reflete na qualidade dos produtos e serviços oferecidos, bem como, na satisfação de seus clientes. Neste sentido, Gonçalves (1995) salienta que as organizações estão se voltando, cada vez mais, para os aspectos de ergonomia e qualidade. Isto porque as empresas estão mais conscientes de que, para sobreviverem no mercado, necessitam oferecer produtos e serviços com qualidade e, para este fim, precisam ofertar em seus ambientes, uma qualidade superior de vida aos trabalhadores e melhores condições ergonômicas.

Com esse foco, McGregor (1992) ressalta que as recompensas oferecidas pela maioria das organizações aos seus funcionários, em troca do seu trabalho, têm

sido apenas simbólicas, as quais só podem ser gastas fora do trabalho, como é o caso das férias e da aposentadoria. Ainda para o autor, são raros os casos de organizações que projetam trabalhos e atividades diárias de modo a oferecer aos funcionários recompensas psicológicas.

Neste caso, contradizendo as demais práticas administrativas importadas do oriente, a administração japonesa obteve seu sucesso no ocidente. O tipo de administração japonesa centra-se na natureza humana, pois vê o trabalho como parte integrante da vida das pessoas, acreditando que as pessoas devem trabalhar por ideais.

Porém, uma vez considerado que a pessoa não mais é uma extensão da máquina ou do posto de trabalho, as práticas organizacionais referentes a projetos de trabalhos, sem cogitar os processos humanos, devem ser abolidas. E é com esse objetivo que surge a ergonomia do trabalho, produzindo conhecimentos específicos sobre a atividade do trabalho humano.

Com a perspectiva ergonômica, é possível avaliar a interação do indivíduo com o meio físico e abstrair o que constitui seu cotidiano no trabalho. Somente assim, as organizações terão dados para reformular os ambientes organizacionais, a fim de torná-los mais humanos.

A ergonomia no trabalho recebeu diferentes enfoques ao longo de sua trajetória, sendo que, a cada momento de sua evolução, os estudos foram sendo aprimorados e envolvendo questões cada vez mais amplas. Neste sentido, as abordagens de ergonomia no trabalho variaram com a época, podendo ser agrupadas atualmente em estágios e em perspectivas, de acordo com as análises adotadas.

No que se refere aos estágios, Hendrick (1993) considera que o processo evolutivo da ergonomia pode ser descrito em cinco etapas, de forma que todas são de fundamental importância, tanto para o indivíduo quanto para a organização. O primeiro é a tecnologia da interface homem máquina, ou ergonomia ocupacional, a qual se preocupa com as questões físicas e de percepção aplicáveis a produtos, equipamentos e postos de trabalho.

Este primeiro estágio foi desenvolvido durante a Segunda Guerra Mundial, quando se iniciaram os estudos sobre os fatores humanos. Naquele momento,

enfocaram-se as características físicas e de percepção humana, bem como, a aplicação desses dados para o projeto de controles, exposição e arranjos do espaço de trabalho.

O segundo estágio é a ergonomia da interface homem ambiente, ou ergonomia ambiental, a qual amplia a área de atuação da primeira, ao considerar temas relativos ao ser humano em seu ambiente natural e ao ambiente por ele construído. Nas últimas décadas, a importância de entender a relação dos homens com o ambiente tem ganhado a atenção de cientistas, visando a importância nas questões ecológicas para a saúde e eficiência humana, tanto quanto para futuros estudos em tecnologia referente à relação homem-ambiente e sua aplicação.

O terceiro estágio é a ergonomia da interface homem usuário, ou ergonomia do *software*, que direciona a ênfase do primeiro estágio, relacionado aos aspectos físicos, para os cognitivos ou de conhecimento da questão. Este estágio representa a mudança da natureza do trabalho físico e perceptivo para o cognitivo. Devido ao crescimento contínuo desta tecnologia e à crescente importância da interface usuário-sistema para o projeto efetivo do *software*, este estágio continuará a ser uma forte área de crescimento em nível internacional.

O quarto estágio trata da ergonomia da interface organização-máquina, ou macro ergonomia. Este estágio pode ser denominado, ainda, de interface máquina-homem-organização. O foco central deste estágio implica perceber os aspectos relativos ao sistema produtivo como um todo.

O quinto estágio é o da ergonomia participativa, conforme evidenciado por Imada; Noro (1986). Uma vez identificadas as necessidades organizacionais e determinados os parâmetros para o projeto organizacional num nível macro ergonômico, vários métodos podem ser empregados, sendo que um deles, ou seja, a ergonomia participativa, propicia a vantagem de considerar os problemas e associá-los às mudanças tecnológicas.

Concentrando-se uma maior atenção nesses dois últimos estágios, por serem os mais recentes, pode-se destacar que a macro ergonomia representa uma abordagem de cima para baixo ao projeto de sistemas. Além disso, é baseada na perspectiva dos sistemas sócio-técnicos (HENDRICK, 1993). A idéia desta teoria é a de que as organizações são compostas por diferentes subsistemas, chamados de

subsistema pessoal e de subsistema tecnológico, os quais interagem dentro da estrutura da organização. A característica dos sistemas sócio-técnicos refere-se à maneira de se trabalhar com os efeitos de novas tecnologias em organizações. Estes dois subsistemas são independentes, apesar de interagirem em um processo de casualidade conjunta, ou seja, enquanto se projeta o sistema técnico, estão sendo definidas as tarefas a serem desenvolvidas e enquanto se projeta o sistema pessoal, está sendo prescrita a maneira na qual as tarefas serão realizadas.

Quanto à ergonomia participativa, segundo Imada; Noro (1986), esta implica na contribuição de muitos níveis da organização para identificar, analisar e resolver problemas ergonômicos. Além disso, o emprego das práticas participativas vai além de conhecer as idéias antes de tomar decisões, mas envolve também o desenvolvimento da capacidade das pessoas para participar na mudança do desempenho do trabalho individual, do grupo e da organização.

A participação do trabalhador possui uma diversidade de significados, formas e motivos evidenciados nas últimas décadas. Muitos diferentes termos são usados para descrever o envolvimento do trabalhador no processo de tomada de decisão na organização, dentre eles: a participação do trabalhador, a democracia industrial, o controle dos trabalhadores, o autogerenciamento, a democracia no local do trabalho, a co-determinação, o envolvimento dos empregados e a qualidade de vida no trabalho.

Esta diversidade reflete não somente a determinação de períodos históricos, tradições nacionais ou teorias acadêmicas, mas também a realidade do conflito e do significado, discutida sobre a natureza do trabalho, a distribuição do poder e, muito freqüentemente, o futuro da própria sociedade industrial (CHILD, 1997). Dentre outros, são por esses motivos que Brown Jr. (1990) afirma que a ergonomia participativa tem sido considerada como uma perspectiva na macro ergonomia e está sendo colocada como a abordagem mais apropriada e mais aplicada dentro do contexto da macro ergonomia.

No que se refere às perspectivas de análise, Laville (1976) aponta quatro formas. A primeira refere-se a uma ergonomia de correção, que é utilizada para melhorar as situações de trabalho existentes. A ergonomia de correção pode ser utilizada para solucionar problemas relacionados à saúde do trabalhador, à segurança e à qualidade de trabalho.

A segunda, refere-se a uma ergonomia de concepção, a qual tende a utilizar os conhecimentos adquiridos sobre o homem no projeto dos postos, das ferramentas, das máquinas e do sistema de produção. A ergonomia de concepção é o estudo ergonômico de instrumentos e ambientes de trabalho, antes da sua construção e pode ser elaborado a partir da contribuição de ergonomistas na parte inicial do produto, serviço, ambiente ou máquina.

A terceira, é a ergonomia de produção, a qual abrange os componentes do trabalho ou o produto, a fim de se conceber o projeto a ser fabricado, tendo em vista os dados ergonômicos correspondentes à população de usuários. A quarta, por fim, é uma ergonomia de proteção ao homem no trabalho, objetivando evitar a fadiga, a velhice prematura e os acidentes, bem como, uma ergonomia de desenvolvimento, objetivando a concepção das tarefas de maneira a desenvolver a capacidade e a competência dos operadores.

Mais recentemente, vem-se acrescentando às abordagens, além do estágio e perspectiva, também a unidade de análise denominada por Vidal (2000) de finalidade. A ergonomia, segundo a finalidade, pode ser, dentre outras, de enquadramento, remanejamento e modernização.

Assim, ao apreciar-se os distintos estágios e perspectivas sobre ergonomia, é possível observar que ela não se limita somente à adaptação do trabalho ao homem, onde se estuda o ambiente laboral e as características anatômicas, fisiológicas e psicológicas do ser humano. Mas, também, a ergonomia tem envolvido uma determinada abordagem de análise.

Ademais, é importante salientar que o acelerado processo de mudanças provocado pela tecnologia ao longo do desenvolvimento do homem e, mais recentemente, pela comunicação e informação, incita o pesquisador a buscar novas metodologias ergonômicas para pesquisa e desenvolvimento de postos e sistemas de trabalho.

Por fim, além de uma necessidade industrial, de uma questão de saúde, a ergonomia também vem sendo vinculada a outros aspectos. Dentre os pontos mais recentemente considerados na ergonomia do trabalho, estão as exigências do trabalhador em ser criativo e a criação de condições, como, por exemplo, a

disposição de maior tempo livre para o desenvolvimento e aplicação dessa criatividade.

Contudo, a abordagem da presente pesquisa, no que se refere aos aspectos ergonômicos, aproxima-se o melhor possível do estágio macro ergonômico e da perspectiva de proteção. No que se refere ao estágio macro ergonômico, Moro (1997) destaca que essa é uma consequência da evolução do campo de estudo da ergonomia e da evolução do ambiente. Dessa forma, tem-se a relevância do referido estágio no contexto de análise desta pesquisa.

Além disso, esse estágio atende aos objetivos propostos nesta pesquisa pelo fato, dentre outros, de fornecer uma maneira mais ampla de ver e entender a análise das condições ergonômicas em uma organização (MORO, 1997). No que tange à perspectiva de proteção, esta será adotada, além de também atender aos objetivos da pesquisa, pelo motivo de possuir a característica de envolver a saúde do trabalhador, preocupando-se com os riscos de futuras doenças.

2.2.6 Relacionamento interpessoal

O relacionamento interpessoal refere-se a uma interação ou relação entre duas pessoas ou sistemas de qualquer natureza, de modo que a atividade de cada um está em parte determinada pela atividade do outro. Segundo Kouzes (1991), pesquisadores que investigam o local de trabalho há muito reconheceram que relacionamentos de apoio no trabalho são muito importantes para a manutenção da vitalidade pessoal e organizacional. As pessoas que compartilham das mesmas metas têm probabilidade de se interessar uma pela outra, mais do que simplesmente em termos profissionais. O sentimento de não sermos apenas parte da equipe, mas sim de algo significativo e maior que aquele momento, cria uma forte motivação para realizar e ser bem sucedido. Existe uma influência recíproca e cada pessoa evoca uma resposta física ou mental nas outras pessoas. Dessa forma, o relacionamento se constitui numa reciprocidade, por vezes influenciadora, que nos permite compreender os sujeitos da interação no exercício de seus papéis: calorosas e amistosas, ou desconfiadas, ameaçadoras e sentimentais (CHIAVENATO, 1997).

Os sentimentos incluem os processos mentais e emocionais que estão dentro das pessoas e que não podem ser vistos, mas cuja presença é inferida a partir da

atividade e interações das pessoas. Por isso, os conflitos entre as pessoas na organização normalmente são gerados pelas diferenças existentes entre os diversos membros na execução de suas tarefas. O conflito interpessoal origina-se tanto em função das discordâncias individuais, a respeito de problemas essenciais, como diferenças em relação às estruturas organizacionais, políticas e conjuntos de medidas administrativas, quanto antagonismos pessoais, ou seja, diferenças de caráter marcadamente pessoal e emocional decorrentes das relações de interdependência dos indivíduos no trabalho.

Outro conflito muito comum é o grupal, por isso é necessário que a administração seja capaz de enfrentar esses problemas, impedindo que atinja um nível de maior intensidade. Os conflitos entre os grupos originam-se principalmente das diferenças individuais, dos recursos limitados, da diferenciação de papéis e do clima organizacional. As inúmeras interdependências inerentes às organizações tornam inevitáveis os conflitos interpessoais, embora, desejável, é quase impossível a criação de organizações isentas de conflitos entre indivíduos (WALTON, 1989).

A maioria dos administradores seja ele x ou y, tem muita carência de habilidades de dinâmica de grupos. Esta falta de habilidade revela-se em reuniões mal administradas, comitê improdutivo, conflitos, opressões nas forças-tarefa e equipes de projeto, bem como nas relações intergrupais mal administradas. Todavia, os indivíduos têm que se organizar em grupos para fazer uso mais eficiente de suas habilidades e capacidades. Um grupo é uma coleção de indivíduos que trabalham na mesma organização, comunicam-se face a face com alguma frequência e podem exercer influência uns sobre os outros. Mas uma ênfase demasiada sobre o grupo pode apagar a contribuição do indivíduo autônomo e perturbar o desenvolvimento de identidade de grupo (SCHEIN, 1982).

Mesmo assim, os grupos parecem possuir um fechamento sobre si mesmos, ou certa comunidade de atitudes, comportamentos e desempenho. Este fechamento sobre si mesmo é conhecido como coesão. O grupo coeso, portanto, possui indivíduos que têm alguma força de atração entre si. Neste sentido, entende-se que sempre existe uma relação de poder implícita no fato de se trabalhar em um grupo e principalmente no fato de se trabalhar em uma organização, aonde a cooperação existente é fator preponderante para ter um bom clima no ambiente de trabalho (GIBSON, 1981).

Por cooperação existente, Sbragia (1983) entende o quanto a amizade e as boas relações sociais prevalecem na atmosfera de trabalho da organização; o grau de confiança de uns nos outros; o grau com que a interação entre as pessoas é sadia. Dessa forma, a organização permite vê-la como uma rede de grupos inter-relacionados, onde o desempenho organizacional depende das relações existentes entre os grupos e, também, a como eles estão integrados. A cooperação é necessária para desenvolver o comprometimento e as qualificações dos servidores, para resolver problemas e para responder a pressões no ambiente de trabalho, refletindo assim no clima organizacional da instituição. Fomentar a cooperação não é apenas uma boa idéia, mas sim se torna importante para liberar as energias e talentos disponíveis em suas instituições. Fomentar a cooperação ou colaboração é conseguir que as pessoas trabalhem em conjunto em busca de objetivos maiores, seja para as pessoas ou para as instituições.

A cooperação existente na organização leva à consideração humana existente no ambiente de trabalho. Segundo Sbragia (1983), a consideração humana enfatiza o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos humanos. De acordo com estes pressupostos, o relacionamento interpessoal tem influência direta na satisfação pessoal e no relacionamento interpessoal. Segundo Kouzes (1991), a qualidade dos relacionamentos interpessoais serve para ampliar não só a produtividade, mas também o bem estar psicológico e a saúde física.

As diferentes dimensões ou ambientes organizacionais, seja com relação aos indivíduos ou seus papéis, tecnologia, estruturas organizacionais, estratégia, processos gerenciais e cultura organizacional, determinam as condições para a maioria das interações humanas nas organizações. A definição dos papéis individuais, tais como os papéis que os indivíduos assumem no contexto organizacional, a escolha da tecnologia básica, aquela que a organização domina e determina a competência organizacional, e a definição dos objetivos e metas, de acordo com a missão da organização, são elementos das estruturas de conhecimento, que determinam as bases organizacionais e o desenvolvimento das relações interpessoais.

Essas bases influenciam de modo geral no contexto organizacional, como, por exemplo, na elaboração do layout, na determinação dos espaços, nos

relacionamentos interpessoais, quem irá trabalhar com quem. De acordo com o fluxo de trabalho, essas bases implicarão na necessidade de novos rearranjos nas rotinas de trabalho, que novamente poderão definir outros espaços organizacionais e conseqüentemente determinarão o relacionamento existente na instituição.

Os relacionamentos ajudam as pessoas a entrar mais facilmente em contato com outras que podem ajudá-las a completar sua tarefa. E os relacionamentos duráveis requerem interações freqüentes, proporcionando incentivos para que as pessoas se ajudem umas às outras.

2.2.7 Comportamento das chefias

Quanto ao comportamento das chefias, sabe-se que se trata de uma variável altamente complexa. Desta forma, procurou-se identificar algumas características do chefe e de seu comportamento. São usados vários termos para designar a função do chefe, tais como direção, chefia, supervisão, gerência, superintendência, entre outros; porém ainda não se tem uma terminologia precisa a respeito, tanto na administração pública como na particular, de uma definição clara de chefia. Em virtude disso, denominou-se por chefe desde um responsável de um setor a um presidente da República. Chefiar exprime a tarefa de fazer funcionar o pessoal ou de tomar deliberações e incorporá-las em ordens e instruções gerais e específicas.

Um dos componentes importantes relacionados com a chefia é a questão da honestidade e da credibilidade. Segundo Kouzes (1991), a honestidade é absolutamente essencial aos chefes. Ao final, se vamos seguir ou se comandados por alguém, queremos primeiro nos assegurar de que essa pessoa merece nossa confiança. Queremos saber se ele é, ou ela está sendo sincero, ético, e se tem princípios, queremos ter confiança total na integridade de nossos chefes.

Quanto às atribuições dos chefes, Whiteley (1996) as define da seguinte forma: traçar as linhas gerais da política administrativa; expedir as necessárias ordens, instruções e diretrizes; coordenar a organização; autorizar os pormenores da organização; controlar a administração financeira; nomear e demitir o pessoal, especialmente os mais graduados; superintender, estimular e controlar as operações administrativas; investigar; entreter relações públicas.

Por outro lado, uma pessoa para ser chefe precisa ter algumas qualidades específicas, tais como cultura geral; noções gerais sobre as funções essenciais da empresa; inteligência; saúde física e mental; qualidades morais (caráter), lealdade, eqüidade, entusiasmo, fé, espírito público, respeito pela responsabilidade alheia; coragem; senso de determinação; decisão; habilidade educativa; cordialidade; capacidade para diagnosticar situações humanas; senso de medida; capacidade de escolha correta dos auxiliares; capacidade para delegar competência; capacidade de cooperação e conhecimento das atividades (CAMPOS, 1979).

Para Kouzes (1991), a forma pela qual podemos saber com certeza se algum o chefe é honesto, é observar como ele ou (ela) se comporta. Os chefes são considerados honestos por seus subordinados se fazem àquilo que dizem que vão fazer. Acordos são cumpridos, falsas promessas, fraudes e encobrimentos são indicadores de que um chefe não é honesto. Por outro lado, se um chefe ou líderes mantêm sua palavra e se comportam de forma franca, então são considerados honestos.

Ainda sobre honestidade do líder ou do chefe, está na consistência entre palavra e ato. Se um chefe abraça um conjunto de valores, mas pessoalmente pratica outro, acha-se que essa pessoa é fingida. Se o chefe pratica aquilo que prega, então estamos mais inclinados a confiar a eles nossas carreiras, nossa segurança profissional. A honestidade também está relacionada a valores e à ética. Enfim, se os chefes querem ser vistos como sendo dignos de confiança, devem antes dar evidência de sua própria confiança nas pessoas.

Segundo Kouzes (1991), se a chefia é percebida com tendo credibilidade, os funcionários têm maior probabilidade de: a) se orgulharem de contar aos outros que são parte da instituição; b) falam bem da instituição com os amigos; c) ver seus próprios valores como sendo semelhantes àqueles da organização; d) ter um senso de propriedade em relação à organização. Mas quando a chefia é percebida como tendo baixa credibilidade, os funcionários tendem a acreditar que os outros funcionários da instituição: a) produzem somente quando são vigiados; b) são motivados principalmente por dinheiro; c) dizem coisas boas sobre a organização quando estão trabalhando, mas a sentem de forma diferente quando em particular; d) pensariam em buscar outro emprego se a organização estivesse passando por dificuldades.

A credibilidade e a honestidades são componentes importantes para refletir o comportamento das chefias, mas o conhecimento das atividades também é considerado relevante para refletir o comportamento das chefias e o clima organizacional em universidades.

O conhecimento das atividades pode desenvolver-se, ao longo do tempo, por meio da experiência, que envolve o que observamos de cursos, livros e mentores, e também, o aprendizado informal.

O estado do conhecimento pode-se dividir em duas formas: a primeira abrange a tecnologia prática que oferece prescrições de como as organizações deveriam comportar-se, a segunda consiste nas percepções teóricas que delineiam as razões e maneiras em que as organizações efetivamente se comportam. Com relação ao assunto, Ansoff (1988) comenta sobre que o fato da teoria e a prática se relacionarem de forma vaga, transformando-se nas principais lacunas do conhecimento.

Contudo, as empresas começam a perceber que deve haver uma devota importância ao conhecimento, o que exige dos gerentes muito mais habilidades de gerenciamento do que se fosse gerenciar o capital, percebendo ainda que o problema do conhecimento não pode ser resolvido com investimentos em tecnologia, mas sim se deve entendê-lo, defini-lo, localizá-lo, medi-lo e estimular seu aperfeiçoamento.

Esse fato desdobrou em meio à administração, o mau uso do termo, sendo na maioria das vezes utilizado pelos gestores, como modelo ideal, e sendo aplicado nos moldes antigo, utilizando-se apenas da nomenclatura. Nesse contexto, os administradores devem saber distinguir uma organização em aprendizagem de outra, e conhecer como é desenvolvido o processo de aprender a aprender.

Alguns autores, como Argyris (1975, p. 23), ressaltam que "as organizações são sistemas extremamente complexos, quando observadas atentamente, elas se revelam compostas de atividades humanas em diversos níveis de análises". Na visão de Drucker (1997), a aprendizagem contínua constitui-se em um único meio de agir frente a dois problemas: a resistência dos trabalhadores à inovação e o perigo de os trabalhadores se tornarem obsoletos.

Um fator de suma importância que deve ser enfatizado é o conceito de informação e sua natureza. A informação é resultante de dados organizados ou analisados de algum modo significativo.

Outro ponto a destacar é que a personalidade do chefe reveste-se de um papel decisivo na maneira de conduzir a equipe de trabalho. A maneira de administrar as pessoas pode ser caracterizada por diversos estilos: autocrático, paternalista, burocrático, defensivo e profissional, dentre outros. Tais estilos são circunstanciais, uma vez que não há padrão a ser seguido, variando de acordo com a personalidade do chefe ou com a circunstância. Por isso, cada chefe tem seu comportamento e seu estilo próprio de comandar, variando de acordo com sua personalidade ou de conformidade com o ambiente de trabalho.

Independentemente do estilo de liderança adotado pela chefia, o ato de chefiar produz um impacto no subordinado afetando seu comportamento e, conseqüentemente, sua motivação para o trabalho. Diferentes estilos de liderança poderão produzir diferentes e complexas reações, conduzindo a diferentes climas organizacionais (AQUINO, 1996).

Para fazer uma instituição ou departamento produzir resultados, o administrador deve desempenhar funções ativadoras. Entre elas, sobressaem a liderança e o uso adequado de incentivos para obter motivação. A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ele é igualmente essencial em todas as demais funções de administração: planejamento organizacional, direção e controle. Porém, a liderança é mais relevante na função de direção, àquela que toca mais de perto as pessoas.

2.2.8 Satisfação pessoal

Uma das questões cruciais mais comumente levantadas pelos administradores refere-se ao fato de como satisfazer os empregados ao desempenharem suas tarefas. Frequentemente as pessoas que ocupam funções de gerência nas organizações indagam: como se pode motivar os empregados a contribuírem de forma mais efetiva para o alcance das metas organizacionais? Como pode a organização compreender melhor e orientar o comportamento dos

indivíduos na direção desejada? Por que se oferecem excelentes condições de trabalho e, no entanto, não se consegue perceber o pessoal como motivado e satisfeito em relação ao trabalho que executa?

Observa-se, também, que os termos motivação no trabalho e satisfação no trabalho, não raramente, são utilizados com o mesmo significado no contexto organizacional. O entendimento da diferença conceitual existente entre essas terminologias parece ser privilégio dos cientistas comportamentais que estudam as organizações, notadamente daqueles que se dedicam ao estudo da psicologia do trabalho. A satisfação surge, então, como o fim do desejo atual de novas unidades de um meio de satisfação (PAULSEN, 1980).

A teoria de Porter (1999) reconhece que a satisfação é somente em parte determinada pela recompensa realmente recebida, pois depende também de como o indivíduo julga que a organização deveria recompensá-lo por um dado nível de desempenho.

O conceito de satisfação pressupõe a existência de motivos, podendo ainda ser definido como necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo. Os motivos são dirigidos para objetivos, e estes podem ser conscientes ou inconscientes (HERSEY; BLANCHARD, 1977).

Levando-se em consideração a relação indivíduo e organização, percebe-se que a satisfação deriva da situação total no trabalho. A satisfação geralmente é usada para expressar resultados já experimentados pelo empregado. A satisfação da função freqüentemente é vista a partir da posição de que as funções que proporcionam um desafio e contêm intrinsecamente características satisfatórias são inerentemente compensadoras para o empregado. Significa o grau em que os participantes estão contentes com sua situação de trabalho em relação às várias atividades relacionadas com a função que exercem e o reconhecimento por parte da organização.

Os estudos sobre fatores causais determinantes da satisfação no trabalho tiveram sua origem nos famosos estudos de Hawthorne realizados pelo psicólogo Elton Mayo. Desde então, várias, abordagens teórico-explicativas à satisfação no trabalho têm surgido na teoria da ciência administrativa.

Marinho (1988) aponta a existência de quatro abordagens principais que procuram explicar a satisfação por fatores relacionados à personalidade do indivíduo, pela natureza e as características da situação de trabalho, através do arranjo estrutural da organização e pelas orientações de valor que os indivíduos trazem para a organização.

A autora propõe a formulação de um modelo integrado através da junção das diversas abordagens, levando-se em consideração a situação do indivíduo dentro da estrutura hierárquica da organização. A lógica dessa análise fundamenta-se na proposição de que 'a posição que os trabalhadores ocupam dentro da estrutura hierárquica pode interagir com os efeitos que os aspectos do trabalho (intrínsecos ou extrínsecos) e as características individuais têm sobre a satisfação no trabalho. (MARINHO, 1988, p. 46).

Assim, nas mais diversas abordagens, o conceito de satisfação pressupõe a existência de motivos, podendo-se ainda traduzi-los por "necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e dirigidos para objetivos, que podem ser conscientes ou subconscientes" (HERSEY; BLANCHARD, 1977, p. 11). As necessidades originadas por fatores psicológicos e estruturais provocam desequilíbrios psicológicos e fisiológicos que se manifestam por meio de ansiedades, tensões etc. A restauração desse equilíbrio implica em satisfação dessas necessidades.

Percebe-se então, a relação existente entre os conceitos de necessidade e satisfação. As necessidades impulsionam o indivíduo a buscar meios de satisfação. Assim, entende-se por necessidades, o motivo, ou "desejos ou impulsos no interior do indivíduo" (HERSEY; BLANCHARD, 1977, p. 12).

As necessidades, os impulsos e os objetivos ou metas apresentam-se num contínuo. As necessidades surgem a partir de um desequilíbrio físico ou psicológico, os impulsos surgem para aliviar as necessidades e os objetivos definem-se como qualquer coisa que alivia a necessidade e reduz o estímulo ou impulso.

Também se referindo ao assunto, Asch (1977, p. 77) comenta que "as necessidades exigem condições e objetos específicos para a sua satisfação" Considerando a relação indivíduo e organização, Guion, de acordo com Baldrige et al. (1982, p. 101), define o termo como "a medida em que a pessoa percebe que sua

satisfação deriva da sua situação total no trabalho". Os conceitos enunciados evocam aspectos de natureza da estrutura da organização como causadores de sentimentos de satisfação. Portanto, a satisfação é definida ou entendida como resultado de aspectos conjunturais que permeiam a situação do trabalho.

Hildebrand (1988) enfatiza que os conceitos de satisfação e motivação têm sido utilizados em estudos e pesquisas por diversos autores sem a devida preocupação em estabelecer distinções entre os termos.

Gibson et al., conforme Sbragia; Maximiano (1980) referem-se aos conceitos da seguinte maneira: a motivação refere-se primariamente ao comportamento dirigido a um objetivo predeterminado; a satisfação geralmente é usada para expressar resultados já experimentados pelo empregado. Observa-se na explicação dada pelo autor que a motivação antecede a satisfação. Enquanto a motivação implica em movimento, ação para um objetivo, a satisfação é produto de resultados decorrentes do objetivo alcançado.

Os conceitos de necessidades, motivação e satisfação têm sido bastante utilizados para explicar o comportamento humano na organização. Os estudos sobre administração e organização realizados por Taylor e Fayol, que tiveram como resultado a escola clássica da administração, concebiam o indivíduo motivado para comer e vestir. Os estudos de Hawthorne, já referidos anteriormente, evoluíram essa idéia, passando a perceber o indivíduo motivado por fatores de natureza psicológica, oriundos do ambiente organizacional.

A partir das descobertas de Hawthorne, contrariando a crença do homem econômico de Taylor, vários estudos, relacionando o tripé necessidades, motivação e satisfação, procuram identificar os vários fatores responsáveis pela motivação e satisfação no trabalho. De acordo com Sbragia; Maximiano (1980), o relacionamento indivíduo-organização sempre foi motivo de investigações e relatos na literatura administrativa, nos quais a questão mais freqüente levantada diz respeito ao problema de como os indivíduos podem ser incentivados a desempenhar melhor sua atividade.

Kolb (1986) salientou que, em relação à questão satisfação-desempenho, três pontos que são considerados: satisfação gera desempenho; desempenho causa a satisfação; as recompensas geram tanto desempenho quanto satisfação.

O primeiro deles é a de que satisfação no trabalho causa desempenho, sendo este determinado pelo grau de satisfação sentido pelo funcionário. O segundo considera a satisfação não como causa, mas sim como efeito do nível de desempenho do funcionário. E, por último, o terceiro considera que tanto o desempenho quanto à satisfação são ambos comandados pela recompensa.

Pode-se observar que os diferentes autores apresentam a motivação antecedendo a satisfação, demonstrando que a motivação implica movimento, ação para um objetivo, enquanto a satisfação é produto de resultados decorrentes do objetivo alcançado.

Pode-se concluir que a preocupação em compreender como funcionam as organizações, deve estar associada ao entendimento de como agem as pessoas que as compõem. Todo gerente tem, diante de si, o desafio de alcançar resultados através da ação cooperativa dos indivíduos.

Em vista da necessidade de compreender a complexidade do comportamento humano e o seu caráter dinâmico, é que não se pode desconsiderar a importância da motivação na satisfação no trabalho.

Considera-se, no presente estudo, que as teorias servem de base para o conhecimento da motivação no interior das organizações, especificamente nas universidades. A promoção da motivação e sua canalização em benefício da satisfação, tanto das pessoas como das organizações, é relevante para qualquer empreendimento coletivo humano que queira obter êxito.

Entretanto, a motivação deve ser entendida como um processo amplo, não realizável em curto prazo, e que implica uma postura, uma atitude que deve fluir em todos os níveis da organização, visando a ação para o trabalho provido de sentido e que, conseqüentemente, gere satisfação dos indivíduos. Bergamini (1998) considera que muitos administradores tendem a simplificar excessivamente a motivação. Muitos deles a vêem basicamente em termos de recompensa ou castigo. Para a autora, existe certa validade neste conceito, entretanto os estudiosos do behaviorismo mostraram que a motivação é mais do que isto.

Para Chiavenato (1999), as necessidades do homem podem ser entendidas em termos de uma hierarquia. Primeiro há as necessidades fisiológicas de alimento, água, ar, abrigo e sexo. Segundo, as necessidades de segurança, proteção e

cuidados. Terceiro, as de companhia, afeto e relações familiares, no grupo de trabalho e na comunidade. Quarto, as de respeito, posição e estima, como as obtidas através da realização e do reconhecimento por parte dos outros. Quinto, as de auto-realização, que é a satisfação das próprias potencialidades. Para o autor, quando o homem satisfaz as necessidades do primeiro nível, o segundo se torna mais importante, e assim por diante.

Herzberg, citado por Stoner (1995), descreve motivação em termos de motivadores e desmotivadores. Ele considera que os fatores de crescimento ou motivadores intrínsecos no emprego são: realização, reconhecimento pela realização, o trabalho em si, responsabilidade e crescimento ou progresso. Motivos de desmotivação ou fatores de higiene extrínsecos ao emprego incluem: política e administração da companhia, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salários, *status* e segurança.

O autor descobriu que os empregados serão motivados com base no conteúdo do emprego e no que eles fazem. O empregado pode ser infeliz se houver motivos de insatisfação importantes no ambiente de trabalho. Contudo, a correção desses motivos de insatisfação não tomará os empregados felizes, e sim servirá apenas para impedir que se tomem infelizes.

Mcgregor (1992) propõe um exame das suposições sobre a motivação dos gerentes. O autor considera que a concepção tradicional da Administração (Taylor, Fayol etc.) é baseada na direção e controle que a administração exerce sobre o empregado. A essa concepção, o autor deu o nome de Teoria X. Ela se caracteriza pelas seguintes premissas:

- o ser humano, de modo geral, tem uma aversão essencial ao trabalho e o evita sempre que possível;
- devido a essa característica humana de aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição para que se esforce no sentido da consecução dos objetivos organizacionais;
- o ser humano, de modo geral, prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidade, tem relativamente pouca ambição, e quer garantia acima de tudo.

Assim, Mcgregor (1992) propõe uma alternativa, a Teoria Y, que assim se caracteriza:

- o dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como um o jogo ou o descanso. O ser humano comum não detesta, por natureza, o trabalho. Dependendo de condições controláveis, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação (e será voluntariamente realizado) ou uma fonte de punição (e será evitado, se possível);
- o controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos organizacionais. O homem está sempre disposto a se autodirigir e se autocontrolar a serviço de objetivos com os quais se compromete;
- o compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas à sua consecução. A mais importante dessas recompensas, isto é, a satisfação do ego e das necessidades de auto-afirmação pode ser produto direto do esforço feito em vista dos objetivos organizacionais;
- o ser humano comum aprende, sob condições adequadas, não só a aceitar a responsabilidade como a procurá-la. A recusa de responsabilidades, a falta de ambição e a busca de garantia são, geralmente, conseqüências da experiência, e não características humanas inatas;
- a capacidade de usar um grau relativamente alto de imaginação, de engenhosidade e de criatividade na solução de problemas organizacionais é mais amplamente distribuída na população do que geralmente se pensa;
- nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano comum estão sendo particularmente usadas.

Mcgregor (1992) admite que as pressuposições da Teoria Y, na estratégia gerencial, são nitidamente diferentes das da Teoria X. As pressuposições da Teoria Y são dinâmicas e não estáticas, assim, indicam a possibilidade de crescimento e desenvolvimento humano; acentuam a necessidade de adaptação seletiva e não de uma única forma absoluta de controle. Essa teoria consiste no princípio de integração, ou seja, a criação de condições tais que permitam aos membros da organização alcançarem melhores os seus próprios objetivos dirigindo os seus esforços para o sucesso da empresa. Assim, a Teoria Y tende a melhor motivar os funcionários para o trabalho.

Para Bergamini (1998) a motivação não é uma fórmula mágica que promete sucesso absoluto na interação com qualquer tipo de pessoa. A autora sugere que a motivação grupal deve ocorrer a partir de uma motivação individual, e que para conseguir-se um clima propício à motivação é necessário ter supervisores que

possuam maior sensibilidade interpessoal e que sejam capazes de detectar as necessidades que mobilizem os esforços de seus subordinados.

Segundo Hampton (1990) a motivação para o trabalho representa a evolução do próprio posicionamento do indivíduo na organização. A caracterização desse posicionamento permite que se estabeleça uma previsibilidade comportamental. Entretanto, por mais previsto e regulamentado que seja o comportamento dos membros de uma organização, não será possível prever e formalizar todas as atitudes e comportamentos.

O autor salienta que o fato de o indivíduo ter ou não prazer em executar sua tarefa é irrelevante. O que realmente importa é a maneira de tomar o comportamento do indivíduo estável e de confiança.

Quando o indivíduo entra numa organização, aceita uma relação de autoridade enquanto busca na organização a realização de seus objetivos. A esses dados, o autor chama de visão sistêmica da problemática motivacional e salienta que a interação do indivíduo com a organização tem seus valores próprios. A visão sistêmica pode fornecer os incentivos necessários para a motivação na organização a partir de elementos próprios da organização que existem a partir de valores e normas aceitos pelos atores organizacionais, quando no desempenho de seus papéis.

Soto (2002) chama a atenção para o fato de que o padrão de motivação que atrai e mantém as pessoas em uma organização não é necessariamente o mesmo que conduz a uma produtividade maior.

A motivação funciona, segundo Chiavenato (1999), de maneira cíclica e repetitiva. O autor propõe um ciclo motivacional que é composto de fases que se alteram e se repetem. Ainda, segundo o autor, o organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico. Esse equilíbrio se rompe quando surge uma necessidade. O equilíbrio cede lugar a um estado de tensão que dura enquanto a necessidade não for devidamente satisfeita. A tensão, ou *stress* gera ansiedade e sofrimento provocando um consumo mais elevado de energia física e mental. A satisfação da necessidade devolve ao organismo o estado de equilíbrio dinâmico anterior.

Algumas das necessidades humanas exigem um ciclo motivacional bastante rápido e repetitivo, como é o caso das necessidades fisiológicas alimentação e repouso, enquanto outras exigem um ciclo motivacional longo, como a necessidade de auto-realização.

Para tanto, Davis (1998) indica algumas medidas que podem motivar as pessoas dentro das organizações. São elas:

- *ajudar os subordinados a realizar mais*: a maioria das pessoas gosta de se sobressair na qualidade e na quantidade de esforço; contudo, muitas vezes precisa de ajuda para isso. Em geral, a solução para a realização superior está mais na melhoria do que no esforço maior,
- *dar reconhecimento pessoal aos subordinados*: dar a um empregado um aumento salarial rotineiro pouco ajuda a lhe dar reconhecimento pessoal. Mas se o aumento salarial é baseado em desempenho específico, então ele pode ser um motivador;
- *ajudar a tornar interessante o trabalho dos subordinados*: as pessoas se dedicarão mais a um esforço que considerem interessante e que sintam ter significado;
- *dar responsabilidade ao pessoal*: isso não quer dizer dar aos seus subordinados mais trabalho para fazer; significa designar-lhes tarefas que tenham maior importância e exijam um nível mais alto de conhecimento ou habilidade;
- *ajudar o pessoal a crescer e progredir*: em algumas organizações, a regra é crescer - em outras palavras, torne-se capaz de promover ou saia. Esta atitude é um tanto obtusa, mas realmente tende a sugerir que muita gente não adquire novo conhecimento e novas habilidades sem ajuda e orientação;
- *procurar eliminar motivos de insatisfação em áreas como salários e condições de trabalho*: a eliminação de insatisfações no ambiente de trabalho não motivará seu pessoal, mas as insatisfações podem impedir que ele seja motivado.

Hersey; Blanchard (1977, p. 67) apresentam um estudo realizado com o intuito de descobrir o que os trabalhadores realmente desejam de seu trabalho. Neste estudo, "os trabalhadores revelaram que o que mais desejavam era a plena apreciação do trabalho realizado, sentir-se 'por dentro' das coisas, compreensão dos problemas pessoais, quer dizer, incentivos que parecem relacionados com os motivos da participação e reconhecimento". Já os supervisores declararam que estas eram as coisas menos interessantes no trabalho diante da visão dos trabalhadores. Para eles, o mais importante para os trabalhadores são bons salários, segurança no emprego, promoção e boas condições de trabalho.

Os autores salientam que as pessoas agem com base no seu julgamento ou interpretação da realidade e não com base na realidade em si. Por isso, os administradores devem aproximar as suas percepções cada vez mais da realidade, ou seja, daquilo que seu pessoal realmente quer. Só assim poderá aumentar a eficácia no trabalho.

Os administradores devem tomar consciência deste fato e empenhar-se para criar organizações que ofereçam um ambiente capaz de motivar e satisfazer às pessoas no trabalho. A motivação, então, está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa. As motivações internas e externas devem complementar-se através do trabalho gerencial. O administrador deve conhecer o potencial interno de motivação de cada pessoa e deve saber extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional. De acordo com o que foi exposto, pode-se verificar que as organizações universitárias possuem características diferenciadas e complexas em função do seu ambiente de trabalho, objetivos e missão.

Portanto, a questão de satisfação do indivíduo na organização depende de vários fatores muitas vezes não identificados pelos administradores, mas possíveis de serem detectados pela análise do clima organizacional (CHIAVENATO, 1999). Um destes fatores ou componentes que entendemos serem importantes para estudo do clima é jornada de trabalho, haja vista que, dependendo do período em que o trabalhador passa dentro da instituição, poderá interferir no seu estado emocional e conseqüentemente no clima organizacional.

2.2.9 Planejamento institucional

A crescente complexidade das organizações e, especificamente, das Instituições de Ensino Superior tem exigido a introdução de critérios mais sofisticados no processo de tomada de decisão. A incorporação de procedimentos lógicos, para facilitar as decisões, e o conhecimento cada vez maior de técnicas de intervenção sobre a realidade tem conduzido as organizações a adotarem o planejamento em suas atividades, como uma das maneiras mais racionais de administrar os recursos e minimizar os riscos das ações. O planejamento deve ser entendido como um processo através do qual se pode dar maior eficiência à

atividade humana para alcançar, em prazo determinado, um conjunto de metas estabelecidas. Compreende-se planejamento, antes de tudo, como um processo lógico que auxilia o comportamento humano racional na consecução de atividades intencionais voltadas para o futuro.

Para Meyer (1988), o planejamento como instrumento administrativo, tem as funções de apoiar o processo decisório; trazer maior racionalidade às decisões e orientar as ações da organização. O planejamento só terá validade se apoiar o processo decisório. O sucesso do planejamento consiste em fornecer uma estrutura decisória integrada à organização.

É esperado que o planejamento cumpra suas funções básicas bem como traga outros benefícios, tais como: união dos membros da organização em torno de objetivos claros e comuns; afrouxamento da resistência, inerente ao ser humano, em relação à mudança, através da possibilidade da participação dos membros da organização no processo; integração dos planos globais com os planos setoriais e operacionais; criação de critérios para medir resultados; apropriação do esforço coordenado para atingir melhores resultados; maximização do impacto dos recursos limitados e melhoria da Imagem da organização.

O uso sistematizado do planejamento nas universidades brasileiras, principalmente nas federais, é recente. Entretanto, nos últimos anos, uma série de fatos como: crescimento das universidades impulsionado pela Reforma Universitária de 1968; rápido incremento das necessidades humanas de aprender e se especializar; limitação dos recursos destinados à educação, principalmente financeiros; deterioração do mercado de trabalho; e, finalmente, a crescente necessidade de interação universidade sociedade, têm tornado o planejamento uma importante metodologia, capaz de auxiliar o administrador na tarefa de identificar e solucionar os problemas críticos que afetam as organizações.

Para Day (1990), a tarefa primordial do planejamento universitário é estabelecer os elos de ligação entre os meios e fins. É através do planejamento que os recursos humanos, financeiros, materiais e físicos serão orientados para as atividades de ensino, pesquisa e extensão. Entretanto, para que o sistema funcione, é necessário que os dirigentes, professores e alunos sejam agentes de planejamento. Cabe a eles a responsabilidade pela iniciativa que possibilitará que o

fluxo do sistema mantenha sua dinâmica teórica e prática, fecunda ou infértil, produtiva ou não.

Deve haver uma sintonia entre o planejamento de uma organização universitária e a política educacional do país. Neste sentido, Oliveira (1998) comenta que se costuma dizer que não há, no Brasil, uma política educacional no seu sentido pleno, isto é, uma política educacional que contemple racional e integralmente os diversos níveis de educação nacional, de forma a permitir uma orientação teleológica e estabelecer parâmetros confiáveis para um planejamento a médio e longo prazo.

As universidades têm sido foco de estudos específicos por parte dos pesquisadores, principalmente nos países mais desenvolvidos, quer pelo papel social que desempenham, quer pelas características especiais que as distinguem das demais organizações. O processo de planejamento é um conjunto de fases que se sucedem e interagem, exigindo conhecimento em campos diversos, sobretudo naqueles que estudam o comportamento humano.

Para Oliveira (1995), o planejamento não é um processo isolado. Para que o processo seja legítimo, é necessário que reflita a cultura da Instituição, que, entre outras razões, envolva a gerência institucional, o estilo de administração e liderança, a participação, a delegação de responsabilidade e autoridade e a complexidade do processo.

O planejamento, para o mesmo autor, precisa contar com um sistema de informação eficaz. Isto permite que o plano englobe o maior número de informações, tornando-o dinâmico, no sentido de responder, com maior precisão e rapidez, às novas necessidades oriundas da própria Instituição, e, principalmente, do ambiente externo.

O planejamento também é visto por Santos (1992) como um instrumento de mudança organizacional, ao evidenciar novas tendências sociais, econômicas e políticas. O planejamento deve, entretanto, preocupar-se com resultados no curto e médio prazos, para manter o envolvimento dos participantes.

Com essas considerações, o planejamento é visto, pelo autor citado, como educação e comunicação. É necessário desenvolver um meio regular de informações/comunicação entre os diversos escalões da instituição e entre estes e os demais membros. É preciso, paralelamente, educar dirigentes e funcionários,

tanto para mostrar a importância do planejamento, ressaltando que só se aprende a planejar planejando, como para melhor compreenderem, analisarem e interpretarem as informações geradas.

Não há divergências significativas quanto às fases que compõem o processo de planejamento, que gera o plano de ação para a organização. Este último conceito - comunicar e educar - contém basicamente os objetivos da organização e as estratégias para alcançá-los. Kotler (1981) compartilha a mesma classificação dada por Ackoff, conforme Oliveira (1995), sobre o processo de planejamento. Para esse autor, o planejamento, independentemente de sua natureza, deve contemplar os seguintes aspectos:

- *planejamento dos fins*: especificação do estado futuro desejado, ou seja, a missão, os propósitos, os objetivos e as metas da organização;
- *planejamento dos meios*: caminhos para a organização chegar ao estado futuro desejado;
- *planejamento organizacional*: esquematização dos requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos;
- *planejamento dos recursos*: dimensionamento e alocação dos recursos para a execução das ações necessárias para o alcance da situação desejada; e,
- *planejamento de implementação e controle*: administração (gerenciamento) do planejamento.

Oliveira (1995) comenta, ainda, que uma das condições para que o planejamento tenha sucesso é que as pessoas estejam comprometidas na elaboração e também participem de forma efetiva em sua consecução.

Mowday et al. (1982) conceituam comprometimento organizacional como uma força relacionada com a identificação e o envolvimento das pessoas com uma organização específica para que tenham um planejamento efetivo e adequado à instituição. Para Porter (1999) comprometer-se tem haver com uma propensão para ação, comportando-se de determinada forma. Quando se afirma que alguém é comprometido com seus deveres supõe-se que ele fez ou faz os mesmos, ou inúmeras outras coisas ligadas a eles de uma ou de outra forma.

Já, dentro das organizações, o comprometimento é considerado como um laço psicológico entre o indivíduo e a organização na qual trabalha, na busca de novos horizontes e alcance de seus objetivos e os da instituição por meio de um planejamento previamente elaborado. Sob este aspecto, o comprometimento deste

indivíduo pode ser influenciado pela socialização das suas experiências anteriores, diversidade e complexidade das atividades desempenhadas, pela existência de uma estrutura organizacional desejada e pela participação no desenvolvimento, implementação e execução do planejamento da instituição, propiciando um ambiente adequado no ambiente de trabalho.

No entanto, com o passar dos anos, a cada estudo, os pesquisadores das várias áreas do conhecimento científico, ajustam os conceitos de comprometimento organizacional a sua linha de pesquisa, desenvolvendo novos significados para o construto. Na linguagem popular, o comprometimento pode assumir tanto o significado de ações que impedem ou dificultam o alcance de um determinado objetivo ou meta, como também expressar idéia de engajamento, envolvimento, adesão ou vinculação.

Mesmo sendo muitas as definições e os modelos teóricos com relação ao comprometimento organizacional, constatou-se, na literatura, elos em comum que unem os indivíduos a diversos aspectos ou partes do seu ambiente de trabalho, manifestados através da manutenção de uma linha de ação. Essas linhas de ação, na realidade, são comportamentos pró-ativos demonstrados pelo indivíduo com o objetivo de contribuir na realização de algo, influenciado pela vontade de manter um vínculo ou pela vontade de demonstrar emoções positivas em relação ao ambiente que o cerca.

Para Mowday et al. (1982), o comprometimento organizacional abrange desde o desenvolvimento, o envolvimento bem como a participação no planejamento da instituição.

A preocupação com a participação surge com a crescente impossibilidade de administrar o conflito da coação física. Todos nós conhecemos a luta sindical que nos EUA se desenvolveu paralelamente à 'taylorização' das empresas. Elton Mayo é o pioneiro das idéias sobre participação nas organizações.

Já, Pateman (1992) afirma que a noção de participação, embora seja bastante utilizada por quem escreve sobre administração, em muitos casos tal participação não é definida ou, quando há uma definição, ela é demasiado imprecisa. McGregor (1992, p 93), por exemplo, depois de observar que a "participação é uma das idéias mais mal compreendidas entre as que emergiram do

campo das relações humanas”, diz que a participação consiste basicamente na criação de oportunidades, sob as condições adequadas, para que as pessoas influam nas decisões que as afetam. Essa influência pode ser de pouca a muita participação e constitui um caso especial de delegação no qual o subordinado adquire um controle maior, uma maior liberdade de escolha em relação as suas próprias responsabilidades e participação no desenvolvimento e execução do planejamento.

Motta (1997, p. 23) também sustenta que “do ponto de vista administrativo, o fenômeno mais importante do capitalismo do nosso século é o desenvolvimento, nos países avançados, das formas de participação”. Já, segundo Mendonça (1987, p. 32), a participação é vista como uma “variável que define e indica o quê e como alguém faz algo numa organização”, ou seja, planeja e participa.

Uma das grandes preocupações dos administradores, atualmente, é o engajamento dos membros das organizações em relação aos objetivos. Estudos mostram que o trabalhador geralmente apresenta baixo nível de engajamento. Os administradores estão recorrendo a diversas técnicas dirigidas a estimular o engajamento do trabalhador, mas os resultados estão longe de ser satisfatórios, pois, na maioria das vezes, o engajamento é na verdade obediência.

2.2.10 Processo decisório

A organização é um sistema de decisões em que cada um participa, escolhendo e decidindo entre alternativas mais ou menos racionais que se lhes apresenta, segundo Chiavenato (1999). Estas escolhas são influenciadas por diversos fatores, sejam eles da organização ou do próprio tomador de decisão. Em toda a organização, decisão e governo são partes de um mesmo processo, mas em universidades este é um fenômeno mais complexo.

Em uma universidade, governar envolve decisões a respeito dos objetivos básicos e de sua missão. Governar e tomar decisões que versam sobre políticas e valores que conduzem à sua missão básica, seus programas, seu desempenho e à maneira com obter maiores recursos e melhor aproveitá-los.

O complexo processo de decisão em universidades possui alguns principais modelos teóricos de governo acadêmico: *o burocrático, o colegiado, a político* e o

chamado de *anarquia organizada*. O modelo de governo escolhido é que vai determinar a ação a ser empreendida para influenciar o processo decisório: uso de legislação como base na argumentação, persuasão, coalizão e ações individuais.

Nas organizações universitárias, os conflitos de interesse são fatores preponderantes que interferem permanentemente no processo decisório. Segundo Finger (1986), os grupos corporativos e de interesse têm interferido de forma significativa no processo decisório das universidades. Em muitas situações, em prol de interesse de grupo ou de pessoas, sobrepondo inclusive aos interesses da instituição.

Toda organização universitária possui em sua estrutura componentes que se assemelham ao modelo burocrático. Esse modelo apresenta a universidade como uma unidade social burocrática, baseada no princípio da racionalidade, organizada para maximizar a eficiência. Vista como uma estrutura hierarquizada, deve ser mantida por uma cadeia formal de comando e sistema de comunicação, com a finalidade de facilitar a tomada de decisão.

Verifica-se que, como organização complexa, com personalidade jurídica própria e responsabilidade pública, tem as características comuns a outras burocracias, ou seja, tem uma esfera específica de competência, é regulada por normas e regras escritas e seus cargos são hierarquizados.

Mesmo assim, conforme Leitão (1995), o modelo burocrático não é suficiente para explicar os sistemas de formulação de políticas na universidade e o tipo de poder não-formal, o qual se baseia no conhecimento especializado, marcante nesse tipo de instituição.

Segundo Baldrige (1982), este modelo caracteriza a autoridade legítima, formalizada, mas diz pouco dos tipos de poder e influência, em que interferem os movimentos de grupos, sentimentos e emoções que causam, muitas vezes, conflitos de interesse entre os diversos segmentos que compõem a instituição. Explica a estrutura formal, mas não dá conta da dinâmica do processo que caracteriza a ação organizacional. Este modelo descreve a estrutura formal em um momento, não explicando a evolução de suas mudanças, dando pouca informação sobre o processo crítico pelo qual são estabelecidos programas e prioridades, ignorando questões políticas e luta entre grupos de interesse.

Alguns teóricos têm rejeitado o modelo burocrático para as universidades e a apresentam como uma comunidade de estudiosos. Neste modelo, chamado de colegiado, há o pressuposto de que os acadêmicos têm uma tendência a não se submeterem ao processo hierarquizado de uma burocracia, reivindicando que haja a participação da comunidade acadêmica nas decisões. A comunidade de professores tende a administrar seu próprio trabalho e deixar que tenham menor influência os funcionários burocratas, gerando assim conflitos de interesses entre os segmentos.

A proposta de colegiado de Millet (1980) defende que deve haver a participação da comunidade acadêmica, especialmente dos docentes, na direção dos trabalhos da universidade. Estes deveriam prescrever e formular os propósitos, políticas, programas, orçamentos ligados à instrução, pesquisas e serviços públicos da universidade. Pressupõe esta proposta que o professor universitário seja tecnicamente competente e habilitado para tomar suas próprias decisões, tendo uma tendência de liberdade no que se refere a restrições organizacionais. Conseqüentemente, o colegiado é apresentado como o mais razoável método de organização universitária, onde as decisões se tomam por consenso.

Segundo Baldrige (1982), o modelo colegiado aparece para se contrapor à multiversidade, onde impera a impessoalidade, sendo muito mais uma utopia do que uma descrição do processo de governo de universidades. O modelo colegiado advoga que as decisões sejam tomadas por consenso entre pares, que a autoridade seja pela competência profissional e propõe uma educação mais humana, em que o professor se encontra mais próximo do estudante, visto, nesse modelo, como um participante do processo de aprendizagem. O estudante deve ter representação nos conselhos, principalmente, conforme Millet (1980), no sentido do desenvolvimento da sua responsabilidade como cidadão da comunidade acadêmica da qual faz parte.

Nesse caso, conclui-se que a universidade viria a cumprir melhor sua função se esses objetivos fossem implementados. Contudo, Baldrige (1982) é quem chama a atenção para o fato de que a tomada de decisão pela dinâmica do consenso, enfatizada por Millet (1980), descuida das discussões prolongadas que antecedem as decisões e o consenso. Na realidade, o 'consenso' nada mais é do que a vitória momentânea de um grupo sobre o outro.

Nesta linha de análise, Baldrige (1982) propõe um modelo político de tomada de decisão para as universidades, objetivando incluir fatores de consenso e

processos burocráticos, por ser a universidade um sistema pluralista. Afirma o autor que o processo de tomada de decisões em universidades obedece muito mais a parâmetros políticos do que àqueles denominados burocráticos.

No processo decisório político há pouco consenso quanto aos objetivos a serem atingidos, razão pela qual os outros modelos de tomada de decisão ficam comprometidos. Para o autor, o processo decisório político tem alguns pressupostos básicos que o marcam decisivamente-; um deles é o de que prevalece a inatividade, as decisões são tomadas por pequenos grupos e não por todos os membros da organização. Isto ocorre porque a maior parte desses membros não se envolve no processo, deixando os administradores tomarem as principais decisões.

Nesse modelo, a participação é fluída e temporária, a maioria dos membros da organização participa apenas de algumas decisões, cabendo a pequenos grupos a maior responsabilidade no processo. Isto ocorre porque a maioria não é persistente e assídua às reuniões decisórias. Ocorre, também, a fragmentação em grupos de interesse com diferentes objetivos e valores em decorrência de funções profissionais e ideológicas diversas, fazendo com que convivam em um estado de 'coexistência armada'. O conflito é normal e acontece em grau elevado por ser um sistema social fragmentado e dinâmico. Como resultado, o processo decisório tende a ser negociado.

No modelo político, a autoridade formal é limitada e se vê pressionada pela influência dos diversos grupos, resultando, muitas vezes, a decisão de compromissos negociados entre grupos competidores. Existem também os grupos de interesse externos, que são importantes na vida da universidade. A sociedade onde está inserida a universidade deve ser considerada como elemento de análise no processo decisório. Além disso, na base da estrutura de decisão, existem objetivos obscuros e ambíguos, uma tecnologia difusa e problemática, e que considera interesses particulares de indivíduos e grupos.

Autores como Cohen; March; Olsen (1972) e Baldrige (1982), dentre outros, vêm se preocupando com a relação e a influência existentes entre a racionalidade instrumental burocrática e as inter-relações sociais, presentes na universidade. Esta se pauta por uma lógica racional, como um modelo burocrático que é, no entanto, a lógica política encontra-se presente em grau significativo.

Cohen; March; Olsen (1972) apresentam, para as universidades, um modelo de decisão altamente complexo, considerado em grande parte como anarquia organizada. Ao apresentar as universidades como anarquias organizadas, afirmam que elas têm características únicas, estruturas pouco claras, têm sido desafiadas enquanto metas e servem a clientes que exigem entrar no processo de tomada de decisão. Têm uma tecnologia que os autores chamaram de 'anarquias organizadas', tecnologia esta que tem que ser holística e não rotineira: seus profissionais exigem um grande controle sobre os processos de decisão da instituição e esta se torna cada vez mais vulnerável com respeito ao ambiente e aos clientes que serve.

A imagem de anarquia organizada, dada por Cohen; March; Olsen (1972), demonstra que as universidades diferem radicalmente de uma burocracia organizada. Neste tipo de organização, os dirigentes institucionais servem primariamente como catalisadores, ou seja, muito mais que conduzir, canalizam suas atividades, não mandam e sim negociam, não planificam de forma ampla, sendo muito mais facilitadores da continuação de um processo.

Cohen; March; Olsen (1972) consideram que o processo de decisão encontrado nas universidades caracterizam-se por procedimentos que levam os membros da organização a interpretar o quê fazer e como fazer. Na visão dos autores, a organização é um conjunto de escolhas que procura problemas, de problemas e sentimentos que buscam situações de decisão, de soluções que procuram problemas aos quais respondem.

Conforme Baldrige (1982), as decisões menos se 'tomam' e muito mais 'acontecem'. Por não serem logo atendidos, os problemas são movidos de um lado para o outro até que surja uma solução que satisfaça ao segmento da comunidade acadêmica envolvido, nem que seja por um período curto de tempo. Por não ser uma solução definitiva, o problema retorna posteriormente e novas decisões têm que ser tomadas. Outras as decisões tornam-se difíceis devido aos grupos de interesse interferirem no processo de tomada de decisão, muitas vezes gerando conflitos de interesse nas relações interpessoais.

O conflito nas relações interpessoais ocorre com muita freqüência no fluxo de trabalho que perpassa vários departamentos. As divergências de estilos gerenciais podem tornar a operação de revisão incompatível em relação à segurança dos produtos, devido à lógica da seqüência demandada para esse processo. É

importante se buscar uma articulação do fluxo de trabalho de forma a evitar a aprovação de uma etapa que seja dependente da avaliação ou da disponibilidade de recursos de uma outra unidade, sem o constante acompanhamento desse fluxo de operações de todas as unidades envolvidas.

Etzioni (1998) sugere que os conflitos entre especialistas e administradores podem ser explicados de acordo com o tipo de organização. O conflito e a multiplicidade de interesses decorre de concepções variadas dos participantes organizacionais e dos interesses também variados. Situações conflitivas geram tensão no fluxo das operações das organizações pela utilização do conhecimento, como criar e aplicar conhecimento sem causar destruição na hierarquia. Aquele que se baseia em conhecimento, trabalhador do conhecimento, nem sempre se entende com aquele que reflete uma hierarquia, gerente nos moldes de controle.

De fato, nas organizações baseadas em conhecimento, o nível gerencial precisa atuar como facilitador dos processos organizacionais e isto pode ser simplificado através de um processo de comunicação adequado e utilizada por todos, seja na sociedade ou nas organizações.

A comunicação é livremente empregada por todos na sociedade e nas organizações, principalmente em organizações que pretendam delegar com mais frequência determinadas atividades e alcançar o processo decisório com mais rapidez.

Por extensão, o termo comunicação é usado para explicar uma multidão de sinais, tanto numa sociedade como em organizações de trabalho. Assim, o processo de comunicação nas organizações, segundo Hall (1984), contém elementos que são individuais e organizacionais. Caso não houvesse diferenças individuais de cognição ou interpretação, todos forneceriam a mesma resposta a uma questão perceptível.

Dessa forma, Hall (1984) afirma que o processo perceptivo está sujeito a muitos fatores, que podem levar a diferenças significativas no modo como duas pessoas quaisquer percebem uma mesma pessoa ou mensagem. Stoner (1995) resumiu parte da literatura sobre percepções no contexto organizacional e verificou que até mesmo os objetos podem ser percebidos de maneiras diferentes. Aquele que percebe pode responder a indícios de que não está consciente, ser influenciado por fatores emocionais, usar indícios irrelevantes ou deixar de identificar todos os

fatores em que seus julgamentos se baseiam. Segundo o autor, as necessidades, valores e interesses pessoais dos indivíduos ajudam na constituição do processo perceptivo. É óbvio que a percepção perfeita, ou seja, a percepção uniforme de todos os receptores de informação é impossível em qualquer situação social.

Chiavenato (1999), que situa as comunicações no cerne das organizações, comenta que a comunicação representa a maior força da organização, ao lado do desejo de servir e do propósito comum, sendo esses os três elementos principais da organização formal. Argumenta ainda que é pelo processo de comunicação que o sistema cooperativo se torna dinâmico, facilita a tomada de decisão e reflete o clima no ambiente da instituição.

Em concordância com essas considerações Katz; Kahn (1978) argumentam que a comunicação é um processo social da mais alta relevância no funcionamento de qualquer grupo, organização ou sociedade. Afirmam ainda os autores que a comunicação precisa ser considerada não como um processo que ocorre entre o transmissor e qualquer recipiente potencial, mas relativamente ao sistema social em que tem lugar e a determinada função que desempenha no sistema.

Em outras palavras, a comunicação constitui um processo que se dirige para o alto, para baixo e horizontalmente em toda organização. Segundo Simon (1979), as informações que descem através dos canais formais de autoridade e as informações que sobem por meio dos mesmos canais constituem apenas pequena parcela da rede total de comunicações existentes em toda a organização.

Em relação ao grau de flexibilidade na rede de comunicação, varias teorias administrativas tratam de modos diferentes as questões de quem pode comunicar-se com quem, e que caminho específico que a mensagem alcança. O que acontece é que certas organizações contêm sistemas de regras altamente codificadas e pouco flexíveis, enquanto em outras organizações há grande medida de flexibilidade no que concerne à escolha das redes de comunicação durante as expedições de mensagens. O grau de flexibilidade pode ser representado ao longo de um contínuo como sendo mínimo e alto. O fluxo de comunicação descendente é facilmente entendido, segundo os autores, se primeiro recordamos a pirâmide organizacional e a cadeia escalar. Procedentes do superior para o subordinado, procedentes dos diretores para os trabalhadores as mensagens são passadas descendentemente ou de cima para baixo.

Os sistemas de comunicação presentes na instituição podem estar relacionados com o processo de delegação vigente nas organizações. Caso o sistema de comunicação seja eficiente, as questões de delegação podem ser feitas com mais frequência nos diversos níveis da organização.

Segundo Nelson (1991), o ato de delegar é o meio e o processo mais eficaz para se atribuir e coordenar o trabalho feito por muitas pessoas. É através de um processo de delegação adequado que se pode chegar ao processo decisório de forma mais eficiente para as instituições. Ele obtém maiores resultados com menor envolvimento direto do gerente. Promove eficácia de custo, aumento do emprego, maior moral, menor rotatividade e mais iniciativa dos membros da equipe.

Delegando com eficácia, os gerentes podem se dedicar àquilo que só eles podem fazer que é administrar as organizações. O ato de delegar é a melhor forma de facilitar o processo decisório tornando mais rápido, pois quando feito com eficácia reduz o volume de trabalho, dando mais tempo para que os chefes possam se preocupar ou executar outras atividades na instituição (STEINMETZ, 1976).

De acordo com estes pressupostos, as universidades, mesmo sendo organizações complexas e de grandes estruturas, terão facilitado seu processo de tomada de decisão nos diversos escalões se adotarem, com mais frequência e eficácia, a delegação de competências.

Segundo Nelson (1991), delegar com eficácia possibilita aos chefes alcançarem seus objetivos através de outros, porém isto é bem mais complicado do que dar ordens, pois é um dos desafios mais difíceis que o chefe pode enfrentar.

Enfim, delegar é dar poder e autoridade a uma pessoa para atuar como representante de outra. Durante o processo, os membros da equipe recebem uma tarefa ou encargo. Recebem autoridade para realizar a tarefa e assumem a responsabilidade por sua conclusão.

2.2.11 Autonomia universitária

A autonomia universitária é um tema permanente na história da universidade brasileira, constituindo-se num dos mais importantes eixos de luta materializado pela comunidade acadêmica e dirigentes de instituições de ensino superior (LUZ, 1996).

Neste enfoque, objetiva-se apresentar os princípios conceituais e históricos que deram origem à autonomia universitária, assim como, identificar as limitações de seu campo de ação nas universidades públicas, tendo em vista o que estabelece o artigo 207 da Constituição Federal.

A definição, encontrada em Luft (1996, p. 66), é a de que autonomia “é a faculdade de se governar por leis próprias”. Entretanto, Altafin (1988, p. 12) acredita que ela não se limita ao autogoverno, pois, em se tratando da universidade, seria, “a faculdade de autodeterminação, sob todos os sentidos, na consecução das finalidades da instituição universitária”. Mas, o mesmo autor salienta que as políticas governamentais têm influência sobre a autonomia das universidades.

Scaff; Potiguar (1996) entendem que um Estado torna-se autônomo quando passa a poder editar normas para se auto-regular, e a comunidade internacional acata esta auto-regulação, reconhecendo sua independência. Dessa forma, Luz (1996) comenta que as políticas estabelecidas pelo governo são as que estabelecem o grau ou nível de autonomia presente nas universidades. No Brasil, a República Federativa é composta pela união indissolúvel de Estados, Municípios e Distrito Federal. Contudo, esses entes federativos não possuem o grau máximo de autonomia, pois só lhes é permitido se auto-regular na medida explicitada pelo ordenamento jurídico nacional.

Segundo Colossi; Brotti (2001), é a Constituição Federal quem determina o quanto de autonomia cada qual dos entes federativos pode usufruir. Por isso, para se ter efetivo entendimento do conceito de autonomia deve-se ter em mente dois pontos principais: a) que a autonomia é a capacidade de auto-regulação; b) que esta capacidade encontra-se limitada em diversos graus de ordenamento jurídico.

O atributo da autonomia da universidade brasileira foi incorporado ao texto constitucional, em 1988, por meio de dispositivo contido em seu artigo 207 estabelecendo que:

As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 1988, p. 138).

Com efeito, a autonomia de uma instituição deve ser encarada como sendo a posse dos meios necessários e suficientes para alcançar seus fins (LUZ, 1996). Daí

discutir-se, neste contexto, a questão da autonomia universitária sob o ponto de vista de que ela é 'relativa', considerando os aspectos em que pode realizar-se, ou seja, os assim chamados eixos didático-científico, administrativo, financeiro e patrimonial, estabelecidos constitucionalmente (MARTINS, 1996).

A autonomia, efetivamente, significa que uma determinada instituição universitária detém a posse e os subsídios necessários para atingir seus princípios e finalidades através de estratégias próprias. Sendo, portanto, a capacidade de autogerir-se, ou, como analisam Lemos et al. (1990), pode ser compreendida como propriedade ou qualidade através da qual uma pessoa ou uma comunidade usufrui o direito de reger-se por lei ou normas próprias.

Neste sentido, Wanderley (1986) analisa a autonomia universitária com base na liberdade, segundo as seguintes dimensões: liberdade acadêmica, administrativa; liberdade de examinar e debater modelos políticos e projetos político-econômico-sociais, e liberdade dos seus membros de se politizarem e participarem de movimentos políticos. Enfatiza, ainda, o autor, que essa autonomia tem limites, seja quando observada do ponto de vista sociológico, pelo Estado ou a sociedade civil que exercem um controle limitativo dos objetivos da universidade, visto que ela depende de verbas externas.

A questão da autonomia universitária vem sendo discutida não só no Brasil, conforme indica Neves (1997), mas também, e há algum tempo, em outros países, como Portugal, onde algumas medidas nessa direção já foram tomadas. Tem sido discutida muito intensamente na Inglaterra e na Alemanha, sendo que, na Áustria, foi a tônica da reforma do ensino superior. É interessante averiguar que o fato se tornou um fenômeno internacional e que tem marcado os sistemas de ensino superior, manifestando-se em duas grandes questões que crescem de importância. Primeiro: o alto custo desses sistemas, problema real que não foi o Brasil que inventou. Segundo: os entraves para as universidades, provocados por modelos de gestão burocratizados e, eventualmente, permeados por tradições e práticas não exatamente modernas.

De acordo com Colossi; Brotti (2000), a autonomia administrativa é, nesse contexto, um requisito básico para que a universidade possa ter liberdade para se autogovernar internamente, sem a preocupação das interferências externas. Durham (1992) analisa esse aspecto da autonomia como sendo decorrente e condição da

autonomia didático-científica, das políticas governamentais e das estratégias institucionais E, para que as universidades possam admitir alunos, ministrar cursos, conferir graus e realizar pesquisa, é fundamental que elas tenham condições de se organizar internamente, estabelecer e alterar as unidades que a compõem, subdividi-las ou reuni-las, conforme se desenvolvam novos campos de conhecimento.

É indispensável, também, que tenham a liberdade de selecionar os seus quadros, admitir e demitir docentes e funcionários, e estabelecer as carreiras, de acordo com as competências que o trabalho exige e com o conhecimento da capacidade intelectual que lhes é indispensável, assim como determinar a forma de escolha de seus dirigentes, para adequá-las às exigências de suas atividades específicas. Segundo Neves (1997), a estratégia estabelecida pela instituição pode alcançar determinada autonomia em determinadas áreas da universidade.

A Comissão Nacional responsável pela Agenda Autonomia 94 conclui que, apesar de igualmente garantida pela Constituição Federal, a autonomia administrativa encontra, na prática, dificuldades e entraves quase intransponíveis quando se trata de instituição financiada pelo poder público. Assim, além de obedecer às leis gerais e específicas da educação, as universidades, sobretudo as federais, submetem-se igualmente às leis gerais e específicas da administração pública.

Em decorrência, defronta-se com normas, orientações e entendimentos díspares, emanados da Secretaria de Administração Federal, do Ministério da Educação e do Desporto, dos ministérios da área econômica e do Tribunal de Contas da União. Reafirmando a urgente necessidade de atualização daqueles dispositivos legais de maior alcance, a Comissão propõe a implementação de medidas relevantes, como autonomia para definir seus próprios estatutos e regimentos gerais; responsabilidade na nomeação e contratação de pessoal; simplificação dos procedimentos necessários para os atos de cessão, redistribuição e transferência de pessoal entre IFES e órgãos da Administração Pública; responsabilidade nas aplicações de sanções disciplinares, desde a advertência até o ato de exoneração por justa causa; condições de elaborar e aprovar o seu plano anual de capacitação; decidir sobre o preenchimento de vagas existentes, pela transformação de cargos e readaptação, manutenção de sistemas próprios de

administração de pessoal; regime administrativo próprio, adequado às suas necessidades e finalidades; e expansão de vagas, de acordo com os planos plurianuais de desenvolvimento de cada instituição, entre outros.

Dentro deste contexto, fica evidenciada a influência que as políticas de governo têm sobre a autonomia nas universidades.

Na visão de Ranieri (1994), a autonomia administrativa consiste, basicamente, no direito de elaborar estratégias organizacionais e normas próprias de organização interna, em matéria didático-científica e de administração de recursos humanos e materiais; e no direito de escolher seus dirigentes.

Relativamente aos recursos humanos, a liberdade organizacional manifesta-se pela definição da forma de escolha de dirigentes, outro ponto relevante da autonomia administrativa, porque reflete o grau de dependência e a forma de relacionamento da universidade com os interesses de grupos político-partidários, econômicos, religiosos e outros alheios a sua natureza específica.

A autonomia de recursos humanos manifesta-se ainda por meio do estabelecimento de planos de carreiras, docentes e técnico-administrativos, e dos respectivos vencimentos, da criação de cargos e funções dentro dessas carreiras. Não é incompatível com essa possibilidade o estabelecimento de regime jurídico único que vincule as universidades, na forma prevista do art. 39 da Constituição Federal.

A autonomia administrativa estabelece que a universidade tem plena liberdade para se autogovernar internamente, sem a preocupação das interferências externas. O que se observa é que este aspecto da autonomia possibilita a criação de uma estrutura administrativa própria, o que de certa forma cria um ambiente de liberdade.

Apesar de igualmente garantida constitucionalmente, a autonomia administrativa encontra, na prática, dificuldades e entraves quase intransponíveis quando se trata de instituição financiada pelo poder público. Assim, além de obedecer às leis gerais e específicas da educação, as universidades, sobretudo as federais, submetem-se igualmente às leis gerais e específicas da administração pública.

Martins (1996) observa que os conselhos superiores das IES não têm competência nem para aprovar seus estatutos e regimentos que precisam ser colocados à apreciação do Conselho Nacional de Educação - CNE, e que a estrutura departamental ainda continua sendo obrigatória para as IES, independentemente do seu tamanho, sua região, ou ainda, quaisquer que sejam os avanços da ciência administrativa e das técnicas gerenciais e estratégias organizacionais.

A finalidade das estratégias organizacionais é a de estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que deverão ser seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos pela instituição. O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da instituição com o seu contexto ambiental. Desta maneira, a instituição busca definir e operacionalizar as estratégias que maximizam os resultados provenientes desta interação estabelecida.

Vários são os conceitos ou definições disponíveis na literatura especializada, sobre estratégia. Do ponto de vista de Mintzberg (1994), estratégia é um referencial, um guia para auxiliar os executivos na solução de certos problemas. Hamel (2000), por sua vez, diz que estratégia é como pensar. O pensar, em uma estratégia, para Zacarelli (2000), compreende refletir as decisões sobre ações interativas em que oponentes têm reações não previsíveis.

Segundo Porter (1999), as estratégias representam a luta para superar as limitações de recursos. Tal aspecto é complementado por Oliveira (1994), ao observar que a estratégia institucional pode ser entendida como um caminho, maneira ou ação estabelecida e adequada para alcançar os objetivos da instituição e sua autonomia. Por sua vez, Martins (1996) entende que as estratégias institucionais podem estabelecer o tipo de autonomia que a instituição pode obter. Pode-se também conceituar estratégia como a criação de uma posição única e importante que abrange um conjunto diferente de atividades. De modo geral, numa organização, a estratégia está relacionada à maneira de utilizar oportunamente os recursos físicos, financeiros e humanos, objetivando a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa.

Para Ansoff (1990), a estratégia institucional está associada com a turbulência ambiental pela caracterização da capacidade de influência externa, a qual depende também das especificidades de cada organização. As estratégias adotadas, por sua

vez, indicam decisões anteriormente definidas, que, por conseguinte, poderão levar a uma determinada posição competitiva no futuro. Cabe salientar que a estratégia institucional e a turbulência ambiental devem ser coerentes e, caso exista uma lacuna entre ambas, haverá necessidade de ajustes importantes.

A capacitação para lidar com as mudanças ambientais e para posicionar a instituição de forma a cumprir os seus objetivos é, sem dúvida, o caminho correto de menor resistência. Todavia, conforme o autor, este pode ser o caminho mais longo. Por isso, nem sempre é possível esperar até a capacitação estar inteiramente desenvolvida. Quando a capacitação não é adequada, tem-se um segundo intervalo que exige desenvolvimento dos grupos e dos indivíduos, a fim de consolidar relacionamentos amadurecidos.

Para Stoner; Freeman (1995), as estratégias, quanto à fronteira, podem ser internas ou externas. As estratégias internas indicam a reorganização de como a alta administração lidará com os funcionários da empresa; e as estratégias externas, a descoberta de nova oportunidade como resultado de ação de um concorrente. Estratégia interna e externa corresponde à situação adequada de estratégias, ou seja, a interligação entre os aspectos internos e externos da empresa.

As estratégias de recursos humanos são de muita importância, visto que elas são abrangentes na empresa, podendo-se destacar alguns aspectos, como o quadro de pessoal e sua capacitação interna, no que se refere a transferências e promoções, o desenvolvimento, treinamento, remuneração e benefícios oferecidos pela organização.

2.2.12 Avaliação institucional

A avaliação embora já utilizada há bastante tempo, principalmente como instrumento de controle das organizações empresariais, atualmente vem sendo largamente discutida e abordada por estudiosos e dirigentes administrativos.

Inicialmente, o uso desse instrumento visava, na maioria das vezes, verificar o grau de eficiência e o grau de eficácia no alcance dos objetivos organizacionais. Isto tudo, é claro, ligado a uma visão mecanicista dos processos de produção. Hoje, porém, a manipulação e o emprego deste instrumento estão mais ligados à nova concepção holística de mundo, exigida daqueles administradores que desejam altos

graus de eficiência e de eficácia das atividades desenvolvidas nas suas organizações.

O conceito apresentado por Meyer (1993, p. 6) é bem pertinente, quando considera a avaliação como "um instrumento de gestão necessário para se mensurar os esforços da organização, sua qualidade, excelência, utilidade e relevância". Esta concepção remete a um aspecto particular da atividade avaliativa, o qual revela a interação existente e necessária entre dois processos que se completam. Trata-se do processo de medição e de avaliação. O primeiro, embora não menos importante para o alcance dos objetivos pretendidos, limita-se à descrição quantitativa ou qualitativa do objeto medido. Já a avaliação é um processo destinado não só à descrição quantitativa e qualitativa, mas, também, à interpretação e emissão de juízos de valor sobre o objeto avaliado.

Dessa forma, a medição antecede a avaliação, fazendo parte do processo avaliativo, isto é, os dados obtidos na medição são manipulados e analisados, produzindo resultados que são interpretados, conduzindo à expressão de um juízo de valor, que completa, assim, a atividade de avaliação.

Para Dressel (1985), por exemplo, avaliação implica na coleta e interpretação, através de meios formais e sistemáticos, de informações relevantes que servem de base para julgamento racional em situações de decisão. Já para Juliato (1991), trata-se de um permanente 'processo de aprendizagem organizacional' para que possa haver crescimento em qualidade.

De um modo ou de outro, avaliar a instituição não significa necessariamente (e não deveria ser) um meio fundamentado por informações para punição do objeto avaliado, mas, sim, um processo que exige questionamento e reflexão sobre as ações, para que, ao apoiar as decisões, possa levar a correções e direcionamentos buscando o crescimento do indivíduo e dos processos da organização. Trata-se, em verdade, de um julgamento de valor, o qual deverá anteceder a um ato de decisão.

Não existe, porém, um instrumento único de avaliação que possa ser usado em qualquer tipo de organização. Desta forma, na definição da metodologia mais adequada, deve-se considerar, no mínimo, dois aspectos básicos: a) o ambiente interno e as particularidades da organização em questão; b) o ambiente externo em que está inscrita. Pois, sem essas informações iniciais, é praticamente impossível

que se formulem meios adequados, para que se possam dar os primeiros passos no processo de avaliação.

Avaliar não é uma idéia nova, sempre ocorreu nas Universidades, formal ou informalmente. Fazendo parte do cotidiano das mesmas de forma difusa, por intermédio de relatórios solicitados por órgãos superiores, ou dados estatísticos e outras informações de competência e responsabilidade de órgãos da estrutura interna da universidade. Avaliar é, em essência, fazer um julgamento sobre as condições da qualidade e a utilidade de algum bem ou serviço.

As condições da qualidade não é um conceito estático, mas dinâmico, pois se trata de um processo de melhoria continua de bens e serviços. Esta melhoria só é possível de obtê-la por meio de processos de avaliação permanente. Atualmente há um empenho no estudo desta matéria pelas autoridades e órgãos governamentais. Este empenho consiste em sensibilizar para necessidade de ser avaliar as instituições de ensino superior permanentemente. Diversos eventos têm sido realizados em torno deste assunto, com profissionais das diversas áreas das instituições de ensino superior, com o propósito de buscar uma melhor qualidade dos serviços prestados. Na busca de maior qualidade, maior eficiência exige mais competência do grupo de gestão das instituições de ensino superior.

Com este objetivo o grupo de gestão das instituições de ensino superior, vêm incorporando novos instrumentos de gestão em seu campo de atuação: implantando programas de qualidade, desenvolvendo avaliação institucional, procurando a melhoria contínua das suas atividades institucionais. A qualidade nas instituições de ensino é possível, benéfica e necessária. Basta que cada um faça sua parte.

A melhoria continua é compreendida como um processo sistemático de reflexão, acompanhamento e aperfeiçoamento das atividades acadêmicas e administrativas das universidades, destinada a aprimorar o cumprimento de sua missão como instituição social. Por isso, talvez seja, hoje, a palavra avaliação uma das mais usadas na comunidade universitária, havendo um absoluto consenso entre os integrantes da comunidade universitária sobre a importância e a necessidade dos resultados da avaliação.

Os resultados da avaliação em instituições de ensino superior têm sido utilizados como um instrumento de questionamento em busca da qualidade e eficiência dessas instituições no conjunto de seus serviços. Avaliar os resultados supõe também que exista uma metodologia adequada de coleta de informações que, evidentemente, precisam ser objetivas. Somente assim será possível saber exatamente o que as pessoas ou a sociedade pensam de nossos serviços. De nada adiantaria avaliar dados que não correspondem à verdade. Ou utilizar indicadores que são os certos. Passa, assim, o resultado da avaliação a ser decisivo para que se possa perceber com maior clareza os erros e acertos e para que as mudanças qualitativas ou novas propostas possam ser encaminhadas.

Para se proceder a mudanças qualitativas e para que o encaminhamento de novas propostas possa ocorrer, torna-se relevante um processo de reflexão inerente a qualquer atividade humana analisando as ações realizadas, ao mesmo tempo orientando as ações futuras, devendo, portanto, a avaliação constituir-se em um instrumento indispensável à gestão das instituições de ensino superior. Segundo Belloni (1987) a avaliação é um processo sistemático na busca de subsídios para o aperfeiçoamento institucional, em que a instituição que esta sendo avaliada possa desenvolver suas atividades num nível de qualidade melhor.

A avaliação institucional também é um instrumento de questionamentos na busca de qualidades e eficiência. Para Meyer (1993), a avaliação é um instrumento indispensável de gestão necessária para se mensurar os esforços da organização, na sua qualidade, sua excelência, utilidade e relevância.

Para Dias Sobrinho (1995, p. 31), a “exigência da avaliação tem crescido na mesma proporção em que aumenta a crise das universidades, em grande parte em virtude das dificuldades orçamentárias e da sua crescente incapacidade de responder satisfatoriamente às múltiplas, complexas e até mesmo contraditórias demandas que lhe são postas” Assim, a avaliação institucional, torna-se se um poderoso instrumento na busca de resolução dos problemas existentes entre a universidade e as políticas governamentais, provando a sua importância para a sociedade, razão pela qual ela existe e é mantida.

Buarque (1994), acredita que nas últimas décadas, mais do que em outros períodos da história, a universidade vem passando por momentos de degradação e de descrédito da qualidade de sua produção. Esse fator negativo ou descrédito

manifesta-se de forma contundente pela crise vivenciada pela ciência e pela perda de credibilidade institucional da Universidade. As instituições de ensino superior sofrem, em quase todas as partes do mundo, pressões para demonstrar sua eficácia. Essas pressões levam ao desenvolvimento e instalação de sistemas de avaliação que assumem características particulares segundo a realidade da qual fazem parte.

Como instrumento indispensável, a avaliação deve proporcionar uma reflexão sobre as questões que envolvem a educação brasileira, bem como apontar resultados que possam amenizar a crise que recai, principalmente, sobre instituições federais de ensino superior.

O sucesso da avaliação institucional nas universidades é condicionado por fatores que se relacionam com a utilização de parâmetros de comparação e instrumentos de medição e outros relacionados com o envolvimento da comunidade objetivando a melhoria da qualidade dos serviços prestados, mudança e inovação. Meyer (1993) diz que objetivo da avaliação é produzir de forma sistemática, informações para a tomada de decisão, buscando o aperfeiçoamento dos processos, dos produtos e do desempenho da organização.

A prática avaliativa deve se preocupar em apresentar para a sociedade a qualidade e a excelência da produção universitária, com todas as dificuldades financeiras e as incertezas do futuro que são colocadas, principalmente às instituições públicas de ensino superior.

As universidades, pela multiplicidade de suas funções, ambigüidade de seus objetivos e a pluralidade ideológica de seus membros, conduzem para uma formação de diferentes concepções sobre a avaliação institucional. Neste contexto, não há consenso quanto ao tipo ou o modelo de avaliação a ser adotado por essas organizações. O maior desafio está nas verdadeiras avaliações, que devem captar não somente aquilo que nossas preocupações, os nossos propósitos determinam, mas aquilo que aparece no caminho. O fato é que, internamente, as instituições universitárias apresentam uma resistência natural a respeito de qualquer forma de avaliação, por que a percepção de avaliação esta relacionada a prêmios e castigos.

Dias Sobrinho (1995, p. 42) faz uma colocação que leva a alguns questionamentos quando diz que

a questão central da avaliação é a qualidade, termo portador de uma semântica dispersa, especialmente quando referida à educação. Como é sempre o caso de valores, mergulhados em sistemas filosóficos, políticos, éticos e culturais, a noção de qualidade educativa é variável no tempo, no espaço e, sobretudo nas diversas organizações intersubjetivas.

Chegar a consenso de que qualidade estão almejando neste contexto multidisciplinar, é a dificuldade da questão colocada pelo autor.

Ainda, segundo o autor, tem-se a concepção de que avaliar o ensino superior e a universidade é preciso e urgente, mas é necessário saber-se, antes, de que avaliação se esta falando. Para tanto, impõe-se de antemão o exercício da crítica às diferentes propostas de avaliação, nesta época de tantos apelos e urgências fundadas em princípios e conceitos tidos como validade universal.

Schwartzman (1988) destacou que a principal função do processo avaliativo é trazer a questão da qualidade para o primeiro nível das preocupações de todos os que se interessam e participam da vida da instituição universitária, bem como despertar ou criar uma cultura permanente para a avaliação nas instituições universitárias.

Meyer (1993), por sua vez, afirma que avaliação constitui, na última década, tema relevante para as universidades brasileiras, como instrumento necessário à (re)orientação de rumos que conduzam à eficiência e qualidade dos serviços por elas oferecidos. O autor argumenta que é consenso de diversos autores que a avaliação institucional não faz parte da discussão de proceder ou não, mas a preocupação é qual a metodologia que conduzirá a maior qualidade e eficiência.

A principal função de um processo de avaliação é examinar a qualidade dos serviços prestados, destacando sua relevância. Uma vez que qualidade é um conceito complexo com múltiplas dimensões, utilizam-se métodos quantitativos e qualitativos para sua mensuração controle.

A palavra controle sugere diferentes acepções. Segundo Colossi (2001), controle pode ser entendido como uma ação restritiva, ameaçadora e coercitiva. Pode também se referir a procedimentos automáticos de regulação de um sistema. Ou ainda, significar uma das funções administrativas, integrando o, assim chamado, ciclo contínuo da gestão: planejamento, organização, direção, controle e avaliação institucional.

Como controle da gestão, tem por finalidade assegurar a conformidade entre o desempenho real e o esperado, ou seja, a qualidade dos serviços prestados pela instituição. Não faz sentido considerar-se a função controle isolada dos demais elementos do ciclo da gestão, pois este é unívoco e seus elementos são fortemente inter-relacionados. Isto é, o processo de controle da gestão sempre depende do desempenho das demais funções administrativas, ou seja, avaliação, qualidade e planejamento.

Do mesmo modo, a eficácia do controle depende da ocorrência direta de sua adequação ao processo da gestão como um todo, desde os fundamentos da cultura organizacional e da filosofia administrativa, até as políticas e técnicas de planejamento, avaliação e direção utilizadas. Observa-se que, no contexto da gestão em instituições de ensino superior, esta característica de interdependência da função controle é, especialmente, verdadeira. Na realidade, o controle da gestão reflete a cultura e a filosofia da instituição, bem como depende de avaliação, da qualidade dos serviços e das políticas e técnicas administrativo-organizacionais praticada.

Teoricamente, o estabelecimento de padrões de controle é uma tarefa simples, na medida em que os objetivos e metas estabelecidos no planejamento são acompanhados por um sistema de avaliação sistematizado e organizado, passando a constituir padrões, para efeitos de controle. Assim, observando-se o desempenho real, pode-se compará-lo com o planejado e avaliá-lo. Na realidade, estabelecimento de padrões, análise e confronto de desempenho são etapas básicas e preliminares no processo de controle e avaliação institucional, pois este só será exercido, efetivamente, na medida em que ações corretivas forem desenvolvidas. Como processo, controle da gestão não existe sem medidas corretivas, quer ajustando o desempenho, quer modificando os objetivos e padrões.

Convém salientar que o estabelecimento de padrões e a mensuração de desempenho implicam em que haja um certo grau de exatidão no processo. Na prática, contudo, nem sempre é assim, pois as dificuldades de estabelecer padrões e medir desempenho são consideráveis. No caso das instituições de ensino superior, tais dificuldades são ainda mais marcantes. Conforme mostra a literatura, a insipiência do controle no processo de ensino e da pesquisa é notória e resulta das características peculiares das instituições de ensino superior. Em primeiro lugar, os

objetivos são vagos, ambíguos e conflitantes provocando dúvidas sobre o que é relevante e prioritário, logo, os critérios para controle também são vagos e conflitantes. A tecnologia, quer para o ensino, quer para a pesquisa, é difusa e imprecisa. Além disso, os professores requerem autonomia e não gostam ou não aceitam supervisão, o que torna inviável os esforços de controle e avaliação. Existe, além de tudo, um alto grau de especialização nas diversas áreas do conhecimento, o que implica em uma elevada fragmentação profissional, tornando difícil o controle de decisões individuais e grupais, de um lado, e das unidades organizacionais, de outro. Assim, um sistema de avaliação adequado é importante para se ter um controle adequado e, conseqüentemente, um melhor clima na instituição. (COLOSSI, 2001).

Não há dúvida de que avaliação é uma prática necessária às instituições de ensino superior. É através dela que se pode emitir, com maior segurança, juízo de valor sobre a qualidade do trabalho e de seus produtos numa instituição, comparando-se o desempenho organizacional com padrões previamente conhecidos e determinados. A prática sistemática da avaliação nas instituições de ensino superior requer uma mudança de mentalidade, uma nova cultura organizacional na qual a avaliação institucional represente mais um componente.

A cultura é um termo abstrato que envolve uma série de aspectos da organização: seus princípios, valores e crenças, estratégia e maneira de administrar os recursos humanos. Da forma da cultura, originam-se os conflitos internos e ela influi fortemente no desempenho das organizações e na sua avaliação.

Katz; Kahn (1978, p. 85) entendem que toda organização cria sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabus, usos e costumes, concluindo que:

[...] o clima ou cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal. [...] também reflete a história das porfias internas e externas, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e leiaute físico, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema.

Pode-se dizer, ainda, que cultura organizacional é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema, e compõe-se de três elementos: os preceitos, a tecnologia e o caráter. A cultura, assim

concebida, coincide com os três subsistemas principais da organização: o gerencial-administrativo, o tecnológico-estrutural e o psicossocial.

A cultura é um elemento presente em qualquer organização, relacionando-se às formas normalmente compreendidas de como as atividades diárias são conduzidas. Comenta os autores, ainda, que, como a cultura organizacional está intimamente ligada ao contexto em que está inserida, tem-se que cada organização tem sua própria cultura. Nessa mesma linha, Kotler; Murphy (1981) entendem que a cultura de uma organização é a maneira como o pessoal a ela vinculado comunga de certas formas de ver as coisas ou de avaliá-las.

A cultura organizacional é dinâmica, modifica-se constantemente ao longo do tempo, possuindo passado, presente e futuro. Segundo Pettigrew, citado por Freitas (1991, p. 9), a cultura organizacional "é um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo num dado tempo. São esses sistemas de termos, formas, categorias e imagens que interpretam para as pessoas as suas próprias situações".

Assim sendo, diversos são os elementos que determinam e ao mesmo tempo formam a cultura de uma organização. Entre eles estão:

- *Preceitos*: é o conjunto de normas e valores, implícitos e explícitos, que regem a organização (como políticas, estilos de gerência, tradições, condutas, costumes sociais, tabus, rituais);
- *Tecnologia*: conjunto de processos de trabalho e instrumentos utilizados (como equipamentos, leiaute, recursos materiais, cronogramas, estrutura de funções, linguagem especializada, metodologias de trabalhos); é o conjunto de variáveis objetivas da organização e tem função técnica, metodológica científica, racional e operativa;
- *Caráter*: são as manifestações afetivas e espontâneas dos indivíduos dentro das organizações, como humor, carinho, entusiasmo, depressão, fadiga e agressividade, ou seja, é o conjunto de variáveis subjetivas da organização e engloba as percepções, os sentimentos e as reações positivas ou negativas dos sujeitos organizacionais;
- *Valores*: entendidos como a filosofia da organização, o motivo de ela existir, aquilo em que acredita e pelo que trabalha; é tudo o que ela realiza no seu dia a dia para alcançar o sucesso. Geralmente, os valores são elementos que estão na consciência das pessoas e determinam as preferências ou escolhas nas situações cotidianas, em relação às coisas internas (da empresa ou pessoais) ou em relação aos outros;

- *Crenças e pressupostos*: pode-se dizer que estes refletem aquilo que é tido como verdade na organização. Sendo inquestionáveis e baseados em ações reais e práticas, são aprendizados tidos como correios e, sendo assim, devem ser sempre seguidos;
- *Ritos e cerimônias*: são atividades coletivas internas, eventos que servem para integração e reconhecimento dos indivíduos dentro das organizações. Têm o objetivo de educar, motivar, inspirar e divertir;
- *Estórias e mitos*: são narrativas que enfatizam certos comportamentos e contam exemplos de ações passadas. Os mitos enfatizam as histórias dando maior ênfase aos valores da organização. Também podem ser interpretados de acordo com a situação, pois podem simbolizar ações passadas como sendo bons ou maus exemplos;
- *Tabus*: são proibições ou comportamentos não aceitáveis dentro da organização; "um importante elemento cultural que cumpre um importante papel de orientar o comportamento, demarcando áreas de proibições e colocando em evidência o aspecto disciplinar da cultura com ênfase no não permitido", diz Freitas (1991, p. 30);
- *Heróis*: são exemplos de vida, modelos que são enfatizados com orgulho pela organização, pois tomam possíveis e humanos os objetivos e sonhos individuais e organizacionais; os heróis, afirma Freitas (1991, p. 31), "têm a coragem e a persistência de fazer aquilo que todos almejam, porém têm medo de tentar";
- *Normas*: são os comportamentos aceitos dentro da organização, métodos de trabalho já conhecidos e esperados; as normas de comportamento e ações não estão escritas em documento, mas como uma ordem das coisas, algo implícito e de conhecimento geral que deve ser seguido;
- *Comunicação*: é uma forma de inter-relacionamento dentro das organizações. Tanto a forma com que são passados os valores e aspectos culturais acima citados, mas também a forma de comunicação no cotidiano, a hierarquia e o acesso de troca de informações internas, empresa-empregado.

Os estudos e pesquisas vêm comprovando o quanto a cultura organizacional pode influir no sucesso ou fracasso da empresa. Daí a necessidade de "torná-la parte da estratégia corporativa", afirma Smith (1994, p. 25).

Schein (1996, p. 88) advoga que o "dirigente pode criar uma nova organização com novos procedimentos, mas o desenvolvimento da cultura requer um aprendizado coletivo e repetidas experiências de sucesso ou fracasso". E ainda, diz que:

As organizações que sobreviveram e passaram por importantes transições durante décadas parecem sempre ter tido um núcleo cultural basicamente funcional - um compromisso com o aprendizado e a mudança; um compromisso com as pessoas e com todos os grupos de interesse na organização, englobando clientes, empregados, fornecedores e acionistas;

e um compromisso com a construção de uma organização saudável e flexível em primeiro lugar. Se tal núcleo não existir desde o princípio, a organização talvez não sobreviva em longo prazo, sobretudo à medida que aumenta a turbulência ambiental.

Portanto, uma cultura precisa ser forte, capaz de criar uma grande sinergia entre todos os funcionários. Precisa também ser flexível, para suportar as constantes mudanças no mundo moderno. E ainda mais importante do que a força da cultura, é que ela precisa ser positiva, para inspirar confiança em seus funcionários.

Um fator que gera grande influência na cultura das organizações é a cultura impostas pelos seus fundadores e dirigentes através de políticas e procedimentos que se mantêm ao longo do tempo e se tornam comuns à empresa. São exemplos, para este caso: prestígio, lealdade, solidariedade, espírito de equipe, centralização ou descentralização de informações, chegando até em intromissões da empresa na vida particular do empregado e sua família. Mas não basta conhecer a cultura de uma empresa, é preciso saber de que maneira adaptá-la aos novos objetivos que surgem. Situações novas exigem referências apropriadas.

Para alterar a cultura específica de uma organização é necessário um esforço contínuo para motivar as pessoas, que precisam estar sempre aprendendo, aumentando os seus conhecimentos, se reciclando e crescendo interiormente. É preciso que as próprias pessoas queiram se modificar e, ao líder cabe motivá-las para tanto sempre que for preciso.

Em termos de cultura de campus universitário, observa-se a presença dos elementos anteriormente mencionados. A cultura do campus é formada pela maneira predominante de fazer as coisas, pelos valores comuns, expectativas, padrões, pressupostos, tradições, padrões de comportamento, e uma qualidade inefável que chamamos atmosfera.

Particularmente, a cultura organizacional e seus elementos formadores têm recebido especial atenção por parte daqueles que se preocupam com o andamento das instituições de ensino superior. Muitos entendem que há uma relação muito forte entre cultura e a causação da qualidade neste tipo de organização.

Seymor (1993), por exemplo, diz que a única forma para a causação da qualidade tomar-se a norma numa IES é fazendo com que seja parte da cultura do seu ambiente, ou parte da filosofia de como as pessoas fazem as coisas. Desta

forma, a qualidade torna-se responsabilidade de cada membro da instituição ao se disseminar na organização um desejo forte pela busca da melhoria e da excelência acadêmica.

Assim, a partir do instante em que os elementos da cultura organizacional têm poder de determinar como os membros de um grupo se comportam, percebem, sentem e pensam acerca deles mesmos, das suas relações e do que realizam, entende-se mister levá-los em consideração na análise do ambiente organizacional, principalmente o que tange à instituição de ensino superior, unidade de interesse deste trabalho.

2.3 UNIVERSIDADES: CONSIDERAÇÕES BÁSICAS PARA O ESTUDO DA ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

Universidade é uma instituição de ensino superior que, em geral, compreende faculdades ou escolas em número variável, agrupadas em escolas profissionais e centros de ciências humanas, sociais e científico-tecnológicos, com autoridade para conferir títulos de graduação e pós-graduação. Centro difusor dos valores da cultura nacional e universal, a universidade tem, além das atividades propriamente educativas, a de realizar tarefas de pesquisa pura e aplicada de grande abrangência. Para Sucupira (1968), a universidade é uma instituição de produtos múltiplos, em constante crescimento, e deve ser considerada como instituição voltada à produção de ciência, técnica e cultura geral, num contexto sócio-político.

Uma universidade, como qualquer organismo, cresce e se desenvolve num contexto social e político determinado. Em razão disso, considera-se de extrema importância a identificação dos princípios institucionais que motivaram a criação e o seu desenvolvimento.

As universidades são descritas como anarquias organizadas (COHEN; MARCH; OLSEN, 1972) por possuir objetivos complexos, tecnologias indefinidas e participação intangível. Tal opinião é referenciada por Baldrige et al. (1982) ao salientar que as organizações acadêmicas possuem: a) metas ambíguas inconsistentes; b) servem a uma clientela difusa; c) possuem uma tecnologia nebulosa, sem rotina, holística; d) quadro de pessoal predominantemente profissional; e) relacionamento ambiental muito vulnerável.

Por outro lado, uma das mais importantes características diferenciais da universidade com relação a outras organizações, é a de que ela é formada de pessoas para pessoas. Nela se transmitem e se absorvem símbolos através dos quais tendem a influenciar o meio social. O que a caracteriza, então, é a produção de símbolos, idéias, conhecimentos, valores (VLASMAN; CASTRO, 1985).

Atualmente a universidade vem passando por transformações, e está sendo chamada a desenvolver um papel diferente do tradicional. As mudanças que têm ocorrido com outros tipos de organizações começam a influenciar também as universidades para que estas apresentem melhores resultados, custos administrativos e operacionais menores, gerando um aluno bem mais qualificado para enfrentar o mercado de trabalho. Preservar e renovar são dilemas dessa força conservadora ou de transformação da sociedade (MONÇÃO, 2000).

Colossi (2001) comenta que, nos últimos anos, percebe-se a velocidade com que ocorrem as transformações globais no mundo moderno. Abre-se, então, espaço para análise e reflexões sobre elas, não só em relação a sua natureza, mas também sobre suas perspectivas futuras. De fato, é bastante complexo o processo de mudança no mundo atual: mudanças no ambiente de negócio, mudanças nas organizações, inovações tecnológicas, mudanças sócio-político-econômico-culturais e, sobretudo, mudanças de valores e crenças na concepção de homem, são exemplos que sinalizam a necessidade de estabelecer os novos paradigmas que consideram o homem como elemento central deste cenário de transformações globais.

Neste sentido, inexoravelmente, as IES também são afetadas, isto é, participam deste processo de transformação, mesmo que sem a mesma rapidez de outras instituições, mas, por isto mesmo, sensíveis a esta nova ordem macro-social.

Ainda segundo Colossi (2001), para que a Universidade possa continuar desempenhando seu importante papel na sociedade, dois fatores básicos devem ser considerados. Em primeiro lugar, ela deve repensar sua missão e incorporar as novas concepções. Concebida desde seus primórdios como formadora de uma elite intelectual e científica responsável, direta ou indiretamente, pelos avanços científicos do mundo, a universidade hoje deve incorporar em sua missão outros significados. Por exemplo, de acordo com recente manifestação da UNESCO, o ensino superior é

um direito, que deve ser assegurado a todos, não apenas para uma elite, e não somente para os formadores de uma elite.

2.3.1 Antecedentes históricos das universidades

Com base no passado das universidades as funções para as quais estas instituições foram concebidas, ver-se-á que uma delas ainda permanece viva e atual, a concepção da instituição como transmissora do saber, constituindo-se essa na razão maior da existência de toda universidade: sua função de ensino.

O processo educacional utilizado pelo homem como meio de transmissão de conhecimento, experiência e observação, adquirindo conotação existencialista face ao relacionamento entre este e o meio onde ele se desenvolveu, é antiqüíssimo e tem assumido aspectos distintos no enorme hiato que o separa das primeiras civilizações que remontam a milênios. Variados foram as escolas e os recursos disseminadores de conhecimentos que se prestaram a esse mister.

Muito embora a capacidade de transmitir conhecimentos e técnicas remonte, praticamente, à existência dos primeiros homens na terra, como as técnicas de fazer fogo com pedras, abater animais com clavas, domesticar animais, desenvolver atividades de pesca e caça, características essas mercantes da fase mais adiantada dos homens da idade da pedra lascada, até o desenvolvimento de embarcações, conquistando novos horizontes. Estas técnicas foram extraordinariamente aprimoradas pelos fenícios.

A construção de primorosos modelos arquitetônicos, que se impõem e desafiam a mais avançada técnica de construção civil do mundo contemporâneo, como os jardins suspensos da Babilônia, o Coliseu romano, as colinas de Roma, as pirâmides do Egito etc., são atestados de todo esplendor e pujança de um passado distante, que demonstram a habilidade e domínio de técnicas precisas, ate mesmo para o grau alcançado pela sofisticação tecnológica dos dias atuais.

Isto atesta a existência de conhecimentos científicos que, provavelmente, eram transmitidos àqueles que tinham interesse e condições de desenvolver habilidades compatíveis com suas vocações. Assim, testemunhou-se, através da historia, o surgimento de grandes líderes na arte de guerrear, de comandar, na

prática de esportes, na literatura, na política, na arquitetura, na matemática, na física, na filosofia etc.

Finger (1986), analisando o processo de evolução da aprendizagem, aborda o sob o prisma da história da educação e o faz dividindo-a em três grandes períodos. Para ele, o primeiro é aquele em que a responsabilidade da educação cabia à família. A família era responsável pela instrução das crianças e isso se dava por meio de fábulas, histórias e algumas cerimônias de iniciação. Era ensinada às crianças toda a herança tribal. Somente assim estariam elas aptas a ocupar lugar na sociedade. Isso acontecia no período em que a educação informal era padrão. Então, por diferentes razões, as crianças foram reunidas em torno de um professor, que tinha a responsabilidade de transmitir-lhes ensinamentos. Esta foi a primeira semente da escola como organização.

Albuquerque (1979, p. 26) assim descreve o intento e a evolução das primeiras escolas:

A instrução religiosa foi o primeiro desígnio da escola no mundo muçulmano, na escola catedral da Europa nos mosteiros na Índia, e nas primeiras escolas da África tropical, estabelecida por missionários cristãos. Quando parte da educação passou de casa para a igreja, deu-se a primeira grande revolução.

O segundo período envolve o uso da escrita como instrumento de educação. Face à tradição oral usada durante os primeiros séculos, o uso da escrita como instrumento de educação não foi bem aceito no início. Sócrates, no *Phaedros*, advertiu quanto ao perigo do uso da palavra escrita, dizendo que ela negligenciava a memória. Os gregos usaram a forma tutorial durante anos, baseado unicamente na tradição e instrução oral.

O terceiro período da revolução na educação, segundo Finger (1986), é o de hoje, com o uso da moderna tecnologia. Provavelmente, este período transformará todas as formas de educação como elas existem hoje. Filmes, discos, rádio, televisão, gravadores de fita, instrução programada e educação por computador, são comumente usados no processo educacional,

O objetivo primordial da educação é dotar o homem de instrumentos culturais capazes de impulsionar as transformações materiais e espirituais exigidas pela dinâmica da sociedade. A educação aumenta o poder do homem sobre a natureza e, ao mesmo tempo, busca conformá-lo aos objetivos de progresso e equilíbrio

social da coletividade a que pertence. Educação é o processo pelo qual uma pessoa ou grupos de pessoas adquirem conhecimentos gerais, científicos, artísticos, técnicos ou especializados, com o objetivo de desenvolver sua capacidade ou aptidões.

O longo percurso desenvolvido pela educação, desde seus primórdios até hoje, parece ter se processado de forma a possibilitar, para a geração futura, o gozo dos benefícios a serem adquiridos com os progressos concebidos pela geração imediatamente anterior.

Os cenários em que essa evolução se processou, são épocas determinadas da história que retratam a preeminência de certos poderes. Daí haverem surgido as escolas Filosóficas, Metafísicas, Teológicas, Artísticas etc., até as tecnológicas que utilizavam processos sofisticados, aparelhos e equipamentos altamente requintados e de precisão.

Por trás da evolução histórica do mundo, sendo este entendido como local que abriga o *Homo Sapiens*, influenciando-o e sendo por ele influenciado, têm surgido diversos movimentos que deixam a nítida impressão de haver sido impulsionados pelo espírito cultural transmitido pelos padrões éticos, filosóficos, conceituais e existenciais apregoados pelos tipos de escola reinantes em cada época. Desta forma, pode-se divisar por trás das Cruzadas, todo um processo de cultura e de formação de critérios de valores que induziram o homem comum a lutar por causas por vezes desconhecidas para a maioria dos que nelas se encontravam envolvidos, mas que tinham como propulsor de seus sentimentos o fanatismo, malgrado aquilo que a ignorância permitia absorver e interpretar, como uma causa justa. Resta dizer que a responsabilidade da deflagração de tal movimento tenha sido a igreja e os teólogos que nela adquiriram sua formação.

O Renascimento, percebido como a renovação científica, literária e artística realizada nos séculos XV e XVI, baseada principalmente na imitação da Antigüidade Grega, estendendo seus reflexos por toda Europa, é outro bom exemplo da influência das escolas no *tipus vivendi* do homem, podendo ser tomado como balizador de uma época dada. Outro exemplo típico de padrões culturais transmitidos por escolas filosóficas que culminaram na criação de movimento revolucionário de grandes reflexos pode-se buscar na revolução Francesa, que teve em Marat, Robspierre e seus seguidores (os jacobinos) os principais responsáveis

pelo desgaste do regime imperial francês, contribuindo decisivamente para a deflagração daquele movimento.

Uma infinidade de exemplos poderia ser aqui citada. No entanto, não é propósito deste trabalho analisar a influência das escolas no comportamento ou conduta dos homens em épocas determinadas. Mas sim desenvolver um modelo para análise do clima organizacional em universidades federais.

2.3.2 As primeiras universidades

As primeiras universidades com feição moderna surgiram com o fim do feudalismo e o nascimento dos estados nacionais. A universidade medieval, com seu rígido arcabouço escolástico, se tornou incompatível com o impulso renovador da época. Enfrentou críticas baseadas no espírito do humanismo, como as do filósofo Erasmo de Roterdan, que preparou, em Cambridge, uma versão do Novo Testamento para proporcionar aos estudantes um texto isento dos erros da *Vulgata*, e recebeu ataques mais incisivos do Iluminismo.

A Reforma e a Contra-Reforma religiosas do século XVI afetaram as universidades da Europa de formas diferentes. Nos estados alemães, os protestantes dominaram as antigas escolas e fundaram novas, enquanto muitas universidades católicas se tornaram defensoras intransigentes do ensino tradicional associado à Igreja Católica. No século XVII, as universidades protestantes e católicas tinham se tornado centros devotados à defesa de suas doutrinas religiosas e, portanto resistentes ao interesse pela ciência que tinha começado a dominar a Europa. O novo ensino foi desencorajado e assim muitas universidades passaram por um período de relativo declínio. Apesar disso, continuaram a surgir novas universidades, como as de Edimburgo, Leiden e Estrasburgo.

Embora a tradição de transmitir ensinamentos na antiga Grécia coubesse a Sócrates, que reunia em torno de si inúmeros discípulos, foi Platão quem, ao criar a Academia, propiciou oportunidade de aprendizado em ambiente mais adequado à prática de transmissão de conhecimentos. A Aristóteles coube retomar a iniciativa de Platão, dando à Academia maior perfeição dialética e sistemática ao campo abrangente de conhecimento em que atuava, iniciando o desenvolvimento de várias

ciências por intermédio de pesquisas empíricas. Isto era feito através do Liceu, que se constituiu em ponto de convergência para discussões entre mestres e discípulos.

Contudo, o termo universidade, foi adotado na Idade Média, tendo se originado da palavra latina *universitas*.

A tradição grega de educação, incorporada pela civilização latina e interrompida na Europa Ocidental durante a invasão dos Bárbaros, mas mantida no Império Romano do Oriente e enriquecida pela tradição maometana, voltou a florescer na Idade Média européia sob a forma de *universitas*, palavra que no latim jurídico da época significava comunidade, totalidade, corporação de um grupo. Paris, Bologna e Oxford foram as progenitoras das universidades no mundo ocidental (RESENDE, 1978).

A universidade moderna originou-se das escolas medievais conhecidas como *studia generalia* (no singular, *studium generale*), organismos de ensino criados para suprir as deficiências das escolas catedrais e monásticas, que só preparavam os alunos para a carreira religiosa. Abertos a estudantes de todas as partes da Europa, que depois de formados podiam exercer o magistério em qualquer lugar, os *studia generalia* funcionavam por autorização de autoridades civis e eclesiásticas. As primeiras, do século XI, foram a de Salerno, que se celebrou como escola de medicina, e a de Bolonha, famoso centro de estudos jurídicos.

Os estudantes e professores estrangeiros que freqüentavam os *studia generalia* formaram, para proteção mútua, sociedades que receberam o nome de *universitas*. Ofereciam moradia e alimentação baratas e eram presididas por uma autoridade comum, o *rector scholariorum*, eleito pelos alunos e mestres. No século XIV, a palavra universidade passou a designar uma comunidade de mestres e alunos reconhecida pela autoridade civil ou eclesiástica.

As universidades tinham liberdade de atuação desde que não pregassem o ateísmo ou heresias. O ensino era totalmente financiado pelos alunos, que pagavam taxas aos professores e podiam transferir-se para outras escolas se ficassem insatisfeitos. As primeiras universidades não tinham edifícios permanentes e possuíam poucas propriedades corporativas.

A partir de 1210, a universidade funcionava com estrutura que se aproximava às hoje vigentes na América latina, embora sem regimes contratuais nem

sistemáticos burocráticos rígidos como as existentes hoje em dia, e com maior autonomia tanto administrativa quanto pedagógica. Os docentes a elas dedicavam a maior parte de seu tempo e os alunos participavam com mais efetividade nas decisões das mesmas. De certa forma, isso era possível face ao caráter elitista do ensino, só tendo acesso aos estudos pessoas de elevado nível financeiro, político e intelectual.

Considerado apenas o aspecto estrutural da conjuntura universitária como influenciador nas metas e objetivos de seus rumos, chega-se ao ano de 1803, quando Napoleão III, imperador da França, determina a adoção de um modelo único de universidade para toda França, tendo por paradigma a universidade de Paris. Com isto estava sendo dado o passo que influenciaria a sistemática universitária contemporânea em todo mundo. Assim, o modelo napoleônico de universidades resistiu, à ação do tempo e sobreviveu até os dias atuais, embora tal modelo tenha sido motivo de muitas críticas da maioria dos educadores e administradores universitários, sobretudo pelo caráter centralizador e autocrático, que é dado à estrutura universitária como um todo.

O que se pode observar no transcorrer do processo histórico do surgimento e desenvolvimento da universidade e de seu raio de ação é que, embora se falasse em ensino e pesquisa desde os primórdios de sua existência, as universidades de modo geral tinham no ensino sua característica mais acentuada. A pesquisa, introduzida como atividade a ser desenvolvida em universidades, deveu-se a Humboldt, e se deu na Alemanha em 1810, passando a partir daí a ser encarada como algo que emerge da investigação científica mais profunda e se estende a todo campo de conhecimento humano, e é assim que ela vem a cada dia ganhando destaque nas universidades hodiernas. Porém, só recentemente, é que essas atividades começaram a surgir com toda pujança, inclusive como atribuição regular e rotineira da vida universitária, prevista em estatutos, tornando-se assim parte integrante e integradora de suas funções. Igual raciocínio pode ser utilizado para as atividades de extensão, sendo que esta é uma função que a universidade, embora também já exercesse há muitos anos, somente nas últimas décadas vem ganhando destaque, talvez até mesmo em função da dimensão e importância crescentes que a universidade vem assumindo em razão, principalmente, das pesquisas realizadas e da transmissão dos seus resultados à comunidade.

2.3.3 Criação das universidades no Brasil

Em 11 de abril de 1931, o Presidente Getúlio Vargas estabeleceu através dos Decretos 19.850, 19.851 e 19.852, a organização universitária e o Estatuto da Universidade Brasileira. O modelo estrutural para o ensino superior no país preconizava a criação da universidade, estabelecidas a partir da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, visando à preparação de professores para o ensino secundário e à qualificação de pessoas para o ensino superior e a pesquisa (BRASIL, 1990).

Apesar dos debates e das tentativas de mudanças, as universidades no Brasil continuaram a ser constituídas pela justaposição de faculdades e escolas isoladas.

Nem mesmo a aprovação da lei 4.024, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, aprovada em 20 de dezembro, de 1961, logrou mudar este panorama. A referida Lei, encaminhada ao Congresso Nacional em 1948, não apresentou, treze anos mais tarde, o arcabouço necessário para a pretendida reforma em profundidade, não estabelecendo princípios inovadores. A Lei 4.024, em seu artigo 79, previa ainda a formação de universidades pela reunião de cinco ou mais faculdades, escolas ou instituições de ensino superior, unidas sob uma administração comum, mas acadêmica, administrativa e financeiramente autônomas. Somente cinco anos mais tarde, com a assinatura dos Decretos Leis 53 e 252, de 18 de novembro de 1966 e 28 de fevereiro de 1967, respectivamente, é que seria instituída a Reforma Universitária no Brasil.

A concepção da estrutura e organização da universidade contida nos dois decretos nada tem de revolucionária. Consagra princípios e propõe o que vem sendo insistentemente reclamado pela análise crítica da universidade brasileira. São princípios inspirados em projetos da universidade de Brasília que, por sua vez, as recolheu da experiência de outros países, procurando adaptá-las à realidade brasileira. (SUCUPIRA, 1968).

Com a nova legislação, as universidades brasileiras assumiram a responsabilidade de se estruturar de maneira dinâmica e flexível, em obediência aos princípios básicos que passaram a constituir a essência da reforma. O processo se acelerou nos anos seguintes e, no início de 1968, os debates e as manifestações nas universidades e nas ruas exigiram do governo uma posição mais efetiva, que

veio através do Decreto 62.937, de 2 de julho de 1968, que instituiu o Grupo de Trabalho para promover a Reforma Universitária.

O anteprojeto de lei apresentado pelo Grupo de Trabalho, com as devidas modificações sugeridas pelo Conselho Federal de Educação, depois de tramitar pelo Congresso Nacional, deu origem à Lei 5.540, de 28 de novembro de 1968. A Lei 5.540/68 estabeleceu os objetivos do ensino superior no Brasil como sendo a pesquisa, o desenvolvimento das ciências, letras e artes e a formação de profissionais de nível universitário e preconizou o ensino superior indissolúvel da pesquisa. Estabeleceu autonomia didático-científica, disciplinar, administrativa e financeira para a universidade, sendo exercida na forma da lei e dos seus estatutos. (CARVALHO, 1969).

O atendimento aos princípios da reforma universitária condicionou as universidades não só a uma mudança organizacional, mas a todo um processo de renovação e integração, buscando o atendimento aos objetivos educacionais estabelecidos. Este processo de mudança concebeu mudanças dentro da estrutura universitária, como elemento centralizador e irradiador dos diferentes segmentos do saber.

A seguir, dentro de uma abordagem evolutiva, será demonstrada a importância da administração universitária no processo educacional brasileiro.

2.3.4 Organizações universitárias

As organizações universitárias são caracterizadas e reconhecidas como fontes de constantes mudanças e inovações, tanto no âmbito intelectual e científico, como tecnológico. Em decorrência da Segunda Guerra mundial, as universidades tiveram que se expandir para atender a uma demanda reprimida de alunos, e por questões demográficas e sociais, surgiram novas universidades. Isto fez com que as universidades passassem ser estudadas com maior profundidade.

As universidades possuem procedimentos organizacionais difíceis de serem mudados. Na maioria dos países em processo de desenvolvimento, inclusive no Brasil, as universidades tiveram que ser ampliadas ou constituídas integralmente num curto espaço de tempo. Neste contexto, surgem as transformações que viriam a se constituir no principal impulso para as universidades. Essas transformações

consistem na busca da melhoria da qualidade nos processos administrativos, através de uma administração universitária qualificada para gerenciar as instituições universitárias de forma mais eficiente possível nos seus diversos setores e atividades (VAHL, 1992).

Qualquer instituição social, para realizar sua missão, transformando em ações e resultados seus valores e idéias, prescinde de uma forma de organização específica para o ramo de atuação. No caso de instituições de educação superior, predominam organizações de ensino superior. Conforme define Hall (1984), uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicações e sistemas de coordenação. Esses elementos conceituais são estabelecidos numa base relativamente contínua, em um ambiente definido e se engajam em atividades que estão relacionadas com um conjunto de objetivos predeterminados. Para tanto, a organização universitária precisa ser administrada e avaliada continuamente.

As universidades são organizações notadamente complexas. Elas constroem seus modelos organizacionais a partir de características culturais próprias. Em primeiro lugar, apresentam uma diversidade de objetivos cuja mensurabilidade é extremamente limitada. Além disso, seu relacionamento para com a sociedade é complexo, pois por um lado, dela depende legal economicamente, mas, de outro, está protegida em virtude de seu prestígio e importância. Em segundo lugar, a difusão de autoridade em zonas de poder e influência que se sobrepõem parcialmente, provoca acentuadas fragmentações internas, resultantes de uma elevada autonomia baseada na tradição, na especialização e na própria natureza das atividades. Segundo Machado (1995), a universidade apresenta liderança fracamente hierárquica, onde o líder funciona como catalisador e negociador no processo decisório, cujas decisões são altamente temporárias ou funcionam como soluções predeterminadas de problemas.

As organizações universitárias são definidas pela tríade que representam suas funções-fim: o ensino, a pesquisa e a extensão. De modo geral, considera-se ensino como sendo a transmissão de conhecimentos. A pesquisa tem a função de cultivar a atividade científica, através de um processo contínuo de realimentação dos conhecimentos. À extensão cabe o papel de estender à comunidade, sob a forma de cursos e serviços, as atividades de ensino e pesquisa que lhe são inerentes.

De acordo com Schermerhorn; Hunt; Osborn (1999, p. 30), “organização é um conjunto de pessoas que trabalham juntas numa divisão de trabalho para atingir um objetivo comum”. Os mesmos autores entendem que a organização, como um sistema aberto, funciona bem quando atinge seu objetivo que é o esforço coletivo das pessoas em transformar o meio ambiente.

Hall (1984) destacou que as organizações são sistemas abertos e interdependentes que absorvem mais energia ou valor do ambiente externo, exigindo enorme capacidade de adaptação e grande flexibilidade.

Este fato leva a perceber que os sistemas, além de estarem intimamente ligados entre si, também têm outra característica importante, a flexibilidade, ou seja, a capacidade de se adaptar às novas situações causadas por mudanças, tanto nos elementos internos e em suas relações, quanto no meio ambiente e em suas relações com o sistema.

Kanaane (1995, p. 31), considera as organizações como um conjunto de papéis estabelecidos a partir das relações de produção e das relações sociais, mantidas pelas pessoas, podendo identificar as redes de comunicação e os sistemas de interações sociais como pré-requisitos para o desempenho de papéis profissionais e as respectivas sinergias necessárias para o funcionamento.

Com base nos estudos apresentados sobre as organizações, pode-se classificar a universidade como um sistema social altamente dinâmico e complexo, resultado de muitos conflitos gerados por grupos internos e externos, que nela atuam e agem em conformidade com seus próprios interesses. Muitos dos conflitos que ocorrem na universidade se originam na complexidade de sua estrutura social e acadêmica e nos objetivos e valores complexos desses grupos divergentes.

A organização complexa possui outra característica, claramente identificável, através de seu organograma. De forma típica, o organograma especifica os papéis formais que foram estruturados, apresenta os diferentes níveis hierárquicos e delinea os limites de cada unidade administrativa.

A organização complexa tem toda uma hierarquia de papéis que compreende sua estrutura formal. Estes papéis são ocupados por indivíduos que se comportam de acordo com as normas estabelecidas para o desempenho dos mesmos. Em tais

organizações, a estrutura dos papéis permanece invariável, embora haja trocas de pessoas por razões de aposentadorias, promoção ou outras causas.

As universidades apresentam muitas das características da burocracia, haja vista que se organizam por normas escritas, têm seus cargos estabelecidos segundo o princípio hierárquico, dispõem de canais formais de comunicação e de impessoalidade nas suas inter-relações. A exemplo das burocracias, apresentam uma divisão sistemática do trabalho, na qual as atribuições de cada participante são estabelecidas com base em padrões e procedimentos técnicos. A escolha dos docentes é, freqüentemente, baseada no mérito e na competência técnica, apresentando um alto grau de profissionalização dos participantes.

A universidade é uma organização única, movendo-se em um ambiente altamente dinâmico, sendo também influenciada constantemente pela crescente democratização da sociedade, bem como pelo aumento substancial da problemática social e tecnológica, que acompanha e caracteriza a vida humana na sociedade. Toda esta complexidade intrínseca da universidade, a impossibilita de funcionar nos mesmos paradigmas de outros tipos organizacionais, impedindo-a também de responder, adequadamente, às questões de controle e avaliação, essenciais para reordenação da missão, e objetivos institucionais (COLOSSI, 1999).

À luz dessas características das organizações universitárias, pretende-se analisar aspectos relacionados com o seu clima organizacional. Espera-se contribuir na formulação de novos modelos de gerenciamento das universidades federais de ensino superior através do estudo de fatores e sua categorização com a finalidade de auxiliar os dirigentes das universidades na melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade.

2.3.5 Administração universitária

A Administração Universitária é uma área de conhecimento à parte da Administração de Empresas e da Administração Pública, com estatuto teórico e metodológico distinto. Isso significa que, da mesma forma como não se pode gerenciar organismos públicos como se administra uma empresa privada, a administração universitária também tem suas formas distintas de gerenciamento.

Para Finger (1993), a área da Administração Universitária preocupa-se com a problemática da gestão organizacional em instituições de ensino superior. Geralmente, a administração universitária é classificada em duas modalidades: os serviços administrativos e de infra-estrutura (atividade meio) e a prática acadêmica que compreende laboratórios, prática de estágios, professor em sala de aula, etc (atividade fim). Cada um desses setores da administração educacional constitui um campo específico de trabalho para o profissional da instituição cuja formação exige a aquisição de competências conceituais ou administrativas, técnicas e humanas, sendo que ambas devem caminhar juntas e não separadas.

O interesse acadêmico, neste ramo específico da Administração, tem aumentado significativamente nas últimas décadas. Nos Estados Unidos, *Higher Education Administration* é considerada uma disciplina autônoma, e a profissão do administrador universitário é reconhecida e valorizada no cenário do ensino superior americano (MEYER, 1993).

Segundo Colossi (1999), o crescente *status* da Administração Universitária resulta da complexidade, cada vez maior, do fenômeno Educação Superior. De um lado, as mudanças sociais e culturais, características da vida moderna, acarretam profundas transformações no processo educacional, e alteram o próprio significado da Educação. Por outro lado, as transformações no âmbito das organizações complexas exigem novas formas de gestão, maior flexibilidade organizativa, com sistemas decisórios mais participativos.

Recentemente, a Administração Universitária, para melhor desempenhar sua missão, incorporou três novos instrumentos de gestão em seu campo de atuação: Qualidade Total, Avaliação Institucional e Planejamento Estratégico. Qualidade Total, no contexto educacional, significa, antes de tudo, uma nova filosofia de gestão voltada para a melhoria contínua da Educação. Planejamento Estratégico é entendido como um processo interativo através do qual a universidade define ou redefine sua missão, objetivos e metas e seleciona estratégias e meios para atingi-los. Avaliação Institucional é compreendida como um processo sistemático de reflexão, acompanhamento e aperfeiçoamento das atividades acadêmicas administrativas da universidade destinada a aprimorar o cumprimento de sua missão como Instituição Social.

A implementação dessas novas tendências administrativas reveste-se de importância, na medida em que essas tendências colocam em evidência uma das funções administrativas mais negligenciadas na administração de instituições de ensino superior: melhoria da qualidade dos serviços prestados.

A administração universitária tem como ação conduzir a instituição pelo melhor caminho à realização de seus objetivos, sem comprometer o futuro, sem assumir riscos desnecessários. Como detentora da autoridade deliberativa, a direção universitária representa o poder de mando definido nos contratos, estatutos e regimentos da instituição, qualquer que seja a sua natureza. Em síntese, a direção universitária é a capacidade de usar a instituição e a administração como atividades-meio para obter, eficiente e eficazmente, os resultados das atividades-fim com a melhor qualidade.

A eficácia da direção em instituições de ensino superior consiste em ter as pessoas executando suas tarefas, evitando conflitos e dispersão dos recursos disponíveis. A função de direção universitária está em constante interação com o subsistema humano da organização e se torna particularmente importante quando surge um trabalho que necessitada participação de muitos grupos diferentes. Com raciocínio, a direção universitária é a mais necessária peça da engrenagem administrativa, pois, é capaz de criar a estrutura, o sistema e a administração, assim como conseguir retribuir os anseios do poder que mantém a instituição.

Finger (1986) adverte que a direção geral da universidade deve aceitar a responsabilidade final da produtividade e do moral dos seus efetivos, assim como da utilização ou do desperdício das melhores aptidões, conhecimentos e aspirações de cada empregado, sendo conseqüentemente responsável pelos resultados, pelo conceito e pela imagem da instituição.

Além dos aspectos de eficiência e rentabilidade, a direção tem uma importância fundamental, pois constrói e responde pela imagem da instituição perante o governo, a opinião pública, os empregados, os fornecedores, os clientes. Uma direção hábil tem sensibilidade para encontrar a melhor forma de desenvolvimento da instituição. O prestígio de uma direção está, irresistivelmente, ligado à importância da empresa ou instituição que o indivíduo dirige.

Faria (1970), depois de condicionar a eficiência da direção à sensibilidade dos detentores do poder que usam a capacidade de organização como atividade-meio para a obtenção das atividades-fim, resume as funções da direção em seis itens, a saber:

- estruturar, criar sistemas e métodos de trabalho;
- obter informações para bem utilizar o processo decisório;
- formular as políticas, diretrizes e orientações gerais;
- descentralizar a execução, delegar atribuições e poder;
- estabelecer um sistema de comunicações capaz de funcionalizar e coordenar a ação administrativa;
- implantar e manipular o sistema de controle, capaz de acompanhar e relatar os resultados sem a interferência da organização informal.

Os estudos acima mencionados sugerem que as funções da direção não estão vinculadas a uma única teoria ou modelo. Ao contrário, eles são de natureza eclética e utilizam elementos conceituais de fontes variadas.

Segundo Finger (1993), a administração universitária deve ser encarada como um ato pedagógico e não empresarial. A matéria-prima da universidade, seus objetivos educacionais e sociais não podem ser comparados ao de uma indústria, dela resgatando apenas os elementos para se conseguir uma melhor organização interna, uma melhor distribuição de recursos.

Os princípios teóricos e tecnológicos empresariais, aplicados às funções da administração universitária funcionarão como elementos integradores e decisivos para desencadear e orientar o processo de mudança indispensável à renovação da administração da Universidade Brasileira. É evidente que as futuras modificações vão exigir condições estruturais diversas das existentes e, *ipso facto*, reajustamento nas atividades administrativas das organizações universitárias.

As funções administrativas presidem às atividades de planejamento, organização, direção e controle da instituição universitária, distinguindo-se das funções técnicas ou operativas, relacionadas diretamente com a elaboração do produto final, embora ambas estejam tão intimamente interdependentes que, qualquer alteração no fluxo de uma delas acarreta conseqüências na outra. Os dirigentes universitários, em qualquer nível da hierarquia estrutural do sistema (Reitor, Diretor de Centro e Chefe de Departamento), respondem pelas funções administrativas, enquanto o corpo docente é mais diretamente responsável pelas

funções técnicas ou operativas. O conhecimento dessas funções, sua integração na configuração da administração universitária, a revisão da formação e qualificação dos dirigentes universitários nas categorias hierárquicas acima estabelecidas é visto como condição necessária à eficiência e eficácia da administração universitária.

Um dos problemas da Universidade Brasileira é de natureza administrativa e relaciona-se à baixa qualificação de seus dirigentes (VAHL, 1992). A falta de conhecimentos teóricos da função administrativa por parte dos dirigentes universitários faz com que a administração das universidades seja desenvolvida de forma empírica, submetendo-a a riscos e ao conservadorismo. Como consequência desastrosa desse empirismo, seus atos ficam na dependência das circunstâncias cotidianas ou das prescrições de outros ocupantes da mesma posição, em contextos diferentes, ou, na pior das hipóteses, passam a encarar as funções administrativas do ponto de vista de suas expectativas pessoais, sem refletirem definições adequadas de tais funções.

Conforme mencionado acima, e dada a complexidade organizacional das instituições universitárias, regra geral, as universidades continuam a ser gerenciadas da maneira tradicional. No entanto, esforços têm sido feitos para auxiliar a construção de modelos e métodos administrativos, este trabalho, especificamente, está voltado para a análise do ambiente objetivando a melhoria da qualidade de seus serviços, esperando-se que seja um instrumento valioso na busca da excelência universitária.

2.3.6 Funções administrativas nas universidades

A Universidade Brasileira passa por profundas alterações na redefinição de seus papéis, sobretudo, em função das mudanças exigidas pela sociedade brasileira. Em consequência dessa redefinição de papéis, novas habilidades e competências funcionais são exigidas para o exercício das funções administrativas das universidades.

Segundo Finger (1993), as funções administrativas nas universidades podem ser encontradas desde o surgimento da instituição no início do século XII. Essas funções, no começo, se apresentavam debilitadas e como um subproduto do processo educacional, através dos tempos têm sofrido alterações, sendo algumas

delas mudanças radicais. Durante muito tempo não havia pessoas dedicadas especificamente à administração, em suas diferentes funções. Essas funções administrativas eram realizadas por professores que as acumulavam com a docência. Assim, o que importava mais era o processo ensino aprendizagem, sendo a estrutura administrativa e a organização burocrática reduzidas a uma preocupação mínima. Era natural que a administração universitária, sendo uma atribuição parcial, seguisse as intenções de seus agentes e não fosse mais que um aspecto secundário da instituição.

Assim vai a administração universitária permanecer por diversos séculos. Somente com o crescimento da universidade e com a necessidade de uma organização mais formal, ao lado da exigência da representação oficial perante a comunidade, é que começam a surgir as pessoas que, entre os docentes, são escolhidas para dedicarem-se exclusivamente às tarefas administrativas, dando lugar a um cuidado maior com esse aspecto e com a utilização de algum método nos processos usados.

Embora Finger (1993) tenha razão na sua gênese histórico-evolutiva das funções administrativas da administração universitária ao afirmar que somente com o crescimento da universidade é que começaram a surgir, entre os docentes, pessoas escolhidas para se dedicarem exclusivamente às tarefas administrativas, no entanto, o mesmo não se pode afirmar quanto à qualificação dessas pessoas escolhidas para o exercício das funções administrativas, pois as funções administrativas continuam, ainda hoje, debilitadas e subproduto do processo educacional, no que se refere à formação e qualificação de seus executores. A escolha para os cargos e funções de direção universitária terá que recair, naturalmente, sobre servidores docentes ou técnicos administrativos, mas que tenham a formação específica de administrador universitário, seja em nível de graduação ou pós-graduação, *lato* ou *stricto sensu*.

Se a reforma universitária impõe um novo padrão de organização institucional de universidade, acreditamos que uma das mais específicas e marcantes dessas tarefas consiste em reformular a administração universitária para que ela possa produzir novos padrões no desenvolvimento do seu sistema administrativo. Não há qualquer incentivo a uma preparação técnica profissional, pois não existe nenhum

mecanismo de acesso aberto aos cargos e posições administrativas nas universidades.

O fato de os administradores serem escolhidos politicamente para um curto período de tempo, em todas as categorias hierárquicas, também não justifica a não formação e qualificação desses administradores. A universidade terá que fazer o estoque de reserva de seus recursos humanos específicos. Uma organização especializada, como a universidade, depende mais de conhecimentos especializados do que as não especializadas e, portanto, de melhores especialistas, para definirem seu destino e assumirem seu comando. O poder político tem que avançar em direção às soluções técnicas adequadas e imperiosas, pois, se não o fizer, adultera os meios e os fins de todo o processo organizacional e administrativo, reduzindo a universidade a um jogo de regras fixas, em que se empenham as aparências das coisas, mas jamais a realidade delas.

A administração universitária não pode permanecer prisioneira de uma circularidade viciosa (VAHL, 1992). Também não pode ignorar o elemento político nem se prender ao argumento de que as soluções técnicas só são possíveis sob composição aberta ou dissimulada com os círculos conservadores. A superação de uma administração universitária tradicional, nos moldes atuais, terá que ceder lugar a uma realidade administrativa nova. Ele terá que refletir novas concepções da organização universitária como instituição multifuncional emergente em uma sociedade em transição.

A universidade sofre as influências de uma sociedade em mudanças como a brasileira, exigindo objetivos renovados, mas a direção universitária só se atém como forma de governo, aos objetivos institucionalizados. O processo de escolha, na base da amizade pessoal ou ingerência política, obriga os indivíduos escolhidos, pelas próprias circunstâncias, a realizarem qualquer tarefa em verdadeiro desacordo com a sua educação e exercício profissional. O curso das mudanças para o desenvolvimento não pode prescindir de agentes com formação técnica e aptidões psicológicas na utilização dos recursos humanos e materiais envolvidos no próprio processo de desenvolvimento funcional. Portanto, de um processo de qualidade na administração universitária, cujo estudo ora proposto é um suporte técnico capaz de superar a lacuna até então presente no âmbito da administração universitária.

3 METODOLOGIA

A partir da revisão da literatura que embasou a fundamentação teórico-empírica referente ao objeto deste estudo, pretendeu-se operacionalizar o seguinte problema de pesquisa: Quais são os componentes e seus respectivos indicadores para compor categorias de análise de clima organizacional em universidades federais da região sul do Brasil?

3.1 PRESSUPOSTOS DA PESQUISA

A posição de segundo plano ocupada pela análise do clima organizacional como ferramental de melhoria do desempenho em universidades federais deve-se a dois fatores fundamentais: um de ordem política, que não será abordado nesta pesquisa; outro de ordem técnica. Este último parece residir na escassez e precariedade dos instrumentos operacionais que subsidiem os administradores nas tarefas de planejamento, controle e tomada de decisões. Este segundo fator é, portanto, o pressuposto básico desta pesquisa.

3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA

Para operacionalizar a pesquisa buscou-se responder às seguintes questões:

- Qual a importância estabelecida pelos informantes-chave ao conjunto de componentes apresentados por categoria de análise para o estudo de clima organizacional em universidades federais?
- Em que perspectiva os componentes por categorias são adequados, na percepção dos informantes-chave, para análise do clima organizacional em universidades federais?
- Que contribuições os informantes-chave das universidades federais da região sul propõem para o estabelecimento de novos componentes por categorias para a análise de clima organizacional em universidades federais?
- Que indicadores poderão ser identificados, na perspectiva de dimensionar os componentes por categorias de análise de clima organizacional em universidades federais?

3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Em função da problemática estudada, a natureza da pesquisa configurou-se como predominantemente qualitativa. Segundo Colossi; Patrício (1999), os métodos qualitativos de pesquisa apresentam características próprias inseridas em paradigmas que reconhecem a subjetividade nas interações humanas, a diversidade e a complexidade dos fenômenos sociais, o que requer uma gama de possibilidades de métodos que possa dar conta de descrever, compreender e interpretar essa realidade, tendo em vista a especificidade do problema em estudo. A pesquisa qualitativa é compatível com a apreensão do fenômeno a ser investigado, uma vez que essa abordagem pressupõe a verificação de múltiplos fatores de um mesmo campo de estudo, na percepção dos informantes-chave (TRIVIÑOS, 1987). Dessa forma, a abordagem qualitativa, para esse estudo, permitiu contextualizar as categorias, seus componentes e indicadores do clima organizacional em universidades federais em níveis mais abrangentes e, assim, elucidá-los sob a ótica administrativa das instituições universitárias.

A pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais estabelecidas em diversos ambientes (GODOY, 1995). Ela se preocupa com o nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos que não podem ser reduzidos à medição de variáveis quantitativas.

A perspectiva da pesquisa é sincrônica, uma vez que se verificou, num determinado período - maio a julho 2002, a adequabilidade e a importância dos componentes e seus respectivos indicadores por categoria para análise do clima organizacional em universidades federais junto aos informantes-chave das universidades federais de Santa Catarina, do Paraná e de Santa Maria.

Considerando-se os objetivos do presente estudo, a pesquisa caracterizou-se como:

- *Pesquisa de campo*, tendo em vista que foi realizado em universidades federais da região sul do Brasil, através de análise documental, observação e entrevista com os informantes-chave. Segundo Godoy (1995) a pesquisa de campo caracteriza-se pela investigação empírica

onde ocorre ou ocorreu um fenômeno, ou que dispõe de elementos para explicá-lo.

- *Pesquisa descritiva*, em função de que expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, devido estabelecer correlações entre variáveis (VERGARA, 1997). A investigação deste estudo teve como objeto verificar junto aos informantes-chave a adequabilidade ou importância dos componentes por categoria para análise do clima em universidades federais da região sul do Brasil.
- *Pesquisa aplicada*, pois se pretendeu identificar os componentes e seus respectivos indicadores estruturados por categorias de análise do clima organizacional em universidades, com a finalidade de disponibilizar aos dirigentes de instituições universitárias instrumentos para que possam desenvolver estudos do clima organizacional nestas instituições. Uma pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática (VERGARA, 1997).
- *Pesquisa multicaseos*, pois, procurara identificar, junto a três universidades federais da região sul, componente por categoria de análise de clima organizacional. Segundo Triviños (1987), este tipo de pesquisa possibilita estudar duas ou mais entidades sem a preocupação de comparar entre si os resultados obtidos de cada uma delas. O estudo do tipo 'multicasos' amplia a validade externa de um estudo de caso simples, possibilitando assim uma visão mais abrangente do estudo.

3.4 ETAPAS DA PESQUISA

A partir da definição do problema de pesquisa, realizou-se uma pesquisa prévia na literatura sobre as categorias e seus componentes para a análise do clima em universidades. O pesquisador teve como base os fatores utilizados por Rizzatti (1995) em sua dissertação de mestrado intitulada “*Análise de fatores significativos do clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina: contribuição para implantação do programa de qualidade*”, bem como outros modelos de análise de clima em organizações públicas e privadas, apresentados na fundamentação teórica desta tese, em especial o modelo de Colossi (1991). Foram utilizados, também, documentos, atas, relatórios, projetos, planos de governo dos reitores das instituições pesquisadas, experiência do pesquisador, de aproximadamente 27 anos de vínculo com a UFSC, bem como o acervo bibliográfico do Núcleo de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina e das demais Universidades selecionadas para a pesquisa.

As etapas desenvolvidas pelo pesquisador para a formulação das categorias e respectivos componentes de análise do clima organizacional em universidades federais da região sul do Brasil, são apresentadas na figura abaixo.

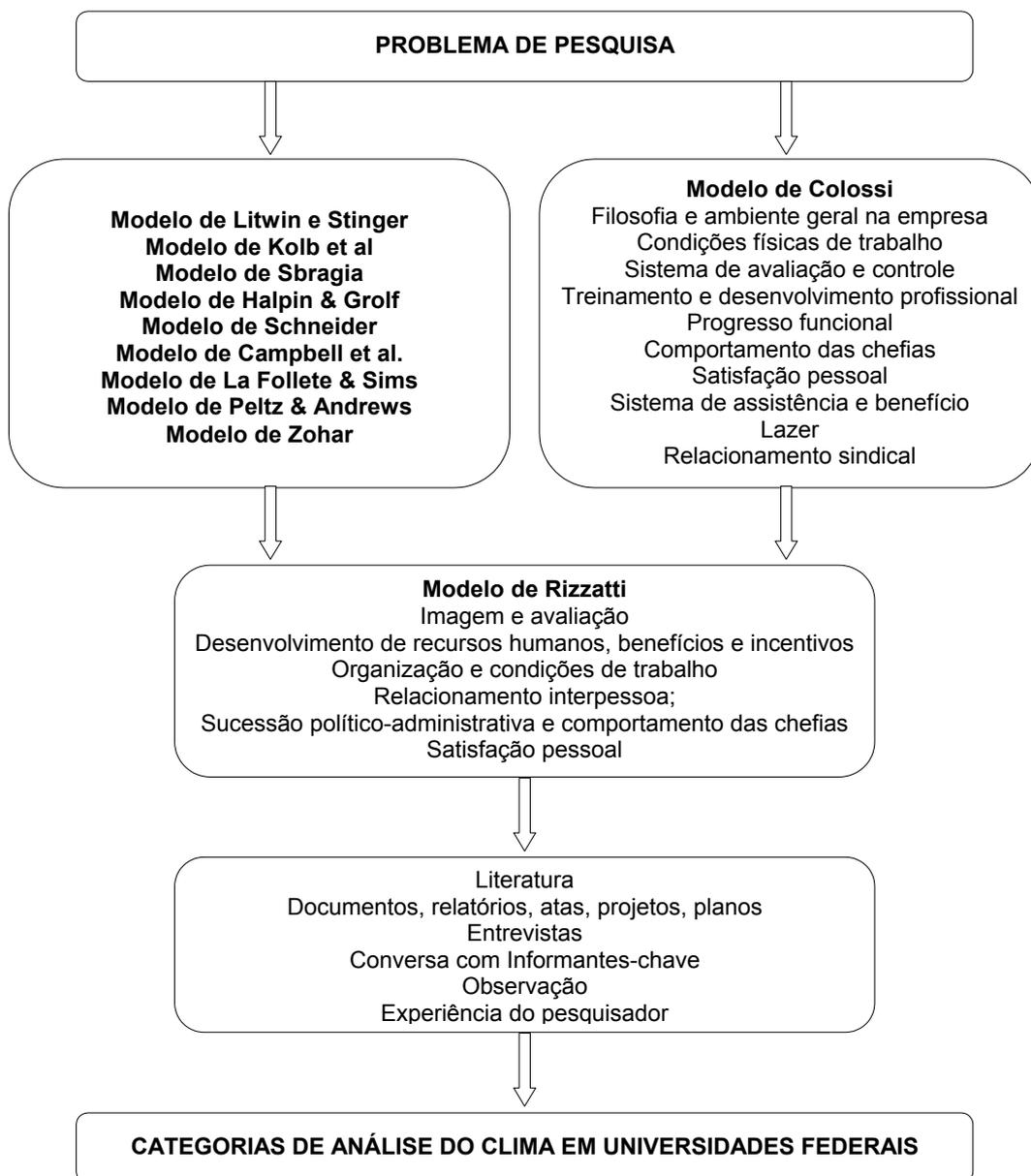


FIGURA 1 - Fluxograma das etapas de formulação das categorias de análise do clima organizacional em universidades federais da região sul do Brasil

As categorias e seus respectivos componentes para a análise do clima organizacional em universidades federais da região sul do Brasil formuladas pelo pesquisador são apresentadas na figura a seguir.

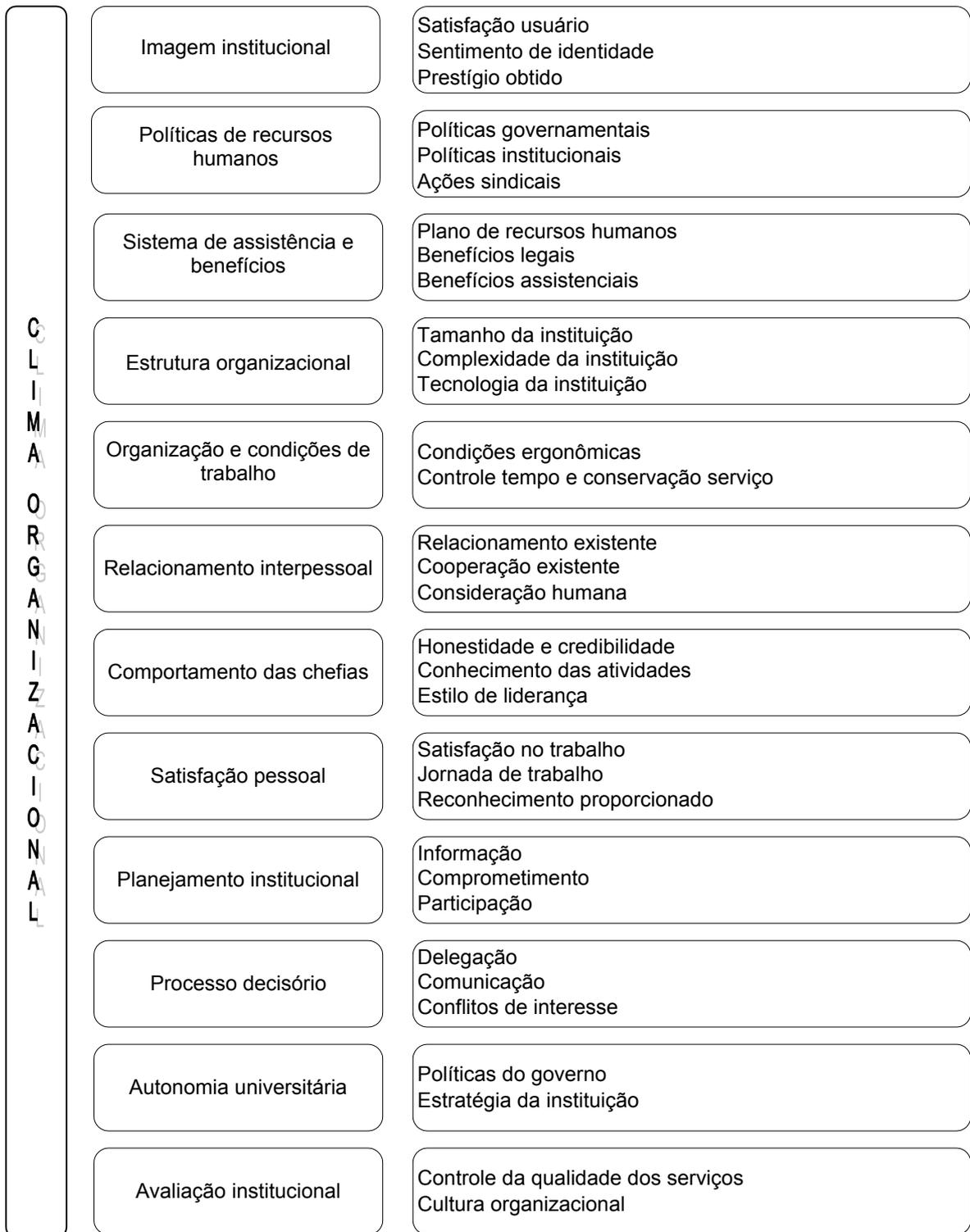


FIGURA 2 - Proposta de categorias e seus respectivos componentes para análise do clima organizacional

Feita a composição, o pesquisador foi verificar, junto aos informantes-chave selecionados para pesquisa, a importância e adequabilidade dos componentes para

compor cada categoria na perspectiva da análise do clima organizacional em universidades federais da região sul do Brasil.

O desenvolvimento da tese seguiu as etapas descritas no fluxograma apresentado na figura abaixo.

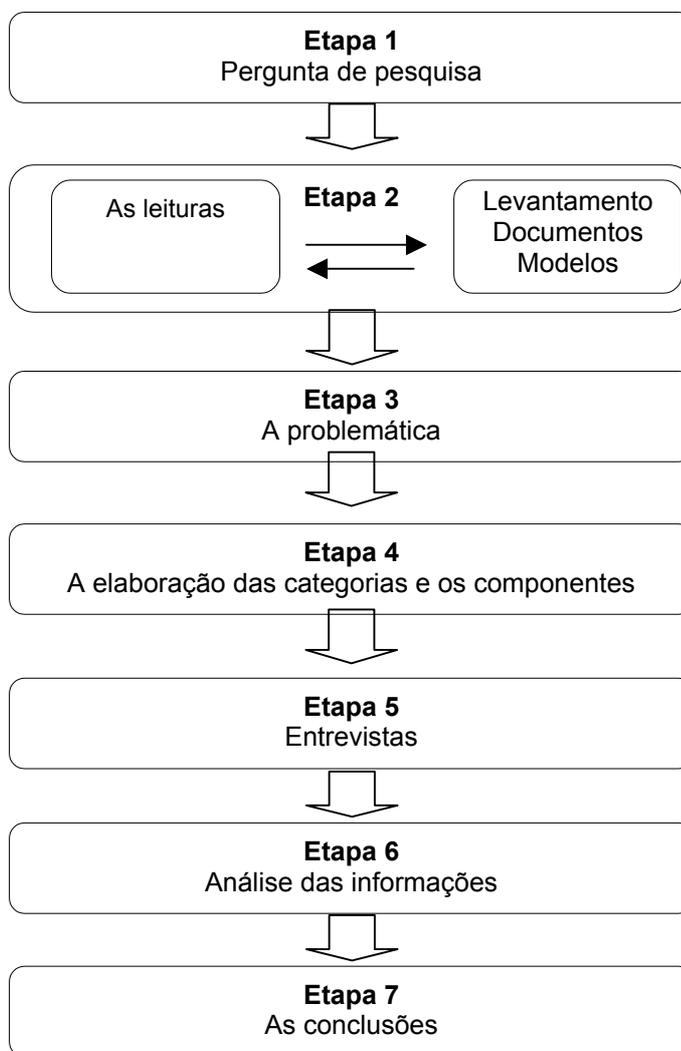


FIGURA 3 - Fluxograma das etapas do desenvolvimento da tese
Fonte: Quivy: Campenhoudt, 1992.

3.5 DELIMITAÇÃO DA POPULAÇÃO E DA AMOSTRA

A pesquisa foi desenvolvida em três universidades federais da região sul do Brasil, sendo escolhidas as Universidades Federais do Paraná (UFPR), de Santa Catarina (UFSC) e de Santa Maria (UFSM), nas quais foram selecionados, pelo critério de acessibilidade e tipicidade, três informantes-chave por universidade, perfazendo um total de nove informantes. A opção pela acessibilidade decorreu da

facilidade que o pesquisador possui junto aos informantes-chave dessas universidades, e justifica-se a tipicidade pelo fato de que o pesquisador passe a considerar estes informantes pessoas importantes por deterem conhecimento amplo sobre o tema (VERGARA, 1997).

Em cada universidade selecionaram-se três informantes-chave com características peculiares, representadas por escolaridade em nível de pós-graduação *stricto sensu*, tempo de serviço superior a 25 anos, experiência acadêmico-administrativa em vários níveis gerenciais e publicações científicas sobre administração universitária.

3.6 PLANO DE COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste item apresentam-se os tipos de dados utilizados na pesquisa e as técnicas usadas para a coleta e análise dos mesmos no contexto da pesquisa.

3.6.1 Tipos de dados

Os dados utilizados nesta pesquisa foram oriundos de fontes primárias e secundárias.

Os dados primários foram obtidos pela primeira vez pelo pesquisador, utilizando-se de entrevistas semi-estruturadas que, segundo Richardson (1986), procuram saber o que, como e por que algo ocorre, em lugar de determinar a frequência de certas ocorrências nas quais o pesquisador acredita.

Os dados secundários encontravam-se disponíveis em de documentos e registros existentes nos órgão consultados, consistindo a tarefa do pesquisador em análise documental, a qual é entendida, por Richardson (1986), como uma observação que tem como objeto não os fenômenos sociais, quando e como se produzem, mas manifestações que registram estes fenômenos e as idéias elaboradas a partir delas. Os dados secundários são aqueles não coletados primariamente pelo pesquisador e que possuem outros propósitos além de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento, estando catalogados e à disposição dos interessados.

3.6.2 Técnicas de coleta dos dados

Para a obtenção dos dados primários, junto aos informantes-chave das universidades selecionadas, optou-se pela entrevista semi-estruturada, cujo roteiro baseou-se na revisão da literatura.

Godoy (1995), define a entrevista individual semi-estruturada como aquela que parte de questionamentos básicos que estejam apoiados em teorias e em perguntas que interessam diretamente à pesquisa, possibilitando muitas interrogações e ensejando novas indagações à medida que são recebidas as respostas dos informantes.

Dessa forma, o modo de proceder na coleta de conteúdos desenvolveu-se por meio de ação recíproca entre pesquisador e respondente, em processo interativo e rico de informações, que propiciou conhecer de perto, e muito claramente, a realidade vivenciada pelos informantes-chave.

Os dados secundários foram procedentes da literatura consultada e documentos existentes nas instituições.

Na pesquisa documental, identificaram-se os diversos documentos relacionados com a história, planos de trabalho, projetos nas mais diversas áreas da administração universitária, como sistema de avaliação, planejamento estratégico e outros. Foram pesquisados documentos, como boletins de dados anuais, relatórios de gestão, leis, decretos, portarias, jornais, planos de governo institucional, portarias e demais documentos da instituição. Também se obtiveram informações em bases de dados, *home pages*, e outras fontes eletrônicas destas instituições.

3.6.3 Técnicas de tratamento e análise dos dados

A partir da coleta dos dados, por meio de entrevista semi-estruturada, realizou-se o tratamento e análise dos dados seqüencialmente através das seguintes etapas:

- tabulação de dados;
- processamento dos dados;
- análise dos dados sob a ótica, predominantemente, descritivo-qualitativa.

3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Considerando-se algumas limitações que trabalhos desta natureza, ou seja, que se utilizam da pesquisa empírica, tendem a apresentar, citam-se a seguir as que foram considerados mais significativas em termos de possíveis interferências em seus resultados.

A limitação desta pesquisa restringe-se às categorias e aos componentes considerados pelo pesquisador como relevantes para este estudo.

Os dados obtidos com a presente pesquisa apresentam as seguintes limitações:

- foram obtidos com base na percepção dos informantes considerados chave por este pesquisador. Neste sentido, é possível que a percepção de alguns deles apresente determinadas peculiaridades de acordo com cada instituição selecionada para a pesquisa;
- as categorias e seus respectivos componentes pesquisados nas universidades federais da região sul do Brasil, em princípio, não podem ser extrapolados para as demais universidades do país, apesar de servirem de base para análise, interpretação, conclusões e recomendações de cunho geral;
- tendo em vista que as universidades pesquisadas estão inseridas numa região caracterizada por uma cultura própria, diferenciada de outras regiões do País, considera-se que as categorias identificadas servem para a análise do clima nestas instituições, entretanto seria importante fazer-se uma adequação, respeitando-se os valores e a cultura de cada região, para sua aplicação em outras instituições.

3.8 RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se que os resultados desta pesquisa obtenham um conjunto de componentes por categoria para análise do clima em universidades federais da região sul do Brasil.

3.9 RIGOR DA PESQUISA

O pesquisador, ao realizar a investigação, buscou tomar precauções para assegurar o seu rigor em relação a determinados aspectos da pesquisa, tais como a veracidade, consistência e validade da mesma.

A veracidade em pesquisas qualitativas, segundo Lincoln; Cuba (1985), representa critérios que definem se um estudo é confiável, ou seja, quando um estudo faz descrições e interpretações tão próximas da realidade a ponto de que os participantes daquela realidade reconheçam como verdadeiras aquelas situações.

Nesse sentido, tomaram-se as seguintes precauções no desenvolvimento desta pesquisa:

- ao dirigir-se às instituições selecionadas com a finalidade de desenvolver um estudo amplo e claro sobre os objetivos e procedimentos da tese, informou-se aos informantes-chave sobre o sigilo das informações prestadas. Esta atitude facilitou para que as pessoas fornecessem informações significativas para o estudo;
- os dados coletados por meio de documentos levantados nas universidades e através de um roteiro de entrevista foram transcritos na íntegra para uma base de dados e, em seguida, analisados correlacionando-os com a teoria.

A consistência é outro critério para se atribuir confiabilidade a um estudo, segundo Lincoln; Cuba (1985). De acordo com a literatura, procurou-se verificar se a pesquisa estava demonstrando coerência em todo seu processo de desenvolvimento, respeitando as bases conceituais do pesquisador. Por isso a precaução foi a de adotar referenciais coerentes com as experiências e compreensões acerca do clima organizacional em universidades federais.

A validade é um critério essencial para se imprimir rigor à busca de conhecimentos, seja qual for a abordagem de pesquisa adotada. A validade é verificada procedendo-se à validação das categorias e dos componentes elaborados para análise do clima nas universidades federais.

A validação da tese ficou evidenciada a partir do momento em que o pesquisador elaborou um conjunto de categorias e seus respectivos componentes e obteve confirmação dos informantes-chave de os mesmos eram adequados e importantes para análise do clima em universidades federais, conforme é demonstrado no desenvolvimento desta tese.

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A análise dos dados da presente pesquisa foi dividida em três partes: caracterização das instituições de ensino superior pesquisadas; perfil dos respondentes; análise das respostas dos informantes-chave para cada conjunto de categorias de análise do clima organizacional..

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES PESQUISADAS

Para desenvolver o estudo e validar as categorias de análise do clima organizacional e seus componentes formulados pelo pesquisador, escolheram-se três instituições federais de ensino superior localizadas na região sul do Brasil: Universidade Federal de Santa Catarina, Universidade Federal de Santa Maria e Universidade Federal do Paraná.

Para melhor compreensão da importância de um estudo deste gênero e dimensionar sua amplitude na perspectiva de identificar as categorias de análise do clima na percepção dos seus dirigentes, é importante que sejam conhecidos alguns dados históricos, dimensionais e estruturais de cada uma dessas instituições.

4.1.1 Universidade Federal de Santa Catarina

Em Santa Catarina, a idéia de criação de uma universidade surgiu na Faculdade de Direito de Santa Catarina, pioneira do ensino superior no Estado. A principal finalidade era conceber em Santa Catarina um centro universitário para divulgar e propagar a cultura e o progresso do povo catarinense. O idealizador foi o professor João David Ferreira Lima, que liderou o movimento de criação da Universidade. Posteriormente, eleito reitor, dirigiu a instituição nos seus primeiros dez anos, sendo empossado a 25/10/1961.

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) é uma autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério de Educação. Caracteriza-se por ser instituição de ensino superior e pesquisa, com sede em Florianópolis, Estado de Santa Catarina.

Criada pela Lei nº 3.849, de 18/12/1960, agrupou as faculdades de Direito, Medicina, Filosofia, Odontologia, Farmácia, Ciências Econômicas, Escola de Engenharia Industrial (modalidades de química, mecânica e metalurgia) e Serviço Social.

A instalação definitiva ocorreu a 12 de março de 1962, no campus universitário localizado no bairro Trindade, em terreno doado pelo governo do Estado de Santa Catarina (Lei nº 2.664/1961) e área construída de 5.000 m², com 849 alunos e 9 cursos.

Com a Reforma Universitária (Lei nº 5.540/68), as universidades sofreram modificações em sua estrutura, tanto na esfera acadêmica quanto na administrativa. Os princípios fundamentais foram inspirados no modelo norte-americano.

A Universidade Federal de Santa Catarina, atendendo ao que determinava a legislação em vigor, definiu sua nova estrutura, extinguindo a cátedra, instituindo a departamentalização e reunindo todas as faculdades em torno de uma administração central, na Reitoria. É importante salientar que a UFSC se rege pelos Estatutos e Regimento Geral e demais leis pertinentes. A missão básica é o Ensino, a Pesquisa e a Extensão, com vistas à formação superior do homem, colaborando, assim, com o desenvolvimento social e tecnológico.

A partir da nova legislação, os dirigentes da Universidade Federal de Santa Catarina tiveram que encaminhar ao Conselho Universitário - órgão máximo da instituição - o novo estatuto e o regimento geral para aprovação, dos quais se configurou uma nova estrutura, com as competências, atribuições e os demais aspectos correlatos. Após essa homologação, esses instrumentos legais foram encaminhados à Presidência da República para sancioná-la definitivamente, o que foi feito através do Decreto nº 64.824, de 15/09/1969.

Posteriormente, novas modificações ocorreram, tanto na área de ensino como na administrativa, em consequência da evolução da sociedade - provocada pelas demandas tanto na área tecnológica quanto nas áreas cultural, econômica e política. Desta forma, a UFSC assumiu nova feição e atualmente apresenta uma estrutura bastante complexa, como mostra a figura 4, constante da página seguinte.

Quanto aos órgãos centrais, estão divididos em duas grandes instâncias (deliberativas e executivas) e representam o poder central da instituição, estruturado com a seguinte configuração:

◆ Órgãos deliberativos centrais

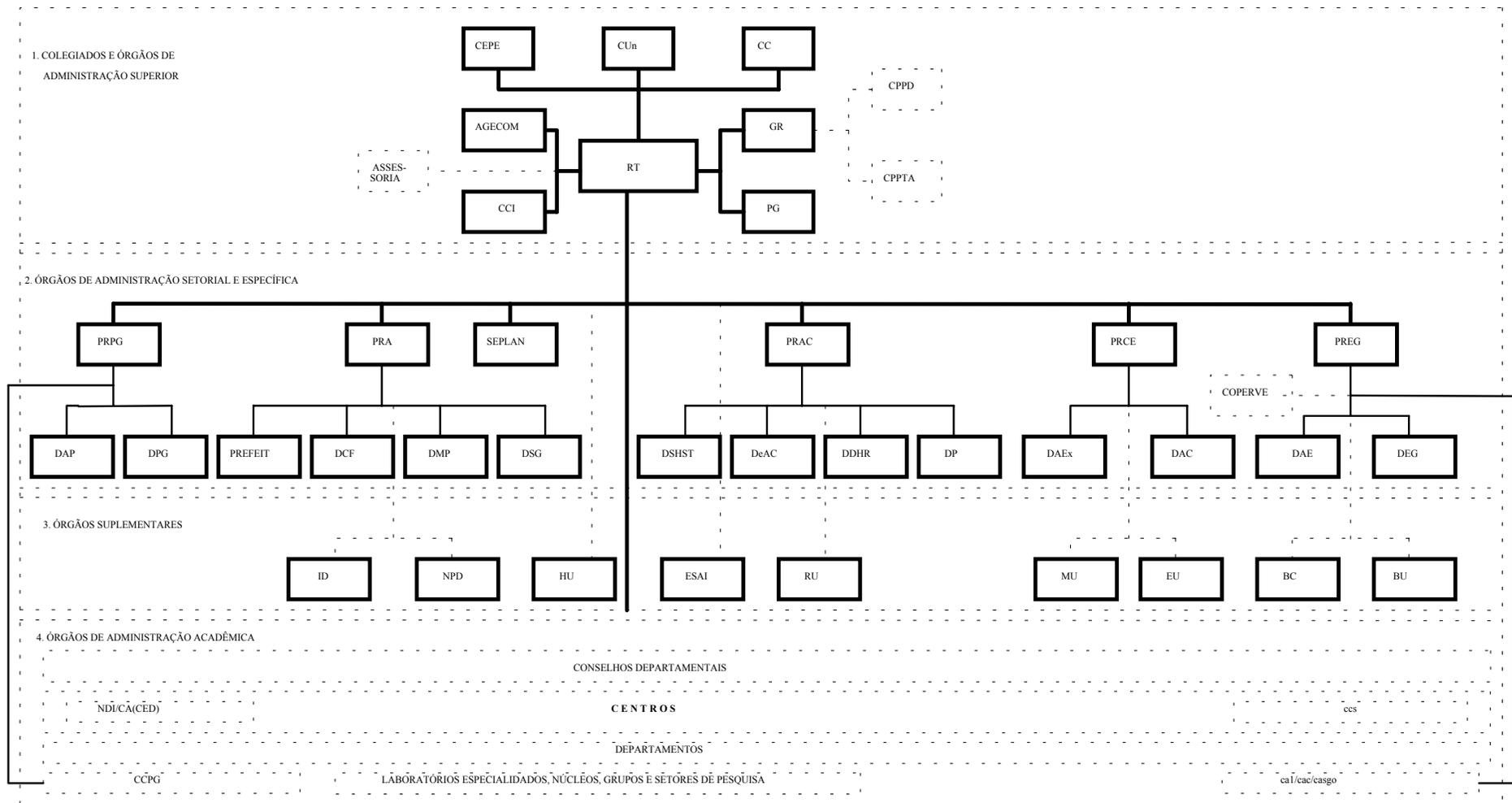
- *O Conselho Universitário* - Órgão supremo de deliberação em matéria de administração e política universitária. É o colegiado obrigatório afeto à administração superior, composto pelo reitor, vice-reitor, ex-reitor decano dos reitores, diretores das unidades de ensino, representantes de docentes, discentes e de técnico-administrativos e da comunidade acadêmica e dos diferentes setores da sociedade.
- *Conselho de Ensino e Pesquisa* - Órgão deliberativo superior e consultivo da Universidade em matéria de ensino, pesquisa e extensão, sendo composto pelo reitor, vice-reitor, pró-reitores da área, representantes de cada uma das unidades universitárias, docentes de todas as categorias e representantes discentes.
- *Conselho de Curadores* - Órgão deliberativo e consultivo em matéria de fiscalização econômica e financeira da Universidade, é composto por representantes das federações sindicais, Ministério de Educação, corpo discente e da comunidade universitária.

Na verdade, esses órgãos são instâncias máximas da organização em matéria de administração e política universitária. É competência deles julgar em grau de recursos os processos ou decisões finais, quando argüida a infringência da lei, na área que lhe compete. Portanto, as principais decisões dependem de aprovação desses egrégios conselhos.

Os órgãos executivos, que têm a responsabilidade de executar as políticas estabelecidas no estatuto e regimento geral, nos âmbitos administrativo e acadêmico, estão assim constituídos:

◆ Órgãos executivos centrais

- *Reitoria* - Superintende todas as atividades universitárias executivas, estando o poder centralizado no reitor, vice-reitor e pró-reitores.
- *Pró-Reitoria* - Tem por objetivo auxiliar o Reitor no exercício de suas tarefas executivas, possuindo campos específicos de atuação, de acordo com o regimento interno.
- *Divisões Administrativas* - São unidades executivas que têm por objetivo dirigir, coordenar, fiscalizar e superintender as atividades acadêmicas e administrativas da universidade.
- *Órgãos suplementares* - Têm por atribuição colaborar com a administração central nas áreas de natureza técnico-administrativo, cultural, recreativa e de assistência ao estudante. Seus principais órgãos são: biblioteca universitária, restaurante universitário, museu, editora e outros.



(1) NDI e CA são unidades vinculadas ao CED no campo do ensino; o CA tem supervisão administrativa da PREG, na mesma forma que os Colégios Agrícolas

FIGURA 4 - Organograma da Universidade Federal de Santa Catarina

Quanto aos objetivos da UFSC, estão assim definidos:

- promover a formação superior do homem;
- promover a pesquisa e o desenvolvimento das Ciências, Letras e Artes;
- formar elementos habilitados para o exercício das profissões técnico-científicas, liberais, artísticas, de magistério e para as altas funções da vida pública;
- aperfeiçoar a cultura filosófica, científica e tecnológica;
- promover o ensino para a formação e aperfeiçoamento de pesquisadores profissionais de nível superior;
- estender à comunidade, sob a forma de cursos e serviços, as atividades de ensino e pesquisa que lhe são inerentes;
- difundir a cultura em todos os níveis;
- tomar consciência e participar da solução dos problemas regionais e nacionais, atuando em colaboração com o Poder Público e a Comunidade no processo de desenvolvimento do País.

Atualmente, Universidade Federal de Santa Catarina compõe-se de 56 departamentos de ensino e 11 unidades universitárias (Centros de Ensino). Oferecem-se 39 cursos de graduação com 52 habilitações, 26 cursos de doutorado, 54 cursos de mestrado e 88 cursos de especialização, com um contingente de 30.675 alunos matriculados. Até o presente, em seus 42 (quarenta e dois) anos de existência a UFSC já graduou aproximadamente 43.224 profissionais de nível superior.

A comunidade universitária constitui-se de, aproximadamente, 36.452 pessoas, sendo 2.886 servidores técnico-administrativos e 1.799 docentes. Quanto aos técnico-administrativos, 872 estão lotados e exercendo atividades no Hospital Universitário e 76 desenvolvem suas atividade nos colégios agrícolas localizados nas cidades de Araquari e Camboriú e 1.938 têm lotação nas várias áreas administrativas e de ensino. Do corpo docente, 168 estão vinculados aos colégios agrícolas, de aplicação e pré-escola, enquanto que 1.631 estão vinculados às áreas de ensino superior, mas nem sempre exercendo atividades de ensino, uma vez que alguns exercem funções puramente administrativas.

Na atualidade, a UFSC dispõe de uma área de 8.504.723,71 m², com 187.452 m² de área construída, tendo o seu principal *campus* universitário localizado no bairro Trindade, numa área de 1.000.000 m², dispendo de uma infra-estrutura que permite atender aos anseios da comunidade universitária. Além dos órgãos

administrativos responsáveis pela funcionalidade da organização, há órgãos de prestação de serviços, como bancos, livrarias, correios e outros.

Há, inegavelmente, na UFSC, o desejo de melhorar e o esforço para ampliar o campo de atuação e se desenvolver, o que, no entanto, tem-se constituído numa tarefa altamente complexa, em virtude das peculiaridades das organizações universitárias.

4.1.2 Universidade Federal de Santa Maria

A Universidade Federal de Santa Maria está localizada no centro geográfico do Estado do Rio Grande do Sul, distante 290 Km da capital, Porto Alegre.

A Cidade de Santa Maria é o pólo de uma importante região agropecuária que ocupa a parte centro-oeste do Estado. A UFSM tem sua sede na 'Cidade Universitária Professor José Mariano da Rocha Filho'. O *campus* está localizado no bairro de Camobi, Km 9, rodovia RS n. 509, onde se realiza a maior parte das atividades acadêmicas e administrativas. Existem, no centro da cidade, outras unidades acadêmicas e de atendimento à comunidade e também as Faculdades Franciscanas, instituição agregada resultante da fusão da Faculdade de Enfermagem 'Nossa Senhora Medianeira' e a Faculdade de Filosofia Ciências e Letras 'Imaculada Conceição'. Em Frederico Westphalen é mantido um Colégio Técnico Agrícola, como um ponto de presença de toda a Instituição na região.

A extensão total dos *campi* é de 1.906,57 hectares nos quais as edificações perfazem 231.162,70 m² de área construída no *campus* Central, 22.410 m² no centro da cidade, além de edificações nos municípios de Frederico Westphalen, Iraí e Jaguari com 19.100 m² de área. A área total construída da UFSM até dezembro de 1998 era de 272.672,70 m².

Criada pela Lei N° 3834-C, de 14 de dezembro de 1960, e instalada em 18 de março de 1961, a UFSM é uma autarquia federal de regime especial, destinada ao desenvolvimento do ensino, da pesquisa pura e aplicada, da extensão e à prestação de serviços à comunidade. Desde sua origem, a Universidade Federal de Santa Maria está voltada para a formação de profissionais e lideranças, visando o desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da cultura em função do contexto regional e universal.

A Universidade Federal de Santa Maria foi a pioneira da interiorização do ensino superior no Brasil numa época em que apenas existiam universidades nas capitais dos Estados. Desde então, a UFSM definiu sua vocação como universidade regional, comprometida com a realidade social da qual faz parte, propondo-se historicamente a manter, cultivar e renovar os conhecimentos, e proporcionar educação formativa e permanente à população, pesquisar as causas e levar soluções para os problemas sócio-econômicos e, assim, promover o desenvolvimento regional e participar dele. No desenvolvimento de suas ações a UFSM passou a estabelecer uma complexa rede nacional e internacional de convênios científicos, passando a ter uma presença marcante no cenário mundial em inúmeras áreas do conhecimento humano. Mantém esses propósitos renovados e, atualmente, enfatiza a melhoria do Ensino, sua qualidade e a quantidade de suas Pesquisas e as ações de Extensão, sem descuidar das formas modernas de administração para melhor cumprir seu compromisso social.

A Instituição teve seu embrião na área da Saúde com as faculdades de Farmácia (1931) e de Medicina (1954), surgindo após as de Agricultura e Tecnologia (1962), Belas Artes (1963) e Humanidades (1965).

Durante essa trajetória, a UFSM veio construindo e aperfeiçoando seu modelo de administração acadêmica procurando cumprir com a missão de capacitar o homem e fixá-lo à terra, dando-lhe a possibilidade de gerar seu próprio desenvolvimento e de provocar as mudanças necessárias em seu contexto social.

Essa Instituição possui hoje, em pleno desenvolvimento, cursos, programas e projetos nas mais diversas áreas do conhecimento humano. Desenvolve 37 cursos de graduação com suas respectivas habilitações, 42 de pós-graduação permanentes: 06 de doutorado, 22 de mestrado e 14 de especialização. Além desses, renova anualmente cursos de especialização e de aperfeiçoamento não permanentes, atendendo às mais diversificadas e urgentes demandas regionais.

Oferece ensino médio profissionalizante e pós-médio nas Escolas Agrícolas de Santa Maria e Frederico Westphalen e no Colégio Técnico Industrial.

A oferta anual de vagas da UFSM para o segundo e terceiro graus e para a pós-graduação está em torno de 3.310 nas séries iniciais. Dessas, 65,47% estão disponíveis na área de graduação, 19,58% na pós-graduação e 14,95% no ensino

médio. Com um procedimento pioneiro na determinação de vagas, por curso, disponíveis para transferência e reingresso, em 2002 mais 1.200 oportunidades de ingresso na Instituição deverão ser oferecidas. A demanda total aos diferentes níveis de ensino é de aproximadamente 19.000 candidatos inscritos, produzindo, em média, uma relação de 7 candidatos por vaga oferecida.

O contingente educacional da UFSM situava-se em torno de 12.479 alunos em 1998, distribuídos entre os diferentes níveis de ensino. Com o aumento de vagas nas séries iniciais, novos cursos de pós-graduação, novas vagas de reingresso e transferência, ensino pós-médio em novas especialidades, a UFSM deverá atingir nos próximos dois anos um total entre 15 e 16 mil alunos. O corpo docente era de 1.218 professores, conforme dados registrados em 31 de dezembro de 1998. A maioria dos docentes, 92,7%, ocupa-se em atividades relacionadas ao desenvolvimento das funções básicas nos níveis de graduação e pós-graduação, além do desempenho de funções diretivas correlatas, 7,3% dedicam-se às atividades de ensino médio. O quadro de pessoal técnico-administrativo é composto por 2.499 funcionários, sendo que 1.145 pertencem ao Hospital Universitário. A comunidade universitária da UFSM é de aproximadamente 16.196 pessoas.

A estrutura acadêmico-administrativa da Universidade é constituída basicamente pela Administração Superior, Centros de Ensino e Departamentos.

A Administração Superior é composta e desempenhada por Órgãos Deliberativos que traçam as diretrizes da Instituição. São eles: O Conselho Universitário, o Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão e o Conselho de Curadores.

A Reitoria atua como órgão executivo de coordenação e superintendência de todas as atividades universitárias. É representada legalmente pelo Reitor, que conta com o apoio da Vice-Reitoria e dos órgãos de direção e assessoramento que são as Pró-Reitorias de Planejamento, Administração, Graduação, Pós-Graduação e Pesquisa, Extensão, Assuntos Estudantis, Recursos Humanos e Prefeitura da Cidade Universitária. No nível intermediário, a administração da UFSM é exercida em cada um de seus oito Centros Universitários, que são: Centro de Artes e Letras, Centro de Ciências Naturais e Exatas, Centro de Ciências Rurais, Centro de Ciências da Saúde, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Centro de Educação, Centro de Educação Física e Desportos e Centro de Tecnologia.

No nível básico, a administração se dá através dos 68 Departamentos Didáticos que, para efeitos de organização administrativa, didática, científica e de distribuição de pessoal, compreendem disciplinas afins e congregam docentes com o objetivo comum de Ensino, Pesquisa e Extensão.

A Universidade Federal de Santa Maria possui 25 auditórios com a capacidade total para acomodar aproximadamente 4.097 pessoas, perfazendo uma área de 5.196,95 m².

A UFSM possui uma Editora que tem editado em média 13 títulos por ano; uma livraria onde são comercializados os livros editados na UFSM, assim como, os editados por outras universidades do país; dois postos bancários, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal; posto dos Correios; 12 lancherias e dois Restaurantes Universitários; Biblioteca Central com 73.811 volumes, bibliotecas setoriais, com 45.481 volumes; Hospital-Escola com 320 leitos, Hospital Veterinário e Farmácia Escola Comercial, museus e Planetário. (UFSM, 1999).

4.1.3 Universidade Federal do Paraná

Aos 19 de dezembro de 1912 teve lugar a fundação e instalação da Universidade. Às 13 horas, no salão das sessões do Congresso Legislativo, reuniu-se a Assembléia Geral dos lentes. Victor Ferreira do Amaral convidou Nilo Cairo e Daltro Filho para que secretariassem a sessão. Na qualidade de presidente da Comissão organizadora, Victor Ferreira do Amaral teve a honra de dirigir a palavra aos presentes. Entre outras coisas afirmou que já há muito se sentia a necessidade da fundação de cursos superiores no Paraná. O sonho de Rocha Pombo do final do século, era uma realidade. A utopia do final do século XIX era um fato consumado no primeiro quartel do século XX.

A comissão encarregada da instalação da Universidade foi procurar a Câmara Municipal, a fim de obter desse legislativo o terreno sito à Av. Iguaçu e que havia sido doado em 1892 a Rocha Pombo, precursor da universidade. O terreno estava ainda baldio. Mas, tal transação não se concretizou. A pressa dos fundadores em adquirir terreno para a sede própria, dava-se ao fato de a sede da rua Comendador Araújo ser muito acanhada e não ser adequada, desde o início, para apresentar-se como sede da Universidade do Paraná. Tendo o governo do Estado, por meio da lei

n.º 1.284 de 27 de março de 1913, doado à Universidade a quantia de 80:000\$000 rs (*reis por ano letivo*) para patrimônio, conseguiu a diretoria adquirir um terreno sito à rua Carlos de Carvalho esquina com Visconde de Nácar por 20:000\$000 rs. A planta e a fachada foram entregues ao engenheiro Beata de Faria.

Estava desta forma já contratada, por concorrência pública, a construção da parte central da ala principal do projeto do edifício, quando a Câmara Municipal de Curitiba fez doação para a edificação do prédio universitário, de um terreno em ponto mais central, com uma das faces para a rua XV de novembro, onde logo depois, a 31 de agosto, foi lançada a pedra fundamental do edifício. A pedra fundamental foi solenemente lançada pelo presidente Carlos Cavalcanti.

A edilidade curitibana, juntamente com o prefeito Cândido de Abreu, fez doação para sede da Universidade de terreno sito na Praça Santos Andrade. Este terreno havia sido cedido pela municipalidade, tempos atrás, para a construção de um moderno hotel, o Grande Hotel. Na época, esse terreno era fronteiro ao Palácio da Justiça. O projetista foi novamente o arquiteto militar Beata de Faria. O projeto elaborado foi exposto ao público, na vitrine do *Louvre Curitibano*. A parte central do novo edifício foi contratada por 250 contos de réis e comissão de fiscalização, por parte da Universidade, foi composta por Nilo Cairo, Daltro Filho e João Moreira Garcez. A propriedade da rua Carlos de Carvalho foi mais tarde subdividida e vendida em lotes. Alguns deles passaram para a firma Bergonese, como pagamento pela construção do edifício da Praça Santos Andrade. A praça Santos Andrade havia sido antes, durante e depois da construção do edifício da Universidade, um depósito de lixo da prefeitura. A partir desse ponto é que começavam os brejos e grotas que terminavam no rio Belém. Em 1916, a Prefeitura ainda jogava o lixo urbano naquelas paragens. O Centro Acadêmico enviou então ao prefeito, correspondência solicitando providências.

Após a utilização de algumas salas no novo edifício, a partir de 12 de abril de 1914, aos poucos as instalações iam sendo acabadas, até que a 10 de junho de 1914 ficou instalada a Universidade em sua nova sede (Extraídos do Livro Universidade do Mate – História da UFPR, Ruy C. Wachowicz).

A construção do prédio histórico começou em 1913, um ano depois da fundação da UFPR. Projetada pelo engenheiro Baeta de Faria, a obra consta de apenas um bloco de cinco andares e uma cúpula central, com frente para a Praça

Santos Andrade. A construção ficou pronta em três anos e era o orgulho da população. O prédio imponente se destacava na paisagem de Curitiba. Sete anos depois, em 1923, começa a construção das alas laterais, conforme o projeto original. O setor direito fica pronto em 1925 e passou a abrigar o curso de Engenharia. Já no ano seguinte, é concluído o setor esquerdo, que recebe o curso de Odontologia. Novas ampliações são realizadas no lado direito e a inauguração acontece em 1940. Em seguida são feitas mais obras na rua XV de Novembro que ficam prontas em 1951, para atender o número de estudantes que cresce a cada ano. Um ano depois novas obras no setor direito, obrigam a demolição de parte da fachada lateral construída em 1940. É em 1954 que o Edifício passa a ocupar uma quadra inteira, entre a Praça Santos Andrade, ruas XV de Novembro, Presidente Faria e Travessa Alfredo Bufren. Mas, como as ampliações modificaram a estética do prédio, é eliminada a cúpula coberta e uma nova fachada é projetada com muitas colunas e ampla escadaria. A inauguração da obra, com 17 mil metros quadrados em estilo neoclássico, ocorre em 1955. Passados 42 anos o Prédio Central, que faz parte da história de Curitiba, foi restaurado com a pintura original em amarelo ocre e está sendo transformado em Centro Cultural da UFPR.

Em 1892 Rocha Pombo, político e historiador, na época jornalista e professor, colocava no Largo Ouvidor Pardinho a pedra fundamental da Universidade do Paraná. O projeto, no entanto, não foi adiante. Motivo: o Movimento Federalista impediu a criação da Universidade. Vinte anos se passaram. Em 1912 a intelectualidade do Paraná era reduzidíssima (tinha apenas nove médicos e quatro engenheiros) e o Estado, no entanto, precisava de massa crítica para defendê-lo. Um acontecimento na época fez com que as lideranças políticas se empenhassem ainda mais pela criação da Universidade: o Paraná havia perdido, na Justiça, a Região do Contestado, que ficou para o Estado de Santa Catarina.

Foi aí que Victor Ferreira do Amaral, que era médico, deputado e diretor de Instrução Pública do Estado, liderou a criação efetiva da Universidade. Era chegada a hora. O Paraná não podia mais esperar, pois se desenvolvia muito com a abundante produção de erva-mate.

Em 1913 a Universidade começou a funcionar (no início como instituição particular). Os primeiros cursos ofertados foram Ciências Jurídicas e Sociais, Engenharia, Medicina e Cirurgia, Comércio, Odontologia, Farmácia e Obstetrícia.

Após ter fundado a Universidade do Paraná, Victor Ferreira do Amaral - que foi seu primeiro reitor - fez empréstimos e iniciou a construção do prédio central, na Praça Santos Andrade, em um terreno doado pela Prefeitura.

Quando tudo parecia que estava indo bem, começou a Primeira Guerra Mundial e, com ela, veio a recessão econômica e as primeiras dificuldades. Logo depois, mais problemas: em 1920 uma lei determinou o fechamento das Universidades. O Governo Federal não recebia bem as iniciativas surgidas de forma independente nos estados. Mesmo assim, apesar de contraditório, o Governo criou a Universidade do Rio de Janeiro. Era necessário criar alternativas para evitar o fechamento da Instituição. A forma encontrada na época para driblar a lei e continuar funcionando, foi desmembrar a Instituição em faculdades.

Durante mais de trinta anos, foi uma longa luta para a restauração da Universidade. Somente no início da década de 50 é que as faculdades foram reunidas e formada novamente a Universidade do Paraná. Para conseguir essa unificação, foi fundamental o apoio da imprensa e da comunidade. Depois disso, veio a federalização. A partir daí, iniciou-se uma fase de grande expansão. Em oito décadas muita coisa mudou. Mudou também a Universidade Federal do Paraná.

Ela acompanhou as transformações oriundas dos mais diversos setores da sociedade. A sua estrutura física foi ampliada, assim como o número de cursos, alunos, professores e funcionários técnico-administrativos. Não só de ensino foi construída a história da UFPR: ela se voltou também para a pesquisa e a extensão universitária. Com isso, muitos desafios surgiram. Foi preciso mudar a mentalidade e as estratégias, pois cada momento, cada dificuldade, exigia uma postura diferente, corajosa.

Assim, com luta, a UFPR chegou até os nossos dias. Atualmente, a Instituição oferta no seu Concurso Vestibular 55 opções de cursos de graduação. Mantém 53 especializações, 31 mestrados e 14 doutorados. Para melhor administrar a Universidade, ela foi dividida em seis pró-reitorias e nove setores. A direção geral da UFPR fica a cargo de conselhos superiores, conforme a estrutura organizacional.

4.2 PERFILDOS INFORMANTES-CHAVE

Os informantes-chave foram selecionados para participar da pesquisa por apresentarem o seguinte perfil: ter escolaridade em nível de pós-graduação *stricto sensu*, contar com mais de 25 anos de atividades em instituição de ensino superior federal, ter exercido diversas funções acadêmico-administrativas em diversos níveis gerenciais da instituição e ser conhecedor profundo dos diversos processos administrativos e funcionais da instituição, inclusive com publicações científicas na área.

A seguir, apresenta-se o perfil dos informantes, de acordo com os critérios estabelecidos para a definição da amostra.

◆ **Nível de escolaridade dos informantes-chave**

Todos os informantes-chave apresentam escolaridade em nível de pós-graduação, sendo três dos quais doutores e seis mestres. Sob este aspecto, convém destacar que cinco dos entrevistados possuem curso de pós-graduação *stricto sensu* na área de administração universitária.

◆ **Tempo de serviço em instituições federais de ensino superior**

O tempo médio de serviço em instituições federais de ensino superior dos informantes-chave é de 29 anos, sendo que três dos entrevistados contam com mais de 35 anos e são aposentados e seis continuam exercendo suas atividades acadêmico-administrativas.

◆ **Experiência acadêmico-administrativa no ensino superior**

As análises das características dos informantes-chave, quanto ao aspecto de experiência acadêmico-administrativa, refletem uma vasta experiência profissional acadêmica, e podem ser sintetizadas pelo exercício das funções descritas a seguir.

Ao nível interno das instituições, os informantes-chave desempenharam e/ou desempenham as seguintes funções acadêmico-administrativas: professor universitário em nível de graduação e/ou pós-graduação, reitor, vice-reitor, pró-reitor, diretor de unidade de ensino, diretor de departamento administrativo, diretor de órgão suplementar, chefe de departamento de ensino, coordenador de programas especiais, de avaliação, de qualidade etc., presidente e/ou membro do Conselho

Universitário, presidente e/ou membro de Câmaras e/ou Conselho de Ensino e Pesquisa, membro do Conselho Curador.

Igual experiência pode ser constatada pela atuação junto a associações de cunho integrativo de universidades, em âmbito nacional e internacional: membro e/ou presidente da Associação Nacional de Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior, membro e/ou presidente do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, membro e/ou presidente do Capítulo Brasileiro da Associação Internacional de Universidades, membro do Conselho de Administração da Organização Universitária Interamericana, membro e/ou vice-presidente do Conselho Executivo da União das Universidades da América Latina.

Na condução dos destinos da educação superior, da cultura, ciência e tecnologia, tanto em nível estadual como nacional, os informantes-chave apresentam participação ativa, representada pelo exercício das seguintes funções: membro, diretor e/ou presidente de conselho de fundação de ciência, tecnologia e amparo à pesquisa e extensão estadual, membro e/ou diretor de fundação estadual de cultura, conselheiro de Conselho Estadual de Educação, ministro de Estado da Educação e do Desporto, secretário-executivo do MEC, presidente, interino, da Fundação CAPES, secretário de Educação Superior do MEC, diretor do Departamento de Assuntos Universitários do MEC, coordenador de Avaliação e Controle do Departamento de Assuntos Universitários do MEC, assessor de planejamento e controle do Centro de Informática do MEC, diretor adjunto do Departamento de Assistência aos Estudantes do MEC, diretor do Departamento de Assuntos Universitários do MEC, coordenador de Avaliação e Controle do Departamento de Assuntos Universitários do MEC, assessor de planejamento e orçamento do Departamento de Assuntos Universitários do MEC, coordenador da Comissão Nacional de Autonomia Universitária, membro do grupo de trabalho da Comissão Nacional de Pós-Graduação.

◆ **Produção científica relacionada com o tema**

A produção científica dos informantes-chave expressa-se por uma expressiva produção de artigos em jornais e revistas, de circulação regional e nacional, além de capítulos de obras científicas destinadas ao estudo da universidade, suas funções e processos. Uma rápida listagem dos temas abordados é apresentada a seguir.

O ensino universitário no Brasil; O papel das universidades na política estadual; O papel das universidades, dos centros de pesquisa e da empresa privada no desenvolvimento da ciência e da tecnologia; Plano Nacional de Educação: limites e possibilidades; Mudanças recentes na estrutura dos sistemas de educação superior; As perspectivas da universidade brasileira no século XXI; A qualidade da Universidade brasileira no século XXI, Gestão universitária: os desafios da universidade pública; Tendências da educação superior para o século XXI, Autonomia universitária, avaliação e perspectiva; Autonomia universitária: avaliação e gestão nas Universidades; Novos cenários de ensino superior: implicações para a gestão universitária; A manutenção da qualidade da pós-graduação e as necessidades da sociedade: um dilema para universidade; Autonomia universitária: instrumento de gestão, Formação de recursos humanos nas universidades; Políticas do ensino superior no Brasil e no mundo; Indissociabilidade entre avaliação e a autonomia universitária; A questão da autonomia universitária; O papel da universidade pública brasileira; Universidade: ética e cidadania; Autonomia das universidades, face à Constituição e à Lei de Diretrizes e Bases da Educação; Qualidade na universidade; Avaliação institucional; Reforma universitária; O papel da universidade pública na educação superior dos estados; Investimento na educação é estratégico; Transparência e eficiência: modelo para a qualidade na universidade; O Ensino superior e o desenvolvimento científico-tecnológico; Universidades públicas e privadas: cooperação e antagonismo; Educação na Constituinte; Por uma universidade participativa; Modernização do processo de administração acadêmica; Estrutura e o funcionamento da universidade; Administração acadêmica; A nova estrutura da universidade; Reorganização institucional da universidade, Inovação na gestão de recursos humanos; Subsistema de recursos humanos: uma visão pública; Administração de recursos humanos no serviço público; Estrutura e funcionamento do Departamento de Recursos Humanos na universidade; A criação da imagem gerencial no serviço público; Reforma do aparelho estatal: reflexões nas universidades públicas federais; Administração pública e ensino superior.

De acordo com os critérios estabelecidos quando da definição da amostra para a seleção dos informantes-chave, o perfil apresentado pelos respondentes enquadrou-se perfeitamente ao parâmetro tipicidade (VERGARA, 1997), por deterem amplo conhecimento sobre o tema.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

A seguir são apresentados os dados resultantes da pesquisa efetuada junto aos informantes-chave e destinada a identificar categorias de análise e estabelecer seus componentes e respectivos indicadores para o estudo do clima organizacional em universidades federais da região sul do Brasil.

Para uma maior clareza e melhor compreensão, esta seção está dividida em três partes: apresentação das categorias de análise e seus respectivos componentes; análise dos relatos dos informantes-chave e síntese das categorias, componentes e indicadores propostos para análise do clima em universidades.

4.3.1 Apresentação das categorias de análise do clima organizacional

Neste item apresenta-se um conjunto de categorias identificadas para análise do clima em universidades federais da região sul do Brasil. As categorias foram constituídas como base nos fatores utilizados por Rizzatti (1995) em sua dissertação de mestrado *“Análise de fatores significativos do clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina: contribuição para implantação do programa de qualidade”*, bem como em outros modelos de análise de clima apresentados na fundamentação teórica, em especial, o modelo de Colossi (1991). Foram utilizados, ainda, documentos, atas, relatórios, projetos, planos de governo dos reitores das instituições pesquisadas, experiência do pesquisador e documentos do acervo do Núcleo de Pesquisas e Estudos sobre Administração Universitária da UFSC.

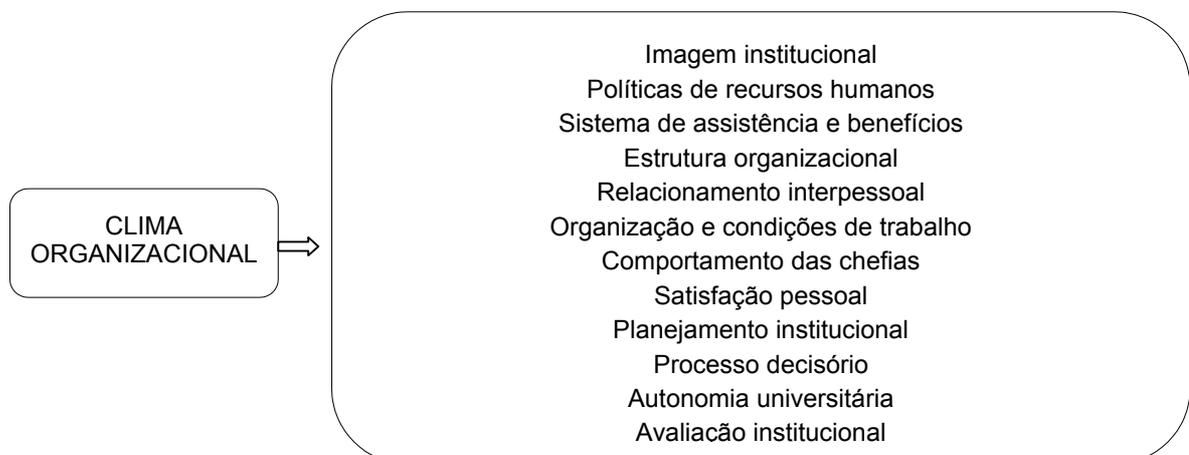


FIGURA 5 - Categorias de análise do *clima organizacional*

Os componentes por categorias foram assim constituídos para estudar o clima organizacional em universidades.

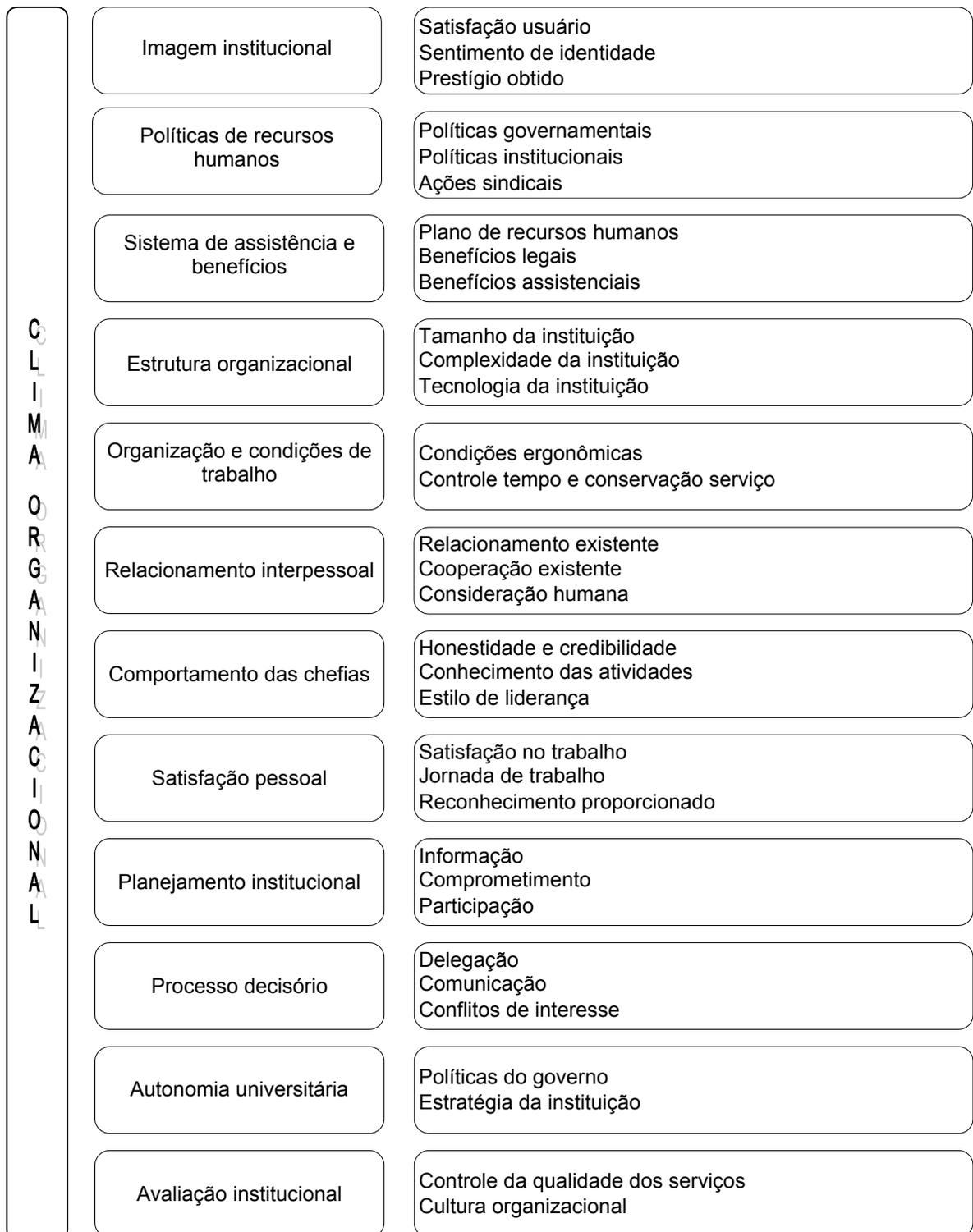


FIGURA 6 - Componentes por categoria de análise do *clima organizacional* – proposta inicial

Na página a seguir, apresenta-se um diagrama das categorias de análise do clima organizacional e seus respectivos componentes.

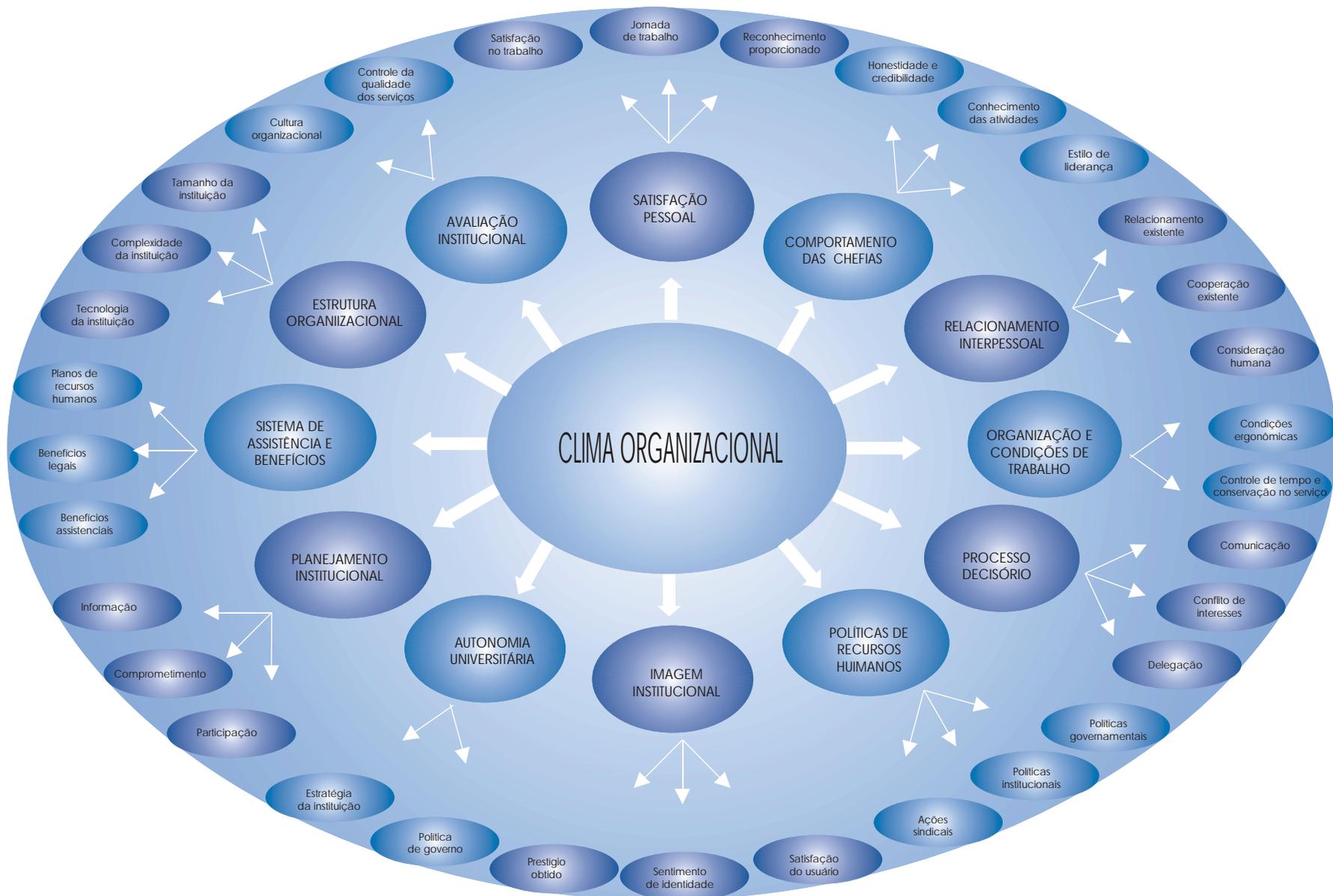


FIGURA 7 - Diagrama das categorias teóricas para análise do *clima organizacional* e seus respectivos componentes

A seguir, as categorias e seus componentes serão analisados, na perspectiva de verificar se são adequados ou importantes para análise do clima organizacional nas universidades federais selecionadas para o estudo.

4.3.2 Análise das percepções dos informantes-chave

Apresentam-se, a seguir, os relatos e análises das categorias e seus componentes, bem como dos indicadores identificados como significativos pelos informantes-chave no desenvolvimento da pesquisa, na perspectiva de análise do clima organizacional em universidades federais da região sul do Brasil. É importante ressaltar-se que o objetivo principal da pesquisa foi o de verificar se os componentes identificados pelo pesquisador são relevantes para refletir a cada uma das categorias propostas para a análise do o clima organizacional em universidades federais da região sul, na perspectiva dos informantes-chave.

4.3.2.1 Imagem institucional

A imagem institucional é uma das categorias identificadas pelo pesquisador para estudar o clima organizacional nas universidades federais da região sul. A categoria imagem institucional está constituída pelos componentes: satisfação dos usuários, sentimento de identidade e prestígio obtido, estando assim representados na figura a seguir.

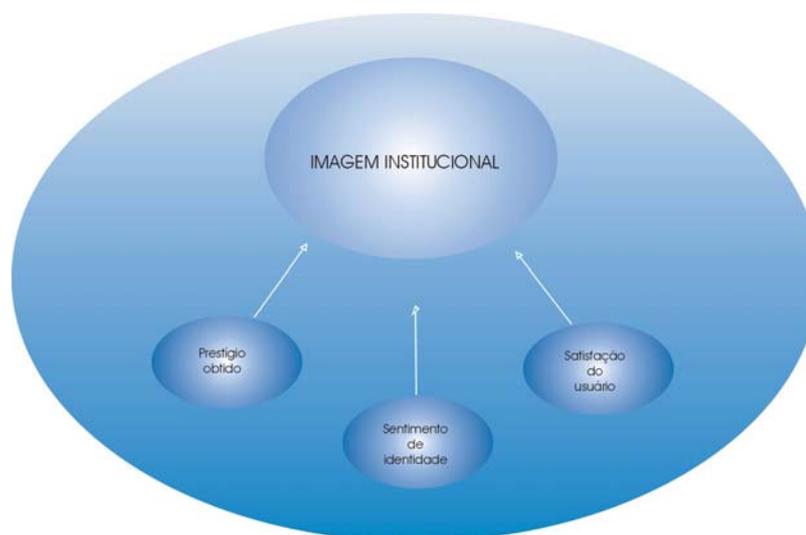


FIGURA 8 - Categoria *imagem institucional* e seus componentes

A categoria imagem institucional tem a seguinte definição para esta tese: imagem representa a combinação de um conjunto, mais ou menos abrangente, de percepções e sentimentos sobre as diferentes variáveis que compõem a organização junto às pessoas.

4.3.2.1.1 Satisfação dos Usuários

O objetivo do estudo desse componente é verificar se ele é importante para a compor a categoria imagem institucional na perspectiva da análise do clima em universidades federais. A seguir apresentaremos os relatos e a análise do componente satisfação dos usuários.

Observando os relatos e elaborando as respectivas análises, constatamos que a maioria dos respondentes afirmou se tratar de um componente fundamental para revelar a imagem da instituição. A afirmativa fica perceptível quando um dos respondentes concede o seguinte depoimento:

[...] os servidores, quando percebem que existe satisfação dos usuários em relação aos serviços prestados pela universidade tendem a ter uma imagem positiva da instituição, já, quando não ocorre a satisfação, a imagem torna-se negativa.

Um outro depoente fez a seguinte afirmativa ao ser perguntado se a satisfação do usuário é um componente adequado e importante para compor a categoria imagem institucional:

Certamente que sim, e principalmente na nossa universidade que tem uma característica muito marcante por ter sido a primeira universidade criada no interior, isto é, fora de uma capital dos estados brasileiros. Foi criada com enfoque muito regional, conseqüentemente hoje a universidade ocupa sem dúvida um lugar de destaque na região. A satisfação das pessoas com relação à universidade reflete a imagem que a instituição tem. Posso afirmar que é o orgulho das pessoas na cidade. Atualmente a cidade é conhecida e reconhecida devido à imagem da universidade, e este reconhecimento decorre da satisfação dos usuários em relação aos serviços que ela presta.

Deste modo, fica demonstrado ser a satisfação do usuário um componente importante para revelar a imagem da instituição, visando estudar o clima organizacional. De acordo com Perrow (1961), se uma organização é bem considerada, ela pode mais facilmente atrair pessoas, influenciar a legislação relevante, exercer poder informal na comunidade e assegurar número adequado de usuários. A organização pode ser colocada ao longo de um *continuum*, como tendo

imagem pública favorável e não favorável. A imagem predominantemente favorável pode ser considerada em decorrência da satisfação dos usuários que freqüentam ou dependem da instituição.

Em outro relato, tivemos o seguinte depoimento:

A imagem institucional é construída em grande parte pela satisfação de seus clientes (alunos e a sociedade) em relação à qualidade do ensino, pesquisa e extensão e à forma de atendimento que é feito na instituição. Desta forma, eu considero de suma importância que o cliente, que o usuário interno e externo, tenha que estar satisfeito para criar uma boa imagem da instituição.

Desse modo, à satisfação do usuário é componente importante para determinar a imagem institucional, por razão muito simples, uma instituição sem a satisfação do usuário, tanto interno quanto externo, praticamente deixa de refletir uma imagem positiva ao cliente.

Observando outro tipo de relato com relação à satisfação do usuário refletir a imagem da instituição, consta-se que:

[...] hoje na nossa universidade, segundo a última estatística, cada vez mais aumenta o número de alunos candidatos por vaga. Isto indica que os usuários da universidade, ou seja, as pessoas, de alguma forma, estão satisfeitas com o que a instituição produz ou gera, quer dizer, esta procura decorre da boa imagem de que ela desfruta.

Sabe-se que as instituições e as organizações, basicamente, foram feitas ou construídas para dar satisfação ao usuário, então, se o usuário não tem satisfação com os serviços que elas prestam, evidentemente não terão uma boa imagem da instituição.

Outro aspecto a se destacar em relação à satisfação do usuário é o que podemos observar no relato de um dos depoentes:

O ensino ministrado na universidade tem oferecido boas oportunidades de trabalho. Isto faz com que haja a satisfação do usuário e, conseqüentemente, tenha uma boa imagem. Por isso, entendo que a satisfação do usuário realmente é um componente importante e adequado para compor a categoria imagem institucional.

Cada indivíduo tem uma determinada visão sobre o significado da imagem, principalmente em instituições prestadoras de serviços. Muitas vezes, esta diferença

implica até mesmo em estado de espírito do usuário no momento da prestação do serviço.

Dentro deste contexto, ficou perceptível que a satisfação usuário é um componente importante para constituir a categoria imagem institucional visando estudar o clima em universidades federais. No decorrer da pesquisa, identificaram-se alguns indicadores que serão úteis para pesquisar a satisfação dos usuários em relação ao clima em universidades, apresentados a seguir.

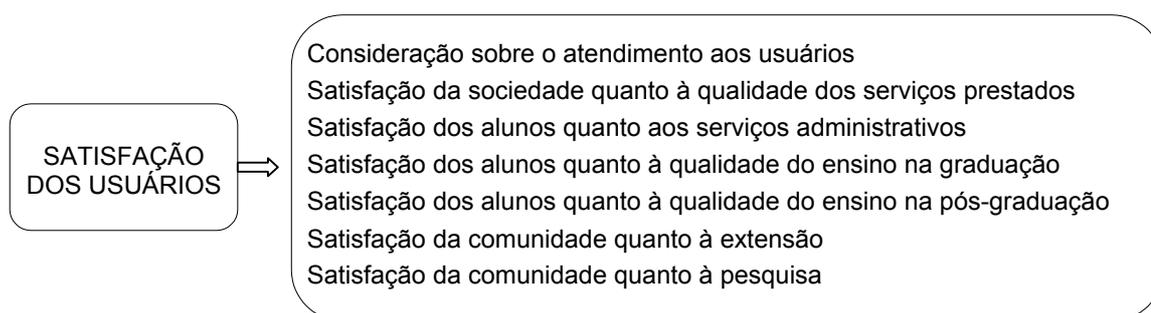


FIGURA 9 - Indicadores do componente *satisfação dos usuários*

Concluindo as análises deste componente, entendemos que ele é muito importante para compor a categoria imagem institucional na perspectiva da análise do clima organizacional em universidades. Haja vista que a maioria dos respondentes tem este ponto de vista.

4.3.2.1.2 *Sentimento de Identidade*

A finalidade do estudo deste componente é demonstrar a sua importância ou adequabilidade para compor a categoria imagem institucional na perspectiva da análise do clima em universidades federais.

Examinando as respostas em relação ao componente sentimento de identidade, verificamos se tratar de um dos componentes mais importantes desta categoria para a maioria dos respondentes, pois, na medida em que a pessoa se identifica com a instituição, maior será seu grau de comprometimento em relação aos aspectos favoráveis ao ambiente da organização. Isto fica demonstrado quando um dos informantes-chave faz o seguinte comentário:

[...] para mim este é o componente mais importante, pois a partir do momento que eu tenho sentimento de identidade com a instituição eu

sempre procurarei estar ligado no que está acontecendo na minha instituição.

Segundo Davis (1998) a identificação com a organização é o grau em que o servidor se vê na instituição e deseja dela continuar ativamente participando e se envolvendo no seu desenvolvimento e no alcance de seus objetivos. O sentimento de identidade sempre transmite aquela idéia de envolvimento, obrigação e dever com a instituição, nos objetivos ou nos resultados da instituição.

Enfatizando estes aspectos podemos observar o seguinte relato de um dos informantes-chave:

Se a imagem que ela tem fora é resultado daquilo que faço internamente, então, eu pessoalmente, tenho algumas obrigações e deveres com essa instituição. Então esse jogo de imagem interna e de imagem externa, em boa parte resulta das ações que eu faço internamente. Então se isto está presente em mim, e eu quero que aquela instituição em que eu estou trabalhando tenha uma boa imagem e vou agir no sentido de apresentar estas características. Este sentimento de identidade também está associado com a disposição de melhorar a imagem, o comprometimento que nós temos com a instituição. Mesmo assim, são pessoas que estão lá dentro trabalhando. Como a perfeição não é algo dado, mas é algo em construção e que sempre estamos construindo, se eu internamente tiver a disposição de melhorar, certamente que esse sentimento de identidade amplia cada vez mais a imagem institucional.

Nesse sentido, Sbragia (1983) comenta que sentimento de identidade descreve o quanto as pessoas manifestam um sentimento de pertencer à organização; o quanto as pessoas valorizam a organização e o quanto estão dispostas a melhorar a imagem da instituição. Dentro deste contexto fica clara a importância do componente sentimento de identidade para compor a categoria imagem institucional

Mas, muitas vezes, a imagem da instituição ou da universidade é associada a comentários apresentados na mídia causando desconforto na maioria dos respondentes como podemos observar no relato de um dos entrevistados:

Sempre que a mídia de um modo geral divulga notícias prejudiciais ou depreciativas da instituição, certamente eu me indisponho com isso, causando desconforto comigo e com os meus colegas, pois não gostamos de ver nossa universidade ser vista de forma depreciativa.

Vejamos um outro relato de mesmo sentido:

Eu me indisponho com esta situação de depreciação da universidade. Isso significa dizer que a minha indisposição em não deixar que a imagem seja depreciada, já é uma força potente de não deixar cair essa imagem. E fico muito indignado principalmente quando os fatos não correspondem à realidade. Se os servidores deixarem a instituição onde trabalham ser depreciada sem nenhuma contra-partida, sem nenhuma contra-proposta com fatos reais, evidentemente que não existe um sentimento de identidade e com isso não influencia na imagem institucional. Agora, ao contrário, se se mostrarem indignados, colocando essa indignação de forma pactual, na imprensa, no mesmo nível com que ela foi apresentada, certamente que o sentimento de identidade cresce e isso ajuda a melhorar a imagem da instituição, ou dar reflexo a contribuir a imagem institucional. Essa idéia de ficar indignado sempre quando aparecer uma idéia ou uma imagem negativa ou depreciativa que não corresponde à realidade, demonstra o sentimento que temos com a instituição estaremos valorizando e me comprometendo.

É a idéia do comprometimento é que faz com que as instituições cresçam, porque se estes sujeitos que estão na instituição se comprometerem com ela, com a produção da imagem positiva, certamente que isso vai melhorar a imagem da instituição. Por isso, o comprometimento das pessoas, isso parece ser uma regra geral, está na literatura, faz com que as instituições cresçam, e a sua imagem seja positiva, seja preciosa na comunidade.

Observando o sentimento de identidade que os servidores têm com relação à imagem na comunidade, verificamos o seguinte depoimento:

Diversos profissionais liberais, médicos, advogados, juizes, promotores se submetem a trabalhar em regime de 20 horas com um salário que nós sabemos que não é motivador, mas é pelo fato de poder dizer que pertencem aos quadros da instituição, isto é gratificante e resulta num sentimento de identidade com a instituição.

Outro depoente fez a seguinte afirmativa dentro do mesmo contexto:

Atualmente todos os conselhos municipais têm professores da universidade, alguns representando a instituição, outros são convidados pelo seu conhecimento específico na área. Isto dá um certo *status* perante a sociedade por pertencer à universidade, gerando assim um sentimento de identidade com relação à imagem da instituição.

Já um outro depoente fez o seguinte relato:

Somos convidados a fazer palestras em cidades do interior, ministrar cursos, enfim, desenvolver uma série de atividades que eu imagino ser por pertencemos aos quadros da universidade e isto conseqüentemente gera um sentimento de identidade com a instituição.

Estas evidências reforçam a idéia ou confirmam a importância do componente sentimento de identidade para análise do clima em universidades.

Mas nem todos os entrevistados foram tão categóricos em afirmar com tal ênfase que o componente sentimento de identidade é tão importante. Dois entrevistados disseram ser um componente adequado, sendo que um deles deu o seguinte depoimento:

na minha percepção o componente sentimento de identidade é adequado, mas os outros também devem ser considerados, pois talvez tenham maior importância.

Todos os componentes têm o seu grau de importância para análise do clima em universidade, sendo, portanto, fundamental que os componentes e as categorias tenham consistência na sua elaboração, visando servir de instrumento para se obter o diagnóstico da instituição da forma mais eficaz possível. O sentimento de identidade é componente fundamental para compor a categoria imagem institucional, haja vista que a maioria dos respondentes tem essa opinião.

Todas as pessoas têm sua forma de entender e compreender um objeto ou uma instituição. Este entendimento ou compreensão determina a visão sobre o significado da imagem, principalmente em instituições públicas, por apresentarem características peculiares de complexidade em seu ambiente interno e externo. O clima organizacional também reflete a história das porfias internas e externas, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e leiaute físico, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema. Assim com o a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivos que são transmitidos aos novos membros do grupo. A imagem resulta da combinação de um conjunto, mais ou menos abrangente, de percepções sobre diferentes variáveis que compõem a organização.

De maneira geral, a grande maioria dos entrevistados confirmou ser o componente sentimento de identidade muito importante para compor a categoria imagem, visando analisar o clima organizacional em universidades federais da região sul do Brasil.

No decorrer da pesquisa coletaram-se alguns indicadores que serão úteis para identificar o sentimento de identidade em relação ao clima em universidades federais, estando assim distribuídos.

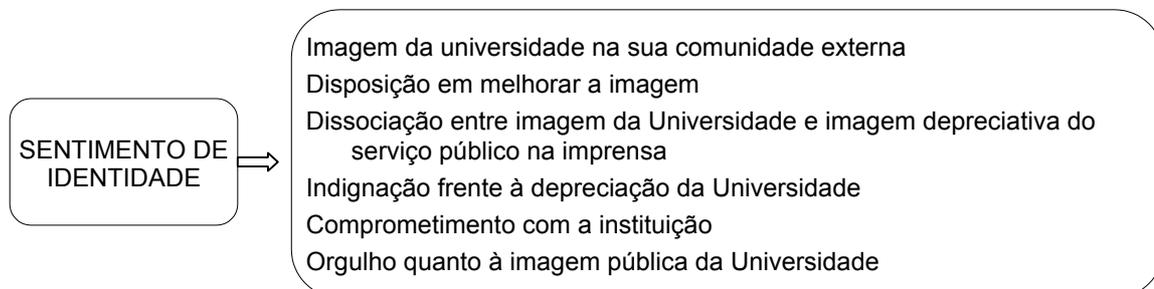


FIGURA 10 - Indicadores do componente *sentimento de identidade*

Para finalizar o estudo deste componente, acreditamos que ele seja de vital importância e adequado para compor a categoria imagem institucional na perspectiva do estudo do clima em universidade. Tendo em vista que a maioria dos respondentes em seus relatos, e também a literatura, confirmou esta tendência.

4.3.2.1.3 *Prestígio obtido*

A destinação do estudo deste componente é demonstrar a sua importância e adequabilidade para compor a categoria imagem institucional na perspectiva da análise do clima em universidades federais.

Esse é componente fundamental para estudar o clima organizacional segundo todos os respondentes. Acredita-se que as pessoas que trabalham nas universidades federais sintam se prestigiadas devido ao papel que ela desempenha na sociedade. Este prestígio leva um sentimento de identidade e a uma satisfação pessoal em relação à instituição em que o servidor desempenha suas atividades. Assim, parece que o prestígio obtido está relacionado ou tem correlação com a satisfação interna como também com o sentimento de identidade. Segundo Dichter (1998), o prestígio obtido descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo e interno, pelo fato de pertencerem à organização e o quanto a organização projeta seus membros no ambiente.

Nesse sentido um dos informantes fez a seguinte afirmação:

[...] eu entendo então que o prestígio obtido pelas ações internas e pelo que ela presta é um forte componente para aumentar ou para construir a imagem institucional. Assim como também em qualquer outra empresa, mais especificamente nas universidades, eu entendo que a sua característica, por ser de investigação e por ser de extensão, ela constrói junto à clientela ou ela adquire um prestígio e credibilidade tal que eu acho que é significativo para esta categoria da imagem institucional.

Constatam-se nos relatos que o prestígio obtido tem a ver com a imagem da instituição. Entretanto, é importante destacarem-se algumas questões ou desafios próprios da instituição, próprios da organização social, da forma que o sujeito quando está num ambiente desses, por forças das circunstâncias, é considerado um sujeito que tem conhecimento e credibilidade. O fato básico é que na instituição universitária sempre há um investimento cultural maior, em função de sua dedicação ou de sua finalidade, e o patrimônio cultural normalmente é considerado exemplar. De certa forma, por ser uma instituição voltada para a pesquisa, para a extensão e também para a construção do saber e a divulgação do saber, por si só ela ajuda, é um componente forte para refletir o prestígio obtido em relação à imagem da instituição entre os servidores, mas principalmente entre os alunos.

De acordo com um dos relatos fica evidenciado este aspecto:

[...] os alunos se sentem privilegiados ou se sentem prestigiados em estudar uma instituição em que há um conjunto de fatores, sejam funcionários, sejam professores, sejam alunos, seja a sua própria estrutura interna, ou a sua forma democrática de conduzir o processo interno da universidade, a diversidade de conhecimento, a forma como as idéias são aceitas, em que as diferenças e o pluralismo são considerados. É evidentemente que tudo isso ajuda a aumentar o prestígio que a instituição tem ou pode adquirir junto aos seus usuários, tanto internamente quanto externamente.

Com relação ao prestígio obtido há de se considerar também os servidores, senão veja-se o depoimento de um dos informantes-chave quando faz o seguinte comentário:

Por eu pertencer ao curso de Administração, que é o único curso da região sul que obteve conceito "A" desde da primeira avaliação e também pelo fato de que os empresários ligam pedindo indicação de alunos para trabalhar em suas empresas, isto significa prestígio tanto para mim como para a instituição.

Um outro aspecto a destacar é o ponto de vista de um dos entrevistados, o qual afirmou:

O prestígio obtido com a imagem da instituição tem ocasionado novas oportunidades de trabalho, bem como convite para participar de diversos projetos na comunidade e na própria universidade.

Este fato pode estar relacionado com a qualificação do corpo funcional dos integrantes da instituição. Na nossa percepção, acreditamos que a comunidade entende que devido a estas pessoas trabalharem nas universidades tenham mais conhecimentos ou mais informações em determinados assuntos.

Os participantes da entrevista na sua grande maioria confirmam a importância e adequabilidade do componente prestígio obtido em compor a categoria imagem institucional na perspectiva da análise do clima em universidades. Enfatiza-se ainda, o sentimento da maioria em relação à imagem da universidade, quando afirma ser gratificante fazer parte da universidade.

Observando os relatos percebeu-se alguns indicadores que serão úteis para identificar o prestígio obtido em relação ao clima em universidades federais, estando assim distribuídos.

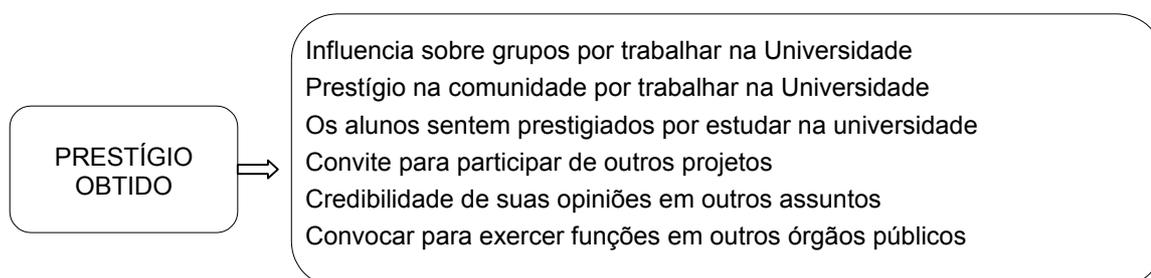


FIGURA 11 - Indicadores do componente *prestígio obtido*

A finalidade do estudo deste componente foi demonstrar a sua adequabilidade e importância para compor a categoria imagem institucional na perspectiva da análise do clima em universidades federais.

Observando a literatura e analisando os diversos depoimentos ficou claro que os componentes – satisfação do usuário, sentimento de identidade e prestígio obtido – identificados são importantes para compor a categoria imagem institucional na perspectiva da análise do clima em universidades federais da região sul do Brasil.

A seguir apresentaremos a categoria e seus componentes e indicadores resultantes da pesquisa.

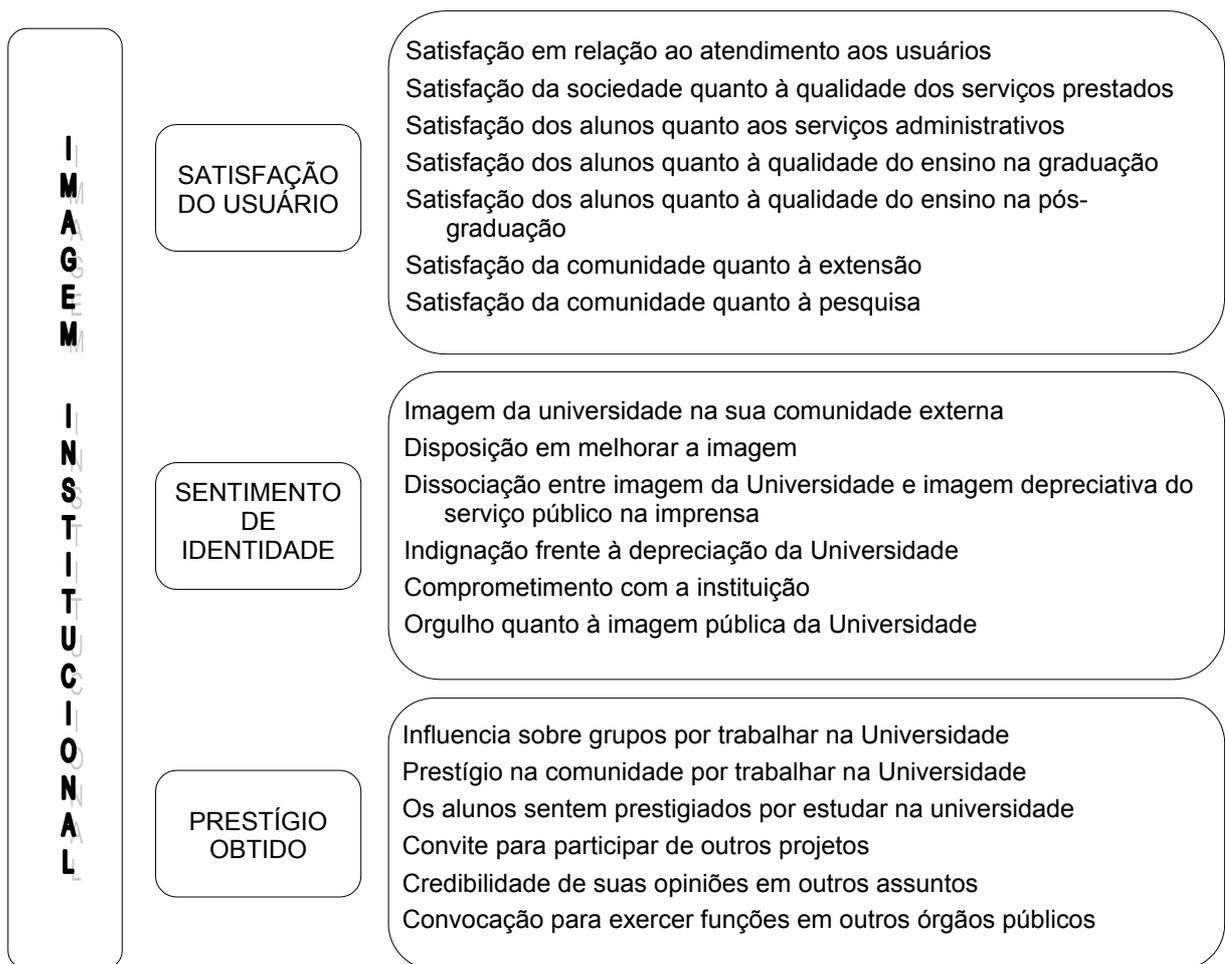


FIGURA 12 - Indicadores e componentes da categoria *imagem institucional*

Após a análise desta categoria, pode-se afirmar que os componentes satisfação do usuário, sentimento de identidade e prestígio obtido são importantes para compor a categoria imagem institucional visando analisar o clima organizacional em universidades federais da região sul do Brasil. Esta afirmativa está fundamentada nos relatos e nas análises desenvolvidas em consonância com a literatura que fundamentou esta pesquisa.

4.3.2.2 Política de recursos humanos

A política de recursos humanos é umas das categorias identificadas pelo pesquisador para estudar o clima organizacional em universidades federais da região sul. A categoria políticas de recursos humanos foi constituída pelos seguintes

componentes: políticas governamentais, políticas institucionais e ações sindicais, estando representadas na figura a seguir.



FIGURA 13 - Categoria *política de recursos humanos* e seus componentes

A categoria política de recursos humanos tem a seguinte definição nesta tese: refere-se à maneira ou forma que a instituição pretende lidar com seus membros e por intermédio deles alcançar os objetivos individuais e institucionais.

4.3.2.2.1 Políticas governamentais

O objetivo do estudo deste componente é demonstrar a sua adequabilidade e importância para compor a categoria políticas de recursos humanos na perspectiva da análise do clima em universidades federais.

Verificando os relatos constatamos que as políticas governamentais são consideradas como um componente importante para gerar a categoria de políticas de recursos humanos com a finalidade de estudar o clima organizacional das universidades federais.

As políticas governamentais são um conjunto de objetivos que informam determinado programa de ação governamental e condicionam a sua execução. As políticas governamentais representam um conjunto de informações importantes para propiciar as políticas de recursos humanos nas universidades federais.

As políticas governamentais são as que definem o rumo que a instituição deve tomar em relação aos seus servidores. Para isto, o governo federal tem um

ministério ou uma secretaria que trata especificamente dos assuntos relacionados com os servidores, estando centrada na capital federal. Os pontos básicos das políticas de recursos humanos dos servidores federais são elaborados pela linha de *staff* do governo federal, principalmente nos aspectos relacionados às questões pecuniárias e aspectos legais da carreira do servidor.

Nesse sentido, observamos o depoimento de um dos respondentes:

Somos cobrados nos diversos sistemas de auditoria e avaliação, nós não temos recursos e então não existe por parte do governo uma definição clara do que é prioritário na área de recursos humanos. Falta o governo dizer claramente qual é a política de recursos humanos que vai ser adotada nas universidades. Hoje nós sabemos que a política é não aumento de salário, não permissão de contratação, não reposição dos técnicos administrativos. Isto tudo influência no clima organizacional da instituição.

Em face destes aspectos verificados é que consideramos ser o componente política governamental de suma importância para compor ou gerar a categoria política de recursos humanos nas universidades federais, na perspectiva da análise do clima organizacional. É na política de recursos humanos que se estabelece o rumo ou a linha de conduta do indivíduo dentro da instituição, é que faz com que os indivíduos se sintam mais, ou menos satisfeitos.

Há uma confirmação destes aspectos, se observamos o relato de um dos entrevistados, quando comenta que,

[...] na minha percepção, as políticas de recursos humanos das universidades estão condicionadas às políticas de ação do governo federal. Haja vista que as universidades não têm muita liberdade em determinados aspectos com relação à política de recursos humanos, tais como salários, progressão, transferência, plano de aposentadoria, ocupação dos cargos gerenciais e outras questões. Assim, entendo que as políticas governamentais de recursos humanos interferem de forma significativa na política de recursos humanos das universidades federais.

Analisando questões relacionadas à política de recursos humanos nas universidades, verificamos os diferentes aspectos que fazem com que as pessoas se comprometam mais ou menos no ambiente de trabalho e isto pode influenciar no clima organizacional das universidades federais. Esta influência pode decorrer do plano de carreira, definição de políticas de treinamento, plano de aposentadoria, sistema de capacitação gerencial, sistema de progressão e plano de benefícios.

Também, a oportunidade que a instituição oferece aos funcionários para que desenvolvam suas competências, o sistema de avaliação e o processo educacional apresentado pela instituição são todos indicadores de como as pessoas desenvolvem suas atividades e sua vida dentro da instituição, fatores esses ou indicadores fundamentais para estudar o clima em universidades federais. Estes fatores é que vão estabelecer a linha de conduta básica dos indivíduos dentro da instituição a partir das políticas governamentais para a área de recursos humanos nas universidades. Esta idéia é reforçada pelo relato de um entrevistado.

Quando nós pensamos em alguns elementos comuns que possibilitem a idéia de estratégias para alcançarmos nossas metas ou planos, fica evidenciada a necessidade de uma política clara de recursos humanos. Pois isso estabelece alguns elementos ou planos de como vencer, de como chegar lá, usando um termo comum, da forma que diríamos que as estratégias decorrentes das políticas governamentais são importantes sim, elas são determinantes ou elas geram política de Recursos Humanos.

As políticas de recursos humanos, segundo Chiavenato (1999), constituem orientação administrativa para impedir que empregados desempenhem funções indesejadas ou ponham em risco o sucesso de funções específicas.

Estas funções desejadas são estabelecidas por meio das políticas governamentais no sentido de efetivamente alcançar por meio dos servidores os objetivos individuais e organizacionais. A partir do momento em que os indivíduos se inserem na instituição, é importante mostrar os horizontes que podem alcançar dentro da instituição. Os sujeitos que trabalham na instituição devem estabelecer suas metas, seus focos para que alcance seus objetivos profissionais e pessoais. Neste contexto, entendemos que as políticas governamentais geram a, políticas de recursos humanos nas universidades.

Podemos observar que um dos informantes-chave corrobora com este pensamento, quando faz a seguinte afirmativa:

Eu acho que as políticas governamentais geram sim as políticas de recursos humanos, porque, a partir delas faz-se os planos de capacitação, de desenvolvimento, de remuneração, de como aplicar código de ética, de como utilizar melhor os regulamentos e normas em relação aos recursos humanos dentro das universidades.

Dentro do mesmo raciocínio, observamos o relato de um outro depoente:

Acho que as políticas governamentais geram as políticas de recursos humanos porque elas estabelecem as linhas básicas de ações dos dirigentes das instituições, não tendo estes liberdade para determinadas medidas que queiram adotar, tendo que cumprir o estabelecido nas políticas governamentais em relação à política de recursos humanos para as universidades federais.

As políticas governamentais muitas vezes geram problemas junto aos dirigentes, às pessoas e até à entidade de classe relacionada com a instituição. Na perspectiva da solução desses problemas é que muitas vezes as pessoas se engajam com a definição e aplicação da política de recursos humanos.

Desta forma, alguns dos participantes da pesquisa comentaram que as políticas governamentais são indicadores, são propostas amplas, macro, que possibilitam as pessoas se engajarem, se comprometerem com a instituição, porque na verdade elas apontam caminhos, apontam possíveis soluções, apontam possíveis desafios pelos quais e dos quais nós temos que nos preparar para defender nossos interesses e de nossa instituição.

Mowday et al. (1982) conceituam comprometimento como uma força relacionada com a identificação e o envolvimento das pessoas com uma organização específica para que tenha uma política de recursos humanos adequados à realidade da instituição.

Percebe-se, assim, que as políticas governamentais são um forte componente para gerar as políticas de recursos humanos nas universidades federais.

Como resultado da pesquisa e dos relatos, chegou-se aos seguintes indicadores, que poderão ser úteis para estudar o componente políticas governamentais na perspectiva do estudo do clima.

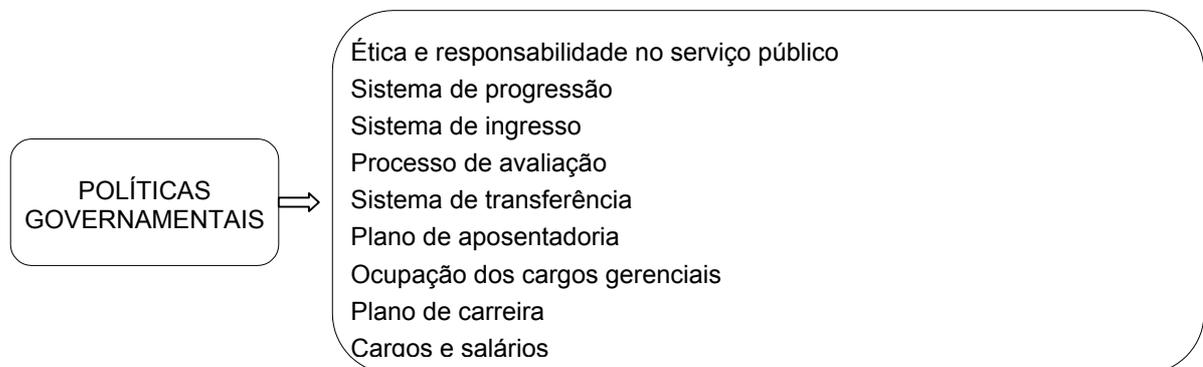


FIGURA 14 - Indicadores do componente *políticas governamentais*

Para finalizar o estudo deste componente, acreditamos ser de vital importância para compor a categoria estrutura organizacional na perspectiva do estudo do clima em universidade, tendo em vista que a maioria dos respondentes em seus relatos e a literatura confirmaram esta tendência.

4.3.2.2.2 Políticas institucionais

A finalidade do estudo deste componente é demonstrar a sua importância para compor a categoria políticas de recursos humanos na perspectiva da análise do clima em universidades federais.

Observando os relatos chegamos a algumas considerações para esclarecer a importância do componente políticas da instituição em relação à categoria política de recursos humanos.

Acreditamos que as políticas da instituição são de vital importância para gerar a política de recursos humanos na instituição na percepção de todos os respondentes, conforme passamos a demonstrar.

As políticas de recursos humanos dependem, de uma certa forma, das políticas governamentais. Ainda assim, são as políticas internas que geram ou definem as linhas básicas das políticas de recursos humanos nas universidades. Embora estas políticas estejam condicionadas, em grande parte, pelas políticas governamentais, em alguns aspectos a universidade tem autonomia para gerar uma política que venha a atender os interesses dos seus servidores.

A instituição universitária é uma organização complexa e ambígua. Segundo Baldrige et al. (1982) as organizações universitárias possuem: a) metas ambíguas inconsistentes; b) servem a uma clientela difusa; c) possuem uma tecnologia nebulosa, sem rotina, holística; d) quadro de pessoal predominantemente profissional, com relacionamento ambiental muito vulnerável.

Para administrar esta ambigüidade e complexidade é interessante que se tenha um corpo funcional altamente qualificado e com atitudes voltadas para estabelecer políticas de recursos humanos eficazes, tanto na perspectiva do alcance dos objetivos institucionais, quanto dos individuais. Na expectativa do alcance

desses objetivos é importante que o corpo funcional da instituição saiba compreender as crenças e o comportamento diferenciado de cada indivíduo.

Este anseio pode ser traduzido na seguinte declaração de um dos entrevistados:

Não basta o conhecimento, o conhecer ou comandar, coordenar, a maneira, o jeito, a forma de como os servidores e os gerentes atuam, principalmente numa instituição pública, de forma a clarear, a mostrar para os seus subordinados e seus amigos, seus colaboradores são importantes sim, nas atitudes que se referem à maneira de conduzir uma reunião, a forma de se respeitar de não tomar atitudes privadas ou particulares ou de uma doutrina pessoal a cerca da forma de como você é, como você age, de onde você vem. A forma como se faz com que essas informações cheguem até seu colaborador, as formas e atitudes que você tem para conduzi-lo do ponto de vista democrático, do ponto de vista do respeito, do ponto de vista das palavras, do ponto de vista ético profissional e igualdade nas oportunidades de desenvolvimento na instituição é que traduz o tipo de política de recursos humanos presentes na instituição.

Vejamos o depoimento de um dos respondentes em relação a esta questão:

Na minha percepção, um dos pontos importantes a destacar, ou um dos objetivos que tem que estar contemplado nas políticas institucionais em relação às políticas de recursos humanos é o que se refere às condições de progresso funcional, valorização profissional, a capacidade do sistema de avaliação em premiar a competência profissional, formas de promover integração de equipe.

Dentro deste contexto, os gerentes são os intermediários das políticas da instituição, dos objetivos da instituição e dos indivíduos, sendo eles que permeiam a atividade laboral e catalisam o alcance destes objetivos. As ações dos gerentes são de fundamental importância para definir as políticas de recursos humanos da instituição decorrentes das políticas da instituição

Não adianta as políticas da instituição serem definidas a priori se as ações que venham a estabelecer estas políticas levem os indivíduos à insatisfação, gerando comportamento afastado daquele que se espera no trabalho dele, em função da atitude do gerente. Na definição das políticas institucionais pode-se estabelecer que as políticas contribuam para incentivar a criatividade no trabalho, a espontaneidade do indivíduo, os relacionamentos interpessoais, criem um ambiente favorável e, conseqüentemente, possibilitem a implementação de políticas de recursos humanos que venham a atender o interesse dos servidores. Essas atitudes

vão levar a um sentimento de maior identificação com a instituição e com os indivíduos e, conseqüentemente, ao clima mais favorável no ambiente de trabalho.

Dependendo das políticas institucionais, estabelece-se um clima de harmonia entre os servidores. Isto se traduz num melhor desempenho, havendo conseqüentemente, resultados mais expressivos nos serviços prestados à comunidade, bem como uma maior satisfação entre os servidores. As políticas institucionais direcionadas aos recursos humanos nas universidades devem procurar incentivar ou despertar em seus colaboradores a necessidade da aprendizagem contínua, ocasionando maior satisfação e crescimento profissional dos servidores. A aprendizagem contínua, normalmente, traduz-se em formas diferenciadas de trabalho, serviço de maior qualidade e um ambiente de trabalho mais especializado.

Observemos o relato de um dos depoentes:

Na nossa universidade ainda temos funcionários analfabetos isto é preocupante. Dessa forma como é que podemos estar preocupados com coisas estratégicas, conhecimento diferenciado, doutorado, se não temos uma política de recursos humanos que solucione este tipo de problema. Por isso é importante que as políticas institucionais de onde derivam as políticas de recursos humanos possam propor medidas que venham a erradicar este tipo de situação na universidade.

Mas também é importante destacar que o servidor, ao realizar algum tipo de curso, depois deste aprendizado possa ter oportunidade de executar atividade relacionada com o conhecimento adquirido, senão ele poderá se tornar frustrado e insatisfeito no trabalho.

Senão, vejamos um tipo de situação que pode levar à insatisfação do servidor na instituição:

Nós temos hoje na universidade dois técnicos administrativos fazendo doutorado, quando eles retornarem deverão voltar para suas atividades ocupacionais de acordo com o cargo a que estão vinculados na instituição. Um deles é digitador, o outro agente administrativo. Caso queiramos aproveitar em outra atividade significa desvio de função. Que motivação eles terão para desempenhar esta função depois de concluírem um doutorado? Posso deduzir, nenhuma.

Dentro destes pressupostos, evidencia-se que a universidade deveria ter maior liberdade de ação, principalmente em casos desta natureza, podendo utilizar

seu capital intelectual de forma mais eficaz. E também para que, ao qualificar o seu pessoal, não passe de uma solução para um problema na instituição. Deste modo, fica claro que a política da instituição é um componente importante para gerar a política de recursos humanos identificada como uma categoria de análise do clima organizacional das universidades federais da região sul.

Após analisarmos os diversos relatos, identificamos um conjunto de indicadores que servirão para gerar alguns questionamentos em relação ao componente políticas institucionais da categoria política de recursos humanos para o estudo do clima em universidades federais.

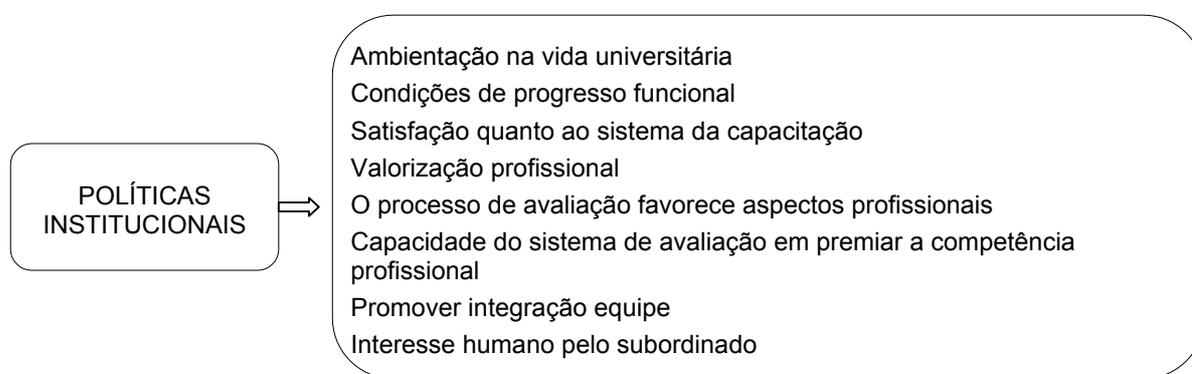


FIGURA 15 - Indicadores do componente *políticas institucionais*

Observando a literatura e analisando os diversos depoimentos fica claro que este componente é importante para compor a categoria políticas de recursos humanos na perspectiva da análise do clima em universidades federais da região sul do Brasil.

4.3.2.2.3 Ações sindicais

O alvo do estudo deste componente é demonstrar a importância das ações sindicais para gerar a categoria políticas de recursos humanos na perspectiva da análise do clima em universidades federais. De modo geral, todos os informantes-chave disseram que as ações sindicais são um componente importante para gerar a categoria de políticas de recursos humanos com a finalidade de estudar o clima organizacional nas universidades federais.

As ações sindicais foram consideradas importantes para gerar as políticas de recursos humanos, como podemos observar em um dos relatos, quando um dos entrevistado fez o seguinte comentário:

[...] muitas conquistas as quais nós alcançamos foram decorrentes das ações sindicais, seja através da greve, pressões para que houvesse transparência nas ações administrativas de recursos humanos, movimento em defesa dos direitos dos trabalhadores e da melhoria da qualidade de vida no trabalho dos servidores.

Analisando o relato, deparamos com as seguintes informações. Os sindicatos funcionam como uma associação dos empregados que visa expressar os interesses de uma categoria no sentido de criar meios adequados de manifestações e reivindicações junto à instituição. Normalmente, as pessoas se sentem isoladas tendo pouca liberdade para se expressar dentro da instituição e o sindicato exatamente é essa instituição intermediária entre o indivíduo e a instituição.

Reforçando este pensamento, observamos outro depoimento:

[...] na medida em que o sindicato consegue agir, expressando os sentimentos dos empregados, ele força a uma definição de políticas de recursos humanos na instituição, seja com relação à justiça predominante na instituição, bem como no incentivo ao desenvolvimento do trabalhador.

Fica claro que o sindicato atua no sentido de que a instituição atenda aos interesses dos trabalhadores sem deixar logicamente de atender aos próprios da instituição. Isto parece um paradoxo, mas é assim que um sindicato tem que agir.

Suas ações muitas vezes modificam ou influenciam a definição das políticas de recursos humanos e, na medida em que o sindicato é atendido nas suas reivindicações os indivíduos da organização se sentem atendidos, se sentem satisfeitos, conseqüentemente, isso vai gerar um clima favorável na instituição. Constata-se assim a importância do componente ação sindical para compor a categoria política de recursos humanos.

Um dos sujeitos afirma que as ações sindicais abrangem o aspecto legal, como podemos observar:

Se olhar do ponto de vista legal, o sindicalismo está presente nas instituições, de forma que as instituições públicas, principalmente a nossa, não podem deixar de considerar o sindicalismo ou uma força sindical, seja qual for a doutrina que eles adotem, como um pressuposto democrático em defesa do interesse do trabalhador, principalmente na defesa de direitos do

trabalhador estabelecidos por leis. Agora, a importância dele é que certamente vai deixar que os servidores não sejam ludibriados pelos dirigentes das instituições públicas. Se eles fazem este papel de defender ou conscientizar os servidores, não sei dizer muito claramente o que acho, mas de forma geral, pelo menos em política se diz o seguinte: não existe governo inocente, existem governos fiscalizados.

Dessa forma, a grande maioria entende que as ações sindicais são de suma importância para influenciar na definição das políticas de recursos humanos das universidades federais.

Um dos sujeitos perguntado sobre a importância da ação sindical para compor a categoria políticas de recursos humanos deu o seguinte depoimento:

Acho que as ações poderiam ser uma força democrática, de forma que ela poderia, entre outras coisas, apesar de às vezes ser considerada um encargo porque ela está reivindicando, poderia ser uma força democrática e aumentar a responsabilidade e o estilo da instituição. Que uma vez reivindicada, ela não é por si só, independente, tem a reivindicação sempre comprometida com seus resultados, por outro lado temos que observar que em muitas ocasiões o movimento sindical, sempre é uma pauta para as facções doutrinárias, para as doutrinas políticas.

Pela forma como grande parcela dos sujeitos comentou, podemos dizer que os sindicatos, em muitos momentos, se indispõem com a instituição ou com as políticas da instituição, e isto pode influenciar nas políticas de recursos humanos da instituição.

No decorrer da pesquisa constataram-se alguns indicadores que serão úteis para pesquisar as ações sindicais em relação ao clima em universidades, sendo apresentado a seguir.

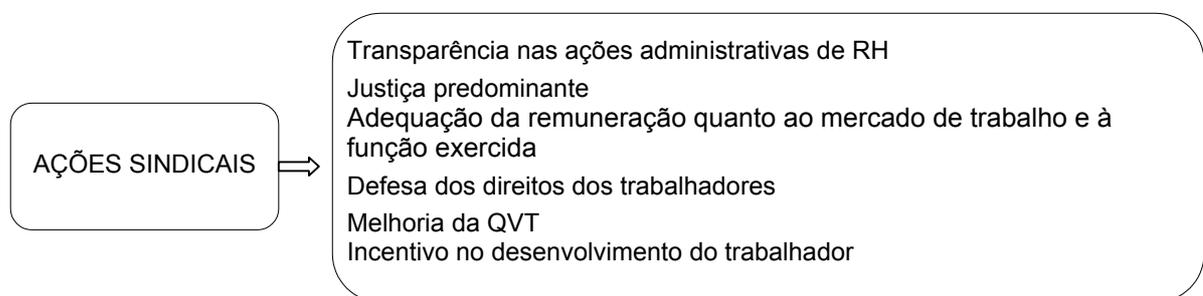


FIGURA 16 - Indicadores do componente *ações sindicais*

Concluindo as análises deste componente, entendemos que ele é muito importante para compor a categoria políticas de recursos humanos na perspectiva

da análise do clima organizacional em universidades. Haja vista que a maioria dos respondentes tem este ponto de vista.

Ao final do estudo chegamos a seguinte proposta de categoria, componentes e indicadores:

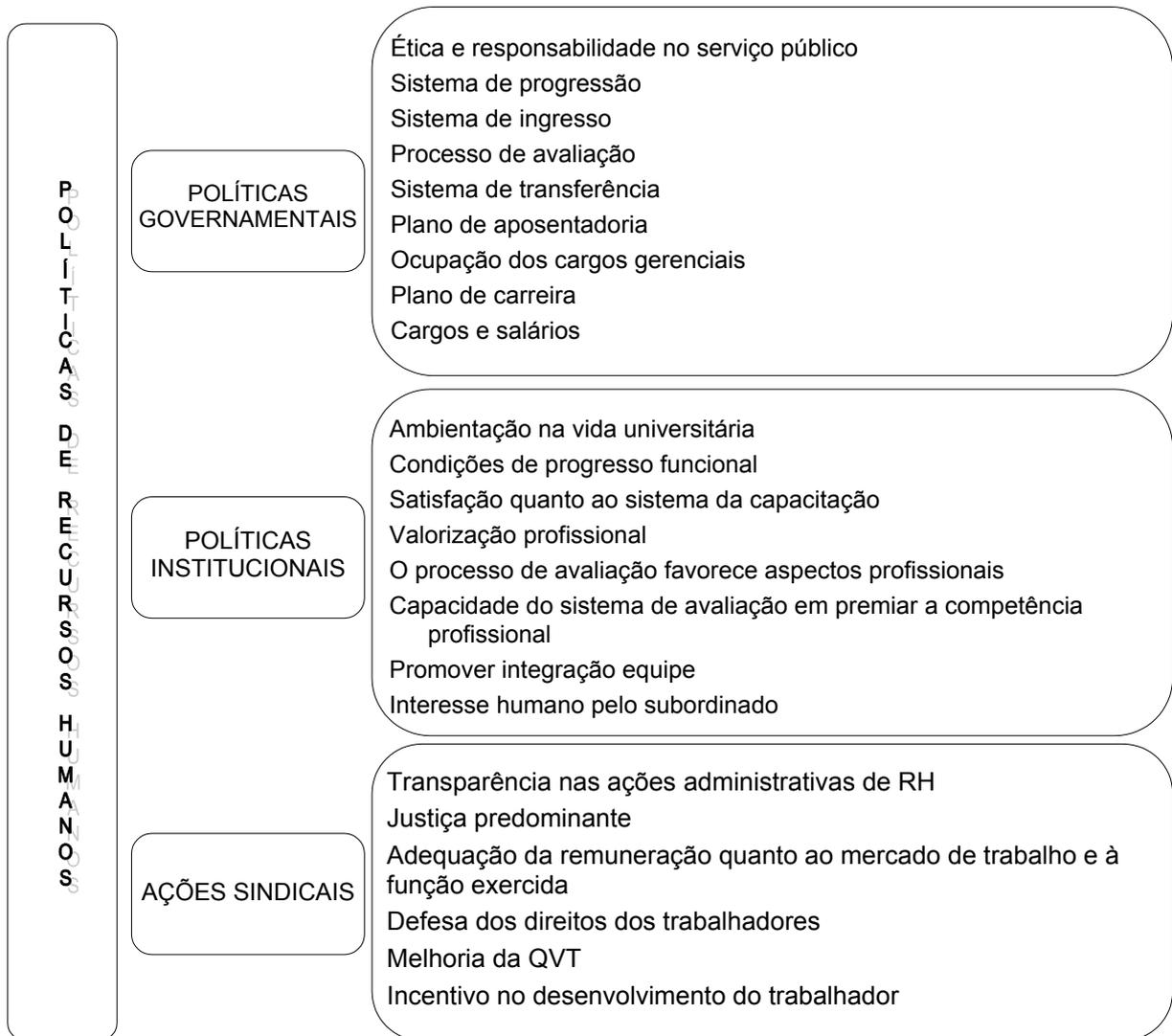


FIGURA 17 - Indicadores e componentes da categoria *políticas de recursos humanos*

As políticas institucionais são elaboradas com base nas políticas governamentais e com base nas próprias metas e objetivos que a instituição pretende alcançar. As políticas institucionais de uma universidade influenciam de forma indireta nas políticas de recursos humanos tendo em vista que muitas das políticas são estabelecidas pelo governo federal.

Por outro lado, as ações sindicais apresentam certa influência nas políticas de recursos humanos, haja vista os relatos dos sujeitos. Assim sendo, concluímos que estes componentes políticos institucionais, políticas do governo e ações sindicais, são importantes para gerar ou compor a categoria política de recursos humanos nas universidades federais.

4.3.2.3 Sistema de assistência e benefícios

O sistema de assistência e benefícios é uma das categorias identificadas pelo pesquisador para estudar o clima organizacional em universidades federais da região sul.

A categoria sistema de assistência e benefícios de recursos humanos foi constituída pelos componentes planos de recursos humanos, benefícios legais, benefícios assistenciais, estando representados na figura a seguir.



FIGURA 18 - Categoria *sistema de assistência e benefícios* e seus componentes

A categoria sistema de assistência e benefícios tem a seguinte definição nesta tese: trata-se de um conjunto de benefícios que tem por objetivo manter uma força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade. Enquanto que os incentivos são pagamentos feitos pela organização a seus participantes tendo em troca o comprometimento, a dedicação e o esforço funcional.

4.3.2.3.1 Planos de recursos humanos

Ao analisarmos este componente pretendemos demonstrar a sua importância na composição da categoria sistema de assistência e benefícios na perspectiva da análise do clima em universidades federais.

Os planos de recursos humanos são um dos componentes que desejamos estudar para ver se são importantes para estabelecer o sistema de assistência e benefícios no intuito de estudar o clima em universidades. Os planos são um conjunto de ações a serem adotadas, visando determinado objetivo, neste caso sistema de assistência e benefícios, com a finalidade de promover a melhoria do clima organizacional em instituições universitárias.

Nesse sentido, verificamos a confirmação de um dos sujeitos sob a importância dos planos de recursos humanos na geração do sistema de assistência e benefícios:

Na minha percepção, acho que os planos de recursos humanos geram o sistema de assistência e benefícios devido a que os benefícios facilitam na atração e manutenção de servidores, os benefícios contribuem para um melhor desempenho, os benefícios diminuem a rotação de pessoal e do absenteísmo.

Quando alguém procura um emprego, além dos salários, ele busca identificar o que a empresa oferece de benefícios, condições de promoção, de auto-satisfação dentro da instituição. Nesse momento, o sistema de assistências e benefícios de uma instituição passa ser um diferencial para conquistar o profissional capacitado. Por parte do empregado, torna-se um atrativo a mais para ingressar na instituição, atendendo suas expectativas ou anseios.

Se verificarmos os editais de recrutamento e seleção publicados em canais de comunicação, perceberemos que, nos anúncios de emprego, muitas vezes se acentuam exatamente os sistemas de assistência e benefícios que a instituição oferece. Muitas destas ofertas giram em torno de lazer, tal como clube recreativo, hotel fazenda, piscina, campo de futebol, quadra de basquete, quadra de tênis e outros atrativos, que são exatamente o fator chamativo.

Por outro lado, se verificarmos as políticas de recursos humanos das diversas empresas verifica-se que há um equilíbrio nos salários pagos pelas empresas. Os

salários ou a remuneração são compatíveis ao tipo de emprego, ao tipo de profissão. Assim, o diferencial está exatamente nos planos de recursos humanos e no sistema de benefícios que fazem com que uma instituição se diferencie da outra na hora de atrair o profissional.

Nesse sentido, os planos de recursos humanos são fatores importantes para a definição do sistema de benefícios e assistência que as organizações oferecem e, conseqüentemente, esses planos podem levar a uma satisfação maior ou menor em relação ao ambiente de trabalho.

Conforme podemos observar no depoimento de um dos respondentes,

os benefícios podem reduzir os distúrbios e queixas no ambiente de trabalho, os benefícios oferecidos podem trazer uma melhor qualidade de vida no trabalho, podem motivar os trabalhadores para o desempenho de suas atividades, bem como ser um complemento salarial.

Nesse sentido, Aquino (1996) define os benefícios como sendo, costumeiramente, salário indireto. É um meio de a empresa suplementar a renda do trabalhador. A concessão do benefício deve corresponder à necessidade do empregado e só deve ser concedido quando a empresa tem condições de assegurar sua continuidade. Existem vários tipos de benefícios, classificados em legais e assistenciais. Os legais são os estabelecidos por lei, (vale-transporte, alimentação e outros); os assistenciais são aqueles oferecidos pela empresa ou conquistados pelos servidores, que normalmente têm por objetivo motivar as pessoas para o trabalho.

Um dos informantes, em relação aos planos de recursos humanos gerarem o sistema de assistência e benefícios, deu o seguinte depoimento:

Os planos facilitam porque as pessoas se apegam a isto também como uma equidade de salários, uma equivalência de salários. Dificilmente as pessoas saem da empresa pelos salários, mas elas saem pelas condições diferenciadas que as instituições oferecem, e aí que é importante o plano de aposentadoria privada, o plano de saúde, de benefícios de saúde, o plano associativismo, de clube, de colônia de férias alternativas, que são os diferenciais de uma empresa para a outra.

Os salários normalmente se equivalem no mercado de trabalho, pois as empresas vivem fazendo pesquisa de mercado para saber que salários seus concorrentes estão pagando e assim estabelecer suas equivalências salariais. Então

esse é um componente muito importante dentro do sistema de assistência e benefícios.

Perguntado a um outro sujeito se o componente plano de recursos humanos, é importantes para gerar o sistema de assistência e benefícios, ele fez o seguinte comentário:

Se eu relacionar planos de recursos humanos apenas com benefícios, tal como geralmente se tem ou se propaga ou se usa no departamento de Recursos Humanos das instituições universitárias, eu diria que, dependendo do nível e da classe ou também da situação em que você se encontra e também da maneira política como você vê as coisas ou vê esse procedimento, acho que não gera, mas tenho razões para isso. Primeiro, tenho que lembrar que em sua grande maioria, benefícios sempre foi, sempre gerou, sempre trouxe uma idéia de favor e de dependência, entendendo dessa forma eu não acho que ela pode gerar, ela pode gerar sim uma distorção dentro dos Recursos Humanos.

O mesmo depoente complementou:

Evidentemente que se você tiver um plano de Recursos Humanos falando de benefícios, acho que ela tem um significado expressivo, mas o que eu quero dizer é que os benefícios sempre foram anexados, sempre foram colocados a um salário justamente para criar a idéia de dependência das instituições quando nós estamos falando em pessoas e formando Recursos Humanos. Mas de qualquer forma tem que levar em consideração, cada particularidade, em cada instituição existe uma particularidade, falo desta posição que nós temos aqui ou da instituição onde eu trabalho, mas é claro que é uma posição pessoal e tudo vai depender em grande parte das instituições, da cultura e de como isso se formou ao longo da história. Mas, eu particularmente diria que ela não gera, ela distorce. Agora, planos de recursos humanos devem existir, talvez não vinculados exclusivamente a benefícios assistenciais e de complementação salarial, [...], mas criados em consideração à pessoa humana do empregado.

Após analisarmos os diversos relatos identificamos um conjunto de indicadores que servirão para gerar alguns questionamentos em relação ao componente plano de recursos, apresentados a seguir.

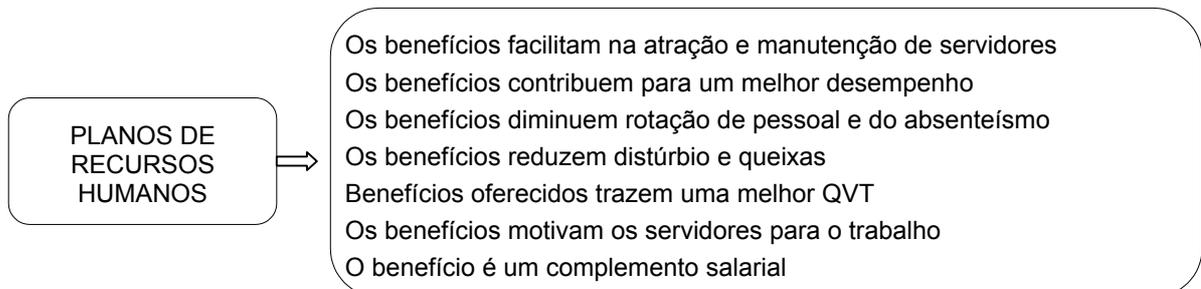


FIGURA 19 - Indicadores do componente *planos de recursos humanos*

Concluindo as análises deste componente, entendemos que ele é importante para compor a categoria políticas de recursos humanos na perspectiva da análise do clima organizacional em universidades, haja vista que a maioria dos respondentes tem este ponto de vista.

4.3.2.3.2 Benefícios legais

O objetivo do estudo deste componente é o de verificar a sua importância para compor a categoria sistema de assistência e benefícios na perspectiva da análise do clima em universidades federais.

Os benefícios legais são um componente importante para gerar ou compor a categoria sistema de assistências e benefícios, segundo todos os respondentes da pesquisa.

E trata-se de um instrumento importante e adequado para estudar o clima em universidades federais do sul do Brasil, conforme o depoimento apresentado a seguir:

Esses benefícios são obrigação do governo, que deveria dar bem mais que isso. Para mim, do ponto de vista do sistema de assistência e benefícios, a ação do governo é altamente deficitária para o servidor, podendo levar à baixa motivação no trabalho.

Assim, caso os benefícios legais estejam inseridos num plano de sistema de assistência e benefícios de forma mais ampla ou interligada, eles poderão ser mais úteis para os servidores e a instituição, conforme podemos observar na fala de um sujeito da pesquisa:

Para o pessoal do nível operacional e do nível médio, os quais são maiorias na universidade, os benefícios legais passam a ser um complemento salarial, por isso que um sistema assistencial de benefícios adequado seja para a distribuição ou aprimoramento do mesmo ou criação de novos benefícios seria de muita valia para a instituição e isto repercutir no clima organizacional sem dúvida.

Embora os benefícios legais sejam uma obrigação da empresa de ofertá-los, como o vale-alimentação ou o vale transporte e o auxílio-creche, obrigatórios a partir do momento em que a empresa tem um determinado número de empregados, eles podem estimular os servidores para o trabalho, dependendo da forma em que ele seja sistematizado, ou organizado e distribuído para os servidores.

Os benefícios legais estão relacionados com o número de empregados, por isso a importância de um sistema de assistência e benefícios adequado. Mas esses são fatores que evidentemente vão influenciar no plano de assistência que da instituição e, conseqüentemente, no clima organizacional. Embora eles sejam benefícios legais, há uma variante que é muito significativa, por exemplo, nas universidades públicas o vale alimentação é definido a priori pelo governo federal com um valor reduzido e isto pode se tornar desmotivador no trabalho.

Nesse sentido, verifica-se que a grande maioria dos entrevistados afirmou que os valores pagos pelo governo ou pela instituição para os benefícios legais não são condizentes com a realidade, deixando a desejar em relação aos objetivos para os quais foram criados.

Vejamos o relato de um dos informantes.

Os valores pagos pelo governo em relação aos benefícios legais, em alguns casos, são uma vergonha, pois muitas vezes o servidor não consegue fazer uma alimentação justa, não consegue colocar os filhos nas melhores escolas ou creches. Bem, você me perguntou se os benefícios legais são importantes para gerar o sistema de assistência e benefícios. Não tenho dúvida, é importantíssimo.

Quando as empresas privadas não têm refeitório ou fornecem alimentação elas oferecem vale-alimentação com valores reais e compatíveis com as necessidades dos servidores, numa faixa que dê para se alimentarem no intervalo de seu trabalho. Então, esses benefícios, quando atendido ou distribuídos de forma adequada, são importantes para refletir o clima de uma instituição.

Na medida que eles, sendo legais, apresentam variação porque as universidades estão procurando achatar os benefícios legais porque o governo pretende reduzir as despesas com pessoal, eles são fatores de insatisfação, se comparados às empresas privadas, onde o vale-alimentação e o vale-transporte têm um valor real de mercado.

Observamos o depoimento de um dos respondentes, neste sentido:

Os benefícios legais podem ser fatores de motivação para o trabalho, desde que os valores pagos atendam às expectativas pessoais, passando assim serem recompensadores e motivadores.

Nesse sentido, após a análise dos relatos, verifica-se que o benefício legal é um componente importante para compor a categoria do sistema de benefícios com a finalidade de estudar o clima em universidades, haja vista que ele pode motivar as pessoas para o trabalho e também atender às expectativas básicas do servidor.

Como resultado da pesquisa e dos relatos, chegou-se aos seguintes indicadores que poderão se úteis para estudar o componente benefícios legais, na perspectiva do estudo do clima organizacional.

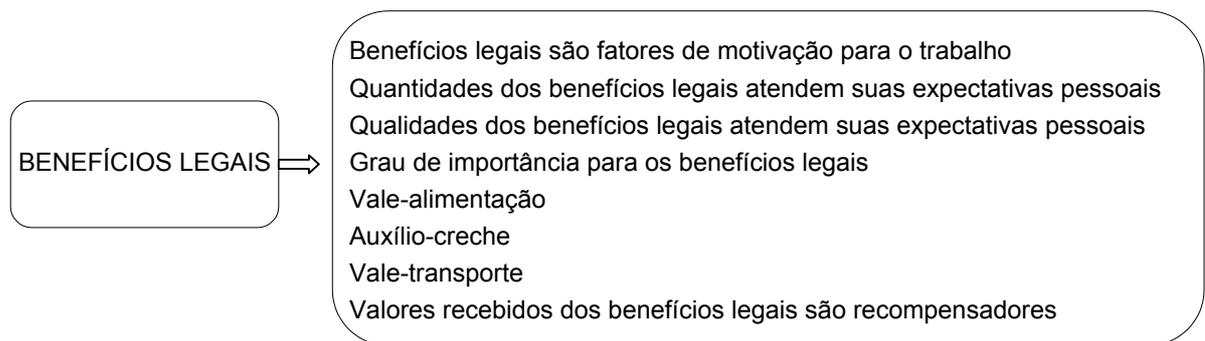


FIGURA 20 - Indicadores do componente *benefícios legais*

Para finalizar o estudo deste componente, acreditamos ser importante para compor a categoria estrutura organizacional na perspectiva do estudo do clima em universidade, tendo em vista que a maioria dos respondentes, em seus relatos, e também a literatura confirmaram esta tendência.

4.3.2.3.3 *Benefícios assistenciais*

A finalidade do estudo deste componente é demonstrar a sua importância para compor a categoria sistema de assistência e benefícios na perspectiva da análise do clima em universidades federais.

Os benefícios assistenciais são um componente importante e eles contribuem de forma mais significativa até do que os legais, os legais são obrigatórios, quer dizer, a empresa não pode deixar de cumprir, o que ela pode é definir os valores maiores ou menores, conseqüentemente gerando maior ou menor satisfação.

Os benefícios assistenciais, como são criados por espontânea vontade, nem sempre podem ser provenientes de pressão sindical pressão de mercado.

Segundo um dos respondentes,

os benefícios assistenciais representam o esforço que a administração da universidade desenvolve para dar uma melhor qualidade de vida aos seus servidores. Mas para termos esta qualidade de vida adequada no trabalho, não precisa de benefícios, mas de uma política salarial satisfatória, que atenda nossas necessidades.

As instituições universitárias têm uma certa autonomia para decidir sobre a implementação ou não desses benefícios. Em diversas instituições, benefícios são criados com a finalidade de conceder um incentivo aos seus servidores na perspectiva de que eles retribuam com melhor desempenho no trabalho. Os incentivos têm sua estrutura básica centrada em padrões motivacionais estabelecidos dentro da organização e, geralmente, são concedidos com objetivos específicos que visam à elevação do nível de desempenho do servidor (Grillo, 1987).

Vejamos o relato de um dos sujeitos, neste sentido:

Os benefícios assistenciais muitas vezes podem ser motivadores para o exercício da função. Por exemplo, se a universidade me dá algo a mais do que eu espero, isso conseqüentemente vai me trazer maior disposição para o trabalho.

Constata-se assim a importância que um benefício assistencial pode trazer para a instituição e o servidor. Assim sendo, os benefícios assistenciais têm um valor significativo para influenciar no clima organizacional.

Alguns sujeitos disseram que muitas vezes os benefícios assistenciais são mais importantes e motivadores do que os legais, por isso eles entendem que estes benefícios são importantes para compor a categoria do sistema de assistência e benefícios.

Nesse sentido observamos o comentário de um dos informantes-chave:

Os benefícios assistenciais em determinados momentos são muito importantes, por exemplo, em algumas universidades nós temos o auxílio pesquisa, como temos também todo um diferencial de atendimento odontológico, psicológico, médico, isto pode ser considerado fundamental na vida do trabalhador. Por isso, na minha visão, eles são importantes para refletir o clima das universidades.

Nas instituições públicas, especificamente nas universidades, esses benefícios assistenciais são muito restritos, normalmente sendo oferecidos a partir

da organização dos empregados, por meio do sindicato, de associações e não através da própria instituição.

Sob este aspecto, um dos depoentes destacou:

Enquanto a maioria dos empregados de empresas privadas conta com planos de saúde e odontológicos conveniados através das próprias empresas com fornecedores deste tipo de serviço e sem custo para o empregado, nas universidades, este atendimento é intermediado pelos sindicatos e associações, revertendo o custo integralmente sobre os beneficiários do serviço. Sob este aspecto, os benefícios assistenciais também têm importância para o estudo do clima, pois eles podem gerar satisfação ou insatisfação no empregado.

Um dos depoentes destacou alguns benefícios assistenciais, dizendo que eles são muito importantes para os servidores:

Benefícios, tais como auxílio-creche, restaurante, assistência social e outros. Para o estudo do clima organizacional em universidades acho que estes benefícios são muito importantes porque vão permitir identificar se as pessoas estão satisfeitas no ambiente de trabalho.

Por fim, apresentamos, a seguir, alguns indicadores que serão úteis para pesquisar o reflexo dos benefícios assistenciais em relação ao clima em universidades.

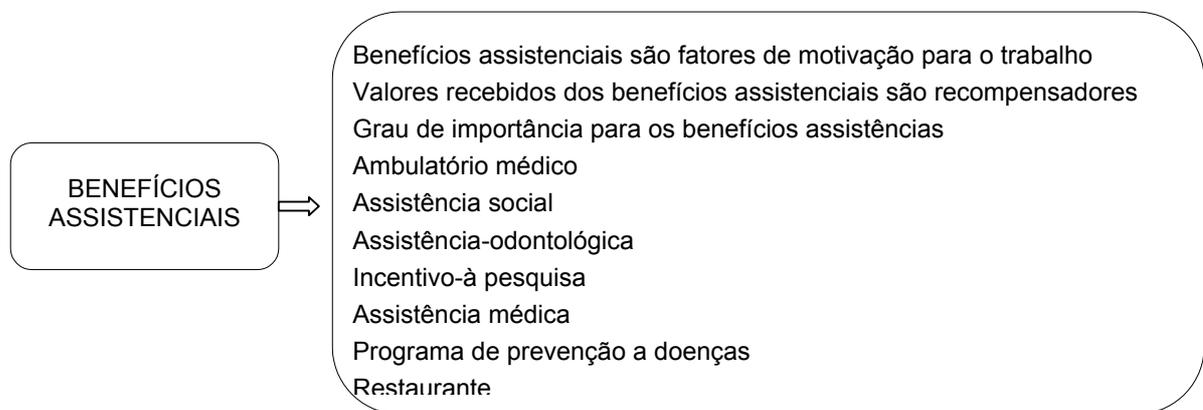


FIGURA 21 - Indicadores do componente *benefícios assistenciais*

Após analisarmos os diversos relatos, constatamos a importância dos componentes planos de recursos humanos, benefícios legais e benefícios assistenciais para estruturar a categoria sistema de assistência e benefícios para o estudo do clima em universidades federais.

A seguir apresentaremos a composição final da categoria com componentes e indicadores resultantes da pesquisa.

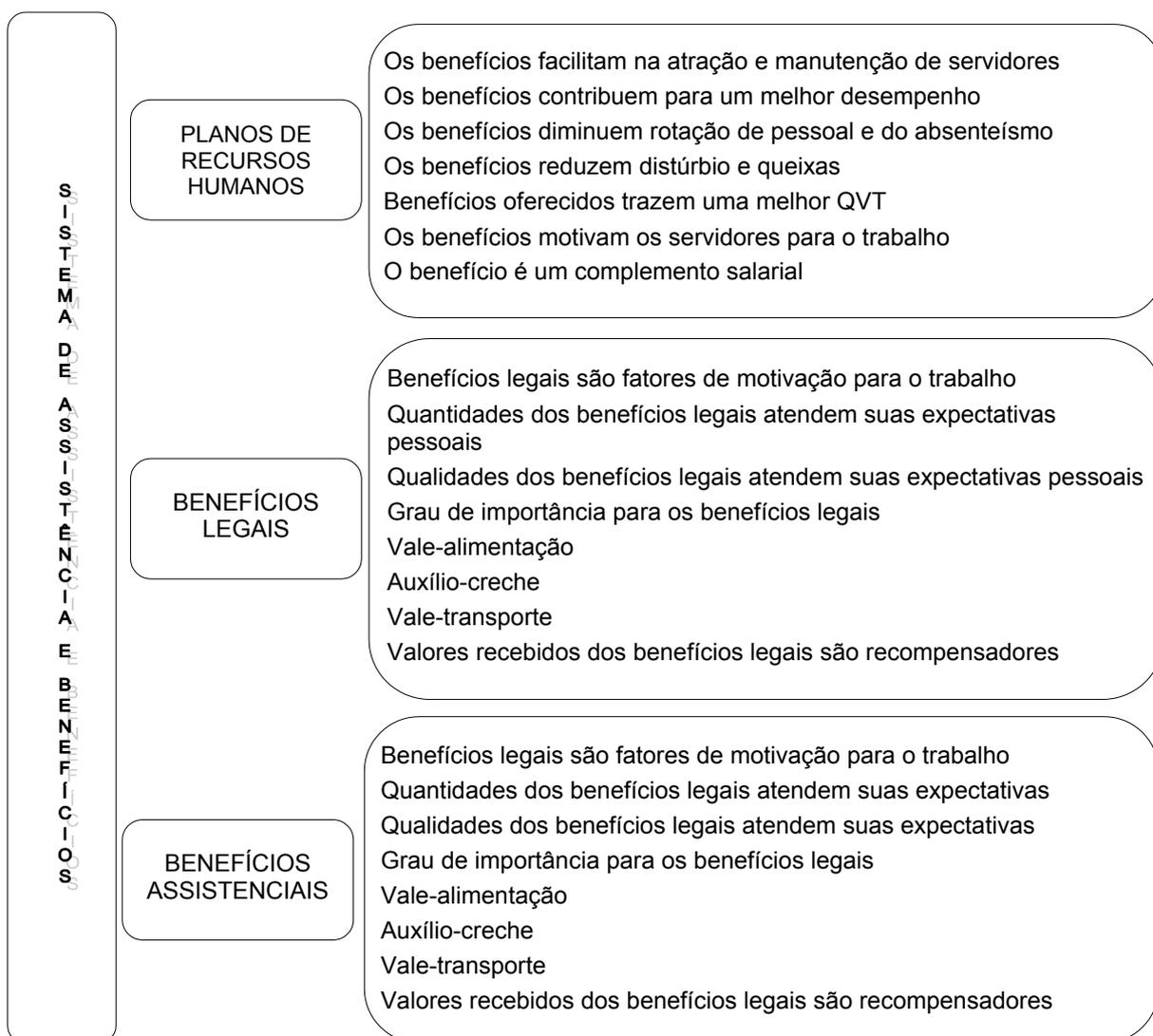


FIGURA 22 - Indicadores e componentes da categoria *sistema de assistência e benefícios*

A categoria sistema de assistência e benefícios nesta pesquisa foi constituída pelos componentes planos de recursos humanos, benefícios legais e benefícios assistenciais.

No desenvolvimento da pesquisa ficou claro que a maioria dos entrevistados afirmou ser uma categoria importante para a análise do clima em universidades. Dessa forma, o pesquisador conclui que a categoria e seus componentes e seus

indicadores são importantes para identificar o clima nas universidades federais da região sul do Brasil.

4.3.2.4 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional é uma das categorias relacionadas pelo pesquisador para estudar o clima organizacional em universidades federais da região sul do Brasil.

A categoria estrutura organizacional está constituída pelos componentes tamanho da instituição, complexidade da instituição e tecnologia da instituição, estando assim representados na figura a seguir.



FIGURA 23 - Categoria *estrutura organizacional* e seus componentes

A categoria estrutura organizacional tem a seguinte definição nesta tese: é o modo como as atividades da instituição são divididas, organizadas e coordenadas, onde o poder é exercido, onde são tomadas decisões e onde são executadas as atividades da organização.

4.3.2.4.1 *Tamanho da instituição*

Ao analisarmos o componente tamanho da instituição procuramos demonstrar a sua importância na composição da categoria estrutura organizacional, na perspectiva da análise do clima em universidades federais.

O tamanho da instituição define o tipo de estrutura que a organização necessita para se ter um bom desempenho nas suas diversas funções e atividades. Segundo Hall (1984) “tamanho é a dimensão que envolve o número de empregados e o volume das instalações de uma organização”.

No caso das universidades, com seus diversos prédios, geralmente distribuídos por diversos *campi* universitários, e com um número elevado de empregados, o fator tamanho é considerado um fator importante para a formatação da estrutura organizacional, com reflexos no clima organizacional.

Na medida em que a estrutura se torna mais complexa, em parte devido ao tamanho da organização, os graus de relacionamento entre as pessoas também tornam-se mais complexos. Se a estrutura for muito grande, com número grande de pessoas, centros de ensino, departamentos, divisões e subdivisões, estabelecidos em locais diferenciados, verifica-se que o relacionamento entre as pessoas é mais complicado ou difícil, devido ao tamanho da instituição.

Nas entrevistas, a grande maioria dos informantes destacou que as universidades têm no tamanho uma característica particular e importante. De acordo com este pressuposto, eles supõem que o tamanho da instituição tem influência significativa no estudo do clima. Observemos o relato de um dos depoentes

Se o estudo do clima visa verificar o grau de satisfação ou insatisfação do servidor em relação ao seu ambiente de trabalho, é lógico que, nas universidades, com diversos centros de ensino, departamentos, órgãos suplementares, como hospitais universitários, bibliotecas e outros, este componente é importante para gerar a categoria estrutura organizacional na perspectiva do estudo clima das universidades.

Assim, para analisar o clima na perspectiva de satisfação ou insatisfação do servidor na instituição, é de fundamental importância que se considerem as categorias mais adequadas ou compatíveis com o formato ou tipo de instituição que se pretende estudar. Por isso, entendemos ser o tamanho da instituição um dos componentes importantes para analisar ou gerar o clima da instituição.

Sobre a mesma questão, outro informante expressou a seguinte opinião:

Universidade possui diversos cursos, com um número elevadíssimo de alunos, professores e funcionários, além de ter várias unidades administrativas e *campi* universitários e unidades de desenvolvimento tecnológico e científico fora do âmbito de sua própria dimensão espacial. Eu

tenho quase certeza de que, segundo as áreas de conhecimentos em que nós vamos atuando, nós vamos estruturando os departamentos, os centros, as pró-reitorias, os órgãos suplementares, os hospitais etc. Dependendo da amplitude que a instituição assume, a complexidade dada a este modelo de produção do conhecimento gera uma estrutura organizacional, isto é, a estrutura que dá o arcabouço para que essas coisas funcionem.

Deste modo, neste depoimento, notamos que o tamanho da instituição é fundamental para definir a estrutura da instituição. O tamanho da organização dá a amplitude da instituição para suas operações e envolve áreas diretamente relacionadas com o objetivo da instituição e a estrutura da instituição.

Analisando outros relatos, constatamos que o tamanho da organização tem fundamental importância para o estudo do clima em universidades federais, devido a essa ser uma característica muito marcante nesse tipo de instituição. As universidades apresentam estruturas de grande porte em razão de terem objetivos ambíguos e complexos, número grande de servidores, clientes e usuários. Segundo Baldrige (1982), as universidades apresentam objetivos abrangentes, obscuros e ambíguos, uma tecnologia difusa e problemática e um número grande de trabalhadores e clientes. O grande número de projetos que caracteriza as universidades, seja de pesquisa, de ensino, ou de extensão, gera a necessidade de ampliar o número de servidores e, conseqüentemente, cria uma estrutura mais complexa em termos de níveis hierárquicos influenciando na estrutura organizacional. Dessa forma, o tamanho da instituição, se reflete no tamanho da estrutura organizacional, que, por sua vez, condiciona o clima organizacional.

Nas entrevistas, de modo geral, notamos que os informantes-chave acham serem as universidades instituições de grande porte, com contingentes de pessoas altamente qualificados e de diferentes conhecimentos em diversas áreas de ensino, pesquisa e extensão, tudo isso influenciando no tamanho e no desempenho da instituição.

O componente tamanho da instituição tem importância significativa na definição da estrutura organizacional e reflete no clima organizacional. Quanto maior a instituição, maior a dificuldade das pessoas perceberem o seu conjunto, seus objetivos. A instituição universitária apresenta uma estrutura composta de diversas unidades de ensino, departamentos de ensino e administrativos, coordenadorias de

graduação, pós-graduação, órgãos suplementares, divisões e setores, exercendo uma gama diversificada de atividades, resultando no tamanho da estrutura institucional, com no observa no relato a seguir:

Cada atividade dessa vai precisar sempre de alunos, de professores, de técnicos, de acordo com sua própria natureza e não vamos imaginar que são atividades todas iguais, então essa idéia de que tendo várias atribuições e funções, cada qual com sua especificidade, teremos uma estrutura organizacional que reflete a complexidade da instituição.

Após análise dos relatos sobre o componente tamanho da instituição para compor a categoria estrutura organizacional, chegamos um conjunto de indicadores que poderão se úteis para estudar o clima, sob esta perspectiva, sendo apresentados a seguir.

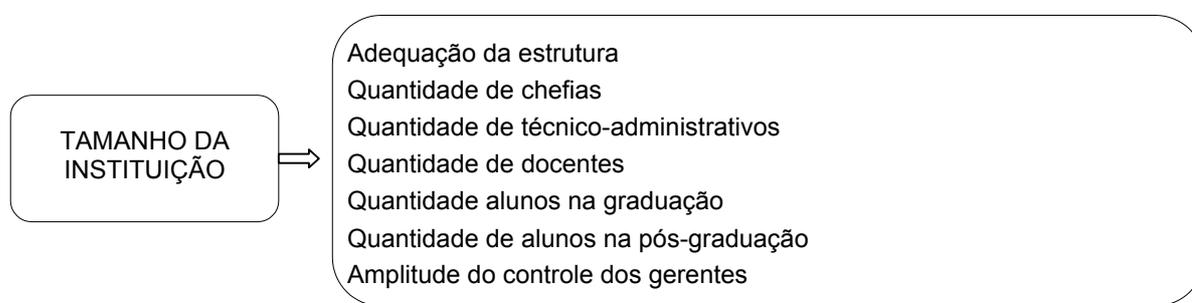


FIGURA 24 - Indicadores do componente *tamanho da instituição*

Finalizando o estudo deste tópico, acreditamos que o componente tamanho da instituição é importante para compor a categoria estrutura organizacional na perspectiva do estudo do clima em universidades, tanto que, assim como na literatura, a maioria dos respondentes confirmou esta tendência.

4.3.2.4.2 Complexidade da instituição

A complexidade é outro aspecto da estrutura organizacional importante para estudar o clima em universidades federais. Existem instituições aonde o nível de complexidade é menor, quando se tem a tarefa clara e definida num determinado tipo de trabalho, com uma tecnologia simples e fácil de se executada. Geralmente, neste tipo de instituição o grau de complexidade resulta em uma estrutura menor.

Mas, à medida que a instituição tem uma diversidade maior de objetivos e atividades que exigem níveis de especialidade diferenciados e tecnologias diversificadas, o nível de complexidade se torna mais abrangente, seja pela

tecnologia ou pelas diferentes formas de pensar de seu corpo funcional. Nesse caso, ela precisa de uma estrutura mais adequada para lidar com esse tipo de complexidade. No caso das universidades, que trabalham com ensino, pesquisa, extensão em diferentes áreas de saber e com um número grande de especialistas, o nível de complexidade se torna mais expressivo.

Segundo Hall (1984), as organizações complexas contêm muitas subpartes que exigem coordenação e controle nos seus diversos processos, seja no aspecto da organização, dos objetivos, da racionalidade das decisões e de sua dinamicidade.

Outro aspecto que é fundamental de ser considerado refere-se aos diferentes níveis de formação de seu corpo docente e técnico-administrativo, os quais gerenciam a instituição embasados em seus conhecimentos. Normalmente, cada um vê a instituição de acordo com seu nível de formação. Assim, por exemplo, uma pessoa com formação na área das ciências exatas tende a ver as coisas de forma mais técnica, enquanto que uma pessoa com formação na área política ou comportamental tende a entendê-la de acordo com seus pressupostos básicos de conhecimento.

De acordo com esta diversidade de idéias torna-se mais complexo administrar uma instituição com pessoas tendo diversos valores e conhecimentos em diferentes áreas. Mesmo assim, é importante enfatizarmos a importância das divergências de idéias para o bom desempenho da instituição no seu todo. Esta divergência gera, logicamente, um tipo de estrutura mais ou menos complexa e que vai influenciar conseqüentemente no clima organizacional.

Perguntando a um dos sujeitos se a complexidade gera a estrutura da instituição e conseqüentemente o clima, tivemos a seguinte opinião:

Nós temos que pensar o seguinte: uma instituição pública como a Universidade atrai diversos interesses, de categorias de classes, de pessoas, de empresários, mas a palavra interesse tem um significado muito particular na filosofia, que é estar entre os seres, de forma que eu digo que uma instituição é um local próprio, apropriado para que os sujeitos e os cidadãos estejam entre eles, isto é, um local adequadíssimo, muito mais do que qualquer outra Instituição para que as pessoas possam trabalhar os seus interesses.

Nesse mesmo sentido, vejamos outro depoimento:

Nós temos interesses a defender, tanto interesses humanitários como diversos outros tipos de interesses. Então, normalmente, as coisas vão ficando complexas porque os interesses não são únicos, há interesses do ponto de vista filosófico doutrinário, político, econômico etc., exigindo uma estrutura compatível com sua diversidade e complexidade.

Dessa forma, construir uma instituição que por sua natureza já complexa em função dos sujeitos que nela estão, certamente tornar-se-á mais complexo no momento em que os interesses organizacionais devam ser colocados à frente dos demais interesses.

Observando outro relato, podemos confirmar a importância do componente complexidade na estrutura da instituição:

A complexidade necessariamente precisa ser colocada dentro de uma estrutura visível, quando eu falo estrutura organizacional dentro da instituição, significa dizer claramente onde estão os interesses e como eles podem ser resolvidos. Como são coordenadas as atividades, se elas estão claras, como são feitos os controles dos processos, como se dão as relações entre os diversos níveis e a administração dos processos administrativos.

A complexidade de uma organização produz efeitos profundos no comportamento de seus membros e resulta das condições externa e interna, que são os fatores determinantes da forma da organização.

Por outro lado, após analisarmos os diversos relatos, identificamos um conjunto de indicadores que servirão para gerar alguns questionamentos em relação ao componente complexidade da instituição da categoria estrutura organizacional, tendo em vista o estudo do clima em universidades federais, sendo apresentados a seguir.

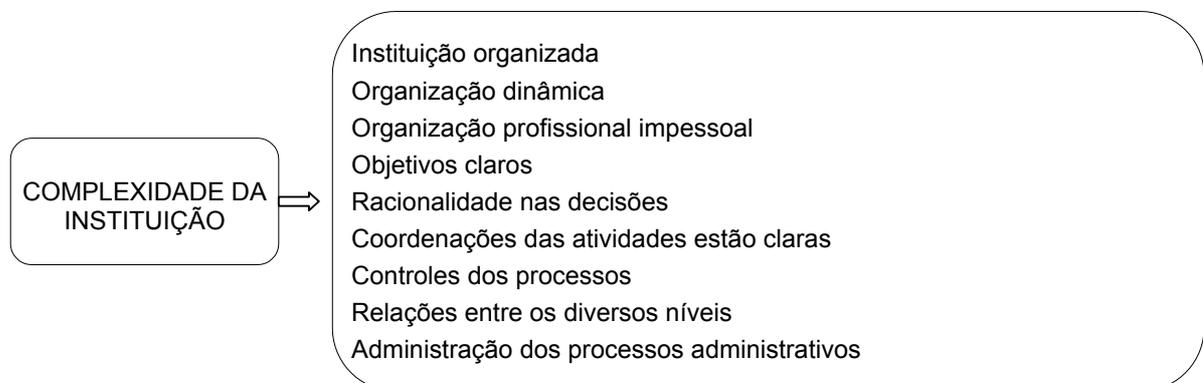


FIGURA 25 - Indicadores do componente *complexidade da instituição*

Para finalizar o estudo deste componente, acreditamos ser de vital importância para compor a categoria estrutura organizacional na perspectiva do estudo do clima em universidade, tendo em vista que a maioria dos respondentes em seus relatos confirmou pergunta de pesquisa, embasada na literatura e nos documentos institucionais.

4.3.2.4.3 Tecnologia da instituição

Examinando o componente tecnologia da instituição, passaremos a demonstrar sua importância na composição da categoria estrutura organizacional, na perspectiva da análise do clima em universidades federais.

A tecnologia é um componente que gera a estrutura organizacional, principalmente no caso específico das universidades, está é opinião de quase todos os respondentes. Vejamos o depoimento de um dos entrevistado:

A tecnologia tem uma importância muito importante para estabelecer a estrutura da organização, tendo em vista que é ela que vai determinar como se realizam os processos de produção e, conseqüentemente, qual a melhor forma de gerenciá-los.

Um outro respondente afirma:

A tecnologia utilizada na universidade é uma tecnologia massiva não podendo ser segmentada, diferentemente de uma empresa automobilística, por exemplo, onde cada fase da produção pode ser setorializada em diversos momentos e locais da empresa, ou até mesmo fora dela. Nas universidades, a tecnologia é holística, não havendo certeza de como se realiza o processo ensino-aprendizagem, por exemplo. Na universidade, o professor não usa uma única tecnologia a todo o momento e para cada situação ou turma, ou para cada aluno, mas pelo contrário, faz uso de diversas técnicas para atingir seus objetivos.

Dentro destes pressuposto é que entendemos ser a tecnologia um componente essencial para estabelecer a estrutura da instituição. Hampton (1990) comenta que a tecnologia dita os requisitos para a maioria das interações humanas nas organizações. A montagem de um leiaute de um ambiente determina quem irá trabalhar perto de quem. O fluxo de trabalho determina quem necessita falar com quem. Dessa forma a tecnologia determina, indiretamente, o que os pares de indivíduos e os grupos sentirão e pensarão acerca uns dos outros e acerca de sua situação de trabalho.

Na área de ensino ou atividades-fim, os mecanismos do controle de tecnologia vão influenciar na estrutura organizacional, sendo necessário segmentar a instituição por áreas de conhecimento, ocasionando uma estrutura mais complexa, conforme podemos observar no relato de um dos sujeitos, apresentado a seguir.

Não sabemos como ocorre esse processo de aprendizagem. Apenas sabemos que ele resulta de uma interação professor-aluno. Na medida em que o professor é um dos componentes dessa interação, você tem que ter uma estrutura específica dentro da instituição, adaptável ao seu estilo e a sua forma de ensinar, tornando-se, assim, um processo complexo, porque como eu vou administrar empregado por empregado se não consigo acompanhar um professor dentro da sala de aula. No momento que ele entrou em sala de aula ele é autônomo, ele tem liberdade acadêmica e só tenho que confiar nele.

Fica perceptível que a complexidade que ocorre nas atividades-fim na instituição, onde cada professor pode utilizar uma tecnologia própria de ensino, reflete-se no grau de complexidade nos diversos segmentos das universidades.

Na área meio, também temos atividades com diferentes tecnologias nos diferentes processos e atividades funcionais e, conseqüentemente, estruturas organizacionais complexas. Aspectos como conhecimento da tarefa, a forma de organização do trabalho e o sistema de comunicação são fatores que vão interferir na definição da estrutura da universidade.

Hall (1984) comenta que a natureza da tecnologia afeta de maneira vital as estruturas administrativas das empresas, atingindo aspectos como o número de níveis na hierarquia administrativa, a amplitude do controle dos supervisores, o conhecimento da tarefa, a forma de organizar as relações entre os seus pares, o conhecimento das tarefas e responsabilidades do trabalho, o nível de confiança proporcionado pela clareza de como executar as tarefas e a organização do trabalho no setor.

A tecnologia, juntamente com a complexidade e o tamanho da instituição, é um fator capaz de gerar e definir a estrutura organizacional que, de uma forma ou de outra, influencia no clima organizacional da instituição.

No decorrer da pesquisa, constataram-se alguns indicadores que serão úteis para pesquisar os efeitos da tecnologia em relação ao clima em universidades, apresentados a seguir.

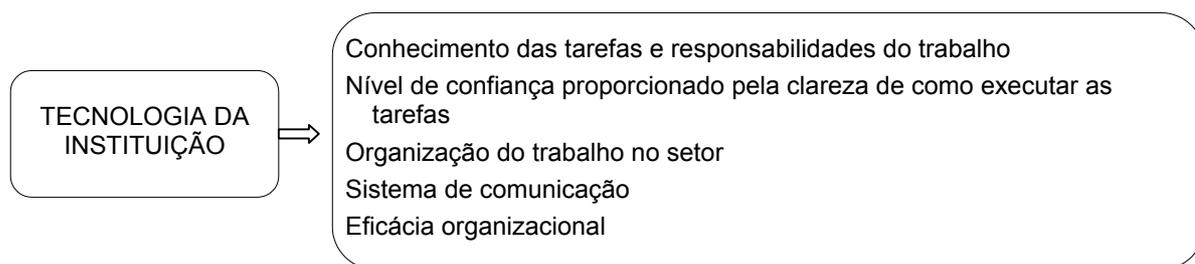


FIGURA 26 - Indicadores do componente *tecnologia da instituição*

Assim, entendemos que este componente é muito importante para compor a categoria estrutura organizacional na perspectiva da análise do clima em universidades, haja vista que a maioria dos sujeitos demonstrou este ponto de vista.

Ao final dos relatos e das análises, chegamos à seguinte proposta de configuração da categoria estrutura organizacional:

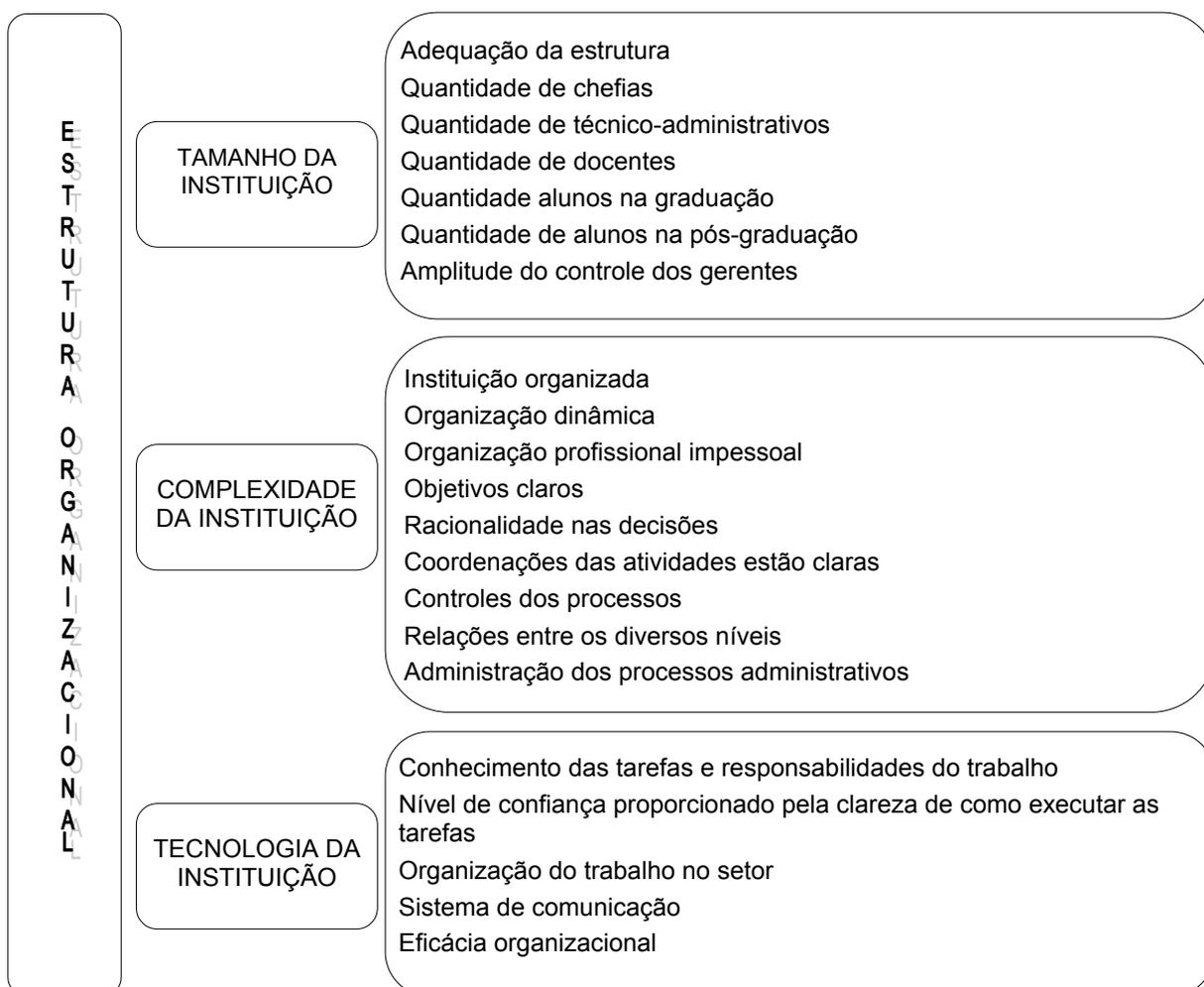


FIGURA 27 - Indicadores e componentes da categoria *estrutura organizacional*

Concluindo este tópico, fica claro que o tamanho, a complexidade e a tecnologia são componentes importantes para compor a categoria estrutura organizacional, pois a universidade é uma instituição de ensino superior com corpo de servidores amplo e altamente qualificado, distribuídos em várias unidades e áreas de atuação, com métodos diferenciados de praticar o ensino, a pesquisa e a extensão, podendo-se, assim, afirmar que estes três componentes – tamanho, complexidade e tecnologia – são importantes para gerar a estrutura organizacional.

Ao final, cabe destacar que dois dos respondentes, ao afirmarem que categoria e os componentes eram importantes e adequados para o estudo do clima organizacional, enfatizaram que quando foram implantadas as reformas nas universidades, na década de 70, eles foram treinados por Rudolph Atcon para implementar a mudança de estrutura, fator considerado estratégico para a eficácia organizacional propugnada.

4.3.2.5 Organização e condições de trabalho

Organização e condições de trabalho é umas das categorias identificadas pelo pesquisador para estudar o clima organizacional em universidade federais da região sul do país. A categoria organização e condições de trabalho foi constituída pelos componentes condições ergonômicas e controle tempo e conservação serviço, representados na figura a seguir.

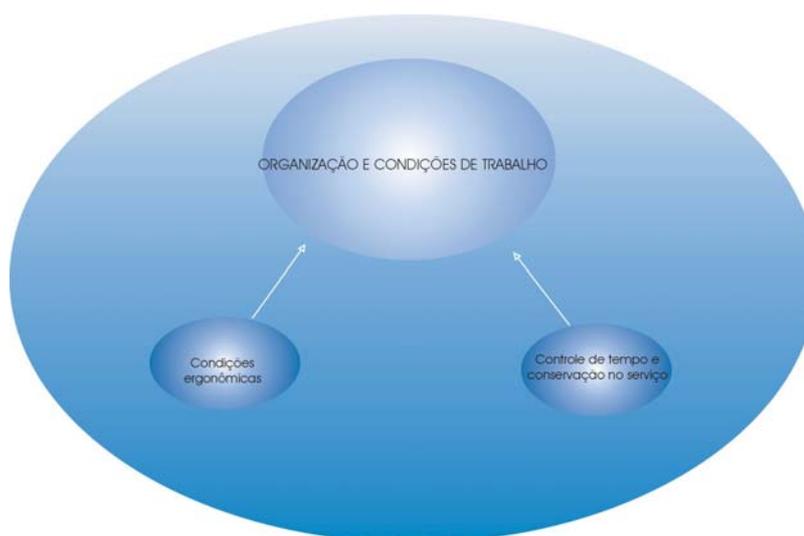


FIGURA 28 - Categoria *organização e condições de trabalho* e seus componentes – proposição inicial

A categoria organização e condições do trabalho tem a seguinte definição nesta tese: ambiente adequado, nos aspectos físicos e de organização no trabalho, na perspectiva de que os servidores apresentem melhor desempenho em suas atividades funcionais.

4.3.2.5.1 Condições ergonômicas

O estudo deste componente visa demonstrar a sua importância na composição da categoria organização e condições de trabalho na perspectiva da análise do clima em universidades federais.

No desenvolvimento da pesquisa, um dos informantes-chave sugeriu que este componente fosse chamado de condições ergonômicas e ambiente físico de trabalho, conforme podemos verificar em seu depoimento:

O termo condições ergonômicas é abrangente, mas deveria ser complementado por 'condições físicas de trabalho', embora condições físicas de trabalho já seja a denominação da categoria, mas alguma coisa que envolvesse não só as condições de esforço, mas o próprio ambiente do trabalho. Talvez esse componente ficasse melhor se chamado de 'condições ergonômicas e ambiente físico do trabalho'. Seria mais completo, ou então, as condições ergonômicas deveriam refletir também se a pessoa, no seu ambiente de trabalho, tem condições de favoráveis ao seu bem estar físico, ao desenvolvimento seu do seu trabalho. Se isso não ocorrer, ela vai se sentir insatisfeita dentro da instituição, então as condições ergonômicas e o ambiente de trabalho são elementos importantes para definir as condições físicas e definir em que medida essas condições influenciam no clima.

Entretanto, após analisarmos os outros relatos, constatamos que a maioria dos sujeitos entende que a expressão condições ergonômicas já subentende a adequação do ambiente de trabalho. Assim, ficou mantida a proposta inicial de denominar o componente apenas de condições ergonômicas.

Dos participantes da pesquisa, a maioria acredita que este componente é importante para identificar as condições de trabalho, na perspectiva da análise do clima em universidades federais, visando o bem estar do servidor em seu ambiente organizacional. Segundo Megginson (1998), o ambiente organizacional é composto de fatores ou elementos externos e internos que influenciam no funcionamento da instituição.

Nesse sentido, vejamos o que um dos respondentes afirmou:

É da força humana, é da natureza humana, sempre fugir da dor, quer a dor presente, quer a dor futura. Sempre fugir do desconforto físico, principalmente o sofrimento físico do momento e o sofrimento físico da idade mais avançada, com esse raciocínio, eu quero dizer que as condições ergonômicas de uma instituição, quando você verifica que um ambiente é agradável, os equipamentos te trazem conforto, não te provocam dor ou não deixam marcas da dor, do sofrimento, são importante para relatar as condições de trabalho.

As condições ergonômicas são um tema importante para se estudar nas organizações, principalmente nas instituições universitárias, daí que questões ligadas à ergonomia estão sendo muito discutidas dentro das próprias universidades, por meio de pesquisas, elaboração de dissertações e teses, na busca de identificar problemas e apresentar soluções para o ambiente de trabalho, seja em organizações públicas ou privadas.

Dentre estes aspectos ergonômicos, questões como luminosidade, ruído, temperatura, estresse e lesão por esforço repetitivo são muito presentes ou problemáticas nas universidades, devido ao seu tamanho, seus processos, sua complexidade e sua tecnologia. Esta situação pode ser constatada no relato de um dos depoentes, apresentado a seguir.

A universidade tem sérios problemas em relação a ruído, luminosidade, temperatura ventilação, estresse e outros aspectos ergonômicos, alguns por problema de gerenciamento interno, outros por falta de recursos e alguns até por falta de orientação de especialistas em determinadas áreas de conhecimento. Vejamos, por exemplo, tem dia que estamos lecionando e os funcionários vêm cortar a grama no lado da sala com as máquinas que fazem um barulho terrível, problema de gerenciamento. Outro exemplo, nas salas de aulas as cadeiras são totalmente ultrapassadas, danificadas, causando problema terrível para os estudantes. Temos também móveis e utensílios que deixam a desejar, isto causa um desconforto para o servidor e, conseqüentemente, influencia no clima organizacional.

Analisando outro depoimento, verificamos a preocupação dos sujeitos em relação a determinadas situações no ambiente físico:

No momento que você está trabalhando e no futuro lhe aconteça um DORT, um LER, ou um desconforto físico, porque você aspirou ou porque teve luminosidade acentuada, ou porque foi submetido a um raio-x inseqüente, é evidentemente que tudo isso ajuda a criar condições desagradáveis no ambiente de trabalho que tem que ser revisto através do estudo do clima e para isso é necessário ter um instrumento adequado para desenvolver ou detectar estas situações de forma antecipada.

Nota-se a importância em promover pesquisas em relação aspectos ergonômicos nas universidades devido a seus processos, suas atividades e seu ambiente complexo. Para isso, é necessário um instrumento adequado para desenvolver estas pesquisas em relação às condições ergonômicas no ambiente de trabalho. Dessa forma é que estamos sugerindo a categoria organização e condições de trabalho e seu componente condições ergonômicas para o desenvolvimento do estudo do clima em universidades federais, observando suas peculiaridades.

A universidade tem características peculiares, tendo em vista suas atividades complexas e específicas. Dentro destes pressupostos, observamos alguns aspectos que foram destacados pelos respondentes e que devem ser analisados permanente para saber como está o clima na instituição. Vejamos o depoimento de um entrevistado:

Eu gostaria de destacar alguns fatores que podem ser estudados com mais frequência, com a finalidade de termos um ambiente mais adequado, tanto para os servidores como para os alunos, tais como: cadeiras de aula, quadro, luminosidade nas salas, formas de alocar computadores, ruído, problemas de estresse, lesão por esforço repetitivo, estas são algumas das minhas preocupações que deveriam ser causa de estudo permanente por parte dos dirigentes das universidades, visando oferecer melhores condições de trabalho.

Novamente fica evidenciada a importância do estudo do clima em relação a aspectos ergonômicos nas universidades. Isto fica mais evidente quando a maioria dos entrevistados considera ser importante estudar aspectos relacionados com o equipamento de trabalho, o computador, a altura do computador, a cadeira o conforto da cadeira, os equipamentos que as pessoas usam dentro da instituição, os equipamentos de laboratório, a adequação do leiaute, ventilação, todos indicadores que vão dizer qual a preocupação da instituição com aspectos ergonômicos. Verifica-se que o sentido de ter equipamentos adequados para o trabalho e que não frustrem as expectativas da sua realização é um indicador importante para gerar o clima em universidades. Evidentemente, que tudo isso gera conforto, prazer, alegria, satisfação e melhores condições de trabalho na Instituição. Sendo assim, esses fatores podem demonstrar as condições físicas de trabalho.

Como resultado da pesquisa e da análise dos relatos, o pesquisador identificou os seguintes indicadores abaixo relacionados que poderão se úteis para estudar o componente condições ergonômicas na perspectiva do estudo do clima.

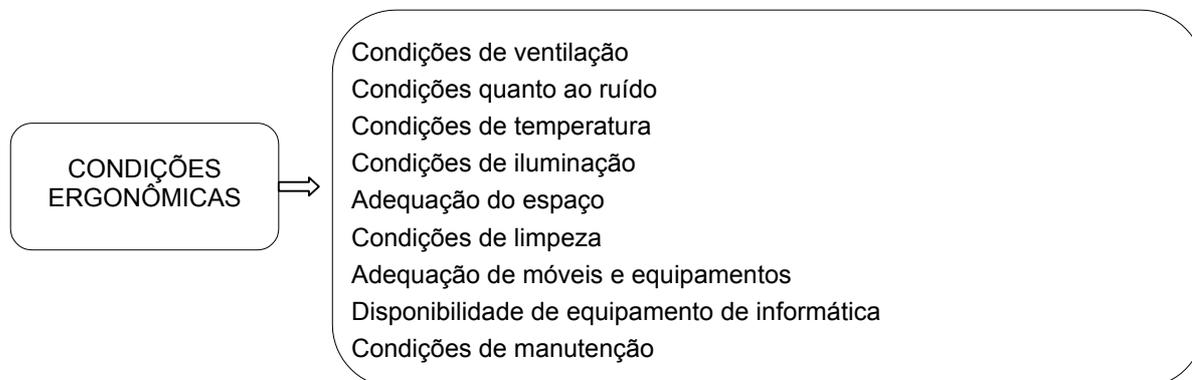


FIGURA 29 - Indicadores do componente *condições ergonômicas*

Ao finalizarmos estudo deste componente, acreditamos ser condições ergonômicas de vital importância para compor a categoria organização e condições de trabalho na perspectiva do estudo do clima em universidades, tendo em vista que a maioria dos respondentes em seus relatos também pensa desta forma.

4.3.2.5.2 Controle do tempo e conservação no serviço

A finalidade do estudo deste componente é demonstrar a sua importância para compor a categoria políticas de recursos humanos na perspectiva da análise do clima em universidades federais.

Quando da análise desse componente notamos que a maioria dos respondentes questionou sobre a terminologia controle do tempo e conservação no serviço, como podemos verificar em um dos depoimentos:

Para mim ficou um pouco confuso o termo conservação do serviço, que poderia ser entendido como o aspecto de limpeza, manutenção, que já estaria abrangido pelo componente anterior, condições ergonômicas. Já, com relação ao termo controle do tempo, eu entendo que é um aspecto restrito do gerenciamento, fator que não está sendo analisado em sua amplitude. Nesse sentido, eu considero o gerenciamento das atividades como um componente mais abrangente, que talvez pudesse substituir ao que você propôs.

Já um outro respondente, emitiu a seguinte opinião:

Na minha percepção, eu acho que este componente poderia ser chamado de coordenação das atividades, no sentido de que ela possibilite que as pessoas se programem ou distribuam as atividades ao longo de um período de trabalho, tendo noção do que elas devem fazer do tempo que elas tem a cada dia, cada semana, e permita maior planejamento de suas atividades, uma maior rotina das atividades e, inclusive, definir o uso desse tempo de forma a permanecer mais integralmente dentro da instituição ou fora dela, mas com clareza da atividade que tem que ser desenvolvida.

Em consonância com estes relatos e também com a literatura, o componente passa ser chamado de coordenação das atividades, pois, como podemos observar quando falamos em atividades. Elas são abrangentes e, segundo Stoner (1995), a coordenação harmoniza todas as atividades dos serviços, facilitando seu trabalho e seu sucesso. Ela sincroniza coisas e ações em suas proporções certas e adapta os meios aos fins.

Nesse sentido, observamos o relato de outro depoente:

O componente controle do tempo e conservação do serviço me ficou um pouco implícito como relacionamento com aspectos de ambiente, então seria mais o controle da jornada, ou até, controle do tempo na jornada de trabalho, alguma coisa desse tipo, e que permite com que as pessoas tenham condições de definir, ao longo do dia de serviço, a sua atividade com tranquilidade com tempo de poder executar a sua tarefa sem sobrecarga de trabalho.

Nota-se também neste relato que o depoente faz relação com coordenação das atividades, nesse sentido é que passamos a incorporar a idéia de mudarmos a nomenclatura do componente, passando a chamá-lo de coordenação de atividades.

Perguntando a um outro sujeito se o controle do tempo e conservação no serviço é um componente importante para gerar organização e condições do trabalho, ele fez o seguinte comentário:

Eu não sei se estes termos utilizados são adequados para se chegar às condições de trabalho, mas eu acho que controle do tempo e conservação no serviço é uma terminologia um pouco anômala para expressar, ou que não dá uma resposta adequada, um tanto confusa para saber se gera ou se não gera condições de trabalho. Da forma que eu sugeriria que fosse chamado de coordenação das atividades de trabalho [...] eu diria que seria mais condições de coordenação de atividades.

Todos estes relatos só vêm a confirmar a proposta de reformular ou mudar a nomenclatura do componente controle tempo e conservação no serviço, para coordenação das atividades. Por isso, entende-se que, neste componente, deve-se

pensar muito mais na coordenação do trabalho, isso é, o estilo, o modo de coordenação, a explicitação clara dos indicadores de desempenho, quais as tarefas a serem executadas, sendo transparente no que as pessoas fazem e no como elas o fazem. Dessa forma, fica mais adequada a configuração do componente para compor a categoria organização e condições de trabalho na perspectiva da análise do clima organizacional em universidades.

Visto isso, passamos a perguntar aos sujeitos se a coordenação das atividades é importante e adequada para compor a categoria organização e condições de trabalho.

Vejamos o depoimento de um dos respondentes:

É evidente que sim, porque ao coordenar passa-se a ter um controle da execução das atividades ou tarefas no trabalho, existe orientação de esforços em função dos objetivos e prioridades da instituição. Também, ao controlar as atividades, pode-se perceber se os servidores gostam do trabalho que executam, procuram serviço, assumem responsabilidades.

Dentro deste, contexto fica evidenciada a importância de se estudar a coordenação das atividades para captar o clima organizacional visando atingir tanto os interesses dos servidores como da instituição.

Um outro sujeito fez o seguinte depoimento em relação à coordenação das atividades nas universidades:

Suponho que o componente coordenação das atividades é importante e adequado para compor a categoria organização e condições de trabalho. A partir do momento que observamos a instituição sob esta perspectiva, percebemos aspectos com o desempenho das chefias, do subordinados e de sua satisfação ou insatisfação no trabalho.

Fica assim demonstrada a preocupação dos respondentes com relação à coordenação das atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho, sendo o componente coordenação das atividades considerado adequado para compor a categoria organização e condições de trabalho.

Por fim, como resultado da pesquisa e dos relatos, o pesquisador chegou a alguns indicadores que poderão se úteis para estudar o componente já com a nova nomenclatura de coordenação das atividades, apresentados a seguir.

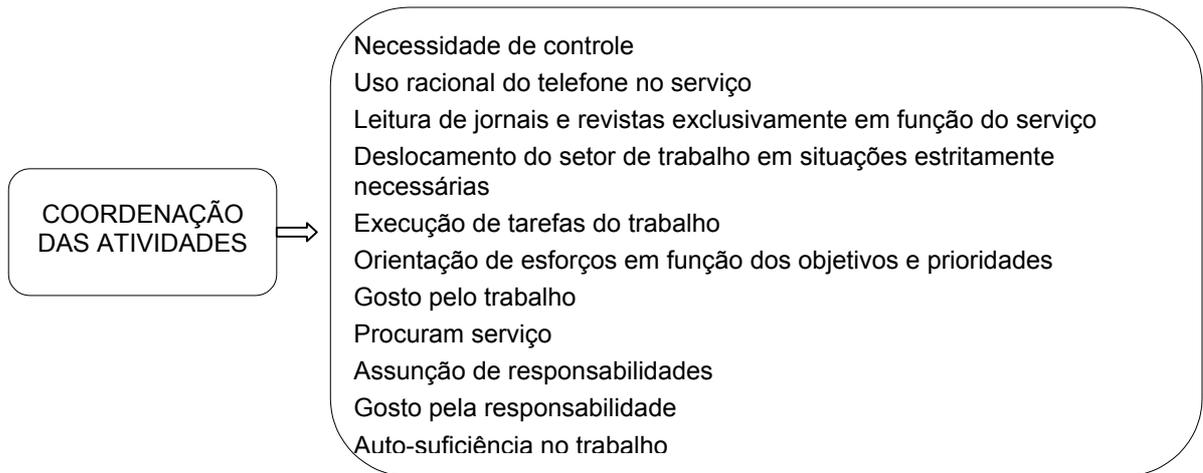


FIGURA 30 - Indicadores do componente *coordenação das atividades*

Concluindo as análises deste componente entendemos que ele é muito importante para compor a categoria organização e condições de trabalho na perspectiva da análise do clima organizacional em universidades, tendo em vista que a maioria dos respondentes tem este ponto de vista.

Ao final dos relatos e das análises chegamos configuração desta categoria:

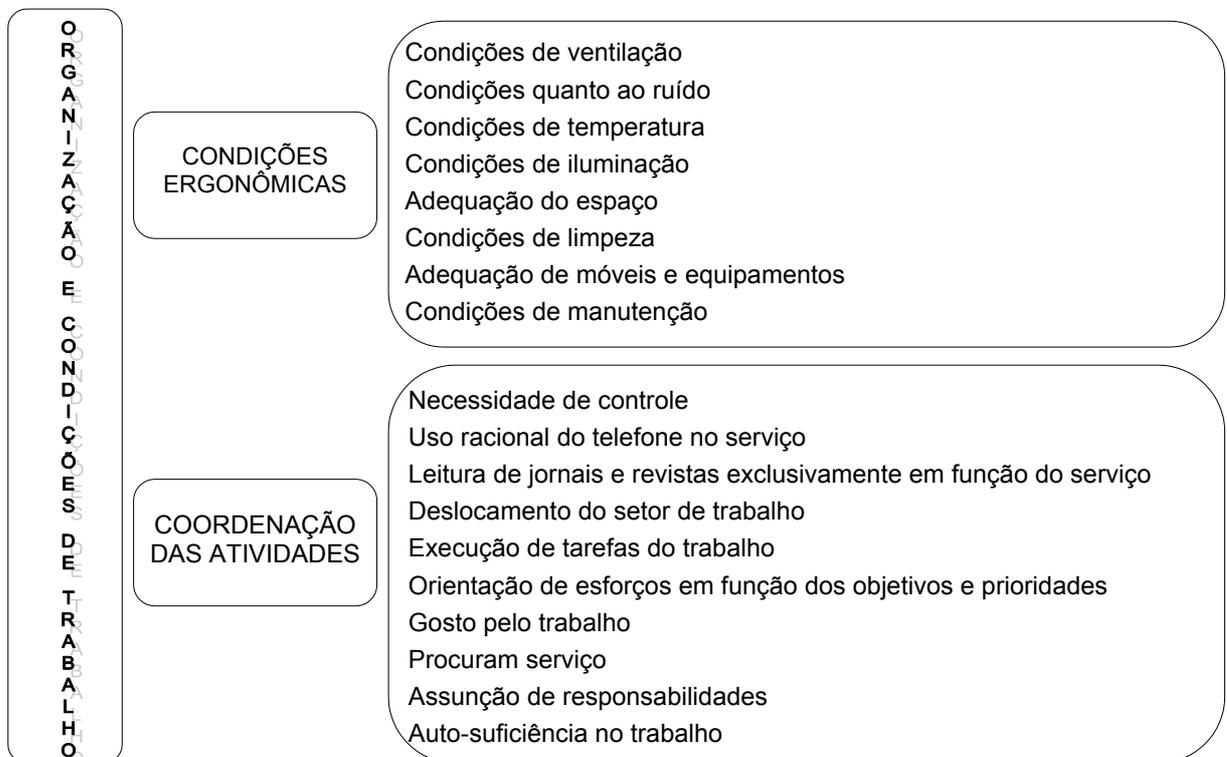


FIGURA 31 - Indicadores e componentes da categoria *organização e condições de trabalho*

Após analisarmos os diversos relatos e confrontarmos com a literatura, concluímos que a categoria organização e condições de trabalho e seus respectivos componentes - condições ergonômicas e coordenação das atividades - são importantes e adequados para estudar o clima organizacional das universidades. Confirmando assim a pergunta de pesquisa em foi objeto de estudo sob este tópico.

Após desenvolvermos as análises da categoria organização e condições de trabalho, estabeleceu um novo diagrama estando assim representado:

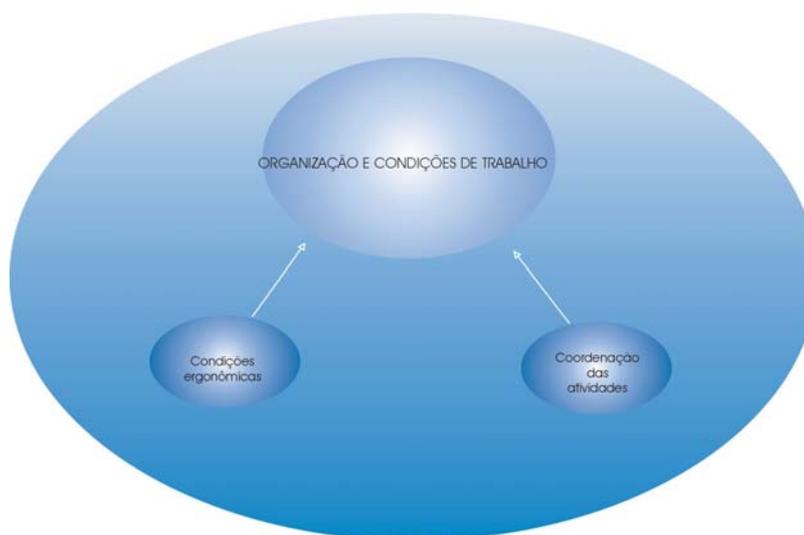


FIGURA 32 - Categoria *organização e condições do trabalho* e seus componentes – proposta reformulada

Esta é, pois, a nova configuração da categoria organização e condições de trabalho, depois de feitas as análises dos relatos de pesquisa.

4.3.2.6 Relacionamento interpessoal

O relacionamento interpessoal é outra das categorias identificadas pelo pesquisador, com base na literatura e nos diversos modelos considerados para a pesquisa para estudar o clima organizacional em universidades federais da região sul.

A categoria relacionamento interpessoal ficou constituída pelos componentes relacionamento existente, cooperação existente e consideração humana, sendo representada de forma esquemática na figura a seguir.



FIGURA 33 - Categoria *relacionamento interpessoal* e seus componentes

A categoria relacionamento interpessoal tem a seguinte definição nesta tese: corresponde à forma como se processa a interação entre as pessoas dentro da organização e ao relacionamento existente entre os diversos segmentos que compõem a comunidade universitária.

A seguir, apresentaremos o componente relacionamento existente e sua respectiva análise, desenvolvida com base nos relatos e na literatura.

4.3.2.6.1 *Relacionamento existente*

O estudo deste componente visa identificar a sua importância para compor a categoria relacionamento interpessoal na perspectiva da análise do clima em universidades federais.

O relacionamento interpessoal refere-se a uma interação ou relação entre duas pessoas ou sistemas de qualquer natureza, de modo que a atividade de cada um está em parte determinada pela atividade do outro. Segundo Megginson (1998), o relacionamento existente se constitui numa reciprocidade, por vezes influenciadora, que nos permite compreender os sujeitos da interação no exercício de seus papéis dentro da organização. Já Bergamini (1998) entende por relacionamento os contatos estabelecidos entre indivíduos e grupos, entre os servidores e seus colegas, entre os subordinados e seus chefes, entre os elementos de uma seção e de outra.

De acordo com estas interpretações, passamos a estudar o componente relacionamento existente na organização para identificarmos sua importância para a estruturação da categoria relacionamento interpessoal.

Observemos a resposta de um dos entrevistados.

Eu acho que cada instituição tem sua particularidade. Falando de forma muito localizada, eu penso que o relacionamento que se cria ou que se forma na instituição, mesmo que nossas instituições sejam burocráticas e se orientem pela hierarquia de tarefas e de deveres, mesmo tendo isso, eu acho que o relacionamento existente é um componente forte para criar relacionamento interpessoal, mesmo com toda esta diferença que as universidades apresentam.

Para determinados participantes, o relacionamento existente hoje nas universidades, por exemplo, em relação a um professor e um técnico, professor e um aluno, um aluno e um técnico, alunos com diretores, alunos com pró-reitores, torna-se muitas vezes complexo e importante de ser compreendido devido a serem categorias diferenciadas, com expectativas diferentes, gerando muitas vezes conflitos nos relacionamentos.

Mas, todos eles têm espaços adequados, instâncias adequadas para se relacionarem e encontrarem as devidas soluções, mais especificamente nas relações de trabalho entre as diversas classes que compõem o segmento universitário. Dentro deste cenário fica clara a importância do componente relacionamento existente na composição da categoria relacionamento interpessoal na perspectiva da análise do clima organizacional em universidades.

O tipo de relacionamento que existe em determinadas situações e em determinados momentos dentro da organização vai gerar um espectro do relacionamento interpessoal na instituição e esse relacionamento é de fundamental importância para se analisar o clima organizacional.

Um dos grandes fatores que interfere no clima é exatamente o relacionamento interpessoal, tendo como um de seus componentes o relacionamento existente. No caso específico de universidade é o relacionamento existente é bastante complexo porque a universidade tem uma distinção muito grande entre atividades-fim e atividades-meio e essa distinção gera também certa distinção entre categorias de profissionais dentro da instituição.

Complementando esta idéia, observamos o depoimento de um dos respondentes:

Normalmente o professor tenta se sobrepor ao técnico-administrativo porque ele está desenvolvendo a atividade-fim e o técnico-administrativo é apenas um intermediário, é alguém que tem que proporcionar os meios para o desenvolvimento das atividades-fim com a melhor prestação possível.

Cria-se assim uma relação de poder entre o técnico-administrativo e o docente e então esse componente, relacionamento existente, é extremamente importante para estudar o clima nas universidades exatamente pelo tipo de complexidade ou pelo grau de diferenciação entre as atividades-meio e atividades-fim e o poder existente na instituição. Poder este que pode ser gerado pelo conhecimento, mas aqui, no caso, é um poder gerado pelo tipo de atividade ou pelo grau de importância da atividade presente na instituição.

Um outro depoente apresenta o seguinte pensamento:

Existe uma rivalidade muito grande. Cada um acha que é dono do saber e tenta se sobrepor ou se impor sobre os outros. Então esse relacionamento existente é um fator importantíssimo para compreensão do clima, exatamente pela complexidade que caracteriza a universidade.

Nesse mesmo sentido, argumenta um outro entrevistado:

[...] o docente, em relação aos outros, acha que é o dono do conhecimento: em relação aos alunos porque ele é quem transmite o conhecimento e em relação ao técnico-administrativo pelo fato de ele produzir o conhecimento, que é o objetivo fim da universidade.

Reforçando este ponto de vista vejamos mais um depoimento:

O professor, por transmitir ou produzir o conhecimento, se sente superior ao técnico-administrativo. Por essa mesma razão, às vezes, os técnicos-administrativos se sentem numa posição inferior. Sob este aspecto é que esse fator é importantíssimo para a análise do relacionamento interpessoal e, conseqüentemente, do clima organizacional.

Tudo isto demonstra cada vez mais a importância do componente relacionamento existente para compor a categoria relacionamento interpessoal na perspectiva da análise do clima em universidades federais.

Após análise dos relatos sobre o componente relacionamento existente chegamos a um conjunto de indicadores, apresentados a seguir, que poderão se úteis para estudar o clima em universidades.

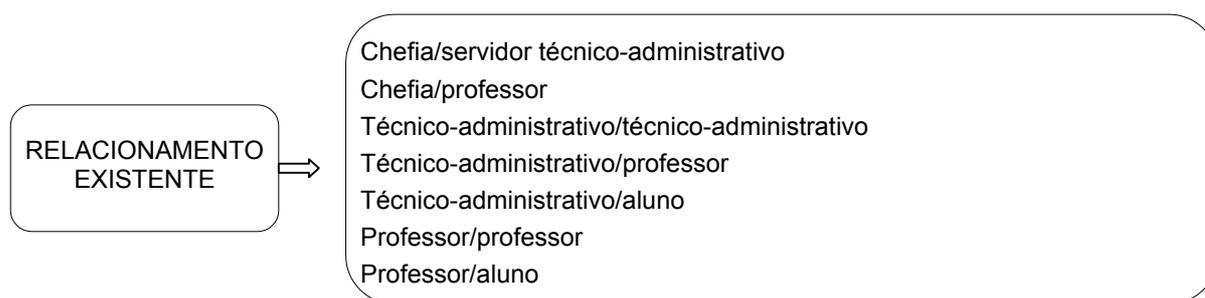


FIGURA 34 - Indicadores do componente *relacionamento existente*

Finalizando este item, deduzimos que o componente relacionamento existente é importante para compor a categoria relacionamento interpessoal na perspectiva do estudo do clima em universidade, confirmando assim a pergunta de pesquisa.

A seguir apresentaremos o componente cooperação existente e suas respectivas análises com base nos relatos e na literatura.

4.3.2.6.2 *Cooperação existente*

A finalidade do estudo deste componente é verificar sua importância para compor a categoria relacionamento interpessoal na perspectiva da análise do clima em universidades federais.

A cooperação existente é fundamental para o relacionamento interpessoal na visão de todos os participantes da pesquisa. A maioria comentou que se as relações no ambiente de trabalho são harmoniosas, havendo cooperação entre os indivíduos, conseqüentemente teremos clima altamente favorável neste ambiente de trabalho, mas, se forem ostensivas e com baixa cooperação, teremos muitos conflitos e pouca cooperação resultando em um ambiente repleto de problemas. Nas duas situações constata-se a importância do estudo do clima organizacional nas universidades e também fica clara a cooperação existente como fator preponderante para gerar o relacionamento interpessoal. Segundo Drucker (1996), a cooperação reside nas semelhanças de interesses, reais ou supostos, entre indivíduos e organização.

Observando o depoimento de um dos informantes, podemos constatar a importância do componente cooperação existente para a análise do clima em universidades:

O senhor perguntou se a cooperação é um componente importante para gerar o relacionamento interpessoal nas universidades, eu acho que é importantíssimo, pois vemos, aqui no nosso setor de trabalho há um clima de cooperação muito bom, é de praxe entre nós que quando alguém tem dificuldade em determinado serviço ou atividade seja auxiliado pelos outros. Isto gera um clima muito bom entre nós e, conseqüentemente, reflete no relacionamento interpessoal.

O relacionamento existente decorre, assim também, da cooperação existente no ambiente de trabalho. Quando as condições são propícias para a descontração e a espontaneidade cria-se um clima de equipe, um ambiente favorável, de companheirismo entre as pessoas, fazendo com que se sintam realmente amigas. Assim, a cooperação existente é um fator fundamental para definir o relacionamento interpessoal e, portanto, refletir o clima organizacional.

Entrevistando outro respondente perguntamos se a cooperação existente gera o relacionamento interpessoal. Ele deu o seguinte depoimento:

Eu diria que a cooperação existente nas organizações pode ser decorrente do nível de formação das pessoas, da coesão do grupo, da capacidade da chefia de gerenciar os diversos processos, da cooperação existente no setor de trabalho, do nível de companheirismo de e integração, bem como das políticas da empresa. Se a instituição promove a cooperação, as pessoas tendem a incorporar a idéia de cooperação e o relacionamento interpessoal se torna mais propício na organização.

Numa instituição onde o processo de cooperação é constante, existe um bom ambiente de trabalho, com relacionamento interpessoal favorável. Assim, podemos afirmar que a cooperação existente é um componente importante para compor a categoria relacionamento interpessoal na perspectiva da análise do clima em universidades federais.

Concluído a análise deste componente é apresentado um conjunto de indicadores que poderão se úteis para sua interpretação tendo em vista o estudo do clima.

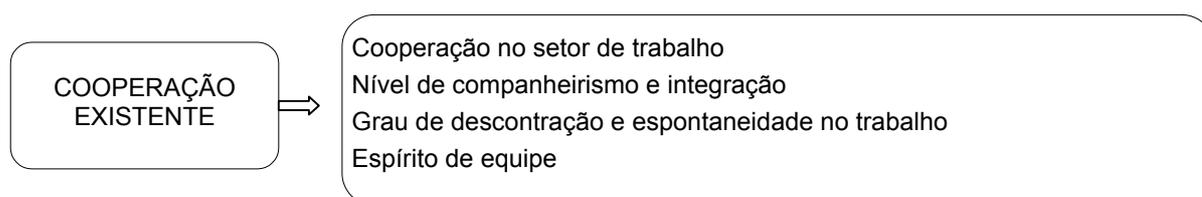


FIGURA 35 - Indicadores do componente *cooperação existente*

Ao final deste tópico, podemos enunciar que o componente cooperação existente é importante para compor a categoria relacionamento interpessoal, haja vista que todos os respondentes demonstraram a mesma opinião confirmando assim a pergunta de pesquisa apresentada na tese.

No momento seguinte apresentaremos o componente consideração humana, na perspectiva de saber se é importante para compor a categoria relacionamento interpessoal.

4.3.2.6.3 Consideração humana

Ao estudarmos este componente, pretendemos verificar sua adequabilidade e importância na composição da categoria relacionamento interpessoal, na perspectiva da análise do clima em universidades federais.

Ao iniciarmos as análises deste componente, constatamos que um dos sujeitos sugeriu que se mudasse o nome do componente para valorização do ser humano. Mas ele mesmo afirmou que não tinha muita convicção se era o nome mais adequado e que o pesquisador deveria verificar junto aos outros entrevistados qual era a nomenclatura mais adequada.

Continuando a pesquisa, verificou que a maioria dos respondentes afirmou ser o componente consideração humana mais adequado para compor a categoria relacionamento interpessoal na perspectiva da análise do clima em universidades. Sob este aspecto, um dos respondentes afirmou:

A expressão consideração humana, neste caso, é mais abrangente do que valorização humana, porque esta última tem apenas um direcionamento positivo, enquanto que aquela também tenta captar o inverso, ou seja, a falta de valorização. Quer dizer, o que se pretende é verificar é de que forma a consideração influencia no relacionamento interpessoal, que tanto pode ser de forma positiva como negativa.

A consideração humana leva em conta um aspecto importante em relação ao indivíduo no ambiente de trabalho e fora dele. Quando falamos em consideração humana não restringe somente aos aspectos relacionados ao ambiente de trabalho. Mas, também, devemos levar em consideração algumas características pessoais que tem influência no relacionamento pessoal fora do ambiente do trabalho, conforme podemos observar do relato de um dos respondentes.

Acredito que esta questão de consideração humana não se restringe só ao ambiente de trabalho. Tenho observado nos meus colegas de trabalho, aqueles gostam de ajudar as pessoas durante o expediente de trabalho, fora eles tem a mesma atitude. Por isso acho que a pessoa que gosta de ajudar tem algo intrínseco, parece ser uma questão de formação, de comportamento, ou atitude da pessoa.

Falando sobre a importância do componente consideração humana compor a categoria relacionamento interpessoal o mesmo respondente fez a seguinte afirmativa:

Dentro dos meus conhecimentos, não tenho dúvida que o componente consideração humana é muito importante para compor categoria ou para analisar o clima em universidades. Pois vejamos, eu ocupei diversas funções na universidade e até hoje nunca fiquei sabendo, de maneira formal ou científica, o que estes colegas achavam de mim e vice-versa em relação à maneira de me relacionar ou da consideração humana. Por isso, reafirmo que este instrumento ou material que você esta produzindo vai ser de muita valia para as universidades.

Um outro respondente faz o seguinte comentário:

[...] não só a competência dela para o trabalho, mas suas características ou atitudes como pessoa humana é que vão fazer com que as pessoas se aceitem ou considerem dentro e fora do seu trabalho.

A consideração humana representa a aceitação do comportamento de cada um, daquilo que ele tem de individualidade, de importância. Esta característica gera cordialidade e faz com que a pessoa se torne realmente amiga, não pela consideração, mas por suas atitudes como pessoa.

Perguntado a outro respondente se a consideração humana é importante para gerar o relacionamento interpessoal, obteve-se o seguinte depoimento:

Na minha percepção, sim. Acho que a consideração humana no trabalho, na universidade, promove o relacionamento interpessoal porque, nós geralmente não esquecemos de que nós somos humanos, de que somos seres capazes de perceber, interpretar, cooperar e, sobretudo agradecer.

Enfim, observando todos estes relatos entende-se ser o componente consideração humana importante para compor a categoria relacionamento interpessoal na perspectiva da análise do clima organizacional em universidades.

Finalmente, depois de fazermos a análises do componente consideração humana, chegamos ao seguinte conjunto de indicadores.

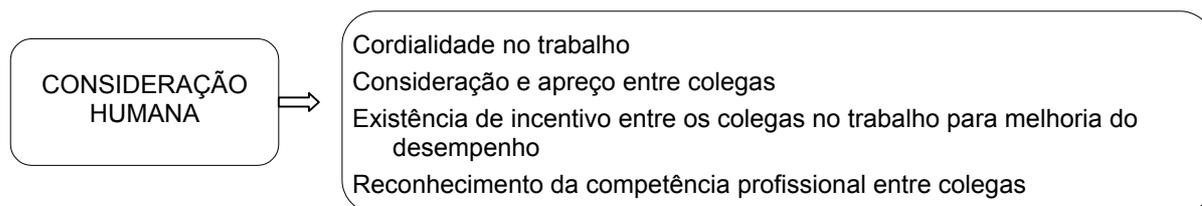


FIGURA 36 - Indicadores do componente *consideração humana*

Observando a literatura e analisando os diversos depoimentos fica claro que este componente é importante para compor a categoria relacionamento interpessoal na perspectiva da análise do clima em universidades federais da região sul do Brasil.

A seguir apresentaremos a categoria relacionamento interpessoal e seus componentes e indicadores resultantes da pesquisa desenvolvida.

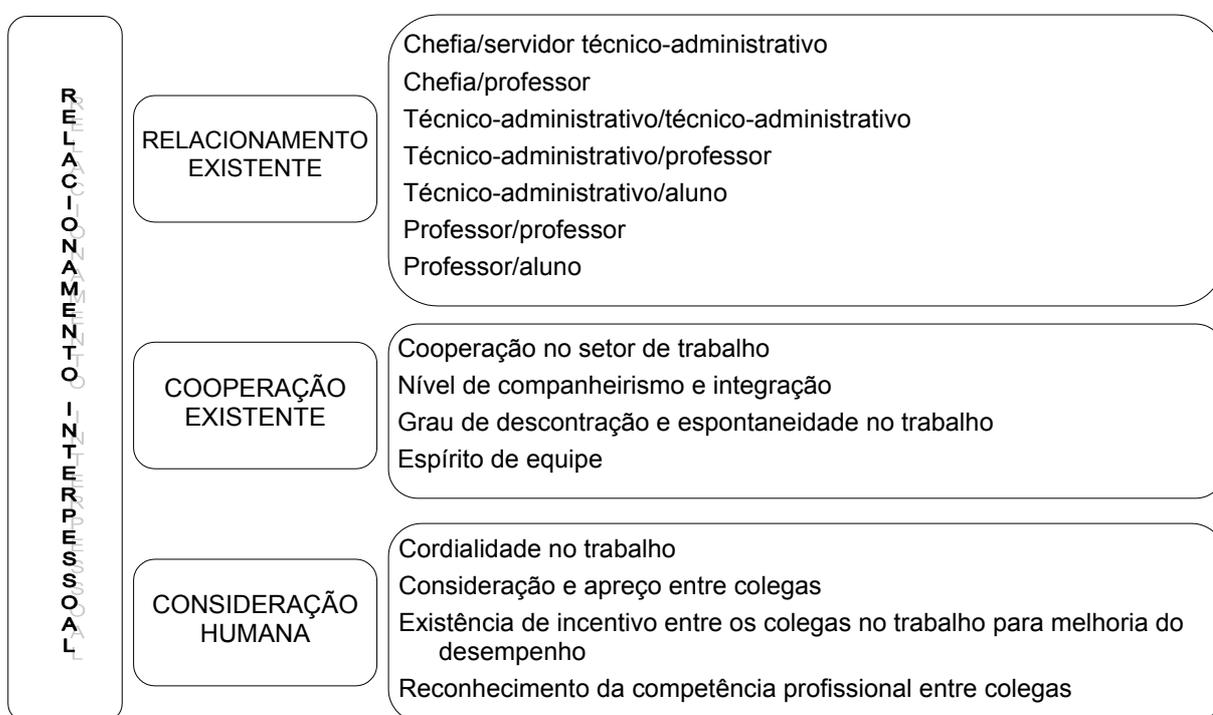


FIGURA 37 - Indicadores e componentes da categoria *relacionamento interpessoal*

Após a análise desta categoria podemos afirmar que os componentes relacionamento existente, cooperação existente e consideração humana são importantes para compor a categoria relacionamento interpessoal visando analisar o clima organizacional em universidades federais da região sul do Brasil. Esta afirmativa está fundamentada nos relatos e nas análises desenvolvidas em consonância com a literatura abordada nesta pesquisa.

4.3.2.7 Comportamento das chefias

O comportamento das chefias é uma das categorias identificadas pelo pesquisador para estudar o clima organizacional em universidades federais da região sul.

O comportamento das chefias está constituído pelos componentes honestidade e credibilidade, conhecimento das atividades e estilo de liderança, representadas na figura a seguir.

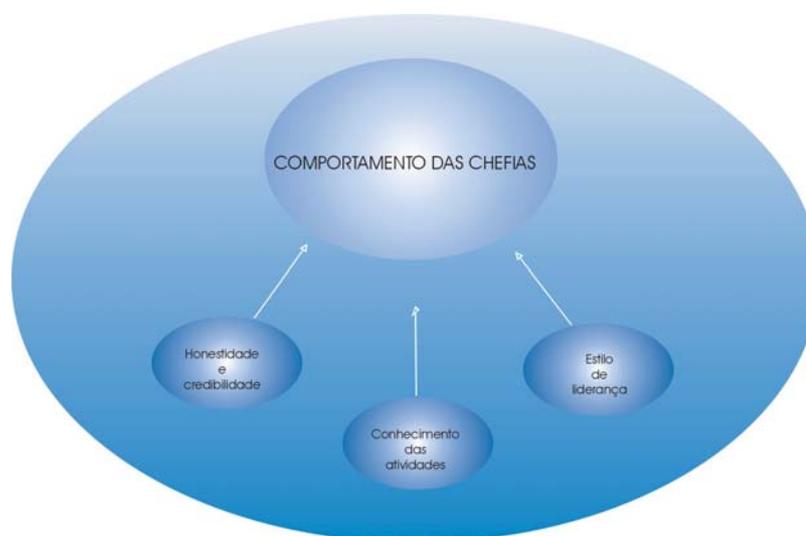


FIGURA 38 - Categoria *comportamento das chefias* e seus componentes

A categoria comportamento das chefias tem a seguinte definição nesta tese: a forma que os ocupantes dos cargos de chefia desempenham sua função e seu estilo de comando em relação aos seus subordinados

Apresentaremos a seguir o componente honestidade e credibilidade e suas respectivas análises desenvolvidas com base nos relatos e na literatura.

4.3.2.7.1 *Honestidade e credibilidade*

O estudo deste componente visa identificar o nível de importância da honestidade e credibilidade na composição da categoria comportamento das chefias, na perspectiva da análise do clima em universidades federais.

Em relação a este componente, todos os respondentes afirmaram categoricamente ser muito importante para compor a categoria comportamento das chefias, visando à análise do clima em universidades federais.

Vejamos afirmativa de um dos sujeitos:

Acredito que (a honestidade e a credibilidade são importantes) em face dos constantes apelos feitos pela sociedade através da mídia e pelo próprio governo federal para que as instituições públicas sejam mais transparentes em seus gerenciamentos. Os diversos segmentos das universidades têm se tornado mais críticos neste aspecto e cobrado mais transparência dos dirigentes no desempenho de suas funções. Entretanto, para se obter êxito neste tipo de percepção necessita-se de instrumentos adequados para identificar e coibir com as práticas indevidas. Acredito ser o estudo do clima um dos instrumentos adequados para identificar estes tipos de situação nas universidades, principalmente através do componente honestidade e credibilidade.

Observando o relato, fica evidente a importância de criar instrumentos que possam colaborar para analisar ou identificar os problemas relacionados com o comportamento das chefias nas instituições universitárias. A categoria e seus componentes, construída de forma consistente e adequada, pode ser um instrumento muito importante para analisar o clima nas universidades, pois, por meio deste instrumento, pode-se identificar pontos fracos e fortes na instituição, relacionados com o desempenho dos chefes e adotar as medidas necessárias para que se possa administrar de forma mais responsável.

Vejamos agora o que diz outro respondente a respeito da questão,

Este componente, honestidade e credibilidade, é de extrema importância para verificar questões relacionadas ao comportamento da chefia. O chefe tem que ter a atitude, o comportamento de ser honesto em suas ações, seja com seus subordinados, orientando-os e direcionando-os para as atividades sem favorecimento. Por outro lado, tem que ter a credibilidade dos empregados dentro da organização, para que o ambiente tenha um clima favorável entre seus pares. É nesse sentido que este componente é útil, no momento que ele identifica este tipo de situação na instituição.

Fica explicitada novamente a preocupação dos informantes-chave com relação ao comportamento dos chefes sob o aspecto da honestidade e credibilidade. Este aspecto da honestidade e da credibilidade em relação aos chefes e aos membros da instituição deve ser uma preocupação constante de toda a instituição.

Num outro depoimento, tivemos a seguinte opinião:

Eu acho que esta questão de honestidade e credibilidade em relação ao comportamento das chefias tem a ver como uso do poder em benefício próprio, da confiabilidade nas chefias, a prática de elogios e comentários sobre o desempenho dos servidores e a proteção a determinados servidores. Caso esse instrumento que o professor está desenvolvendo consiga captar este tipo de situação vai ser muito importante para refletir o clima nas universidades.

Se verificarmos os depoimentos, fica visível que todos os sujeitos acham que ter um instrumento adequado para identificar se os chefes são honestos e tem credibilidade é muito importante para a análise do clima nas universidades federais. Um instrumento, quando adequado e aplicado de forma correta e sem influência, pode refletir a realidade da instituição nos seus diversos aspectos, pode trazer melhorias significativas para as instituições. Assim, entendemos que o componente e sua categoria é confirmado como muito importante para a análise do clima em universidade federais.

Finalizando as análises nos defrontamos com alguns indicadores que serão úteis para pesquisar o componente honestidade e credibilidade em relação ao clima em universidades, apresentados a seguir.

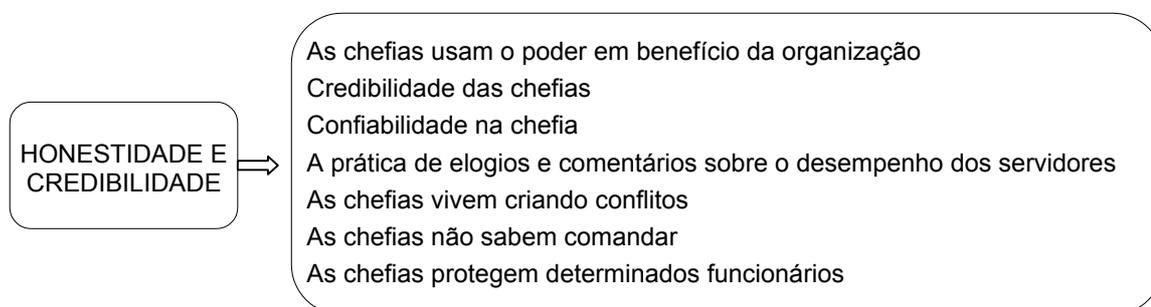


FIGURA 39 - Indicadores do componente *honestidade e credibilidade*

Concluindo as análises deste componente, entendemos que ele é muito importante para compor a categoria comportamento das chefias na perspectiva da análise do clima organizacional em universidades, haja vista que a maioria dos respondentes tem este ponto de vista.

A seguir passaremos a analisar o componente conhecimento das atividades verificando se é importante para constituir a categoria comportamento das chefias na perspectiva da análise do clima em universidades.

4.3.2.7.2 *Conhecimento das atividades*

O estudo deste componente visa identificar o nível de importância do mesmo na composição da categoria comportamento da chefia na perspectiva da análise do clima em universidades federais.

Perguntado aos informantes-chave se o conhecimento das atividades é um componente importante para refletir comportamento das chefias, conseguimos a seguinte informação de que este componente é de fundamental importância para estudar o clima na universidade.

Observemos um depoimento, neste sentido.

Com relação ao conhecimento das atividades ser um componente importante para constituir a categoria comportamento das chefias, na perspectiva da análise do clima institucional, não tenho dúvida que ele é muito importante, na minha maneira de ver. Caso o instrumento consiga identificar o conhecimento das chefias, seja na forma de agir com as pessoas, ou em relação às atividades do setor, fica clara a sua importância.

Mas, como saber se o comportamento das chefias esta correspondendo às reais necessidades, percepção dos membros da instituição. Nesse momento é que aparece a importância de um instrumento de análise adequado. Assim, um instrumento apropriado ou adequado reflete de forma clara a idéia ou pensamento dos integrantes em relação ao comportamento das chefias na instituição.

Perguntando a outro informante se o componente comportamento da chefia era adequado ele disse:

Nos meus conhecimentos, o comportamento da chefia é um fator adequado para refletir o ambiente existente dentro da organização. Senão vejamos, quando ele conhece as qualidades dos liderados, desperta um clima para o desenvolvimento humano, propicia os recursos tecnológicos adequados de trabalho e avalia o desempenho e reconhece o mérito dos servidores. Conseqüentemente, os conhecimentos dos chefes sobre determinadas questões influenciam no clima organizacional.

Novamente fica demonstrada a importância de se estudar o comportamento das chefias em relação aos conhecimentos e a sua forma de agir. A necessidade de termos um instrumento adequado fica cada vez mais evidente.

Para confirmarmos esta questão, apresentamos outro relato:

se a chefia não conhece a função, não tem conhecimento das atividades que são desenvolvidas no setor de trabalho, e tentar impor a autoridade

pelo simples fato de ser chefe, as conseqüências podem ser desastrosas para a instituição. Ao passo que, ao contrário, se tiver conhecimento das atividades do setor e da forma como deve ser desenvolvida esta atividade, conseqüentemente, a possibilidade de obter resultados promissores é excelente.

Esta situação só pode ser percebida através de um instrumento adequado e com componentes e categorias compatíveis com a instituição. Nesse sentido, fica clara a importância deste componente e da categoria para análise do clima em universidades.

Continuando as análises, obtivemos outro depoimento importante em relação à importância do componente conhecimento das atividades:

A chefia precisa também conhecer de gente, conhecer da própria psicologia organizacional para que seja aceita e obtenha os resultados esperados dos diversos segmentos.

E acrescenta mais o mesmo informante:

O conhecimento da chefia é um componente importante para definir o tipo de comportamento que essa chefia vai ter e pode ser um indicador deste conhecimento a própria capacidade da pessoa lidar os indivíduos dentro da organização. Para isso, é necessário ter uma ferramenta adequada para saber como é o comportamento da chefias. Em vista destes aspectos, é que acho ser a categoria comportamento da chefia um componente importante para análise do clima em universidades.

Fica evidente a importância do componente conhecimento das atividades em compor a categoria comportamento das chefias, na perspectiva da análise do clima organizacional em universidades, visto que a grande maioria dos respondentes pensa dessa forma e também fica confirmada a pergunta de pesquisa da tese.

No decorrer dos relatos percebemos alguns indicadores na perspectiva da análise do clima em universidades, apresentados a seguir.

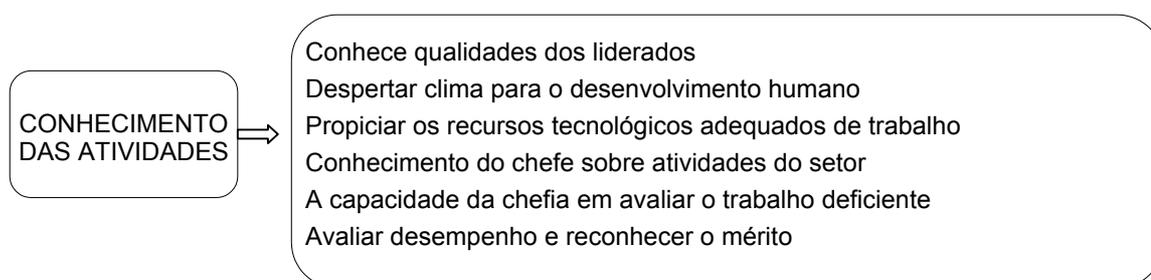


FIGURA 40 - Indicadores do componente *conhecimento das atividades*

Finalizando o estudo deste componente, acreditamos ser ele de vital importância para compor a categoria comportamento das chefias na perspectiva do estudo do clima em universidade.

Agora, passaremos para a análise do componente estilo de liderança, verificando se ele é adequado e importante para compor a categoria comportamento das chefias na perspectiva de análise do clima em universidades.

4.3.2.7.3 Estilo de liderança

O objetivo do estudo deste componente é verificar a sua importância para compor a categoria comportamento das chefias na perspectiva da análise do clima em universidades federais.

De uma maneira geral, todos os respondentes afirmaram que o componente estilo de liderança é importante para determinar o clima nas universidades.

O estilo de liderança leva em conta o importante aspecto que reflete a forma de comandar as pessoas, abrange questões que estão relacionados à tarefa e às pessoas, na perspectiva de alcançar objetivos pessoais e organizacionais.

Sobre o estilo de liderança, Smith (1994) comenta que são as maneiras pelas quais o líder orienta sua conduta.

Uma liderança pode agir de forma democrática ou autocrática no exercício de sua função.

Uma liderança democrática age de forma mais participativa, ouvindo as pessoas. Stoner (1995) comenta que na liderança democrática as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se de muitas tarefas. O líder é objetivo e limita-se ao fator, em suas críticas e elogios. Também, o líder, na divisão das tarefas, deixa a critério do próprio grupo a tarefa de escolher os seus companheiros de trabalho, propiciando a formação dos grupos de amizade e o relacionamento cordial entre os integrantes do grupo.

Na liderança autocrática, o líder age de forma mais coercitiva, conforme afirma Drucker (1997), para o qual, na liderança autocrática, o líder determina as

providências, as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo. O líder é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro e apenas o líder fixa a diretriz sem qualquer participação do grupo.

Ao analisarmos os relatos em relação ao componente estilo de liderança com a finalidade de verificar se é importante para compor a categoria comportamento das chefias, constatamos que, de maneira geral, todos os participantes argumentaram ser um componente importante e adequado, conforme podemos observar no relato de um dos respondentes:

Acredito que a questão do estilo de liderança está relacionada com o comportamento do chefe no gerenciamento das pessoas, na sua forma de agir, de delegar. A capacidade de comunicação e clareza da chefia, a aceitabilidade e a aplicação das sugestões, por parte da chefia, apresentam retorno em qualidade na execução das atividades.

O mesmo depoente destaca a importância deste componente para a análise de clima em universidades.

Dentro de uma instituição, especialmente no nosso caso das universidades, é muito importante que saibamos o estilo de liderança de nossos chefes, para que possamos compreendê-los e também agir de forma a que não gerem conflito na instituição.

Analisando outro relato, observamos que o respondente emitiu a seguinte opinião.

Sabendo o estilo de liderança dos chefes, fica mais fácil administrar determinadas situações que ocorrem no dia-a-dia de comando dentro das instituições em relação ao grupo de trabalho, à discussão e troca de idéias, no grau de acompanhamento no desenvolvimento do trabalho e em relação à aceitação dos subordinados com relação às chefias. Em caso de incompatibilidade, ou de incompetência do chefe, fica também mais fácil estabelecer ações que visem deslocá-lo para outra função, mais adequada ao seu estilo de comando.

O componente estilo de liderança objetiva identificar determinadas características do chefe na perspectiva de perceber seu estilo de comando e sua forma de agir. Em vista disso, é que podemos afirmar ser este componente altamente relevante para compor a categoria comportamento das chefias na perspectiva da análise do clima em universidades federais.

Um outro sujeito fez o seguinte comentário em relação à importância do estilo gerencial em compor a categoria comportamento da chefia:

Respondendo a sua pergunta, inicialmente gostaria fazer uma colocação. Uma das coisas que tem me preocupado é quando falam na capacidade do chefe em delegar tarefas. Pois, na medida em que os chefes sabem delegar eles têm um tipo de comportamento, caso não saibam delegar, o comportamento deles vai se tornar problemático para a organização.

Da mesma forma, um outro depoente considera que

[...] a capacidade que o indivíduo tem de se comunicar com seu subalterno, de comunicar tarefas e de estabelecer uma comunicação fluida, fácil e aceitável dentro da organização vai gerar comportamentos mais ou menos aceitáveis, dependendo do estilo de liderança do chefe. Se o componente proposto for capaz de identificar este tipo de situação relacionado com o estilo de liderança não tenho dúvida que é muito importante para gerar o clima nas universidades.

O componente estilo de liderança tem por objetivo identificar tipos de relação, como comunicação, delegação e outros indicadores, na perspectiva da análise do clima em universidades. A atribuição do componente é identificar estes tipos de questão, conforme podemos observar nos indicadores identificados e apresentados abaixo.

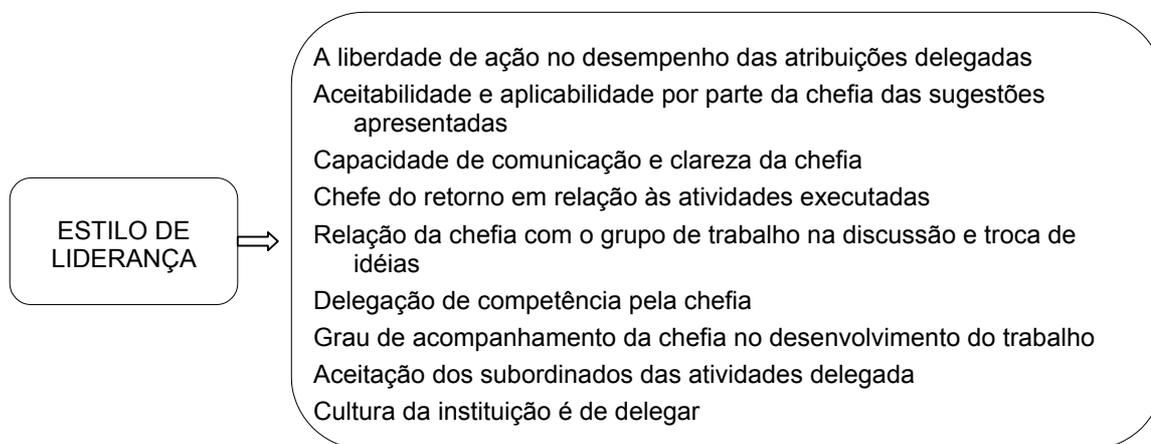


FIGURA 41 - Indicadores do componente *estilo de liderança*

Assim, podemos afirmar que o componente é muito importante para compor a categoria comportamento das chefias, na perspectiva da análise do clima organizacional em universidades, tendo em vista os objetivos a que ele se propõe e também devido aos diversos depoimentos vistos nesta análise.

A seguir apresentaremos a categoria, seus componentes e indicadores resultantes da pesquisa.

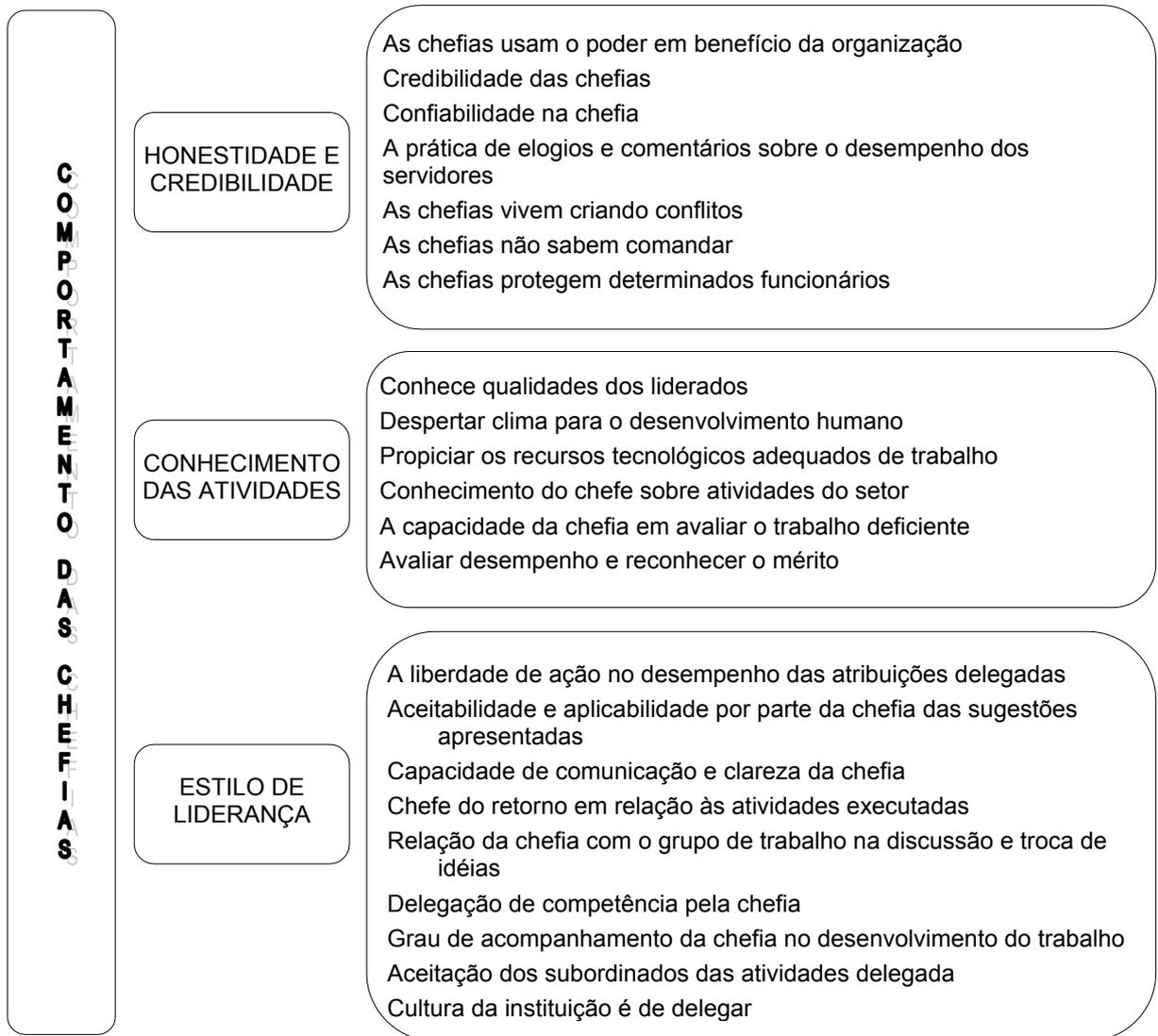


FIGURA 42 - Indicadores e componentes da categoria *conhecimento das chefias*

Após a análise da categoria, podemos afirmar que os componentes honestidade e credibilidade, conhecimento das atividades e estilo de liderança são importantes para compor a categoria comportamento das chefias visando analisar o clima organizacional em universidades federais da região sul do Brasil. Esta conclusão está fundamentada nos relatos e nas análises desenvolvidas em consonância com a literatura desta pesquisa. Entretanto é importante destacar, finalmente, que um dos respondentes sugeriu que fosse criado mais um

componente, chamado de ética das chefias. Mas está hipótese não foi confirmada pelos demais sujeitos da pesquisa, uma vez que a maioria considerou que o comportamento ético, ou não, dos chefes pode ser captado pelo componente honestidade e credibilidade, uma vez que estas percepções resultam também, em parte, da ética comportamental dos chefes.

4.3.2.8 Satisfação pessoal

A satisfação pessoal é umas das categorias identificadas pelo pesquisador para estudar o clima organizacional em universidades federais da região sul.

A categoria satisfação pessoal foi constituída pelos componentes satisfação no trabalho, jornada de trabalho e reconhecimento proporcionado, representadas abaixo.



FIGURA 43 - Categoria *satisfação pessoal* e seus componentes

A categoria satisfação pessoal tem a seguinte definição nesta tese: refere-se à satisfação dos servidores em relação ao tipo de trabalho que executam, à motivação para a execução das mesmas e às expectativas quanto ao reconhecimento que a organização lhe retribui, com relação às tarefas e ao relacionamento com os colegas e os usuários.

A seguir, apresentaremos o componente satisfação no trabalho e suas respectivas análises, desenvolvidas com base nos relatos e na literatura estudada.

4.3.2.8.1 Satisfação no trabalho

A finalidade do estudo deste componente é de verificar a sua importância para compor a categoria satisfação pessoal na perspectiva da análise do clima em universidades federais.

Determinadas pessoas exercem suas atividades profissionais única e exclusivamente por aspectos financeiros, mas, a grande maioria, não deixa de buscar a satisfação no trabalho considerando outro aspectos que não sejam somente os pecuniários. A busca incessante da realização no trabalho é algo intrínseco do ser humano. Uns procuram a satisfação com mais ênfase, enquanto outros aceitam passivamente as regras ou normas da instituição. Todo indivíduo tem sua forma de agir e reagir e é nesse contexto que se verifica a importância do componente satisfação no trabalho para compor a categoria satisfação pessoal visando o estudo do clima nas universidades. É através deste componente que podemos verificar se o servidor está satisfeito ou insatisfeito no trabalho.

Conforme podemos observar num dos relatos,

quando um servidor faz uma atividade de que não gosta, numa jornada inadequada, isto pode causar transtornos tanto para a instituição como para o servidor. Já houve casos que provocaram acidentes de trabalho e inclusive sei de um caso que chegou ao processo de estresse.

Se a instituição tiver mecanismos ou instrumentos adequados para perceber este tipo de insatisfação, todos estes fatos podem ser evitados. É nesse sentido que estamos estudando o componente satisfação no trabalho, verificando se ele é importante para desenvolver o estudo do clima nas universidades.

Para termos clareza com relação à importância do componente satisfação no trabalho para análise do clima em universidade, vejamos outro depoimento:

Esse negócio de satisfação pessoal em relação ao trabalho é complicado. Por exemplo, eu preciso sustentar a minha família caso goste ou não de determinada atividade, pois quando eu aceitei o emprego tinha conhecimento das condições existentes. Agora, é importante destacar, depois de conhecer a atividade com mais clareza e não tendo me adaptado naquela função não esperaria nenhum minuto para trocar.

Para identificar este tipo de problema, o estudo do clima é uma ferramenta adequada visando obter este tipo de informações. Segundo Luz (1996), o clima

organizacional, quando retrata o grau de satisfação no trabalho, constitui-se numa ferramenta valerosa para a instituição. Talvez esse trabalho possa trazer alguma contribuição nesse sentido.

Analisando outros relatos, observamos o seguinte depoimento sobre a importância do componente satisfação pessoal em relação satisfação no trabalho:

Acredito que a satisfação pessoal no trabalho seria maior caso eu pudesse compatibilizar entre aquilo que é necessário executar e o que eu gosto de fazer. Caso houvesse essa compatibilização, não tenho dúvida que o trabalho seria mais prazeroso, com certeza. Agora, se esse instrumento que o senhor está desenvolvendo conseguir identificar este tipo de situação, será muito importante para todos.

De forma relativamente semelhante, um outro sujeito fez o seguinte comentário:

O trabalho reflete um modo de agir da pessoa, que se manifesta no ser enquanto faculdade intrínseca. A ação humana manifesta-se nas atividades desenvolvidas. É de se esperar então que estas atividades reflitam a satisfação pessoal em relação ao trabalho que ele executa. Os mecanismos de satisfação que as instituições proporcionam no trabalho podem se tornar em momento de satisfação pessoal.

Nesses dois comentários há um elemento comum, mas de natureza diferente. O primeiro centra a instituição como instrumento definidor da satisfação no trabalho, enquanto que o segundo compartilha com a instituição, mas acresce a responsabilidade do indivíduo em desenvolver a sua própria satisfação. Mesmo observando estas diferenças, a satisfação no trabalho independentemente de qual entidade é a mais importante, ela continua sendo importante para análise do clima em universidades.

Observando diversos relatos acima mencionados, tem-se a clara idéia de que satisfação no trabalho constitui-se num componente significativo para constituir a categoria satisfação pessoal visando a análise do clima em universidades. Com esses argumentos, manifestados pelos sujeitos da pesquisa, evidencia-se o quanto é expressivo, para o estudo do clima, o componente satisfação no trabalho. O trabalho sendo um componente indispensável da atividade humana, reforça a concepção de que estando satisfeito nele, conseqüentemente, haverá satisfação pessoal.

A análise possibilitou o surgimento de um conjunto de indicadores de satisfação no trabalho, os quais serão úteis para identificar o clima em universidades federais.

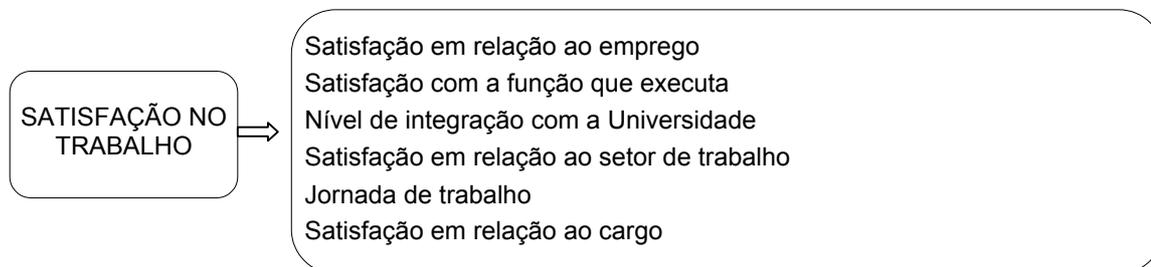


FIGURA 44 - Indicadores do componente *satisfação no trabalho*

Finalizando análise deste componente, acreditamos ser a satisfação no trabalho de vital importância para compor a categoria satisfação pessoal, na perspectiva do estudo do clima em universidades federais.

Passamos agora para a análise do componente jornada de trabalho, verificando se os respondentes acham que ele é adequado e importante para estudo do clima em universidades.

4.3.2.8.2 Jornada no trabalho

O estudo deste componente visa identificar seu nível de importância na composição da categoria satisfação pessoal na perspectiva da análise do clima em universidades federais.

Ao iniciarmos as entrevista sobre a importância do componente jornada de trabalho em compor a categoria satisfação no trabalho, um dos entrevistados fez o seguinte comentário:

A jornada do trabalho, para mim parece mais um indicador da satisfação no trabalho do que um componente da categoria satisfação pessoal. Como sugestão, em face da minha experiência na instituição e dos meus conhecimentos, sugeriria que no lugar deste componente, que é muito restrito, se introduzisse a abordagem de um outro aspecto relacionado com a satisfação pessoal e que não foi abordado na proposta. Trata-se de um conjunto de conjunto de sentimentos, percepções e estados interiores que refletem a motivação para o trabalho. Talvez este novo componente pudesse ter este nome, motivação no trabalho.

Com relação á importância deste componente, um outro respondente posicionou-se da seguinte forma:

A jornada de trabalho é um contrato legal e que não se constitui num componente plausível para análise de clima organizacional. Sugiro que o componente jornada de trabalho seja repensado, mas, não tenho nenhuma sugestão substitutiva.

Em face destes relatos passamos a perguntar aos outros sujeitos sobre o que eles achavam destes questionamentos, verificando-se que a maioria concordou com a percepção de que o componente jornada de trabalho era pouco abrangente e expressivo, acolhendo a proposição de que o componente motivação no trabalho seria um aspecto mais adequado para compor a categoria satisfação pessoal.

Dessa forma, passamos a reavaliar alguns conceitos encontrados na literatura, e chegamos à conclusão de que deveríamos mudar o componente para motivação no trabalho. Assim sendo passamos adotar o novo componente motivação no trabalho em substituição jornada de trabalho.

Feita a reformulação, passamos a perguntar aos outros respondentes qual era sua opinião sobre o componente motivação no trabalho para compor a categoria satisfação pessoal.

Vejamos alguns relatos.

A motivação no trabalho é fator importantíssimo para gerar ou refletir a satisfação pessoal, na minha percepção. Pois quando um servidor faz aquilo de que gosta, tem-se um ambiente mais agradável, o retorno do trabalhador é imediato para a instituição, as oportunidades são constantes, as possibilidades de demonstrar seu potencial são maiores, assim não tenho dúvida que isso se torna motivador para qualquer pessoa e conseqüentemente é motivo de satisfação pessoal.

Verificando o conceito de Lopes (1980), observamos que a motivação significa todas as condições de esforço ou desempenho interno descritas como aspirações, desejos, estímulos, impulsos etc, ou seja, um estado interno que ativa ou motiva as pessoas para o trabalho.

Sob este aspecto, um dos informantes destacou:

A satisfação pessoal, tanto no trabalho como fora dele, está intrinsecamente relacionada com a motivação. Se não existe motivação, as coisas são feitas de má vontade, por obrigação, com desprazer. Aquilo que é feito com prazer é capaz de dar satisfação. A satisfação tem a ver com este *élan* interior.

Para Bergamini (1998) a motivação não é uma fórmula mágica que promete sucesso absoluto na interação com qualquer tipo de pessoa. A autora sugere que a motivação grupal deve ocorrer a partir de uma motivação individual e que, para conseguir-se um clima propício à motivação, é necessário ter supervisores que possuam maior sensibilidade interpessoal e que sejam capazes de detectar a necessidade que mobilize os esforços de seus subordinados.

Sobre a importância do componente motivação no trabalho compor a categoria satisfação pessoal para a análise do clima em universidades federais, um dos depoentes afirmou:

Acredito que a satisfação pessoal acontece com mais frequência quando estou motivado para o trabalho, ou em outras situações pessoais, mesmo fora do trabalho.

Não resta dúvida de que depois de verificarmos todos os relatos e analisá-los podemos alterar o componente para motivação no trabalho. Conclui-se que a motivação pode ser considerada como uma variável expressiva para refletir o clima organizacional nas universidades.

Dos relatos surgiram contribuições no que se refere aos componentes. Dada a importância dessas contribuições e considerando uma das perguntas de pesquisa, apresenta-se abaixo um conjunto de indicadores o qual será útil para identificar a motivação no trabalho em relação ao clima em universidades federais.

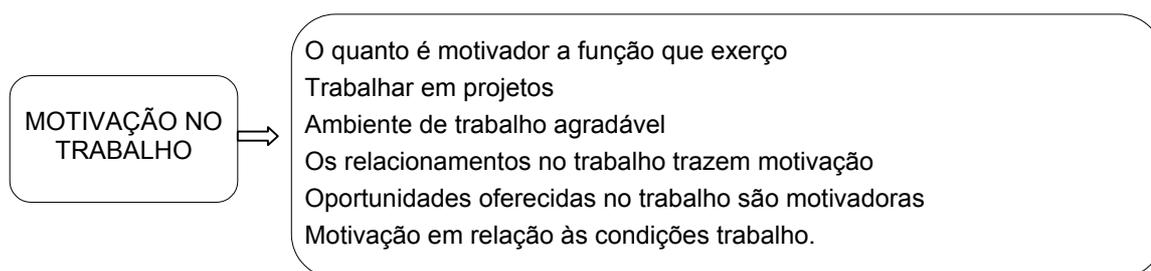


FIGURA 45 - Indicadores do componente *motivação no trabalho*

Concluindo a análise deste componente há fortes razões e motivos para afirmar que motivação no trabalho constitui-se num instrumento pertinente para compor a categoria satisfação pessoal, na perspectiva do estudo do clima em universidade.

Passamos agora para a análise do componente reconhecimento proporcionado, verificando se os respondentes acham que ele é adequado e importante para a análise do clima em universidades.

4.3.2.8.3 Reconhecimento proporcionado

O objetivo do estudo deste componente é o de verificar a sua importância para compor a categoria satisfação pessoal, na perspectiva da análise do clima em universidades federais.

Perguntando aos informantes-chave se o reconhecimento proporcionado é um componente importante para gerar a satisfação pessoal, tivemos, da grande maioria dos respondentes, a informação de que este componente é de expressiva importância para estudar o clima na universidade.

Vejamos alguns depoimentos nesse sentido.

Sobre a pergunta se o reconhecimento proporcionado é um componente importante para compor a categoria satisfação pessoal, na perspectiva da análise do clima institucional, eu tenho certeza que ele é muito importante. O reconhecimento proporcionado em decorrência do trabalho que executo na universidade tem me trazido muita satisfação pessoal e orgulho, principalmente quando escuto comentários de que o trabalho que executo traz contribuição para o desenvolvimento da sociedade.

Este sujeito procurou enfatizar a sua satisfação em relação ao resultado do seu trabalho para a sociedade. Para ele, ao ver que o seu trabalho contribui para a sociedade torna-se gratificante e motivador, fato este que pelo reconhecimento proporcionado se traduz em satisfação pessoal.

Sob este aspecto, nota-se a importância do componente e da categoria para a análise do clima em universidades.

Continuando as análises, vejamos um outro depoimento.

Sobre a importância do reconhecimento proporcionado e a satisfação no trabalho acho muito importante porque eu posso expressar a minha idéia em relação a questões importantes de reconhecimento e satisfação. Agora, falando em satisfação pessoal no trabalho acho que é quando o chefe ou colega faz comentários de aprovação sobre o meu desempenho. Dizendo que o trabalho foi bem feito ou, pelo menos, me dando um retorno em relação ao meu esforço. Este tipo de comentário, feito de forma honesta, me motiva para o exercício da função e me deixa muito satisfeito no trabalho. Isso eu entendo que seja o reconhecimento.

Nota-se neste depoimento que a preocupação do respondente é mais relacionada com o retorno que lhe é dado em relação ao seu desempenho, seja por parte do chefe ou do colega de trabalho. Verifica-se que ao falarmos em satisfação pessoal o reconhecimento proporcionado pode se restringir a questões simples como, por exemplo, dizer que o seu trabalho foi bem feito, que o empregado tem se esforçado.

Mas para obter este retorno é necessário que a instituição utilize instrumentos que possam medir ou identificar este tipo de percepção. Dessa forma é que estamos estudando a categoria satisfação pessoal e o componente reconhecimento proporcionado verificando até que ponto eles são importantes para analisar o clima nas universidades.

Verificando outro relato, contatamos a importância deste componente para gerar a satisfação pessoal.

A atividade que exerço me traz muita satisfação pessoal quando encontro um aluno a quem lecionei ocupando um cargo gerencial de destaque em determinada organização. Isto me gratifica e me traz satisfação pessoal. Teve ex-aluno que fez o seguinte comentário: estou aqui por causa dos seus ensinamentos. Pergunto, isso traz satisfação pessoal e é um tipo de reconhecimento? Sem dúvida que é.

São situações como estas que vão demonstrando a importância do estudo do clima organizacional para identificar estes tipos de posicionamento, seja do orgulho sentido pelo professor, como o do aluno de reconhecer a importância que tiveram os ensinamentos recebidos do mestre.

Observamos agora o relato de outro sujeito que enfoca alguns aspectos que refletem o reconhecimento pela execução do trabalho e que podem resultar em satisfação pessoal.

O reconhecimento que os empregados tem dentro da instituição gera o nível de satisfação maior ou menor. Se a pessoa se sente reconhecida a partir da remuneração adequada, é um fator que vai gerar satisfação. Se ela se sente reconhecida pela qualidade com que ela desempenha suas tarefas, é outro fator que vai gerar a satisfação pessoal. Se ela percebe reconhecimento pela forma, pelo grau de responsabilidade com que ela executa suas tarefas, também vai gerar satisfação. Se ela percebe que as pessoas confiam nela, delegam-lhe atividades, que têm confiança nela, sabem da sua competência, sabem que ela tem condições de produzir aquilo e produzir até mais, estes são indicadores de reconhecimento e que vão gerar satisfação.

Chegando ao final, concluímos, com base na literatura e nos relatos, que o reconhecimento proporcionado é um componente importantíssimo para detectar a satisfação pessoal, com vista à análise do clima em universidades federais, razão pela qual apresentamos alguns indicadores que serão úteis para identificar o reconhecimento proporcionado em relação ao clima em universidades.

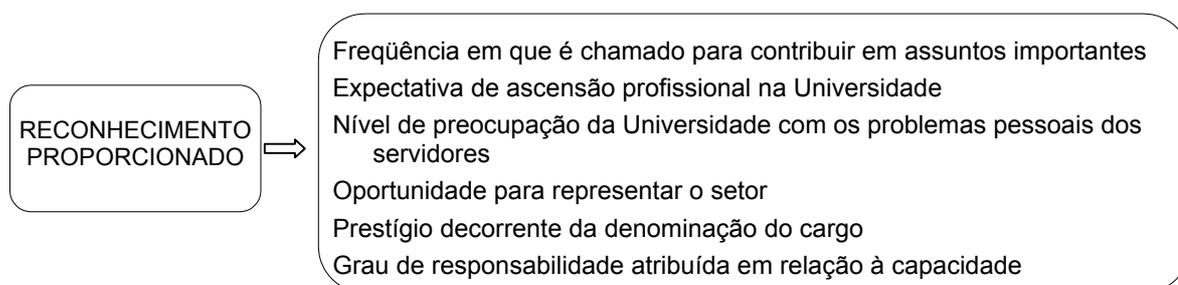


FIGURA 46 - Indicadores do componente *reconhecimento proporcionado*

Finalmente, podemos afirmar que este componente é importante para compor a categoria satisfação pessoal na perspectiva da análise do clima em universidades.

A seguir apresentaremos a categoria e seus componentes e indicadores resultado da pesquisa ficando assim estruturados:

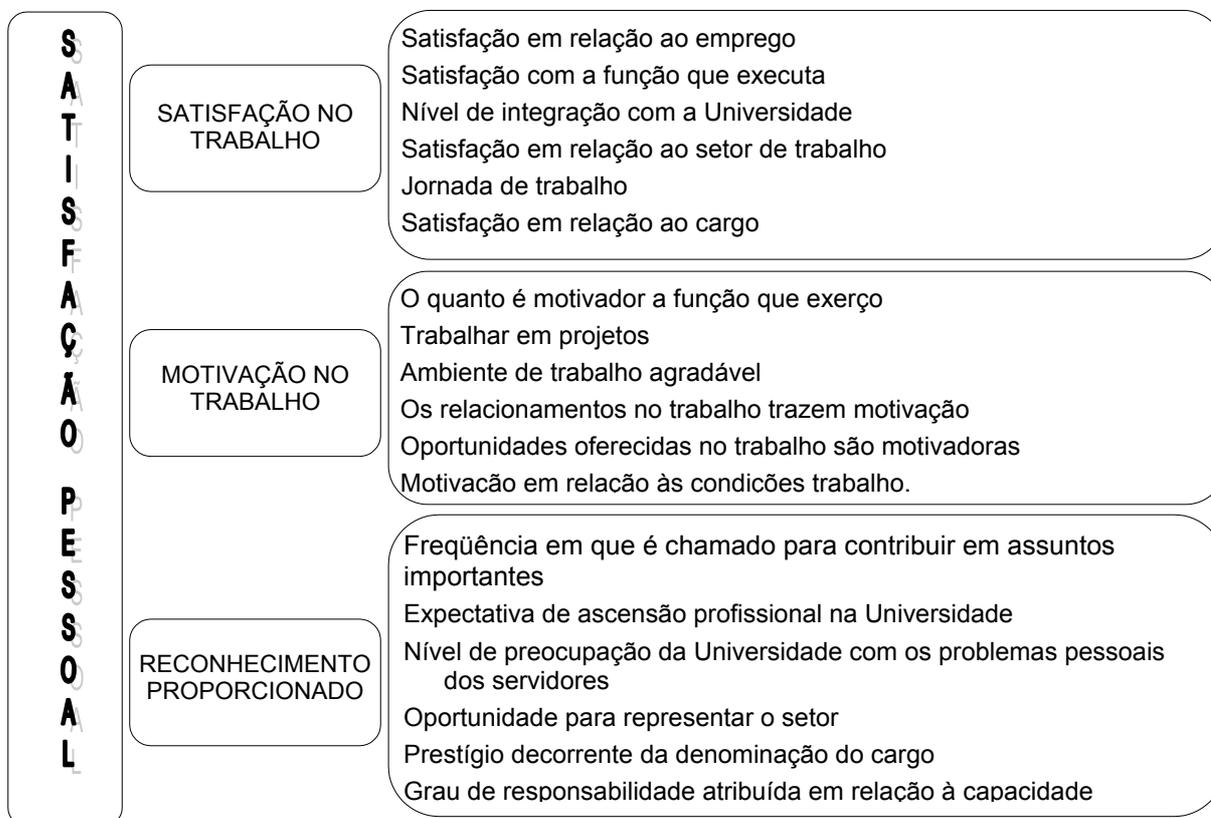


FIGURA 47 - Indicadores e componentes da categoria *satisfação pessoal*

Feitas as respectivas análises e estudos, concluímos que a categoria satisfação pessoal deveria ficar composta dos componentes satisfação no trabalho, motivação no trabalho e reconhecimento proporcionado visando analisar o clima organizacional em universidades federais da região sul do Brasil. Esta afirmativa está fundamentada nos relatos e nas análises desenvolvidas em consonância com a literatura desta pesquisa.

A categoria satisfação pessoal ficou, pois, constituída pelos componentes: satisfação existente, motivação no trabalho, reconhecimento proporcionado, depois das respectivas análises, ficando assim representada.



FIGURA 48 - Categoria *satisfação pessoal* e seus componentes – proposta reformulada

Esta é a nova configuração final da categoria satisfação pessoal e seus componentes, após as análises dos relatos apresentados na pesquisa.

4.3.2.9 Planejamento institucional

O planejamento institucional é umas das categorias identificadas pelo pesquisador para estudar o clima organizacional em universidades federais da região sul. A categoria planejamento institucional foi constituída pelos componentes informação, comprometimento e participação, conforme representação exposta na página a seguir.



FIGURA 49 - Categoria *planejamento institucional* e seus componentes

A categoria planejamento institucional tem a seguinte definição nesta tese: planejamento institucional é processo pelo qual são estabelecidos os elos de ligação entre os meios e fins de uma organização.

A seguir, apresentaremos o componente informação e suas respectivas análises desenvolvidas com base nos relatos e na literatura.

4.3.2.9.1 Informação

O estudo deste componente visa identificar sua importância na composição da categoria planejamento institucional, na perspectiva da análise do clima em universidades federais.

Um fator de suma importância que deve ser enfatizado é o conceito de informação e sua natureza. Conforme Stoner; Freeman (1995), o papel da informação é fundamental para obter-se um controle eficaz dos meios disponíveis e necessário para o alcance dos objetivos. A informação é resultante de dados organizados ou analisados de algum modo significativo.

Perguntando aos informantes-chave se a informação é um componente importante para refletir planejamento institucional, constatamos que maioria dos respondentes a considera de fundamental importância para estudar o clima na universidade.

Observemos alguns depoimentos nesse sentido.

A informação é um dos componentes mais importantes para elaboração do planejamento. Do conhecimento do informante sobre o ambiente de trabalho, a disponibilidade de recursos e a necessidade de serviços é que se vai definir o planejamento. Então, o conhecimento e a informação são importantes para gerar a categoria planejamento institucional.

O sujeito demonstra com clareza, no seu depoimento, que considera a informação um componente importante compor a categoria planejamento institucional. Observa se também que os conhecimentos do informante são aspectos relevantes na composição do planejamento.

Vejamos outro depoimento.

Eu acho muito importante que as informações em todos os níveis da instituição sejam disponibilizadas para a elaboração do planejamento. Quanto mais informações forem passadas para os responsáveis pela elaboração do planejamento maior a possibilidade de se fazer um bom planejamento. Caso as informações não sejam suficientes ou importantes o planejamento poderá deixar a desejar por isso a importância na qualidade e na quantidade das informações.

Observando os relatos não fica dúvida que a informação é um componente imprescindível para gerar a categoria planejamento institucional. Fato este confirmando quando os sujeitos enfatizam ser a informação um fator diferencial do planejamento institucional nos diversos níveis funcionais.

Dessa forma, entendemos que, tanto a categoria planejamento institucional como o componente informação, são muito importantes para estudar o clima em universidades federais, razão pela qual são apresentados a seguir alguns indicadores levantados no decorrer do trabalho.

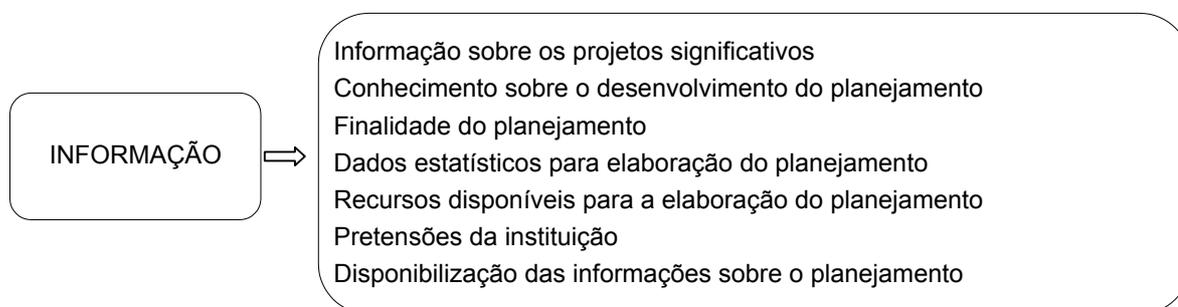


FIGURA 50 - Indicadores do componente *informação*

Concluindo as análises deste componente, entendemos que ele é muito importante para compor a categoria planejamento institucional na perspectiva da análise do clima organizacional em universidades, haja vista que todos os respondentes têm este ponto de vista.

A seguir, passaremos analisar o componente comprometimento verificando se é importante para constituir a categoria planejamento institucional na perspectiva da análise do clima em universidades.

4.3.2.9.2 Comprometimento

A finalidade do estudo deste componente é verificar sua importância para compor a categoria planejamento institucional na perspectiva da análise do clima em universidades federais. Para Bastos (1994), comprometer-se tem a ver com uma propensão para a ação, comportando-se de determinada forma. Quando se afirma que alguém é comprometido com seus deveres supõe-se que ele fez ou faz os mesmos, ou inúmeras outras coisas ligadas a eles, de uma ou de outra forma.

Já, dentro das organizações, o comprometimento é considerado como um laço psicológico entre o indivíduo e a organização na qual trabalha, podendo o comprometimento deste indivíduo ser influenciado pela socialização das suas experiências anteriores, diversidade e complexidade das atividades desempenhadas e pela existência de uma estrutura organizacional desejada.

Iniciando as análises deste componente, vejamos a informação de um entrevistado sobre a importância do comprometimento para gerar o planejamento institucional nas universidades federais.

Se não houver o comprometimento, o planejamento será elaborado de uma forma autoritária, e dificilmente ele será executado. A elaboração do planejamento implica em que haja um comprometimento das pessoas envolvidas, e o grau de comprometimento faz com que exista uma satisfação maior, na medida em que se atingem os objetivos da instituição.

Observemos outro depoimento:

Nas universidades normalmente o planejamento é feito por alguns 'iluminados' e não me recordo de ter sido chamado a participar do mesmo. Se não somos chamados a opinar é complicado se comprometer com este tipo de situação. O comprometimento pode ser do ponto de vista de atender às metas ou do ponto de vista em contribuir para a própria elaboração do planejamento.

Prestemos atenção neste comentário. O comprometimento é uma variável importante para o planejamento, mas que não ocorre de forma arbitrária. Tanto pode resultar de uma sintonização com as metas, como do envolvimento na fixação das mesmas. Aqui se nota a importância de se ter um instrumento adequado que identifique a percepção das pessoas a este componente. A identificação deste tipo de percepção é que ajuda a alterar a forma de elaborar o planejamento, fazendo com que todos se sintam comprometidos com a instituição. Para Mowday et al. (1982), o comprometimento organizacional abrange desde o desenvolvimento, o envolvimento bem como a participação no planejamento da instituição.

Vejamos agora a opinião de outro sujeito:

Não tenho dúvida de que o componente comprometimento é importante para compor a categoria planejamento institucional. Mas, tenho uma ressalva. Para que eu me comprometa é necessário que conheça ou participe da elaboração do planejamento, senão fica difícil executar algo que desconheço.

Novamente fica claro o interesse dos integrantes em se comprometer com a instituição, desde que tenham conhecimento do que esta sendo desenvolvido. É nesse momento que os componentes passam a ser um instrumento importante para identificar a opinião dos servidores em determinadas situações. Saber quais as suas percepções em relação ao comprometimento.

É dentro desta linha de raciocínio que se percebe a importância do componente comprometimento e da categoria planejamento para gerar o clima nas universidades, razão pela qual é apresentado um conjunto de indicadores que poderão se úteis para estudar o clima, sob esta perspectiva.

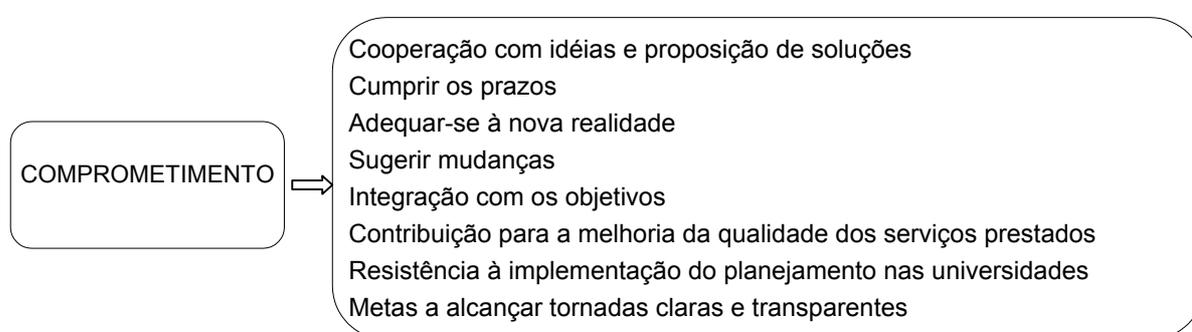


FIGURA 51 - Indicadores do componente *comprometimento*

Ao final deste tópico, podemos enunciar que o componente comprometimento é importante para compor a categoria planejamento institucional, haja vista que todos os respondentes demonstraram a mesma opinião confirmando a pergunta de pesquisa apresentada na tese.

No momento seguinte, passaremos a apresentar o componente participação, na perspectiva de saber se é importante para compor a categoria planejamento institucional.

4.3.2.9.3 Participação

Ao estudar este componente, pretendemos verificar sua importância para compor a categoria planejamento institucional na perspectiva da análise do clima em universidades federais.

No sentido restrito, o termo participação poderia ser utilizado para situações em que o indivíduo contribui direta e indiretamente para uma decisão. Na Administração este termo consiste numa das mais novas formas de atingir a concretização dos ideais democráticos. Ênfase na participação destaca o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas idéias e sugestões são aceitas.

Para Stoner (1995), a participação consiste na criação de oportunidades, sob condições adequadas, para que as pessoas influam nas decisões que as afetam. Essa influência pode ser de pouca a muita participação e se constitui num caso especial de delegação no qual o subordinado adquire um controle maior, uma maior liberdade de escolha em relação a suas próprias responsabilidades.

De uma maneira geral todos os respondentes afirmaram que o componente participação é importante para compor a categoria planejamento institucional na perspectiva da análise do clima em universidades federais. Ao falarmos da participação no planejamento supõe-se que os servidores participem de forma ativa na elaboração, implementação e execução do planejamento nas universidades, conforme podemos observar o relato de um dos respondentes:

A participação pode ser muito importante para a instituição e os servidores do meu ponto de vista. Mas é importante destacar que quando falo em participar é tanto na elaboração, na implementação e execução.

Observando o relato do respondente constatamos a preocupação destes em querer participar com idéias. Muitas vezes os servidores tem idéias excelentes, mas não são chamados a colaborar na elaboração do planejamento. Para Mendonça (1987), a participação é vista como uma variável que define e indica como alguém participa com idéias nas organizações. A participação reduz a alienação e aumenta o moral, além de assegurar eficiência, estimular a harmonia e enriquecer a personalidade. O uso eficaz da participação é conseqüência de um ponto de vista gerencial que inclui confiança nas potencialidades dos subordinados.

Sob este aspecto, vejamos o seguinte depoimento:

Eu já participei ativamente na elaboração, na implementação e na execução do planejamento. Foi gratificante contribuir com idéias que deram resultados significativos para a instituição. Apresentei propostas e projetos que foram implementados, isto para mim foi reconhecimento da minha competência.

Fica demonstrado que os servidores pretendem participar ativamente, seja na elaboração, na implementação ou na execução do planejamento. Para captar esta percepção dos servidores seria necessário ter um instrumento que identificasse tais sentimentos. Dessa forma é que estamos propondo a categoria e seus componentes com o propósito de se obter a percepção dos servidores em relação ao comprometimento com o planejamento da instituição.

Vejamos o relato de outro sujeito.

Na medida em que existe maior participação, em que as pessoas sentem que o planejamento é resultado do seu envolvimento, da sua participação, vai haver um maior comprometimento. Então, esses três componentes, para mim, estão relacionados. Quer dizer, na medida que eu tenho a informação eu me envolvo e me disponho a participar, na medida que eu me disponho a participar eu me sinto comprometido com o planejamento.

Verifica-se que o respondente confirmou serem os três componentes importantes para gerar o clima nas universidades. Então há um encadeamento dos três componentes e daí a importância deles para o planejamento institucional.

Enfim, analisando os relatos, percebe-se que a maioria dos respondentes entende ser o componente participação importante para compor a categoria planejamento institucional na perspectiva da análise do clima organizacional em universidade. Podemos assim deduzir que o componente e a categoria são

adequados e importantes para gerar o clima das universidades federais, podendo a participação ser observada a partir dos indicadores relacionados a seguir.

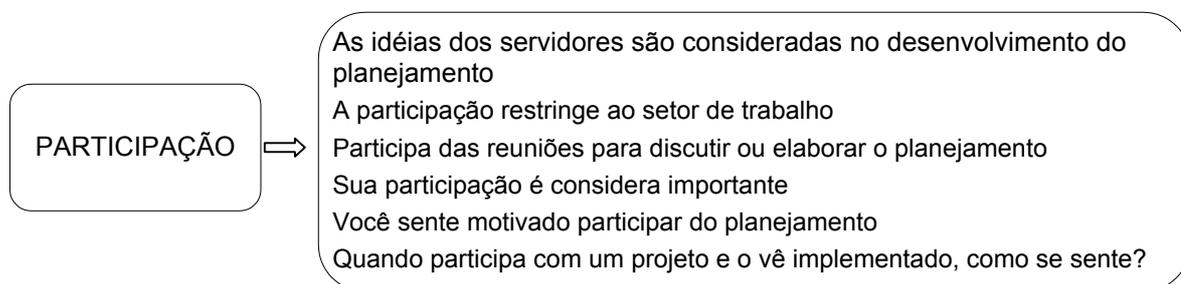


FIGURA 52 - Indicadores do componente *participação*

Observando a literatura e analisando os diversos depoimentos fica claro que o componente participação é importante para compor a categoria planejamento institucional na perspectiva da análise do clima em universidades federais.

A seguir apresentaremos a categoria planejamento institucional e seus componentes e indicadores resultantes da pesquisa.

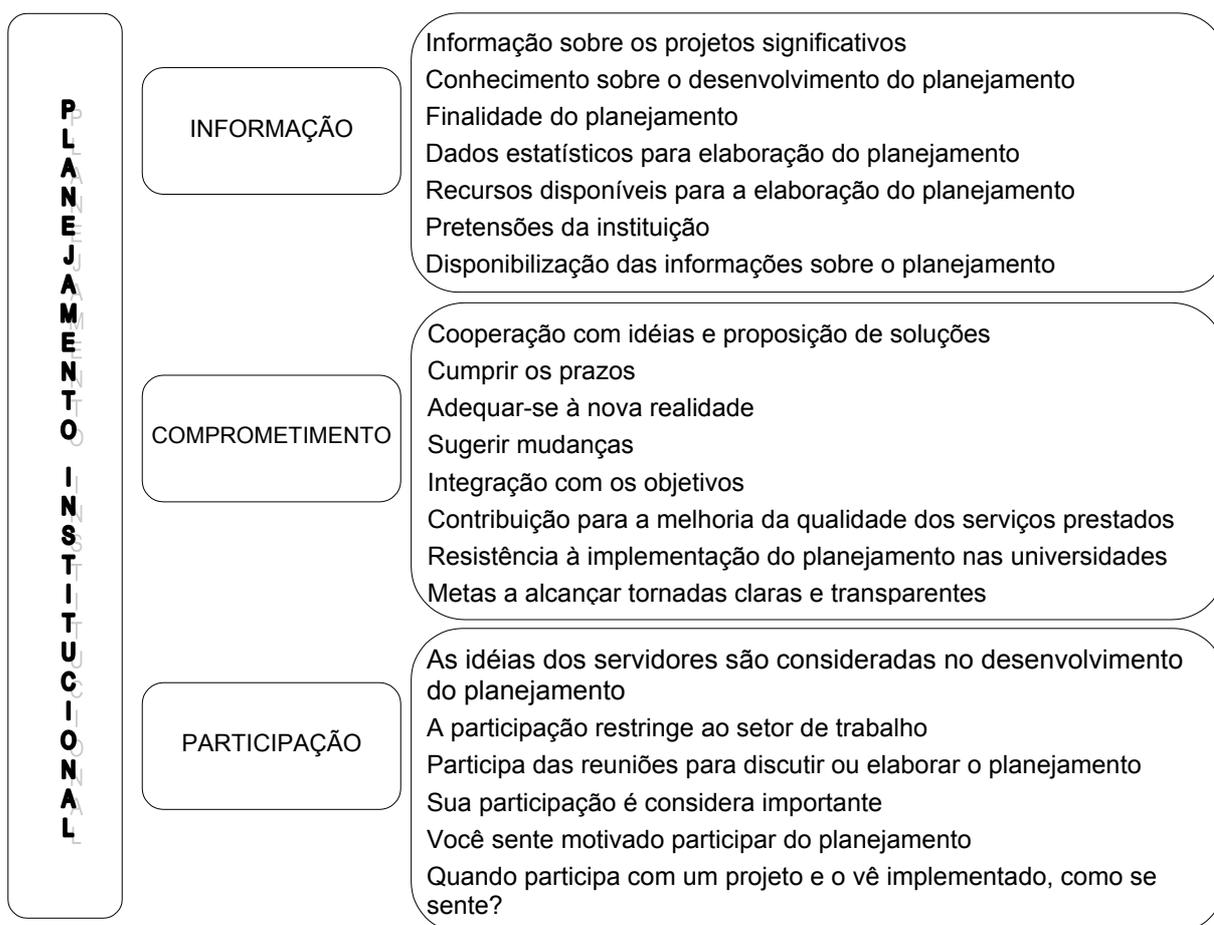


FIGURA 53 - Indicadores e componentes da categoria *planejamento institucional*

Após a análise desta categoria, podemos afirmar que os componentes informação, comprometimento e participação são importantes para compor a categoria planejamento institucional visando analisar o clima organizacional em universidades federais da região sul do Brasil.

Esta afirmativa está fundamentada nos relatos e nas análises desenvolvidas em consonância com a literatura apresentada nesta pesquisa.

4.3.2.10 Processo decisório

O processo decisório é umas das categorias identificadas pelo pesquisador para estudar o clima organizacional em universidades federais da região sul.

A categoria processo decisório está constituída pelos componentes delegação, comunicação e conflito de interesses, estando assim representada.

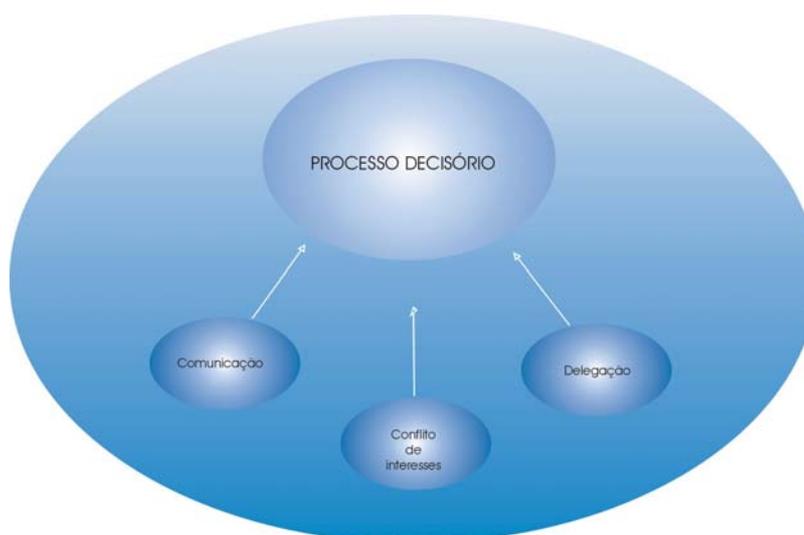


FIGURA 54 - Categoria *processo decisório* e seus componentes

A categoria processo decisório tem a seguinte definição nesta tese: o processo decisório é o mecanismo através do qual são escolhidas algumas dentre as diversas alternativas de conduta nos diferentes processos organizacionais, resultando em maior racionalidade e em orientação das ações da organização.

A seguir apresentaremos o componente delegação e suas respectivas análises, desenvolvidas com base nos relatos e na literatura.

4.3.2.10.1 *Delegação*

O objetivo do estudo desse componente é verificar se ele é importante para a compor a categoria processo decisório na perspectiva da análise do clima em universidades federais.

Observando os relatos e sua respectiva análise, constatamos que a maioria dos respondentes afirmou ser o componente delegação fundamental para revelar o processo decisório na instituição. A afirmativa fica perceptível quando um dos respondentes concede o seguinte depoimento:

[...] para que as decisões sejam mais rápidas é importante que os dirigentes deleguem aos seus subordinados a tomada de decisões, desde que isto não seja para simplesmente se esquivar da tomada de decisão.

Deste modo, verifica-se a relação que existe entre o processo decisório e a delegação, ficando demonstrado ser um componente importante para revelar a categoria processo decisório, tendo em vista que quanto mais for delegada a tomada de decisão, mais rápidas serão as decisões na instituição. De maneira, geral os respondentes pensam desta forma, assim fica subtendido que, para as decisões se tornarem mais rápidas ou mais ágeis, é necessário que os dirigentes deleguem mais. Mahoney et al., de acordo com Hall (1984), relatam que a flexibilidade nas atribuições do pessoal, a extensão da delegação da autoridade e a ênfase maior nos resultados do que nos procedimentos se relacionam com os tamanhos maiores das unidades. Para Nelson (1991), delegar é dar poder e autoridade a uma pessoa para atuar como representante de outra. Ainda, segundo o mesmo autor, o ato delegar é o meio e o processo mais eficaz para designar e coordenar o trabalho feito por muitas pessoas.

Em outro relato tivemos o seguinte depoimento:

O processo decisório nas universidades é considerado muito lento, não sei se é devido ao tamanho da instituição ou às normas legais, ou por falta de maior confiança dos dirigentes em seus subordinados. O que eu posso afirmar é que muitas das decisões que poderiam ser rápidas às vezes demoram meses para a serem tomadas. É nesse momento que um instrumento adequado poderia mostrar esses vícios de lentidão nas decisões.

Para Nelson (1991), delegar significa produzir decisões mais rápidas e mais eficazes. Com os indivíduos mais próximos do problema haverá mais informações

sobre a situação e isto facilitará na decisão, tornando-a assim mais rápida e mais ágil.

Desse modo, consta-se a necessidade de fazer um estudo mais específico ou detalhado para se saber o que está influenciando na demora da tomada de decisão. É necessário ter um instrumento que possa contribuir, captando as idéias dos diversos servidores visando maior delegação por parte dos dirigentes.

Outro informante teceu o seguinte comentário a respeito da importância do componente delegação gerar o processo decisório:

No momento que existe a delegação de atividades, de tarefas, eu passo a ter uma responsabilidade para decidir dentro da instituição, e vou decidir de acordo com o nível de delegação que me foi concedido. Para decisões mais estratégicas ou menos estratégicas, a delegação é fundamental para o processo decisório porque eu estabeleço níveis hierárquicos de tomada de decisão dentro da instituição.

Na medida em que existe essa delegação cria-se toda uma estrutura de processo decisório em vários níveis hierárquicos dentro da instituição. A delegação torna-se importante para no processo decisório na instituição quando abrange os diversos níveis de forma rápida e eficaz e pode gerar mais responsabilidade entre os integrantes da instituição.

Dentro deste contexto, ficou perceptível que a delegação é um componente importante para constituir a categoria processo decisório visando estudar o clima em universidades federais. Assim, a pesquisa esclarece a pergunta inicial que pretendia verificar até que ponto os componentes por categorias são adequados, na percepção dos informantes-chave, para a análise do clima organizacional.

No decorrer do estudo identificaram-se alguns indicadores que serão úteis para pesquisar a delegação em relação ao clima em universidades, sendo apresentados a seguir.

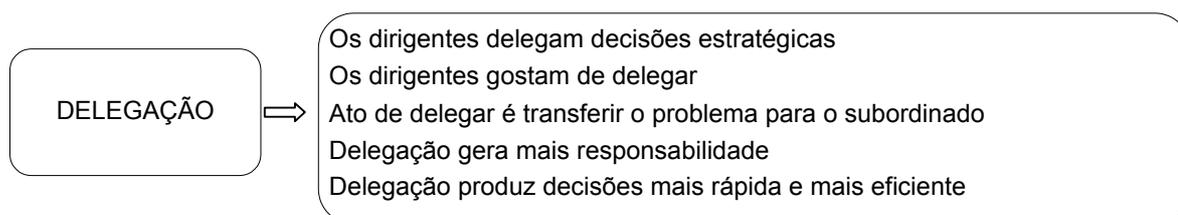


FIGURA 55 - Indicadores do componente *delegação*

Concluindo as análises deste componente, entendemos que ele é muito importante para compor a categoria processo decisório na perspectiva da análise do clima organizacional em universidades, haja vista que a maioria dos respondentes tem este ponto de vista.

A seguir, passaremos a analisar o componente comunicação, verificando se é importante para constituir a categoria processo decisório, na perspectiva da análise do clima em universidades.

4.3.2.10.2 *Comunicação*

A finalidade do estudo deste componente é verificar a sua importância para compor a categoria processo decisório na perspectiva da análise do clima em universidades federais.

Comunicação é uma forma de inter-relacionamento dentro das organizações. Tanto a forma com que são passados os valores e aspectos culturais, como também a forma de comunicação no cotidiano, a hierarquia e o acesso à troca de informações internas, instituição-servidor.

Examinando as respostas em relação ao componente comunicação verificamos se tratar de um componente importante desta categoria para a maioria dos respondentes, pois na medida em que a pessoa conseguir se comunicar torna-se mais fácil o processo decisório.

Vejamos o depoimento de um informante:

Quando existe um sistema de comunicação eficiente as pessoas sabem o que devem fazer, suas atribuições e competências ficam bem claras e isto tudo facilita no processo decisório.

Um sistema de comunicação que informa as pessoas sobre suas atribuições dentro de uma empresa, na perspectiva da tomada de decisão, é um instrumental muito importante para refletir a percepção dos servidores em relação ao clima na instituição. Dentro destes pressupostos é que elaboramos este componente e agora estamos verificando a sua importância para análise do clima em universidades.

Observando outro depoimento sobre a importância do componente para compor a categoria processo decisório, deparamos com o seguinte relato:

A comunicação é importante porque é através dela é que se estabelecem, ou que circulam dentro da organização as informações necessárias para o processo decisório. Então se não houver comunicação, as informações não serão do conhecimento e conseqüentemente o processo decisório será deturpado por falta de informações.

Um outro sujeito deu o seguinte depoimento:

Entendo que deva existir um nível muito eficiente de comunicação, tanto de forma ascendente como descendente, do subordinado para a chefia, como da chefia para os subordinados. Tanto na comunicação formal, estabelecida de acordo com as normas da instituição, como nas comunicações informais, que circulam independentemente das normas da instituição.

Percebe-se que a comunicação é um forte componente para gerar o processo decisório nas universidades federais. É através do componente comunicação que teremos a percepção dos servidores em relação ao processo decisório na perspectiva do clima nas universidades federais. Se o componente comunicação for estabelecido dentro das especificidades das universidades podemos aplicá-lo e ter a percepção dos servidores das universidades em relação à categoria processo decisório em sua amplitude e adequabilidade.

Este instrumento pode também contribuir na identificação de problemas dentro da instituição, relacionados com processo de decisão, visando assim adoção de estratégias de forma a melhorar a tomada de decisão.

Como resultado da pesquisa e dos relatos, chegamos aos seguintes indicadores que poderão se úteis para estudar o componente comunicação.

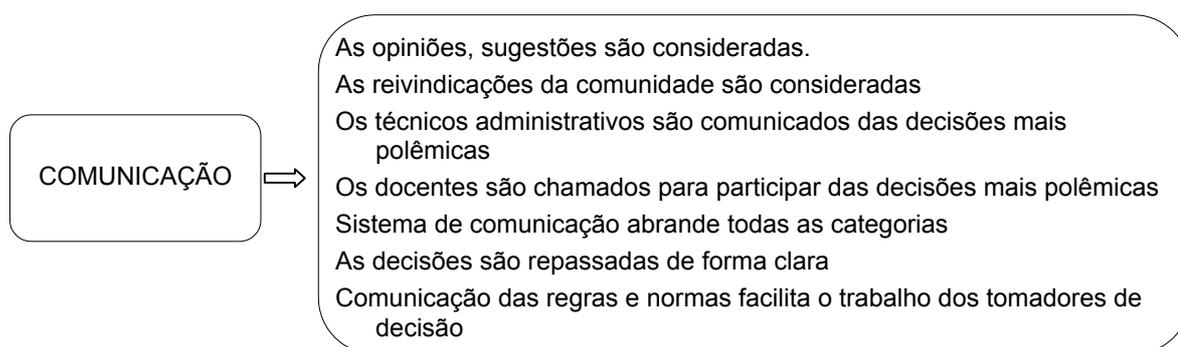


FIGURA 56 - Indicadores do componente *comunicação*

Para finalizar o estudo deste componente, acreditamos ser de vital importância para compor a categoria processo decisório na perspectiva do estudo do

clima em universidade, tendo em vista que a maioria dos respondentes nos seus relatos confirmou esta tendência.

A seguir passaremos analisar o componente conflito de interesses, verificando se é importante para constituir a categoria processo decisório na perspectiva da análise do clima em universidades.

4.3.2.10.3 *Conflito de interesses*

A finalidade do estudo deste componente é verificar sua importância para compor a categoria processo decisório na perspectiva da análise do clima em universidades federais.

O termo conflito significa uma ação que se desenvolve em função da oposição entre diferentes forças. Para Hampton (1990), denota quase sempre situações desagradáveis tais como competição, oposição, incompatibilidade, discordância, em que, via de regra, nenhuma solução boa é possível, ou em que o conflito necessariamente prejudicará pessoas e interesses. No entanto, nem sempre este deve ser analisado apenas pelo lado negativo. Segundo o mesmo autor, o conflito é um processo que começa quando uma parte percebe que a outra parte frustrou ou vai frustrar seus interesses. O conflito de interesse refere-se a uma interação ou relação entre duas pessoas ou sistemas de qualquer natureza, de modo que a atividade de cada um está em parte determinada pela atividade do outro. Há de se considerar que o conflito só existe em função da existência de grupos. A simples existência de diferentes grupos já cria um potencial latente de conflitos.

Para um dos participantes o conflito de interesses é muito importante para compor a categoria processo decisório nas universidades, conforme seu depoimento.

O conflito de interesse pode produzir ou refletir o clima presente na instituição. Na minha universidade tenho visto muitos conflitos em decisões consideradas até simples. Mas quando há interesse de grupos seja ideológico, político ou corporativista, a relação, torna-se conflitante e os ânimos ficam exaltados, mas normalmente chegam um bom termo.

O conflito origina-se tanto em função das discordâncias individuais, a respeito de problemas essenciais, como de diferenças em relação às estruturas

organizacionais, tomadas de decisão, políticas e conjuntos de medidas administrativas, quanto de antagonismos pessoais, ou seja, diferenças de caráter marcadamente pessoal e emocional decorrentes das relações de interdependência dos indivíduos no trabalho. Os conflitos entre os grupos originam-se principalmente das diferenças individuais, dos recursos limitados, da diferenciação de papéis e do clima organizacional. As inúmeras interdependências inerentes às organizações tornam inevitáveis os conflitos de interesses é quase impossível a criação de organizações isentas de conflitos de interesse entre indivíduos (WALTON, 1989).

Tendo em vista todo este questionamento é que acreditamos ser importante criarmos um instrumento que possa medir com clareza o clima na instituição. Dentro deste contexto é que estamos apresentando um conjunto de categorias e componentes para análise do clima organizacional em universidades federais.

Continuando as análises dos relatos com relação à importância do componente conflito de interesses na perspectiva da análise do clima nas universidades, formulamos a seguinte pergunta aos sujeitos da pesquisa. O conflito de interesses, na sua percepção, é um componente importante para gerar o processo decisório?

Observemos a resposta de um dos entrevistados:

O conflito de interesses em todo o processo decisório é de extrema importância, principalmente nas universidades. Como a universidade não tem clareza de objetivos e como os profissionais têm uma tecnologia holística e são de áreas bastante distintas, há um constante conflito de interesses dentro da instituição universitária. Esses conflitos interferem no processo de decisão, principalmente porque, nas universidades, as decisões são colegiadas, dependendo, portanto, do consenso, ou seja, da submissão do interesse de alguns em favor dos de outros.

Este tipo de conflito interfere significativamente no processo decisório, tanto assim que os estudos sobre processo decisório em universidades têm dificuldade em qualificar que tipo de decisão ocorre dentro da universidade. Às vezes, pode ser considerado um processo decisório político, aonde se busca atender a esses conflitos, às vezes é classificado como uma espécie de anarquia organizada, aonde cada grupo atua de acordo com seus próprios interesses, independentemente dos objetivos organizacionais, e, algumas vezes é definido como um processo decisório colegiado, e outras vezes como burocrático.

A organização universitária é um sistema de decisões em que cada um participa, escolhendo e decidindo entre alternativas mais ou menos racionais que se lhe apresentam. Em toda organização, decisão e governo são partes de um mesmo processo, mas em universidade este é um fenômeno mais complexo. Segundo Braga (1987), o complexo processo de decisão em universidade possui alguns dos principais modelos teóricos de governo acadêmico: o burocrático, o colegiado, o político e o chamado de anarquia organizada. O modelo de governo escolhido é que vai determinar a ação a ser empreendida para influenciar o processo decisório: uso de legislação como base na argumentação, a persuasão, a coalizão e ações individuais ou pouco coordenadas, respectivamente.

Exatamente essa intensidade de conflitos de interesses que existem dentro da universidade faz com que a categoria processo decisório seja extremamente importante para análise do clima em universidades.

Percebe-se assim que os conflitos de interesse são um forte componente para gerar as processo decisório na perspectiva da análise do clima nas universidades federais.

Como resultado da pesquisa e dos relatos chegou-se a um conjunto de indicadores, apresentados a seguir, que poderão se úteis para estudar o componente conflito de interesses na perspectiva do estudo do clima.

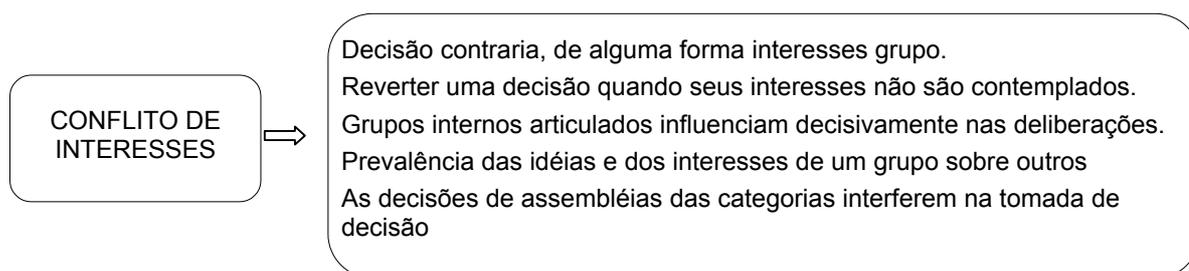


FIGURA 57 - Indicadores do componente *conflito de interesses*

Concluindo as análises sobre este componente, entendemos que ele é muito importante para compor a categoria processo decisório na perspectiva da análise do clima organizacional em universidades, tendo em vista que a maioria dos respondentes assim o considera.

Ao final dos relatos e das análises chegamos à seguinte proposta de categoria, componentes e indicadores:

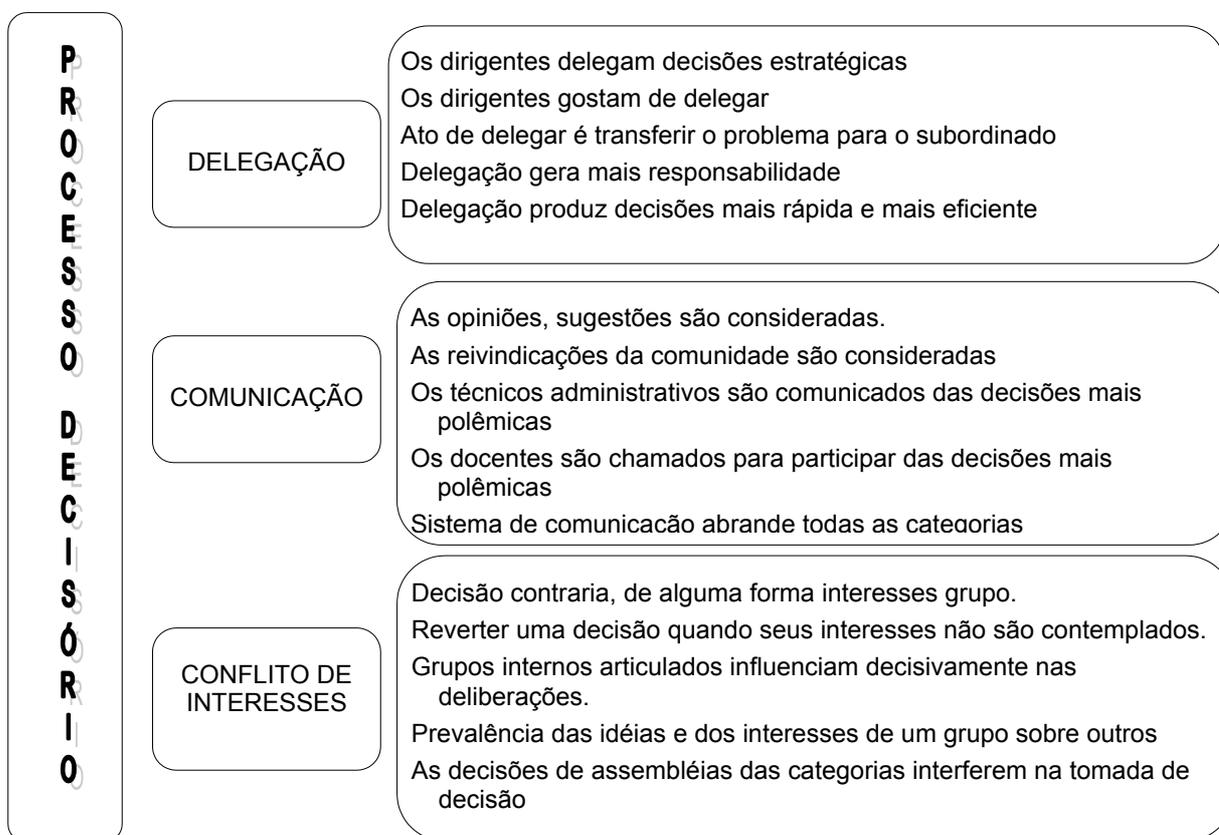


FIGURA 58 - Indicadores e componentes da categoria *processo decisório*

Após analisarmos os diversos relatos e confronta-los com a literatura, concluímos que a categoria processo decisório e seus respectivos componentes, delegação, comunicação e conflito de interesses são importantes e adequados para estudar o clima organizacional das universidades, confirmando assim a pergunta de pesquisa que foi objeto deste estudo.

4.3.2.11 Autonomia universitária

A autonomia universitária é uma das categorias identificadas pelo pesquisador para estudar o clima organizacional em universidades federais da região sul.

A autonomia universitária foi constituída pelos componentes política do governo e estratégia da instituição, conforme representação da pagina a seguir.

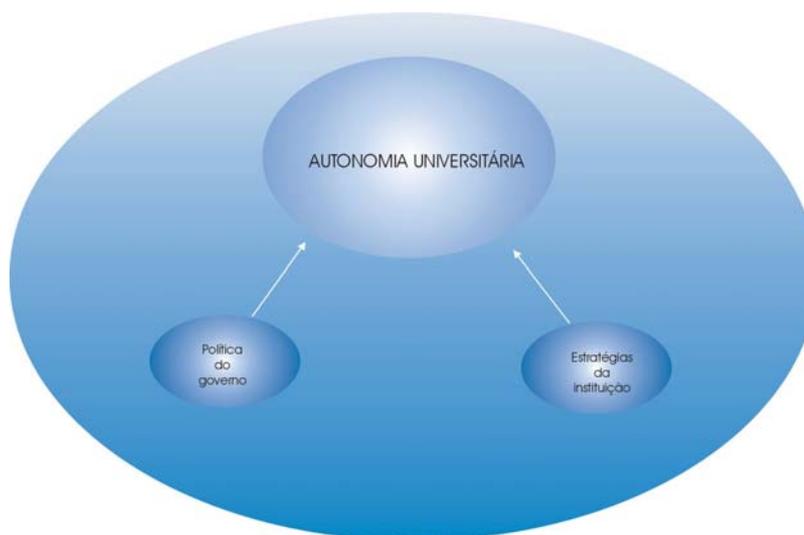


FIGURA 59 - Categoria *autonomia universitária* e seus componentes

A categoria autonomia universitária tem a seguinte definição nesta tese: autonomia universitária significa que uma determinada instituição universitária detém a posse e os subsídios necessários para atingir seus princípios e finalidades.

A autonomia universitária é um tema permanente na história da universidade brasileira, constituindo-se num dos mais importantes eixos de luta materializado pela comunidade acadêmica e dirigentes de instituições de ensino superior. A definição encontrada em Luft (1996, p. 66), é a de que autonomia “é a faculdade de se governar por leis próprias”.

Apresentaremos a seguir o componente política do governo e suas respectivas análises, desenvolvidas com base nos relatos e na literatura.

4.3.2.11.1 *Política do governo*

O estudo deste componente visa identificar a sua importância na composição da categoria autonomia universitária, na perspectiva da análise do clima em universidades federais.

Analisando os diversos relatos relacionados com componente política do governo constatamos que a maioria dos respondentes afirmou ser a categoria autonomia universitária importante para estudar o clima nas universidades federais e que a política do governo é um de seus condicionantes.

Vejamos um dos depoimentos.

Sobre a política do governo ser um componente da categoria autonomia universitária, acho ser de extrema importância. Autonomia, como uma norma ou como alguma coisa estabelecida pela Constituição, tem provocado uma discussão muito intensa no âmbito das universidades. Mesmo assim, não tenho dúvida que a política do governo tem influência significativa no estabelecimento da autonomia nas universidades. O governo tem na mão o poder de decidir e assim o faz, dentro do que achar que é melhor para o país, mas muitas vezes dificultando nas iniciativas das universidades.

De acordo com esse depoimento, as políticas do governo têm muita influência na autonomia das universidades. Essa constatação decorre da própria concepção de poder do Estado, uma vez que, para Scaff e Potiguar (1996) um Estado torna-se autônomo quando passa a poder editar normas para se auto-regular e a comunidade internacional acatar esta auto-regulação, reconhecendo sua independência. No Brasil, a República Federativa é composta pela união indissolúvel de Estados, Municípios e Distrito Federal. Contudo, esses entes federativos não possuem o grau máximo de autonomia, pois só lhes é permitido se auto-regular na medida explicitada pelo ordenamento jurídico nacional representado pela Constituição. Desta forma, é a Constituição Federal quem determina o quanto de autonomia cada qual dos entes federativos pode usufruir.

No momento em que o governo, como ente representativo do Estado, estabelece suas políticas em relação à universidade, ele está, de forma mais ou menos objetiva, estabelecendo os limites da autonomia da universidade e, conseqüentemente, direcionando a forma com que as universidades deverão conduzir seus processos institucionais. A repercussão desse direcionamento se estende a todas áreas, tais como: de pessoal, financeira e acadêmica, porque tudo está interligado, uma coisa depende da outra. E isto tudo tem influência no clima da instituição.

Esta interdependência dos processos institucionais é descrita da seguinte forma por um dos entrevistados:

Quando falam de autonomia universitária o que vem na mente são recursos financeiros, mas, sei que a autonomia universitária não se restringe somente a recursos financeiros. Mas os recursos financeiros são o fator limitativo, porque as universidades dependem do governo federal para pagar pessoal, fazer investimento, comprar bens materiais, definir sua expansão etc. Se o governo diminuir, ou cortar os recursos, atingirá a

universidade como um todo, a todas as áreas administrativas e a todos que a ela se relacionam, e isto interfere no clima das universidades.

Quando se fala em autonomia para uma instituição é importante que se tenha a percepção dos servidores para que estes possam se manifestar com idéias no sentido de fazer o melhor para todos. A forma de obter esta percepção é através do estudo do clima e categorias previamente definidas, que consigam captar o máximo de informação sobre o assunto.

Quando falamos de autonomia universitária vem em mente maior liberdade para gerenciar, para definir os investimentos e as políticas de recursos humanos. É nas políticas de recursos humanos que está a grande preocupação dos servidores, por isso a vontade de se manifestar, aspecto este referendado pelo depoimento de outro dos informantes.

Tudo está relacionado à questão financeira, à questão de recursos humanos, à própria expansão da universidade, das atividades, dos serviços da universidade, porque ela fica condicionada à disponibilidade de recursos, de captação de recursos, à disponibilidade de pessoal, à disponibilidade para remuneração de pessoal. Então, as políticas de governo são componentes extremamente importantes para a compreensão da autonomia dentro da universidade.

Este depoente vem a confirmar que a política do governo interfere em dois dos elementos considerados estratégicos para qualquer organização, os recursos humanos e os recursos financeiros. Evidentemente que a captação de recursos vem contribuir para ao aumento da autonomia universitária. Na medida em que a instituição é capaz de gerar ou de captar recursos próprios, que lhe dêem liberdade de execução desses recursos, de melhor definição do uso desses recursos independentemente da lei de diretrizes orçamentárias, vai fazer com que a instituição tenha maior flexibilidade no exercício de sua autonomia.

Na visão de Ranieri (1994), a autonomia universitária consiste, basicamente, no direito de elaborar normas próprias de organização interna, em matéria didático-científica e de administração de recursos humanos e materiais; e no direito de escolher seus dirigentes.

Entretanto, as políticas de governo restringem a autonomia universitária, na medida em que as instituições universitárias são obrigadas a respeitar normas e

diretrizes estabelecidas pelo governo federal. Isto coíbe a criatividade, a iniciativa, pois sempre existe uma lei, um regulamento a ser cumprido, dificultando assim a adoção de medidas compatíveis com o pleno exercício da autonomia. Nesse sentido, a adoção da política do governo como componente da categoria autonomia universitária para estudar o clima seria uma das ferramentas importantes que poderia contribuir com a instituição, visando ajudar neste tipo de questão.

Mas verificando o relato de um outro respondente podemos observar que as políticas do governo interferem em quase todas as atividades da universidade inclusive nas atividades-fim, senão vejamos.

É importante ressaltar que as políticas de governo interferem na autonomia acadêmica da própria universidade, na medida em que as políticas de governo estabelecem currículos mínimos, as políticas de governo estabelecem carreiras e as universidades se sentem restritas em definir tipos de cursos porque elas são limitadas pelas profissões que existem e são limitadas pelas regulamentações do conselho nacional de educação e etc. Então, as políticas de governo interferem na autonomia universitária tanto do ponto administrativo como acadêmico, também.

Com efeito, a autonomia de uma instituição deve ser encarada como sendo a posse dos meios necessários e suficientes para alcançar seus fins. Daí discutir-se, neste contexto, a questão da autonomia universitária sob o ponto de vista de que ela é 'relativa', tendo em vista os aspectos em que pode realizar-se, ou seja, assim chamados eixos didático-científico, administrativo, financeiro e patrimonial, estabelecidos constitucionalmente. Para Martins (1996), as universidades, além de obedecer às leis gerais e específicas da educação, sobretudo as federais, submetem-se igualmente às leis gerais e específicas da administração pública.

Sob este aspecto, temos certeza que o estudo do clima e de suas categorias e componentes é importante para contribuir com a instituição para estabelecer autonomia com mais amplitude para as universidades. Pois, com o resultado do estudo deste componente podemos ver o que os servidores pensam da autonomia universitária e de que forma as políticas do governo estão interferindo inclusive em atividades-fim, mesmo que seja de forma indireta. Com este instrumento, os servidores podem externar sua insatisfação ou satisfação em relação às políticas do governo sobre autonomia nas universidades.

Para encerrar este tópico, são apresentados, a seguir, alguns indicadores identificados no desenvolvimento da pesquisa que serão úteis para estudar a política do governo em relação ao clima em universidades, sendo apresentados a seguir.

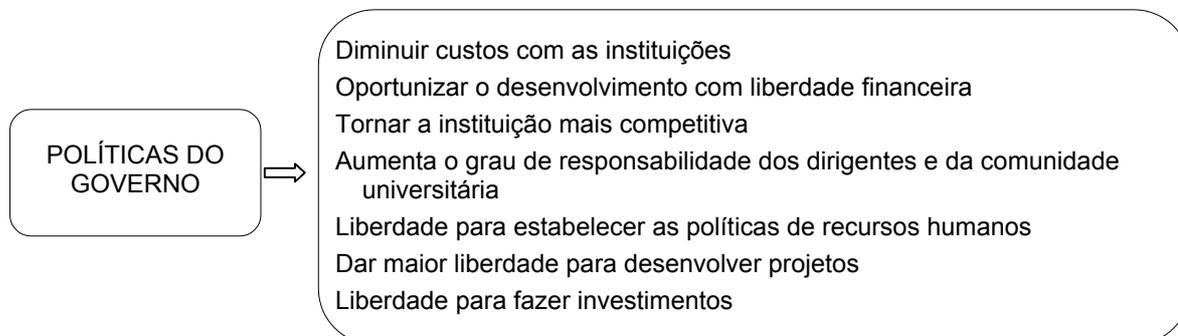


FIGURA 60 - Indicadores do componente *políticas do governo*

Concluindo as análises deste componente, entendemos que ele é muito importante para compor a categoria autonomia universitária na perspectiva da análise do clima organizacional em universidades, uma vez que a maioria dos respondentes tem este ponto de vista.

A seguir passaremos analisar o componente estratégia da instituição, verificando se é importante para constituir a categoria autonomia universitária na perspectiva da análise do clima em universidades.

4.3.2.11.2 *Estratégias da instituição*

A finalidade do estudo deste componente é a de verificar sua importância para compor a categoria autonomia universitária na perspectiva da análise do clima em universidades federais.

A autonomia universitária, efetivamente, significa que uma determinada instituição universitária detém a posse e os subsídios necessários para atingir seus princípios e finalidades, representando, portanto, a capacidade de autogerir-se ou, como analisam Lemos et al. (1990), como propriedade ou qualidade através da qual uma pessoa ou uma comunidade usufrui o direito de reger-se por lei ou normas próprias.

Neste sentido, Wanderley (1986) analisa a autonomia universitária com base na liberdade, segundo as seguintes dimensões: liberdade acadêmica, liberdade administrativa e liberdade de examinar, formular e debater estratégias institucionais.

Apreciando as respostas em relação ao componente estratégia da instituição verificamos se tratar de um componente muito importante para a compreensão da autonomia universitária.

Vejamos o depoimento de um informante.

A questão das estratégias da instituição, também é um componente importante da autonomia, mesmo na medida em que a instituição está subordinada às políticas de governo, ela, ainda assim, consegue definir determinadas estratégias que vão direcionar o seu nível de autonomia.

É importante ressaltar que as estratégias da instituição estão condicionadas a uma série de fatores que abrangem a instituição. Para Oliveira (1994), a postura estratégica da instituição é estabelecida por uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e de ação para cumprir a sua missão.

As estratégias da instituição podem conduzir à autonomia universitária quando ela passa a adotar medidas de independência, seja na capacitação de recursos humanos, seja na maior flexibilidade no seu gerenciamento, agindo com mais independência em relação às políticas institucionais ou às políticas de recursos humanos. Essa independência ocasiona mudança do clima organizacional, por isso, a importância de um instrumento adequado para perceber o que a comunidade universitária tem a contribuir em relação a este processo.

Segundo Durham (1992), é indispensável que as universidades tenham a liberdade de selecionar os seus quadros, admitir e demitir docentes e funcionários, de estabelecer as carreiras de acordo com as competências que o trabalho exige e com o conhecimento da capacidade intelectual que lhes é indispensável, assim como determinar a forma de escolha de seus dirigentes, para adequá-la às exigências de suas atividades específicas.

Observamos o relato de outro depoente.

Na minha percepção, eu acho que as estratégias que a instituição adota, ou as políticas que ela estabelece, podem levar à autonomia da instituição. Políticas tais como captar recursos na sociedade, através de projetos de extensão, de pesquisa e até com algumas modalidades o ensino pago.

Com relação a este último depoimento, existem limitações de ordem jurídica e de controles estabelecidos pelo governo, que restringem a captação de recursos próprios. Temos ainda limitações de ordem ideológica, onde determinados grupos consideram que, por ser uma instituição pública e gratuita, a universidade não deveria captar recursos na sociedade, mas pressionar o governo para aumentar suas dotações. Verifica-se, aqui, a presença de um conflito de interesses de caráter ideológico, que vai influenciar na definição das estratégias das instituições universitárias.

O exercício da autonomia universitária, tanto em relação a esta questão como a todas as outras de ordem acadêmico-administrativa, pode ser expresso pela forma como a instituição é capaz de lidar com os conflitos internos que existem, classistas, corporativos, de vários níveis e ordens, que condicionam as estratégias da instituição.

Um outro informante amplia a visão de importância das estratégias institucionais na definição da autonomia universitária, afirmando que

as estratégias institucionais são importantes para a definição da autonomia, nesse sentido citaria alguns pontos que poderiam ser importantes para identificar essas estratégias, as políticas de pessoal. Os conflitos de interesses, a liberdade de ação, as mudanças organizacionais, o próprio estilo de liderança, são fatores todos que vão interferir nas estratégias da instituição em relação à autonomia universitária.

O que se observa é que as estratégias institucionais são um componente importante da autonomia universitária, possibilitando a criação de uma estrutura administrativa própria, o que, de certa forma, cria um ambiente de liberdade.

Concluindo as análises deste tópico, apresentam-se alguns indicadores que serão úteis para estudar a importância das estratégias da instituição.

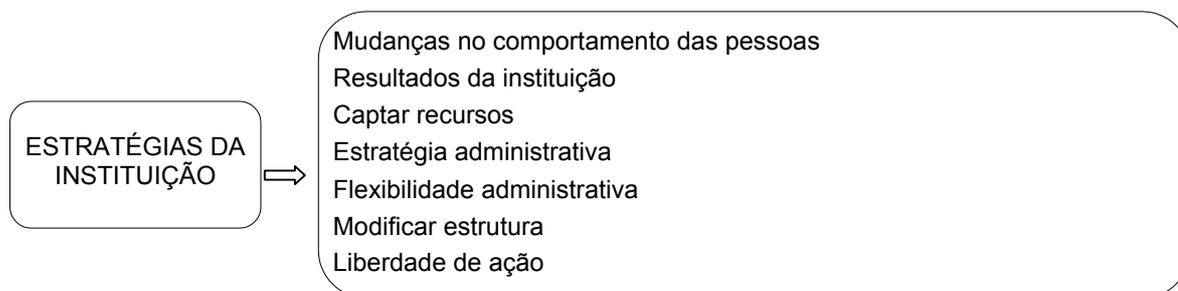


FIGURA 61 - Indicadores do componente *estratégias da instituição*

Concluindo as análises deste componente entendemos que ele é muito importante para compor a categoria autonomia universitária na perspectiva da análise do clima organizacional em universidades.

A seguir apresentaremos a estruturação categoria autonomia universitária e de seus componentes e indicadores resultante da pesquisa.

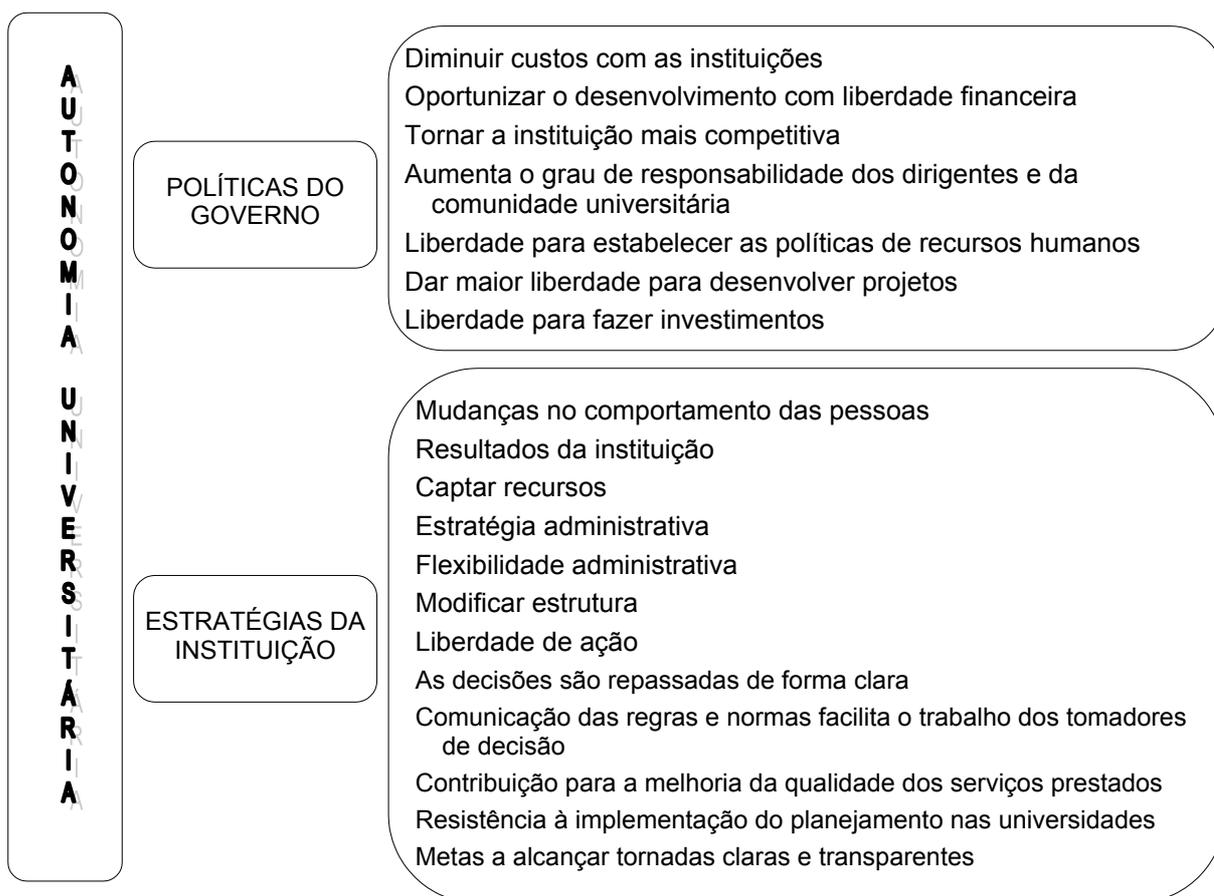


FIGURA 62 - Indicadores e componentes da categoria *autonomia universitária*

Feitas as respectivas análises e estudos, concluímos que a categoria autonomia universitária deverá ficar composta pelos componentes políticas do governo e estratégias institucionais, visando analisar o clima organizacional em universidades federais da região sul do Brasil. Esta afirmativa está fundamentada nos relatos e nas análises desenvolvidas em consonância com a literatura abordada nesta pesquisa.

4.3.2.12 Avaliação institucional

A avaliação institucional foi uma das categorias identificadas pelo pesquisador para estudar o clima organizacional em universidades federais da região sul.

A avaliação institucional está constituída pelos componentes controle da qualidade dos serviços e cultura organizacional, estando representada na figura a seguir.

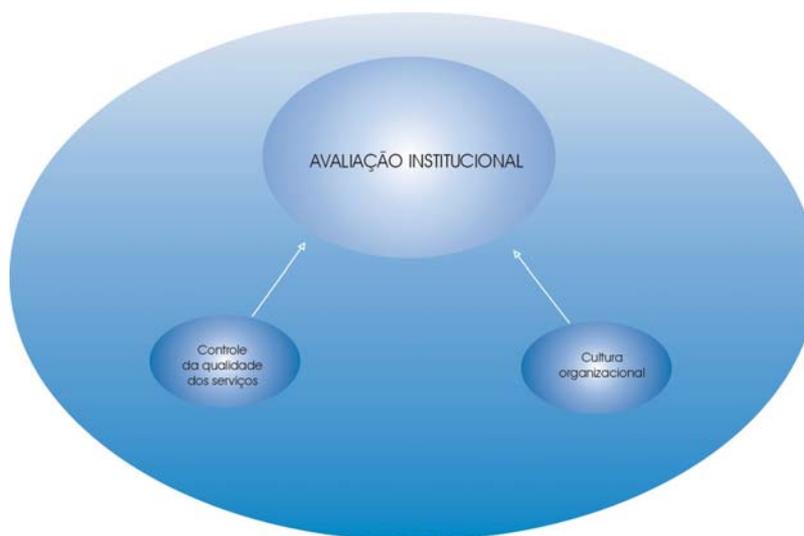


FIGURA 63 - Categoria *avaliação institucional* e seus componentes

A categoria avaliação institucional tem a seguinte definição nesta tese: instrumento de gestão necessário para se mensurar os esforços da organização, sua qualidade, excelência, utilidade e relevância.

Apresentaremos a seguir o componente controle da qualidade dos serviços e suas respectivas análises desenvolvidas com base nos relatos e na literatura.

4.3.2.12.1 *Controle da qualidade dos serviços*

O objetivo do estudo deste componente é verificar a sua importância para compor a categoria avaliação institucional na perspectiva da análise do clima em universidades federais.

A qualidade não é um conceito estático, mas dinâmico, pois se trata de um processo de melhoria contínua de bens e serviços. Esta melhoria só é possível de ser obtida por meio de processos de avaliação permanente. Atualmente há um

empenho no estudo desta matéria pelas autoridades e órgãos governamentais. Este empenho consiste em sensibilizar para a necessidade de se avaliar permanentemente as instituições de ensino superior. Diversos eventos têm sido realizados em torno deste assunto, com profissionais das diversas áreas das instituições de ensino superior e com o propósito de buscar uma melhor qualidade dos serviços prestados. Na busca de maior qualidade, maior eficiência exige mais competência do grupo de gestão das instituições de ensino superior

Perguntado aos informantes-chave se o controle da qualidade dos serviços, é um componente importante para gerar a satisfação pessoal, tivemos a informação de que este componente é de expressiva importância para estudar o clima nas universidades.

Nesse sentido, observemos este depoimento:

[...] por isso, acredito que o controle da qualidade dos serviços é um componente importante para constituir a avaliação institucional, na perspectiva da análise do clima institucional. As universidades prestam diversos serviços internos e externos aos múltiplos clientes ou usuários. Mas, para saber se estes serviços são de qualidade é necessário que se proceda a um controle permanente sobre os mesmos e, inclusive, uma avaliação constante dos critérios e mecanismos de controle adotados.

Observando o depoimento do respondente fica evidente que as universidades precisam ter um sistema de avaliação da qualidade dos serviços que oferecem. O sistema terá como incumbência identificar a percepção dos usuários em relação à qualidade dos serviços oferecidos. Para que isto ocorra é necessário que se tenha um instrumento adequado para obter este tipo de informação. Nesse sentido é que a categoria avaliação institucional e o componente controle da qualidade dos serviços servirão como ferramenta importante e adequada para refletir o clima organizacional nas universidades federais.

Os resultados da avaliação em universidades têm sido utilizados como um instrumento de questionamento em busca da qualidade e eficiência dessas instituições no conjunto de seus serviços. Avaliar os resultados supõe também que exista uma metodologia adequada de coleta de informações que, evidentemente, precisa ser objetiva e periodicamente reavaliada. Somente assim será possível saber exatamente o que as pessoas ou a sociedade pensam de nossos serviços.

Continuando as análises, vejamos outro depoimento.

Quanto à importância do controle da qualidade dos serviços não tenho dúvida que é uma obrigação das universidades criar mecanismos com este objetivo. As universidades são instituições públicas com atividades de ensino, pesquisa e extensão. Dessa forma, suponho que uma instituição quando se dispõem a ensinar, no mínimo tem de fazê-lo com qualidade, daí a necessidade do controle permanente da qualidade.

O respondente tem razão, quando afirma que uma instituição ao ensinar deva fazer isto com qualidade. Mas, para saber se a qualidade dos serviços ofertados é adequada é necessário que se tenha um instrumento que possa identificar este tipo de situação, o que justifica o presente estudo. A seguir são apresentados alguns indicadores que serão úteis para estudar o controle da qualidade dos serviços em relação ao clima em universidades

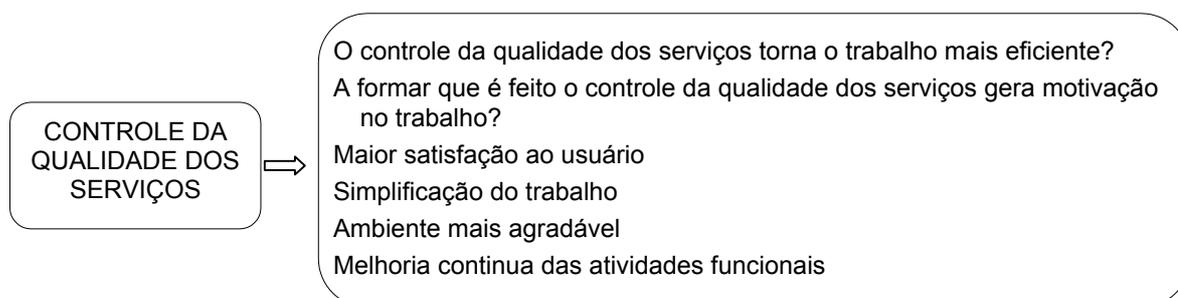


FIGURA 64 - Indicadores do componente *controle da qualidade dos serviços*

Concluindo as análises deste componente, entendemos ser muito importante para constituir a categoria avaliação institucional na perspectiva da análise do clima organizacional em universidades, haja vista que todos os respondentes apresentaram este ponto de vista.

A seguir analisaremos o componente cultura organizacional e sua importância para constituir a categoria avaliação institucional na perspectiva da análise do clima em universidades.

4.3.2.12.2 *Cultura organizacional*

A finalidade do estudo deste componente é demonstrar a sua importância para compor a categoria avaliação institucional na perspectiva da análise do clima em universidades federais.

Examinando o componente cultura organizacional passamos a demonstrar a sua importância na constituição da categoria avaliação institucional na perspectiva da análise do clima em universidades federais.

A cultura organizacional é um componente que pode gerar a avaliação institucional, principalmente no caso específico das universidades. Essa é opinião de quase todos os respondentes.

Vejamos o depoimento de um dos sujeitos da pesquisa:

As universidades sofrem influencia significativa da cultura local ou regional, haja vista que são, na sua grande maioria, as pessoas da região que administram e freqüentam a instituição, conseqüentemente levam toda essa cultura para dentro da instituição. A cultura organizacional é, pois, resultado desse conjunto de valores que se refletem na própria avaliação.

Desse modo percebe-se que a cultura da região tem influência significativa no funcionamento da instituição. Principalmente nos momentos em que ela tem liberdade de agir com procedimentos e costumes inerentes às pessoas da região, seja no gerenciamento ou na adoção de processos de ação como a avaliação institucional. Smith & Peterson (1994) definem cultura como todo complexo que compreende conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume e qualquer outra capacidade ou hábito adquiridos pelo homem como membro da sociedade.

Corroborando com este pensamento, observemos o depoimento de um outro entrevistado que argumenta:

[...] dependendo dos costumes da região e do tipo da cultura presente na instituição é que se irá estabelecer, ou não, o processo de avaliação e, inclusive, a própria concepção dos programas de avaliação.

Observando o relato, constata-se que os valores ou costumes presentes na instituição têm influência na adoção do processo de avaliação. na perspectiva da análise do clima organizacional. Isto fica mais evidenciado quando um outro depoente faz o seguinte comentário:

A cultura organizacional tem influência significativa nas ações e nos processos de uma instituição. Se os costumes, as expectativas e os valores presentes na instituição são voltados para um ambiente de qualidade, conseqüentemente, a própria a avaliação institucional refletirá este perfil, o que é importante para gerar o clima da instituição. Pois é através do resultado da avaliação institucional que se irá saber o que precisa mudar ou melhorar em relação à instituição.

Dentro deste contexto, entendemos ser o componente cultura organizacional um dos fatores que geram a avaliação institucional. A cultura é um elemento presente em qualquer tipo de organização. Segundo Seymor (1993), a cultura organizacional está intimamente ligada ao contexto em que está inserida a organização. Assim a cultura organizacional gera a avaliação institucional e, conseqüentemente, produz o clima da instituição. Por isso é que estamos estudando este componente visando a análise do clima em universidades.

Continuando as análises, observemos outro relato sobre a importância da cultura organizacional para compor a categoria avaliação institucional.

Sobre a cultura organizacional compor a categoria avaliação institucional acredito ser muito importante. Falando de cultura é importante destacar que as crenças compõem a cultura, as quais interferem no processo de avaliação institucional. Senão vejamos, as pessoas têm suas crenças, suas formas de agir e é dentro destes pressupostos que eles vão estabelecer ou executar suas atividades e gerenciar as instituições.

De acordo com este raciocínio, as crenças tendem a interferir no processo de avaliação da instituição, gerando assim um formato de avaliação de acordo com as crenças e os pressupostos dos que estão elaborando o processo de avaliação para a instituição. Segundo Freitas (1991), crenças e pressupostos dizem respeito a uma visão de mundo, a algumas hipóteses da realidade e se tais hipóteses forem utilizadas com sucesso, elas saem do nível de consciência, tornando-se verdades acerca de como as coisas devem ser feitas.

Enfim, observando os diversos relatos e as análises deste item, podemos afirmar que a grande maioria dos sujeitos disse ser muito importante o componente cultura organizacional para compor a categoria avaliação institucional e para a análise do clima em universidades.

Assim fica demonstrado que o componente cultura organizacional e a categoria avaliação institucional são importantes para identificar problemas visando à implementação de ações que possam melhorar a instituição universitária.

Ao encerramos análise destes relatos, deparamos com um conjunto de indicadores identificados pelos informantes-chave, que serão úteis para identificar a cultura organizacional em relação ao clima em universidades federais, sendo apresentados a seguir.

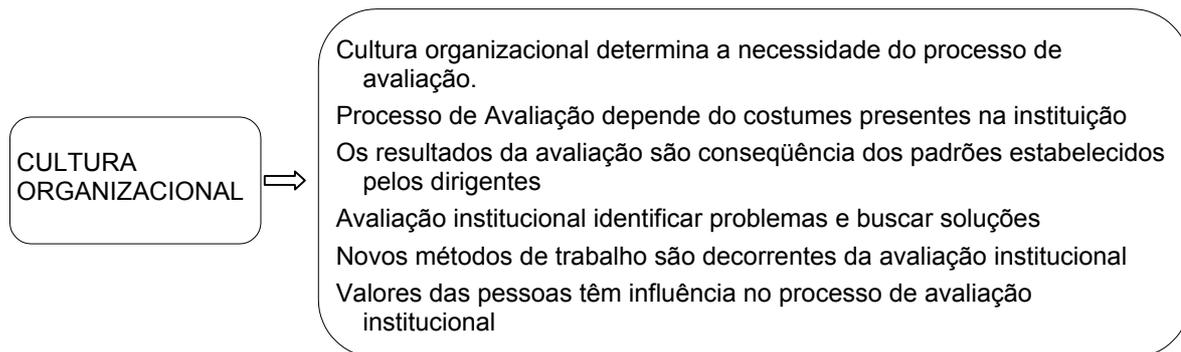


FIGURA 65 - Indicadores do componente *cultura organizacional*

Concluindo as análises deste componente entendemos que ele é muito importante para compor a categoria avaliação institucional na perspectiva da análise do clima organizacional em universidades, tendo em vista que a maioria dos respondentes tem este ponto de vista.

Ao final dos relatos e das análises, chegamos á seguinte composição da categoria avaliação institucional, com seus respectivos componentes e indicadores.

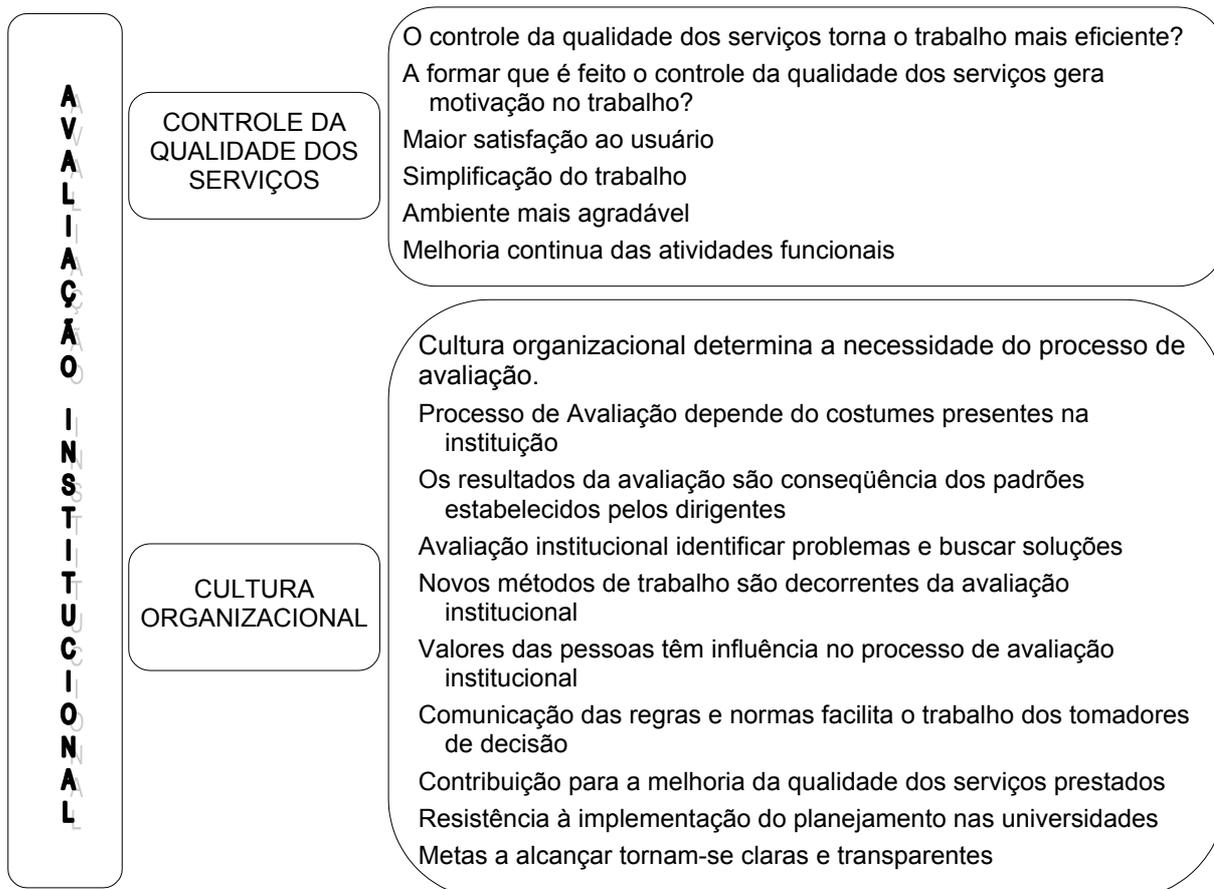


FIGURA 66 - Indicadores e componentes da categoria *avaliação institucional*

Após analisarmos os diversos relatos e confrontarmos com a literatura, concluímos que a categoria avaliação institucional e seus respectivos componentes, controle da qualidade dos serviços e cultura organizacional, são importantes e adequados para estudar o clima organizacional das universidades.

4.3.3 Síntese dos resultados da pesquisa

Ao final deste capítulo, apresentamos a síntese dos resultados da pesquisa que objetivou identificar um conjunto de componentes e indicadores para compor as categorias de análise do clima em universidades federais da região sul do Brasil.

De acordo com a metodologia adotada para o presente estudo, inicialmente foi sistematizado um conjunto de doze categorias de análise do clima em universidades, estabelecidas pelo pesquisador a partir de uma pesquisa prévia na literatura especializada sobre o assunto e com base nos modelos estabelecidos por Colossi (1991) e pelo próprio pesquisador (RIZZATTI, 1995). Num segundo momento, a partir dessas mesmas fontes, acrescidas de informações coletadas em documentos recolhidos junto às instituições pesquisadas e da experiência do pesquisador, foram definidos os atributos de cada categoria de análise, identificados no presente estudo pela denominação de componentes.

A partir desta etapa, desenvolveu-se a pesquisa de campo objetivando validar, junto aos informantes-chave das universidades federais da região sul, a importância e adequabilidade dos componentes identificados.

A análise dos dados permitiu compatibilizar a proposta inicial com a percepção dos informantes-chave, confirmando a importância e a adequabilidade dos componentes identificados para a constituição das categorias de análise do clima organizacional nas universidades federais, sendo que apenas dois sofreram alteração em relação à proposta inicial elaborada pelo pesquisador: o componente controle tempo e conservação no serviço alterado para coordenação das atividades, na categoria organização e condições de trabalho, e o componente jornada de trabalho, alterado para motivação no trabalho, na categoria satisfação pessoal.

Na página a seguir, é apresentado um diagrama representativo das categorias de análise do clima organizacional e com seus respectivos componentes.

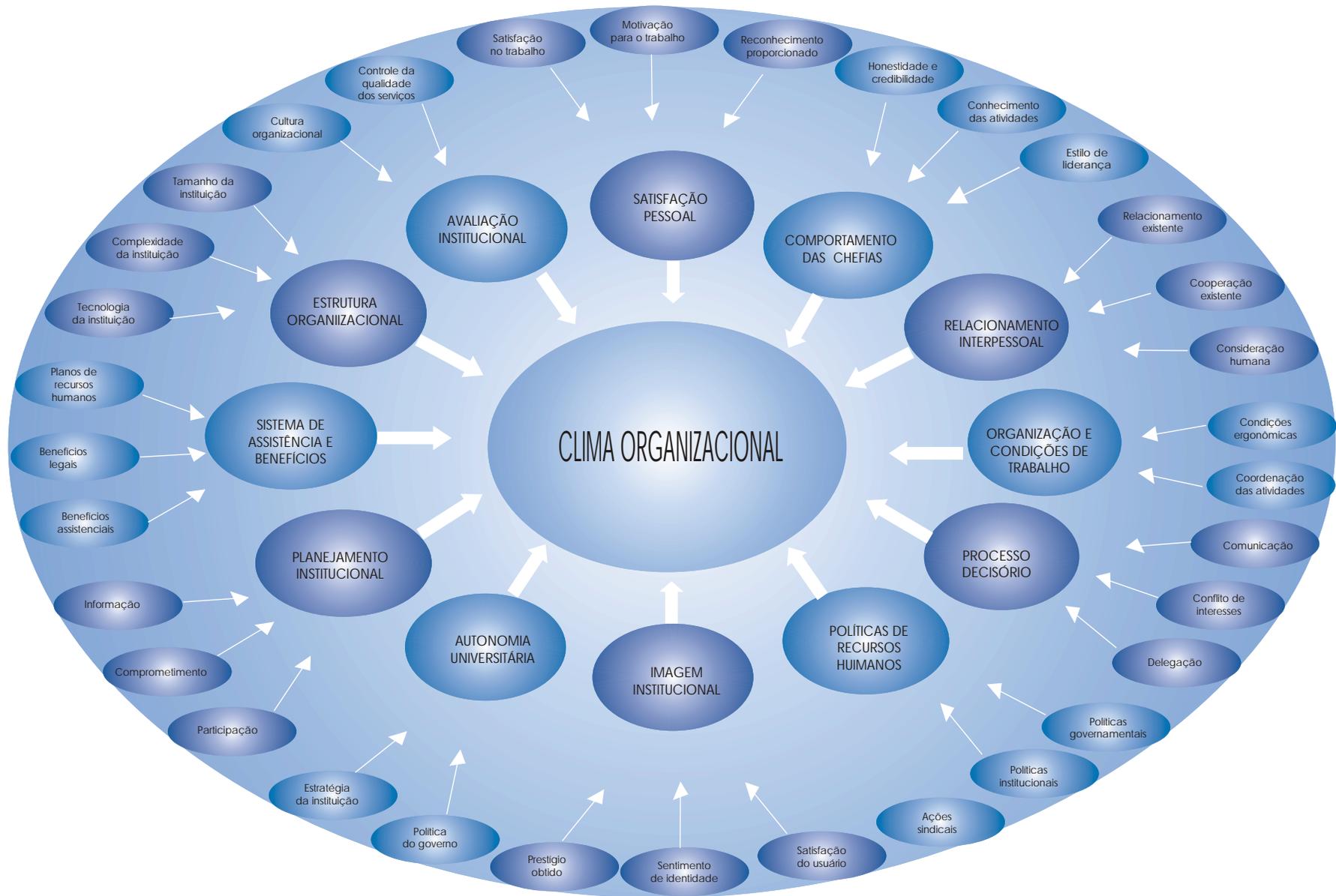
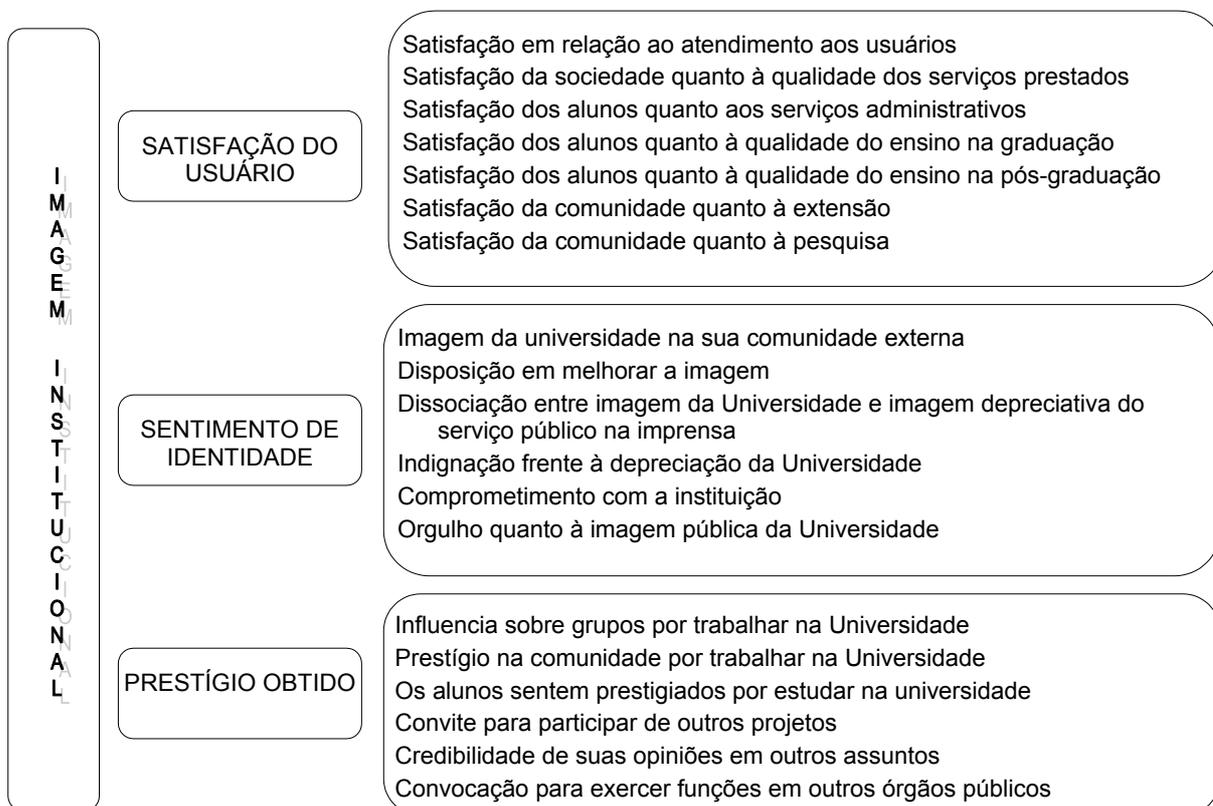


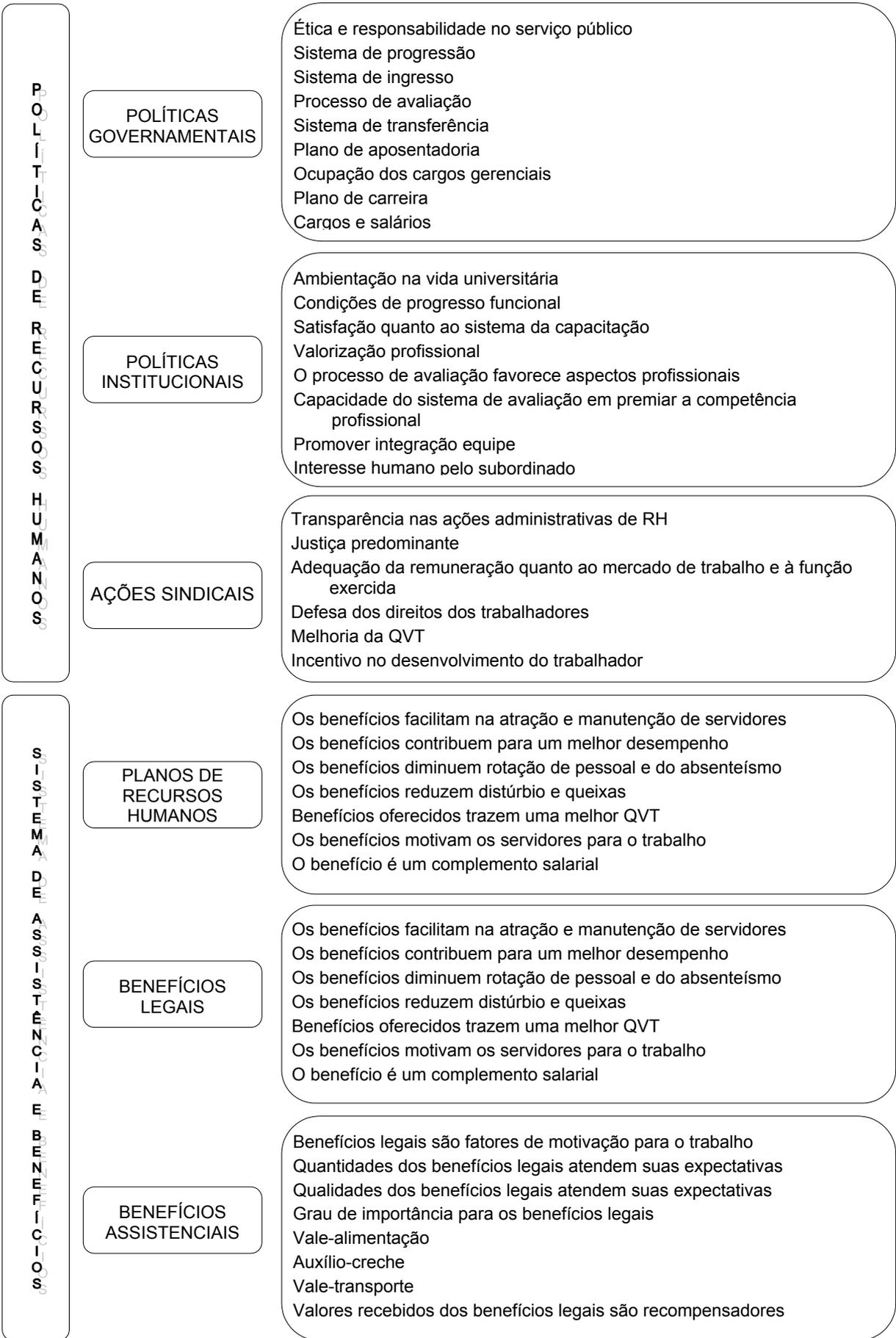
FIGURA 67 - Diagrama das categorias de análise do *clima organizacional* e seus respectivos componentes - proposta

Além de validar a importância e a adequabilidade dos componentes identificados para a constituição das categorias de análise do clima organizacional, a pesquisa possibilitou identificar, junto aos informantes-chave, um conjunto de indicadores desses componentes.

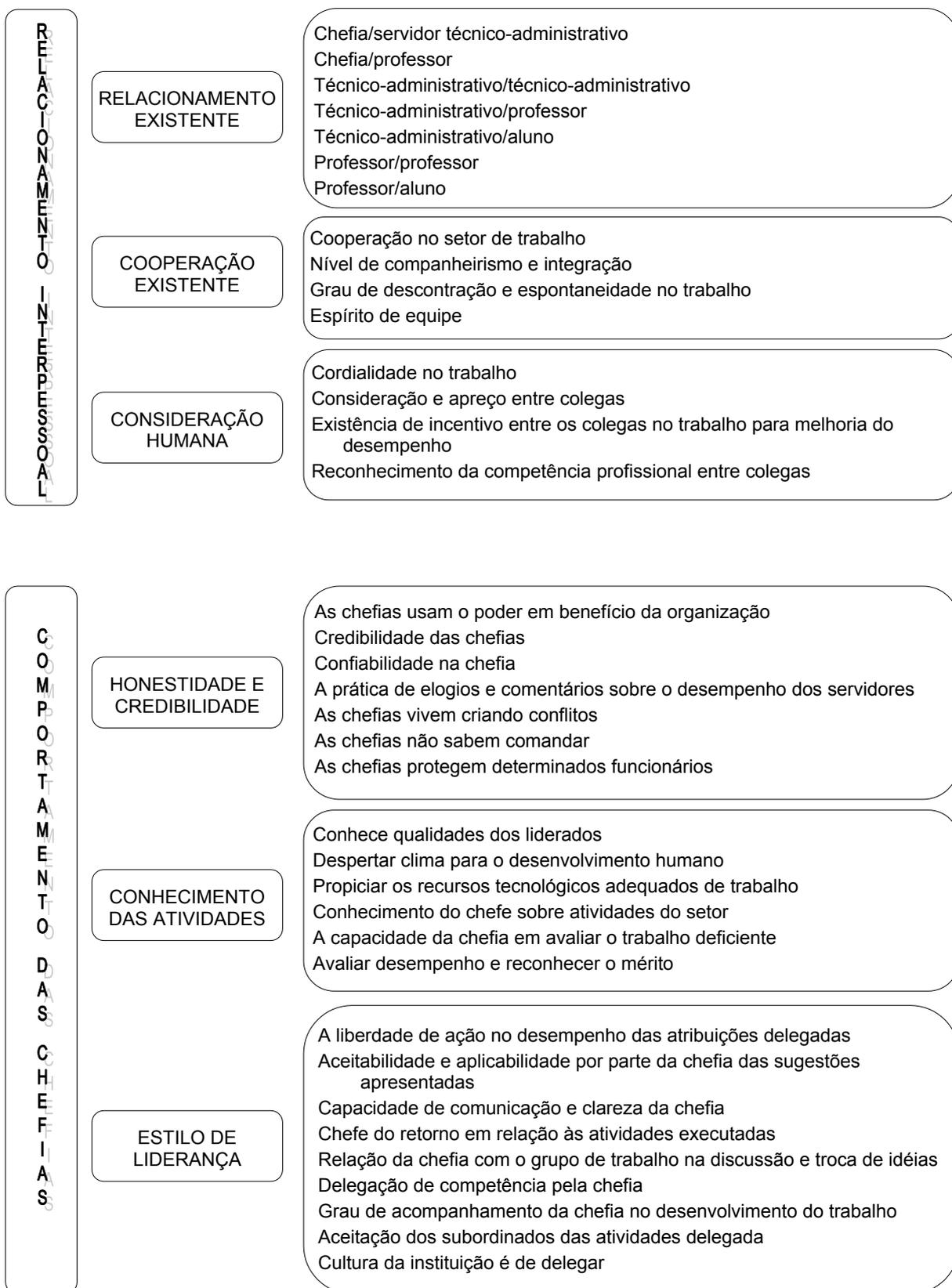
A identificação dos indicadores teve como objetivo aprofundar o estudo sobre a importância e a adequabilidade das categorias e respectivos componentes de análise do clima organizacional. Os parâmetros definidos na metodologia para a pesquisa junto aos informantes-chave visavam possibilitar ao pesquisador o desenvolvimento de uma espécie de *brain storm*, capaz de aprofundar a análise de cada entrevistado sobre a importância e a adequação de cada componente, captando assim, ao máximo, a sua percepção sobre os objetos de análise. Acredita-se que os indicadores identificados no trabalho poderão servir de subsídios valiosos para a elaboração de instrumentos de coleta de dados em futuras pesquisas voltadas para a análise do clima organizacional em universidades federais.

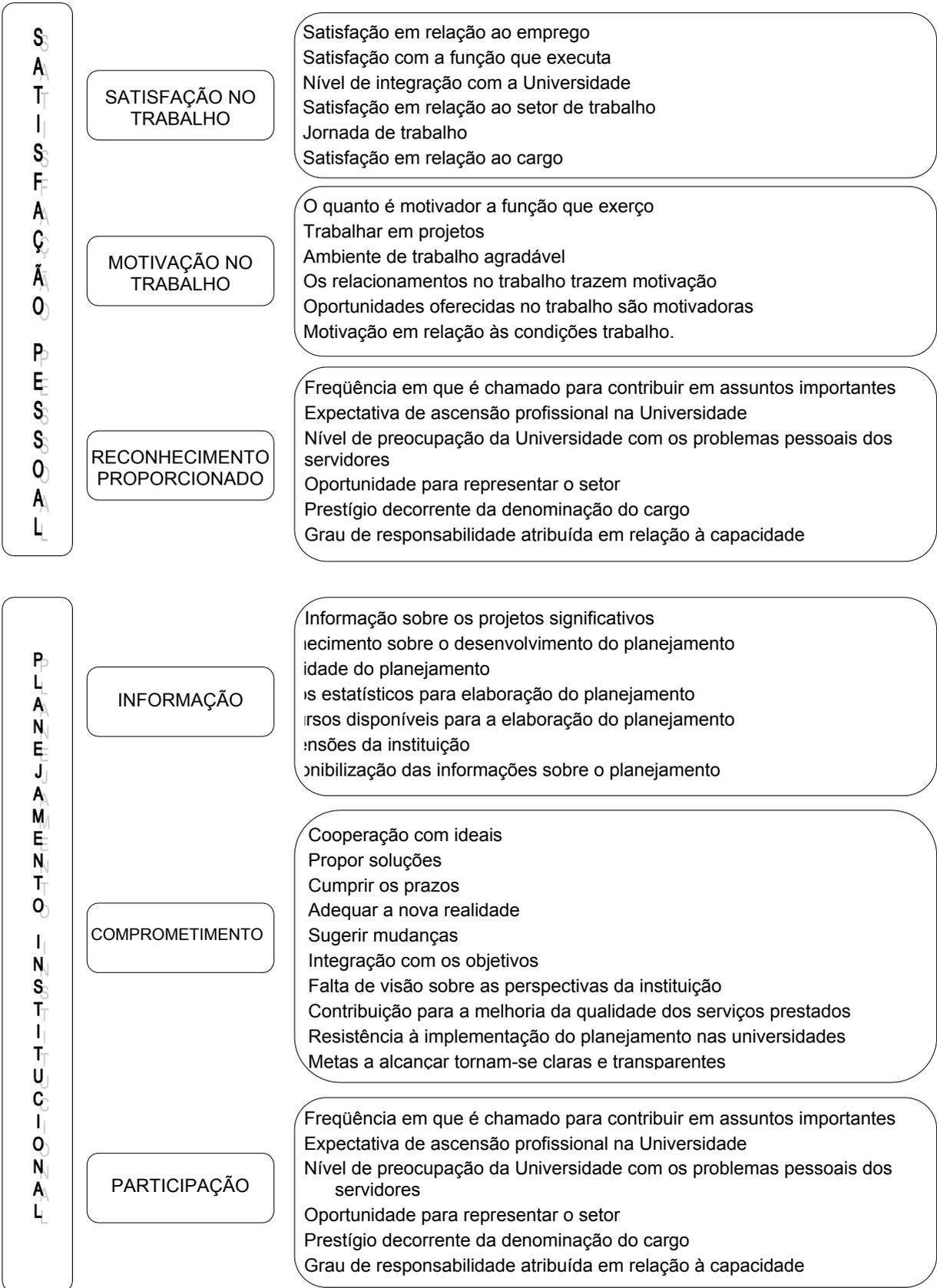
A seguir, é apresentado um quadro sintético composto pelas categorias, seus componentes e os respectivos indicadores resultantes do estudo desta tese para a análise do clima organizacional em universidades federais da região sul do Brasil.

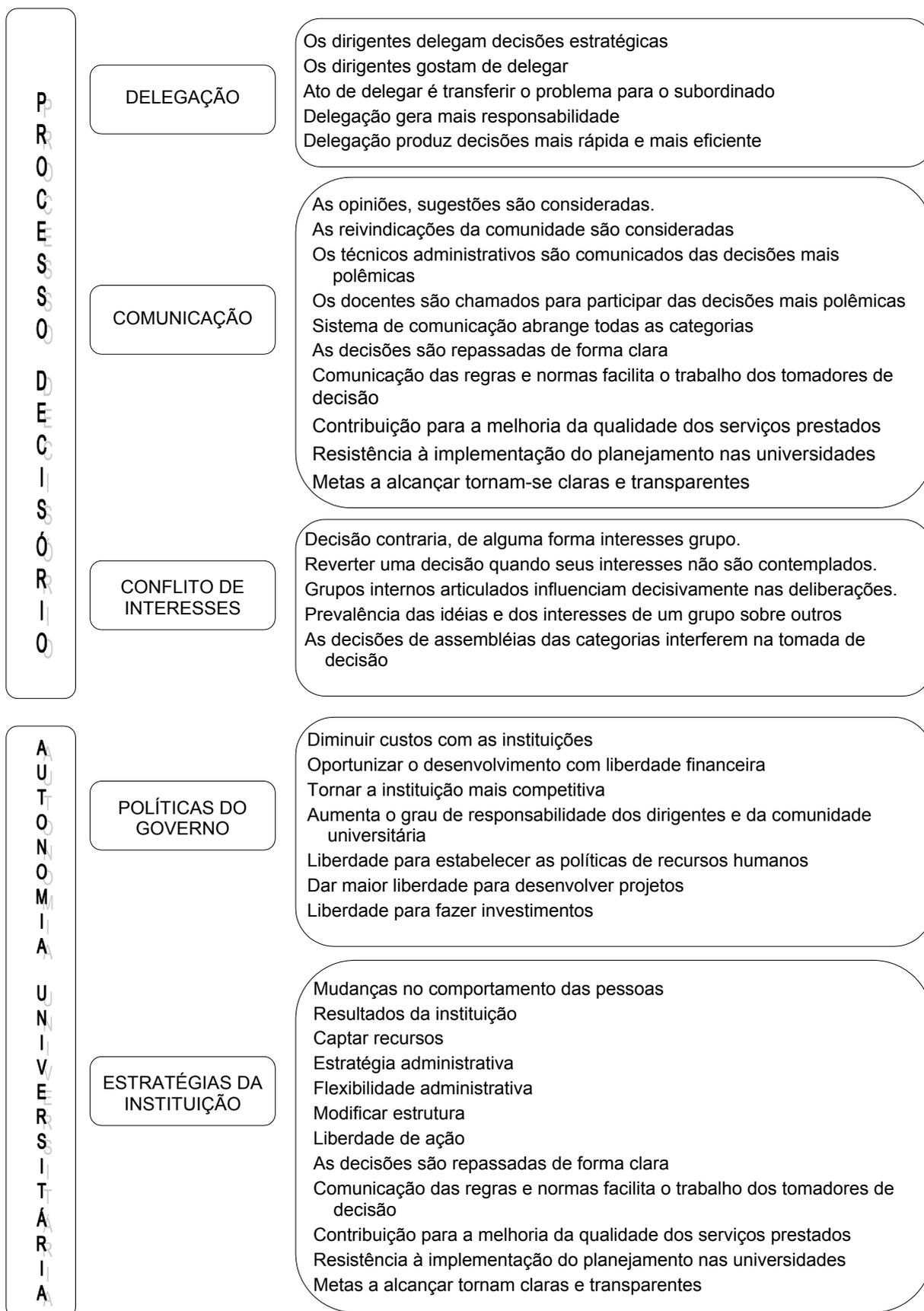












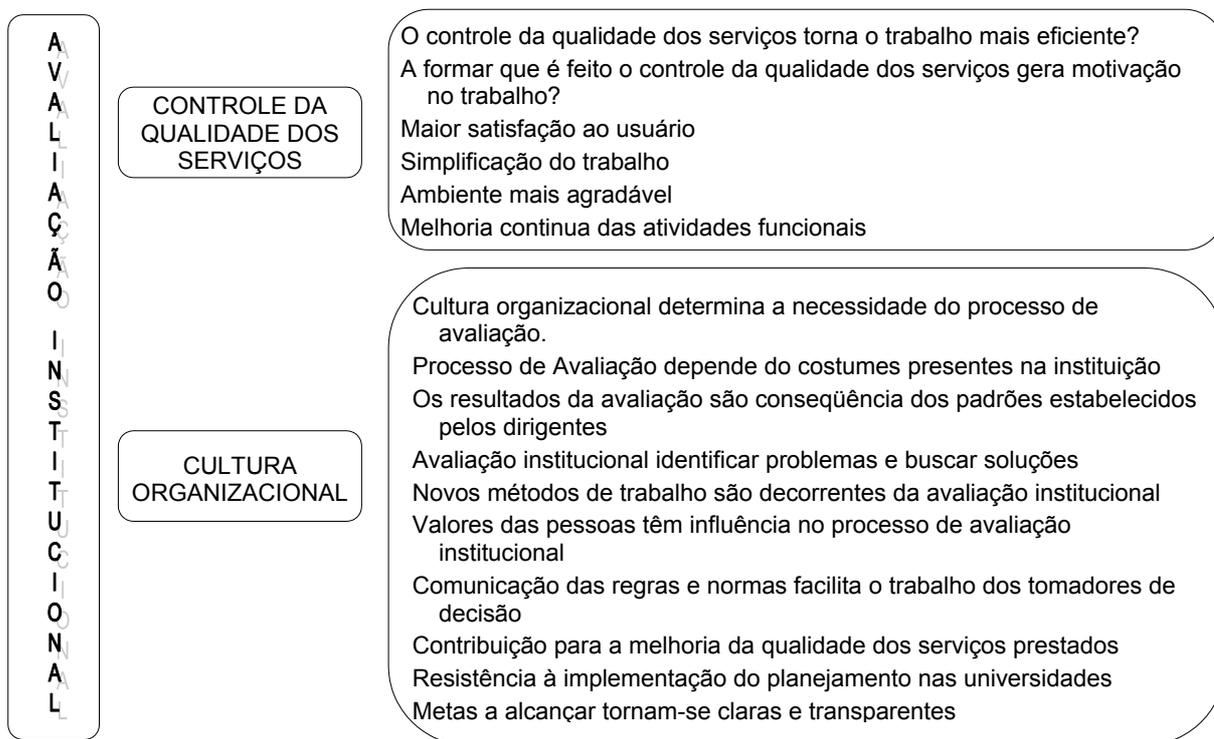


FIGURA 68 - Categorias, componentes e indicadores para análise do clima organizacional – proposta

Os dados apresentados na figura acima representam o resultado da pesquisa que, ao final, resultou na identificação de um conjunto de doze categorias de análise do clima organizacional em universidades federais da região sul do Brasil, constituídas por e trinta e três componentes e seus receptivos indicadores.

Destaca-se, com relação à importância das categorias para o estudo do clima em universidades federais da região sul, que a maioria dos sujeitos da pesquisa foi unânime em afirmar ser a categoria autonomia a mais importante de todas, seguida pelas categorias planejamento, processo decisório, avaliação institucional e imagem institucional, em ordem de importância. As demais categorias foram consideradas de importância equivalente.

Outro aspecto a destacar é que um dos informantes-chave, ao final da entrevista, comentou que, na sua percepção, tratava-se de conjunto de categorias suficientemente abrangente para captar todo o espectro do clima organizacional em universidades federais, constituído por componentes simples e de fácil

compreensão, bem como, entendia tratar-se de um instrumento altamente adequado para auxiliar os gestores das universidades.

Por fim, fica confirmado que as categorias estabelecidas pelo pesquisador, com seus respectivos componentes e modificações sugeridas pelos informantes-chave, são importantes e adequadas para a análise do clima organizacional em universidades federais da região sul do Brasil.

5 CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo foi de levantar, sistematizar e verificar a importância e adequabilidade de componentes e seus indicadores para compor categorias de análise do clima organizacional em universidades federais da região sul do Brasil.

As categorias e seus respectivos componentes foram levantados e sistematizados com base nos fatores utilizados por Rizzatti (1995), em sua dissertação de mestrado intitulada “*Análise de fatores significativos do clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina: contribuição para implantação do programa de qualidade*”; no modelo elaborado por Colossi (1991); bem como, em outros modelos de análise de clima em organizações públicas e privadas apresentados na fundamentação teórica desta tese. Também se pesquisaram dados documentais nas instituições e utilizou-se o acervo bibliográfico do Núcleo de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Após as análises desenvolvidas sobre as categorias, seus componentes e respectivos indicadores, apresentam-se as conclusões resultado desta tese.

A categoria **imagem institucional** foi constituída pelos componentes satisfação dos usuários, sentimento de identidade e prestígio obtido. Ao final das análises ficou claro que tanto a categoria como os componentes foram considerados importantes e adequados para estudar o clima em universidades federais, na percepção da maioria dos respondentes.

Das análises, constata-se que a maioria dos respondentes considerou a *satisfação dos usuários* como um componente fundamental para revelar a imagem da instituição. Na perspectiva dos respondentes, a satisfação, ou não, em relação aos serviços e produtos oferecidos por uma instituição é resultado de sua qualidade, isto é, do grau de aceitabilidade dos mesmos por parte dos clientes. Se um produto, ou serviço, não atende aos anseios de seu usuário, ele não somente se sentirá

insatisfeito com o mesmo, mas formará uma imagem negativa de seu produtor; contrariamente, se houver satisfação, a imagem será positiva.

Com relação ao componente *sentimento de identidade*, verifica-se tratar-se de um dos componentes mais importantes desta categoria para a maioria dos respondentes, pois, na medida em que a pessoa se sente identificada com a instituição, maior é seu grau de comprometimento com os objetivos por ela perseguidos. A identificação com a organização representa o grau em que o servidor se sente integrado com os objetivos da instituição e deseja continuar participando ativamente e se envolvendo no seu desenvolvimento. O sentimento de identidade transmite a idéia de envolvimento, obrigação e dever com a instituição, com seus objetivos e resultados e resulta, conseqüentemente, na elaboração de uma imagem positiva em relação à mesma.

O componente *prestígio obtido*, segundo todos os respondentes, também foi considerado fundamental para compor a categoria imagem institucional, estabelecida como uma das categorias de análise do clima organizacional. Na visão dos informantes-chave, as pessoas que trabalham nas universidades federais sentem-se prestigiadas devido o papel que elas desempenham na sociedade. Na perspectiva dos respondentes, este prestígio resulta da imagem positiva da instituição perante a comunidade e reflete-se, também, sobre os indivíduos em suas atividades privadas fora da organização. Da análise dos dados da pesquisa, infere-se que o prestígio obtido parece estar relacionado com a satisfação dos usuários internos bem como com o sentimento de identidade.

Finalizando, observa-se que não houve nenhuma alteração em relação aos componentes que o pesquisador propôs para compor a categoria estabelecida, resultando, assim, que a categoria e seus componentes podem ser considerados adequados e importantes para análise do clima em universidade federais.

A categoria **políticas de recursos humanos** constituiu-se pelos componentes políticas governamentais; políticas institucionais e ações sindicais. Após a análise, constata-se que o componente *políticas governamentais* foi considerado importante, segundo a maioria dos respondentes, para gerar a categoria de políticas de recursos humanos destinada a estudar o clima

organizacional das universidades federais. A maioria dos respondentes considerou este componente ser de vital importância para gerar a política de recursos humanos nas instituições de ensino superior, uma vez que as universidades não gozam de autonomia plena nesta área específica, sendo a maioria das decisões condicionadas pelas políticas estabelecidas do Governo. A política de recursos humanos nas universidades federais depende, quase que totalmente, do governo federal, resultando em que as políticas governamentais podem influenciar significativamente na política de recursos humanos dessas instituições e, conseqüentemente, no clima organizacional.

Com relação à importância do componente *políticas da instituição* para compor a categoria política de recursos humanos, a maioria dos sujeitos declarou ser adequado e importante. As políticas de recursos humanos dependem parcialmente das políticas da instituição universitária, sendo condicionadas, em grande parte pelas políticas governamentais. Ainda assim, dependendo das políticas institucionais poderemos ter um tipo de clima entre os servidores. Mesmo com estas restrições as políticas de recursos humanos nas universidades são muito importantes quando conseguem despertar em seus colaboradores a necessidade da aprendizagem contínua, ocasionando maior satisfação e crescimento profissional dos servidores.

Quanto ao componente *ações sindicais*, de um modo geral, os respondentes disseram ser importante para gerar a categoria de políticas de recursos humanos, com a finalidade de estudar o clima organizacional nas universidades federais.

Isto fica claro quando o sindicato atua no sentido de que a instituição atenda os interesses dos trabalhadores. Suas ações, muitas vezes, modificam ou influenciam na definição das políticas de recursos humanos e, na medida em que o sindicato é atendido nas suas reivindicações, os indivíduos da organização se sentem atendidos em seus anseios e, conseqüentemente, isso pode gerar um clima favorável na instituição. Constata-se, assim, a importância do componente ação sindical para compor a categoria política de recursos humanos.

Concluindo, fica aparente a importância e adequabilidade destes componentes para compor a categoria imagem institucional para estudar o clima em universidades federais, na percepção da maioria dos respondentes.

A categoria **sistema de assistência e benefícios** foi constituída pelos componentes plano de recursos humanos; benefícios legais; benefícios assistenciais.

De acordo com as análises, constatamos que o componente *plano de recursos humanos* é considerado importante pela maioria dos respondentes para compor a categoria sistema de assistência e benefícios. Os planos são um conjunto de ações adotadas visando determinado objetivo, neste caso sistema de assistência e benefícios. Os planos podem levar a uma satisfação maior ou menor em relação ao ambiente de trabalho dependendo dos seus objetivos e proposições.

Com relação aos *benefícios legais* serem um componente importante para gerar ou compor a categoria sistema de assistência e benefícios, servindo como instrumento para estudar o clima em universidades federais do sul do Brasil, ficou claro que a maioria dos sujeitos tem esta percepção. Embora os benefícios legais sejam uma obrigação da empresa, mais ou menos ampla a partir de um determinado número de empregados, eles podem estimular e atender às expectativas básicas dos servidores para o trabalho, dependendo da forma com que eles são sistematizados, organizados, ou distribuídos para os servidores, influenciando, assim, no clima da instituição.

De acordo com este pressuposto, verifica-se que o benefício legal é um componente importante para compor a categoria do sistema de benefícios com a finalidade de estudar o clima em universidades. Haja vista que ele pode motivar as pessoas para o trabalho e também atender às expectativas básicas do servidor.

Quanto os *benefícios assistenciais*, estes também foram considerados muito importantes por quase todos os sujeitos.

No caso dos benefícios assistenciais, diferentemente dos legais, as instituições têm uma certa autonomia para decidir sobre a sua implementação ou não. Na maioria das instituições os benefícios são criados com a finalidade de conceder um incentivo aos empregados, na perspectiva de que eles retribuam com

um melhor desempenho no trabalho. Os incentivos têm sua estrutura básica centrada em padrões motivacionais estabelecidos dentro da organização e, geralmente, são concedidos com objetivos específicos que visam à elevação do nível de desempenho do servidor. Assim sendo, os benefícios assistenciais tem um valor significativo para influenciar no clima organizacional.

Concluindo, fica explicitada a importância e a adequabilidade destes componentes para compor a categoria sistema de assistência e benefícios para estudar o clima em universidades federais, na percepção da maioria dos respondentes.

A categoria **estrutura organizacional** compôs-se dos componentes tamanho da instituição; complexidade da instituição e tecnologia da instituição.

Sobre o componente *tamanho da instituição* ser adequado e importante para compor a categoria estrutura organizacional, a grande maioria dos informantes entende que sim. O tamanho da instituição define o tipo de estrutura que a organização necessita para ter um bom desempenho nas suas diversas funções e atividades. A partir do momento em que uma instituição tem um número maior de pessoas nos postos de trabalho, cria-se uma estrutura mais complexa e, conseqüentemente, uma compartimentalização das tarefas, gerando uma maior dificuldade de percepção dos objetivos da instituição por parte de seus empregados. Esta dificuldade em perceber os objetivos organizacionais, na percepção da maioria dos respondentes, reflete-se no clima organizacional.

A *complexidade da instituição* é outro componente da estrutura organizacional importante para estudar o clima em universidades federais, segundo os respondentes.

A complexidade, nas universidades, resulta da diferenciação de trabalhos, decorrente da diversidade de especializações em que ela atua, do número de postos hierárquicos estabelecidos e da dispersão dos locais de trabalho. Estes três fatores são preponderantes na determinação da estrutura da instituição e, também, dificultam a percepção dos objetivos, afetando, conseqüentemente, a maneira de como os empregados a percebem, ou seja, o clima organizacional.

É nesse momento que um instrumento adequado pode refletir o clima da instituição em relação a sua complexidade nos diversos segmentos da instituição. A universidade busca abranger todas essas áreas com diversos grupos de trabalho orientados para cada tipo de atividade, quer nas atividades-meio (gerenciamento) ou atividades-fim (ensino, pesquisa e extensão). Isto tudo gera um nível de complexidade expressivo. Por isso a importância da análise do clima neste campo de ação.

Com relação ao componente *tecnologia da instituição*, segundo a maioria dos sujeitos da pesquisa, gera a estrutura organizacional, principalmente no caso específico das universidades, que se caracterizam por uma tecnologia holística, centrada na especialização e no profissionalismo. Assim, entende-se ser a tecnologia um componente essencial para estabelecer a estrutura da instituição, principalmente no que se relaciona com a área das atividades-fim – ensino, pesquisa e extensão, pois todos os mecanismos do controle de tecnologia vão influenciar na estrutura organizacional, devido à segmentação das áreas de conhecimento, gerando, conseqüentemente, uma estrutura mais complexa.

Enfim, concluindo as análises destes componentes, considerou-se serem importantes e adequados para compor a categoria estrutura organizacional na perspectiva da análise do clima organizacional em universidades.

A categoria **organização e condições de trabalho** foi constituída, inicialmente, pelos componentes condições ergonômicas e controle tempo e conservação no serviço. Por sugestão da maioria dos respondentes, o componente controle tempo e conservação no serviço foi substituído por coordenação das atividades.

No que se refere ao componente *condições ergonômicas*, trata-se de uns dos componentes muito importantes para refletir o clima nas universidades federais, segundo a maioria dos respondentes. As condições ergonômicas são um tema importante para se estudar nas organizações, por terem reflexos diretos sobre o bem estar físico dos empregados e, conseqüentemente, sobre a sua satisfação no trabalho. Por isso, as condições ergonômicas forma consideradas importantes para

compor a categoria organização e condições de trabalho, com o objetivo de se estudar o clima em universidades federais.

Quando da análise do componente controle do tempo e conservação no serviço, nota-se que a maioria dos respondentes questionou sobre a terminologia controle do tempo e conservação no serviço, sugerindo que passasse a se chamar de *coordenação das atividades*, uma vez que a conservação no serviço é um aspecto das condições ergonômicas, enquanto que o controle do tempo é apenas um componente de uma atividade mais abrangente dentro das organizações, que envolve a coordenação das atividades. Em consonância, e com base na literatura, optou-se por adotar este componente para compor a categoria proposta.

Concluindo, entende-se que além da alteração ter sido considerada adequada, também o novo componente foi considerado importante e adequado para compor a categoria visando o estudo do clima em universidades federais, na percepção da maioria dos respondentes.

A categoria **relacionamento interpessoal** ficou composta pelos componentes relacionamento existente, cooperação existente e consideração humana.

Depois de analisar-se o componente *relacionamento existente* constatou-se que todos os respondentes afirmaram ser importante para compor a categoria relacionamento interpessoal, com uma ressalva de um dos respondentes que sugeriu que mudasse o nome do componente para valorização do ser humano. Mas ele mesmo afirmou que não tinha muita convicção se era o nome mais adequado e que o pesquisador deveria verificar junto aos outros entrevistados qual era a nomenclatura mais adequada. Continuando a pesquisa verificou que a maioria dos respondentes afirmou ser o componente relacionamento existente adequado e importante para compor a categoria relacionamento interpessoal na perspectiva da análise do clima em universidade.

Dentro deste cenário, fica clara a importância do componente relacionamento existente na composição da categoria relacionamento interpessoal na perspectiva da análise do clima organizacional em universidades. O tipo de relacionamento que

existe na instituição vai caracterizar o relacionamento interpessoal na instituição afetando significativamente no clima organizacional.

Com relação ao componente *cooperação existente*, percebeu-se que todos os participantes da pesquisa afirmaram ser importante e adequado.

Por outro lado, a maioria comentou que se as relações no ambiente de trabalho forem harmoniosas, conseqüentemente teremos clima altamente favorável neste ambiente de trabalho, mas se forem desfavoráveis, teremos muitos conflitos e pouca cooperação, resultando num ambiente repleto de problemas.

Nas duas situações constata-se a importância do estudo do clima organizacional nas universidades e também fica clara a cooperação existente como fator preponderante para gerar o relacionamento interpessoal. O relacionamento existente relaciona-se com a cooperação existente no ambiente de trabalho. Quando as condições são propícias para descontração e espontaneidade, cria-se um clima de equipe, de companheirismo entre as pessoas fazendo que se sintam amigas. Assim, a cooperação existente é um fator fundamental para definir o relacionamento interpessoal e conseqüentemente reflete o clima organizacional.

Sobre o componente *consideração humana*, de uma maneira geral todos os respondentes afirmaram ser importante para compor a categoria relacionamento interpessoal.

A consideração humana representa o comportamento de cada um em relação àquilo que as outras pessoas são e que representa a sua individualidade. Esta característica gera cordialidade e faz com que a pessoa se torne realmente amiga não pela consideração, mas por suas atitudes como pessoa. Dessa forma, cada vez mais fica claro que a consideração humana é importante para compor a categoria proposta e gerar o clima na universidade.

A categoria **comportamento das chefias** ficou composta pelos componentes honestidade e credibilidade, conhecimento das atividades e estilo de liderança.

Em relação ao componente *honestidade e credibilidade*, cabe destacar que todos os respondentes afirmaram categoricamente ser muito importante para

compor a categoria comportamento das chefias, visando à análise do clima em universidades federais.

Segundo os respondentes, se os empregados atribuem um comportamento de credibilidade e honestidade aos seus chefes, o ambiente de trabalho se torna mais favorável, razão pela qual o componente é considerado adequado para compor a categoria proposta para analisar o clima organizacional.

Com relação ao componente *conhecimento das atividades*, também foi considerado pelos respondentes como adequado e importante para compor a categoria comportamento das chefias, destinada a estudar o clima organizacional em universidades federais.

Na perspectiva dos respondentes, o grau em que chefe conhece as atividades de seu setor de trabalho reflete-se no seu relacionamento com os empregados e, conseqüentemente, na percepção que os empregados têm do comportamento da chefia, o que resulta em reflexos sobre clima organizacional.

Com relação ao componente *estilo de liderança*, de uma maneira geral, todos os respondentes afirmaram que o componente é importante para determinar o comportamento das chefias. O estilo de liderança leva em conta a forma de comandar as pessoas, abrange questões que estão relacionadas à execução das tarefas e à condução das pessoas, na perspectiva de alcançar objetivos pessoais e organizacionais. O componente estilo de liderança objetiva identificar determinadas características do chefe na perspectiva de perceber seu estilo de comando e sua forma de agir. Em vista disso, é que se pode afirmar ser este componente é altamente relevante para compor a categoria comportamento das chefias, na perspectiva da análise do clima em universidades federais.

Finalmente, é importante destacar que um dos respondentes sugeriu que fosse criado mais um componente, chamado de ética das chefias. Esta sugestão, entretanto, não foi confirmada pelos demais sujeitos da pesquisa, uma vez que a maioria considerou que ela já estava implícita no componente credibilidade e honestidade da chefia.

A categoria **satisfação pessoal** estava constituída pelos componentes satisfação no trabalho, jornada de trabalho e reconhecimento proporcionado. O

componente jornada de trabalho foi substituído por motivação para o trabalho, em decorrência das sugestões dos sujeitos da pesquisa.

O componente *satisfação no trabalho*, segundo a maioria dos respondentes, é importante para compor a categoria satisfação pessoal na perspectiva da análise do clima em universidades federais.

É através deste componente que podemos verificar se o servidor está satisfeito ou insatisfeito no trabalho. Todo indivíduo tem sua forma de agir e reagir perante as condições e o ambiente de trabalho, e é nesse contexto que se verifica a importância do componente satisfação no trabalho para compor a categoria satisfação pessoal visando o estudo do clima nas universidades. Se a instituição tiver mecanismos ou instrumentos adequados para perceber este tipo de situação poderá antecipar ou evitar situações complicadas para a instituição.

Com relação o componente jornada no trabalho, observou-se que a maioria dos respondentes questionou sua expressividade, dada sua limitada abrangência e por representar, antes, um indicador de satisfação no trabalho.

Alguns dos entrevistados destacaram ser mais importante considerar-se a *motivação para o trabalho*, aspecto que não estava sendo considerado na proposta inicial. Depois da revisão da literatura e de algumas análises dos modelos estudados, o pesquisador resolveu adotar a nova terminologia passando a chamar o componente de motivação para o trabalho.

Verificando outros relatos, reforçou-se a proposta de reformular a proposta inicial, uma vez que a maioria dos entrevistados concordou com esta proposição, achando ser o componente motivação para o trabalho mais adequado para compor o espectro da categoria satisfação pessoal.

Assim passou-se a verificar a importância do componente motivação para o trabalho em compor a categoria satisfação pessoal para a análise do clima em universidades federais. Os entrevistados foram unânimes em destacar sua importância para o estudo da satisfação pessoal e, conseqüentemente, do clima organizacional.

Com relação ao componente *reconhecimento proporcionado*, a maioria dos entrevistados destacou ser de significativa importância para estudar o clima em universidades.

Dessa forma está-se sugerindo esta categoria e seus componentes para a análise do clima em universidades federais.

A categoria **planejamento institucional** ficou constituída pelos componentes informação, comprometimento e participação.

Sobre o componente *informação*, a maioria dos respondentes confirmou sua importância para gerar a categoria planejamento institucional. Fato este confirmando quando os sujeitos enfatizam ser a informação um fator diferencial do planejamento institucional nos diversos níveis funcionais, onde a instituição pode obter muitas informações em todos os níveis. Dessa forma, entendeu-se que tanto a categoria planejamento institucional como o componente informação são muito importantes para estudar o clima em universidades federais.

Em relação ao componente *comprometimento*, não resta dúvida ser muito importante se observados os relatos dos sujeitos. Para a grande maioria, o comprometimento organizacional abrange desde o desenvolvimento, o envolvimento bem como a participação no planejamento da instituição.

Quanto ao componente *participação*, todos os respondentes afirmaram que o componente é importante para compor a categoria planejamento institucional na perspectiva da análise do clima em universidades federais. Quando se fala da participação, supõe-se que os servidores ao participarem de forma ativa na elaboração, implementação e execução do planejamento na universidade sentir-se-ão mais engajados e comprometidos com a instituição. É nesse sentido que se está propondo a categoria e seus componentes com o propósito de ter a percepção dos servidores em relação à participação no planejamento da instituição. A participação, se usada prudentemente, passa a ser um dos caminhos de realização pessoal e social nas universidades.

Enfim, percebe-se que a maioria dos respondentes entende serem os componentes informação, comprometimento e participação importantes para compor

a categoria planejamento institucional na perspectiva da análise do clima organizacional em universidade.

A categoria **processo decisório** ficou constituída dos componentes delegação, comunicação e conflitos de interesse.

Com relação ao componente *delegação*, a maioria dos respondentes afirmou ser de fundamental importância para revelar o processo decisório na instituição.

Na visão dos entrevistados, quanto mais extensiva for a delegação das tarefas na organização, mais rápida será a tomada de decisão. Assim, verifica-se a relação que existe entre a delegação e o processo decisório, ficando demonstrado ser um componente importante para revelar a categoria processo decisório.

Dentro deste contexto ficou perceptível que a delegação é um componente importante para constituir a categoria processo decisório visando estudar o clima em universidades federais. Assim a pesquisa esclarece a pergunta inicial que pretendia verificar até que ponto os componentes por categorias são adequados na percepção dos informantes-chave para análise do clima organizacional em universidades federais do sul do Brasil.

Quanto ao componente *comunicação* ser adequado e importante para compor a categoria processo decisório, observou-se se tratar de um dos componentes dos mais importantes desta categoria para a maioria dos respondentes, pois na medida em que as informações se tornarem acessíveis através de um processo de comunicação eficiente, mais fácil será o processo decisório.

Um sistema de comunicação que informa as pessoas sobre suas atribuições dentro de uma empresa, na perspectiva da tomada de decisão, é um instrumental muito importante para refletir a percepção dos servidores em relação ao clima na instituição. Dentro destes pressupostos é que se elaborou este componente e agora se está demonstrando sua importância para análise do clima em universidades.

Com relação ao componente *conflitos de interesse*, para a grande maioria dos participantes da pesquisa, é muito importante adequado para compor a categoria processo decisório nas universidades.

Os conflitos entre os grupos originam-se principalmente das diferenças individuais, dos recursos limitados e da diferenciação de papéis na organização. Percebe-se, assim, que os conflitos de interesse são um forte componente para gerar as processo decisório, daí sua importância para compor esta categoria de análise do clima nas universidades federais.

Como resultado da pesquisa, observou-se que os três componentes propostos, delegação, comunicação e conflitos de interesse, são importantes para compor a categoria de análise processo decisório.

A categoria **autonomia universitária** ficou constituída dos componentes políticas do governo e estratégia institucional.

Após análise dos diversos relatos relacionados com o componente *política do governo* em compor a categoria autonomia universitária constatamos que a maioria dos respondentes afirmou ser importante e adequado.

Quando se fala em autonomia das universidades, e especialmente das federais, é importante que observe de que forma as políticas do governo voltadas para esta questão interem no ambiente organizacional. Assim, através deste componente, os servidores podem externar sua insatisfação ou satisfação em relação às políticas do governo sobre autonomia nas universidades.

Com relação o componente *estratégias da instituição*, conclui-se ser importante e adequado, haja vista que quase todos os informantes têm esta percepção.

É importante ressaltar que as estratégias da instituição estão condicionadas a uma série de fatores que abrangem a instituição. As estratégias da instituição podem conduzir à autonomia universitária quando ela passa a adotar medidas de independência, seja na capacitação de recursos, maior flexibilidade no seu gerenciamento, resultando em maior autonomia em relação às políticas institucionais ou às políticas de recursos humanos. Essa independência ocasiona mudança do clima organizacional. Por isso, a importância de um instrumento adequado para perceber o que a comunidade universitária tem a contribuir com este processo.

Concluindo as análises desta categoria, entende-se que políticas do governo e a estratégia institucional são muito importantes para compor a categoria autonomia universitária, na perspectiva da análise do clima organizacional em universidades.

A categoria **avaliação institucional** ficou constituída pelos componentes controle da qualidade dos serviços e cultura organizacional.

No que se refere ao componente *controle da qualidade dos serviços* ser um componente adequado e importante para compor a categoria avaliação institucional conclui-se que é de expressiva importância, segundo os respondentes.

Fica evidente que as universidades precisam ter um sistema de controle de qualidade dos serviços que prestam. O sistema terá como incumbência identificar a percepção dos usuários em relação à qualidade dos serviços oferecidos. Mas para que isto ocorra é necessário que se tenha um instrumento adequado para obter este tipo de informação. Nesse sentido é que a categoria avaliação institucional e o componente controle da qualidade dos serviços servirão como ferramenta importante e adequada para refletir o clima organizacional nas universidades federais. Avaliar os resultados supõe também que exista uma metodologia adequada de coleta de informações que, evidentemente, precisam ser objetivas. Somente assim será possível saber exatamente o que a sociedade e as pessoas pensam de serviços oferecidos pelas universidades.

Em relação ao componente *cultura organizacional*, ficou demonstrada sua importância, haja vista ser esta a opinião da maioria dos sujeitos da pesquisa.

A cultura é um elemento presente em qualquer tipo de organização. A cultura organizacional está intimamente ligada ao contexto em que está inserida a organização. Assim a cultura organizacional gera a avaliação institucional e, conseqüentemente, produz o clima da instituição.

Assim fica demonstrado que os componentes controle da qualidade dos serviços e cultura organizacional são importantes para compor a categoria avaliação institucional e para identificar problemas visando à implementação de ações que possam melhorar a instituição universitária.

É importante salientar, ao final deste estudo, que em relação à importância das categorias para estudar o clima em universidades federais da região sul a maioria dos sujeitos da pesquisa foram unânimes em afirmar que a categoria autonomia é a mais importante de todas, seguida pelo planejamento, processo decisório, avaliação institucional e imagem institucional. As outras categorias foram consideradas de importância equivalente.

Um dos respondentes, ao final da entrevista, comentou que, na sua percepção, tratava-se de conjunto de categorias com componentes simples e de fácil compreensão e muito importantes para refletir o clima nas universidades, bem como entendia se tratar de um instrumento altamente adequado para auxiliar os gestores das universidades.

Outro aspecto a destacar é que dois dos sujeitos da pesquisa foram treinados por Rudolph Atcon, nos Estados Unidos, para a implementação do modelo atual de estrutura universitária. O importante é que os dois, bem como os demais sujeitos da pesquisa, afirmaram ser o conjunto de categorias com seus componentes e seus respectivos indicadores importantes e adequados para estudar o clima organizacional em universidades federais da região sul do Brasil.

Ao final deste trabalho, apresentam-se algumas sugestões que poderão orientar o desenvolvimento de novas pesquisas que, acrescidas a esta, virão a ampliar o conhecimento em relação às universidades brasileiras.

- Pesquisar um conjunto de categorias e seus respectivos componentes para análise do clima em universidades particulares;
- Identificar um conjunto de categorias e seus respectivos componentes para análise do clima em universidades municipais;
- Estudar um conjunto de categorias e seus respectivos componentes para análise do clima em universidades estaduais;
- Elaborar um instrumento de análise para verificar, junto à sociedade, a qualidade das atividades-fim desenvolvidas pelas universidades federais (ensino, pesquisa e extensão);
- Desenvolver um instrumento que possa identificar a satisfação dos ex-alunos em relação à qualidade do ensino oferecido pelas universidades;
- Elaborar um instrumento que possa identificar a situação em que se encontram os egressos das universidades federais.

De acordo com as análises apresentadas no decorrer deste trabalho, fica confirmado que as categorias e seus respectivos componentes estabelecidos pelo pesquisador, acrescidos das modificações sugeridas pelos respondentes, mostraram-se adequadas e importantes, à luz dessa pesquisa, para a análise do clima em universidades federais da região sul do Brasil.

As categorias de análise e seus respectivos componentes, construídos de forma consistente e adequada, são plausíveis de se tornar num instrumento importante para analisar o clima nas universidades. Um instrumento adequado, quando aplicado de forma correta, pode refletir a realidade da instituição nos seus mais diversos aspectos, possibilitando a adoção de medidas consistentes e apropriadas para uma maior efetividade das ações das instituições universitárias.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE Lynaldo Cavalcanti de. **Universidade e realidade brasileira**. Recife: UFPB/ Ed. Universitária, 1979.
- ALDRICH, Howard E. **Organizations and environments**. New Jersey: Prentice-Hall, 1979.
- ALTAFIN, Juarez; SOARES, Valéria Pimenta. **A constituição e a autonomia da universidade**. Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia. 1988.
- ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1988.
- AQUINO, Cleber Pinheiro. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ARGYRIS, C. **A integração indivíduo - organização**. São Paulo: Atlas, 1975.
- ASCH, Sloman Elliot. **Psicologia social**. São Paulo: Nacional, 1977.
- ASHFORTH, B. E. Climate formation: issue and extensions. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 837-847, 1985.
- ATCON, Rudolph P. **Administração integral universitária**. Rio de Janeiro: ECIDAU/PREMESU, 1974.
- BALDRIDGE, J. Vítor et al. **Estructuración de políticas e liderazgo efectivo en la educación superior**. México: Noema, 1982.
- BELLONI, Izaura. **Proposta de avaliação institucional da Universidade de Brasília**. UNB. Mimeo. 1987.
- BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BOOG, Gustavo. **O desafio da competência: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro**. São Paulo: Best Seller, 1991.
- BOWDITCH, James L.; BUONO F. Anthony. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRAGA, Nice. O processo decisório em organizações brasileiras. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, n. 21, v. 3, p. 35-37, jul./set. 1987.
- BRASIL, Decreto nº 19.851, de 28 de abril de 1931. Diário Oficial da União, Rio de Janeiro, 28 abr. 1931.

- BRASIL. Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 12 dez., 1990, Seção I, p. 23.935-46.
- BRASIL. Constituição (1988) Constituição da República Federativa do Brasil, Brasília, DF: Senado, 1988.
- BRASIL. Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União. Brasília, 1996.
- BROWN Jr. O. **Macroergonomics**: a review.human factors in organizational design and management-III. North-Holland: Elsevier Science Publishers B. V., 1990.
- BRUYNE, Paul de. **Dinâmica de pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- BUARQUE, Cristovam. **A aventura da universidade**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista; Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.
- CAMPBELL, Donald T.; STANLEY, Julian C. **Delineamentos experimentais e quase experimentais de pesquisa**. São Paulo: EPU, 1970.
- CAMPOS, Wagner Estelita. **Chefia**: sua técnica seus problemas. Rio de Janeiro: FGV, 1979.
- CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **Teoria geral da administração**: pensando e fazendo. Porto Alegre: AGE, 1998.
- CARVALHO, Antônio Vieira. **Administração de recursos humanos**. São Paulo. Pioneira, 1997.
- CARVALHO, Ivan Guido. **Ensino superior**: legislação e jurisprudência. Rio de Janeiro: MEC/COLTED, 1969.
- CHAMPION, Dean J. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1979.
- CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHILD, J. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, p. 43-76, 1997.
- COHEN, Michael D.; MARCH, James G.; OLSEN, Johan P. A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quartely**, v. 17, p. 1-25, 1972.
- COLOSSI, Nelso Nelson. A responsabilidade social da gerência. **O Nacional**, Passo Fundo/RS, 1997.
- COLOSSI, Nelson et al. A gestão universitária em ambiente de mudanças na América do Sul. In: COLOSSI, N. **La universidad en el contexto de las transformaciones globales**. Blumenau: Nova Letra, 2002.
- COLOSSI, Nelson, BERNARDES, José Francisco. Estratégias para gestão de pessoas nas organizações: evolução e outras novas concepções organizacionais. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA

DO SUL, 2. **Anais...** Mar del Plata, 1993. Mar del Plata/Argentina: Universidad de Mar Del Plata, 2001. 1 CD.

COLOSSI, Nelson, BROTTI, Maria Gorete. **A gestão universitária em debate**. Florianópolis: Insular, 2000.

COLOSSI, Nelson, BROTTI, Maria Gorete. Autonomia: um estudo na Universidade Estadual do Oeste do Paraná. **Revista Avaliação**, Campinas, v. 6, n. 1, p. 69-84, mar. 2001.

COLOSSI, Nelson, CAON, Korine Dekker. Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 2. **Anais...** Mar del Plata, 1993. Mar del Plata/Argentina: Universidad de Mar Del Plata, 2001. 1 CD.

COLOSSI, Nelson, COSENTINO, Aldo, QUEIROZ, ETTY Guerra. Mudanças no contexto do ensino superior no Brasil: uma tendência ao ensino colaborativo. **Revista da FAE**, v. 4, n. 1, p. 49-58, Curitiba, 2001.

COLOSSI, Nelson, et al. O Impacto da cooperação global na estratégia de competitividade regional das IES no Mercosul. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 2. **Anais...** Mar del Plata, 1993. Mar del Plata/Argentina: Universidad de Mar Del Plata, 2001. 1 CD.

COLOSSI, Nelson, et al. Políticas de gestão de recursos humanos nas IES catarinenses: um estudo multicaso na UNIVALI, FURB, UNISUL e UNOESC. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 2, n. 3, p. 31-42, 1997.

COLOSSI, Nelson, PATRICIO, Zuleica. A aplicação de métodos qualitativos na produção de conhecimento: uma realidade particular e desafios coletivos para compreensão do ser humano nas organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1999, Curitiba: ANPAD, 1999. 1 CD.

COLOSSI, Nelson, ROCHA, Rudimar Antunes da. A nova postura gerencial. In: ASSEMBLÉIA ANUAL DEL CONSEJO LATINO AMERICANO DE SANTO DOMINGO, 33, **Anais...** Santo Domingo, 1998, Santo Domingo:USD, 1998.

COLOSSI, Nelson, TEIXEIRA, Simone P. Aspectos comportamentais dos gerentes de recursos humanos das escolas técnicas federais brasileiras: um estudo na perspectiva da reforma administrativa do estado. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1999, Curitiba: ANPAD, 1999. 1 CD.

COLOSSI, Nelson. Avaliação institucional e a busca da qualidade na UFSC. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 15. **Anais...** Angra dos Reis, 1996. Belo Horizonte: ANPAD, 1996.

COLOSSI, Nelson. **Clima organizacional**. Florianópolis: CPGA/UFSC, 1991. Texto de uso CPGA/UFSC.

COLOSSI, Nelson. Construindo uma teoria de gestão universitária. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 1. **Anais...**, Florianópolis, 2000. Florianópolis: CPGA/UFSC, 2000.

COLOSSI, Nelson. Controle da gestão na universidade: algumas considerações. ENCUESTO REGIONAL SOBRE EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.

Anais... Universidad Nacional de Tucumán. San Miguel de Tucumán, Argentina, 1999.

COLOSSI, Nelson. Controle da gestão na universidade: algumas considerações. In: ENCUESTRO REGIONAL DEL NOROESTE ARGENTINO SOBRE EVOLUCIÓN SUPERIOR. **Anais...** San Miguel de Tucuman, 1996, San Miguel de Tucuman: Universidad de San Miguel de Tucuman, 1996.

COLOSSI, Nelson. Educação superior em administração: uma concepção substantiva. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, n. 0, p. 37-42, 1998.

COLOSSI, Nelson. La Universidad en el contexto de las transformaciones globales. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 2. **Anais...** Mar del Plata, 1993. Mar del Plata/Argentina: Universidad de Mar Del Plata, 2001. 1 CD. (Palestra de encerramento).

COLOSSI, Nelson. Qualidade e avaliação em instituições de ensino superior: o caso UFSC. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 15. **Anais...** Angra dos Reis, 1996. Belo Horizonte: ANPAD, 1996. p. 375-390.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1998.

DAY, Martinho Isnard R. de. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1990.

DIAS SOBRINHO, José (Org.) **Avaliação institucional da UNICAMP**: processo, discussão e resultados, Campinas, São Paulo: UNICAMP, 1995.

DRESSEL, Paul. **Handbook of academic evolution**. Califórnia, USA: Jossey-Bass Publishers, 1985.

DRUCKER, P. F. Foundation (Org.). **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.

DRUCKER, P. F. Foundation (Org.). **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1996.

DURHAM, Eunice. A institucionalização da avaliação. In Durham, Eunice; Simon Schwartzman (Orgs.) **Avaliação do ensino superior**. São Paulo: Ed. USP, 1992.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1998.

FARIA, A. Nogueira. **O procedimento do chefe**. Rio de Janeiro: Próspera, 1970.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

FEUERSCHÜTTE, 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, p. 73-95, maio/ago. 1997.

FINGER, Almeri Paulo. **Construindo programas acadêmicos com qualidade total**. Florianópolis: IEPES, 1993.

FINGER, Almeri Paulo. Liderança e gestão universitária. In: Finger A. P. et al. **Liderança e administração na universidade**. Florianópolis: OEA/UFSC, 1986. p. 13-26.

- FLEURY, M. T. L. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 33, n. 2, p. 26-34, mar./abr. 1993.
- FLEURY, Maria Tereza; FISCHER, Rosa Maria. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 27, n. 4, p. 5-15, out./dez. 1992.
- FOREHAND, G. A., GILMER, H. B. Environmental variation in studies of organizational behavior. **Psychological Bulletin**. v. 62, n. 6, p. 361-382, 1964.
- FREITAS, Maria E. de. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, EAESP/FGV, v. 31, n.3, jul./set. 1991.
- GIBSON, James L. et al. **Organizações**: comportamento, estrutura, processos. São Paulo: Atlas, 1981.
- GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994. cap. 1 e 2. p. 13-30.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GLICK, W. H. Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfalls in multilevel research. **Academy of Management Review**. v. 10, n. 3, p. 601-616, 1985.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**. v. 35. n. 3, p. 20-29, maio/jun., 1995.
- GONÇALVES, Cristina Faria Fidelis. **Ergonomia e qualidade do serviço bancário**: uma metodologia de avaliação. 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- GRILLO, Antonio Niccoló. **Desenvolvimento de pessoal nas universidades**. Florianópolis: Insular, 1996.
- GRILLO, Antônio Niccoló. Desenvolvimento de recursos humanos em organizações universitárias. In: Finger A. P. et al. **Liderança e administração na universidade**. Florianópolis: OEA/UFSC, 1986. p. 93-105.
- GUTIERREZ, L. H. S. Percepção do clima organizacional conforme o escalão hierárquico. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 28, n. 4, p. 5-13, out./dez. 1988.
- HALL, Richard H. **Organizações**: estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- HAMEL, G. **Liderando a revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2000
- HAMPTON, D. R. **Administração**: processos administrativos. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- HANDY, C. B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- HEDDEN, Bob. Imagem is everything. **Fueloil & Oil Heat**. Fairfield. v. 51, p.23-24, apr.1992
- HENDRICK, H.W. Macroergonomia: uma nova proposta para aumentar a produtividade, segurança e qualidade de vida no trabalho. CONGRESSO LATINO-

AMERICANO DE ERGONOMIA, 2., SEMINÁRIO BRASILEIRO DE ERGONOMIA, 6. Florianópolis, 1993. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Ergonomia, 1993.

HERSEY, P., BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores**: a utilização de recursos humanos. São Paulo: EPU, 1977.

HILDEBRAND, Juliana Maes. **Estilo de liderança e satisfação no trabalho**: um estudo de caso na CASAN. 1988. 165 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

IMADA, A. S.; NORO, K. **Participatory ergonomics**: methods for improving individual and organizational effectiveness. North-Holland: Elsevier Science Publishers B.V., 1986.

JOYCE, W.F.; SLOCUM Jr., J.W. Collective climate: agreement as a basis for defining aggregate climates in organizations. **Academy of Management Journal**. v. 27, n. 4, p. 721-742, 1984.

JULIATO, Ivo Clemente. A busca da excelência acadêmica nas instituições de ensino superior por meio da avaliação. **IGLU**. n. 10, out. 1991.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1999.

KATZ, Daniel.; KAHN, Robert. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

KOLB, David A. et al. **Psicologia organizacional**: uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1986.

KOTLER, Philip. **Designing communication and promotion-mix-strategies**. São Paulo: Prentice-Hall 1999.

KOTLER, Philip; MURPHY, Patrick E. Planejamento estratégico para o ensino superior. **Journal of Higher Education**. Ohio State University, v. 52, n. 5, set./out. 1981.

KOUZES, James M. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campos, 1991.

KOYS, D. J.; DECOTIIS, T. A. Inductive measures of psychological climate. **Human Relations**. v. 44, n. 3, 1992.

LA FOLLETE, W. R., SIMS, H. P. Is satisfaction redundant with organizational climate? **Organizational Behavior and Human Performance**. 1975.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985.

LAVILLE, Antonie. **Ergonomia**. São Paulo: EPU, 1976.

LEITÃO, J. S. S. Clima organizacional na transferência de treinamento. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 31, n. 3, p. 53-62, jul./set. 1996.

LEITÃO, Sérgio P. Repensando a questão da decisão organizacional e seu paradigma. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro. 1995

LEMONS, José Mauricio Carvalho et al. Grupo de trabalho designado pela portaria Ministerial de 16.05.90 DOU, 17.05.90, Seção II, p.247 et seq.

- LINCOLN, Y. S. GUBA, E. G. **Naturalistic enquiry**. Beverly Hills: Sage, 1985.
- LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.
- LUFT, Celso Pedro. **Minidicionário Luft**. São Paulo: Ática, 1996.
- LUZ, R. S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- LUZ, Rodolfo Joaquim Pinto da. Autonomia universitária: instrumentos de gestão. FÓRUM DE REITORES DAS UNIVERSIDADES ESTADUAIS E MUNICIPAIS, 20. **Anais...** São Paulo, 1996, p. 15-169.
- LUZ, Rodolfo Joaquim Pinto da. Financiamento da educação superior pública federal. CUMBRE IBERAMERICANA DE RECTORES DE UNIVERSIDADES ESTATALES. **Anais....** Santiago de Chile, Chile. jul. 2000. p. 177-199.
- LUZ, Rodolfo Joaquim Pinto da. Financiamento e expansão. **UNB Revista**. Brasília: Universidade de Brasília, ano 1, n. 4, out./nov./dez. 2001. p. 65-67.
- LUZ, Rodolfo Joaquim Pinto da. Modelo de qualidade. **A Notícia**. Passo Fundo, Secção Opinião. 7 jan. 2000.
- LUZ, Rodolfo Joaquim Pinto da. O ensino superior e desenvolvimento científico-tecnológico. **Revista Brasileira de Educação Médica**. Rio de Janeiro. v. 16. jan./dez. 1992. p. 27-29.
- LUZ, Rodolfo Joaquim Pinto da. O papel da UFSC na educação superior de Santa Catarina. **Jornal Universitário**. Florianópolis: UFSC, ano XII, n. 348, 27 out. 2000. p. 3.
- LUZ, Rodolfo Joaquim Pinto da. O papel da UFSC na educação superior de Santa Catarina. **Gazeta Mercantil**. 31 dez. 2001.
- LUZ, Rodolfo Joaquim Pinto da. Plano nacional de educação: limites e possibilidades. CONFERÊNCIA NACIONAL DE EDUCAÇÃO, CULTURA E DESPORTO, 1. **Coletânea de textos**. Brasília: Câmara dos Deputados, 2001. p. 331-335.
- LUZ, Rodolfo Joaquim Pinto da. Transparência e eficiência. **Jornal da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: UFRGS, mar. 2000.
- MACHADO DA SILVA, Clóvis Luiz. Modelos burocrático e político e estrutura organizacional em universidades. In: NÚCLEO DE PESQUISAS E ESTUDOS EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA (Org.). **Temas de administração universitária**. Florianópolis: CPGA/UFSC, 1991.
- MACHADO FILHO, Sebastião. Sindicato, política e direito. **Revista Ltr**. São Paulo, v. 50, n. 5, maio 1986.
- MACHADO, João Carlos Vieira. Gestão pela qualidade total: uma abordagem simultânea de aspectos tecnológicos e motivacionais. 1995. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- MACHADO, Nelson S.; SILVEIRA, Amélia. **Configurações estruturais em organizações universitárias**. Florianópolis: Insular, 1998.
- MAGANO, Octavio Bueno; **Manual de direito do trabalho**, São Paulo: LTr, 1991.

- MARINHO, Maria de Salette Corrêa. Abordagens teóricas à satisfação no trabalho: um balanço crítico. **Revista da Administração de Empresas**, São Paulo: v. 28, n. 4, p. 41-48, out./dez. 1988.
- MARTINS, Antônio Colaço. Qualidade: requisito para o exercício da autonomia na universidade. **Revista Estudos**. Brasília, v. 14, n. 16, 1996. p. 19-27.
- McGREGOR, Douglas. **O lado humanos da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.
- MENDONÇA, Luis Carvalheira de. **Participação na organização**: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas. São Paulo: Atlas, 1987.
- MEYER, Victor Jr. A busca da qualidade nas instituições universitárias. **Enfoque**. Rio de Janeiro, v. 10, p. 18-21, set. 1993.
- MEYER, Victor Jr. Considerações sobre planejamento estratégico na universidade. In: FINGER, Almeri P. (Org.) **Universidade: organização, planejamento e gestão**. Florianópolis: OEA/UFSC, 1988. p. 53-69.
- MEZOMO, João Catarin. Editorial. **Universidade**: a busca da qualidade. São Paulo, v. 1, n. 1, jan./fev. 1993.
- MEZOMO, João Catarin. Missão, visão, valores e princípios: fundamentos da qualidade e vida das organizações. **Universidade**: a busca da qualidade, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 137-143, maio/jun. 1994.
- MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas 2000.
- MILLETT, John D. **Management, governance and leadership**. New York: Amacom, 1980.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. **Pesquisa social**. Petrópolis: Vozes, 1998.
- MINTZBERG, H. **The rise na fall of strategic planning**. New York: Free Press, 1994.
- MONÇÃO Juscelino Rodrigues Neto. **Atividades administrativas, serviços de apoio, produção acadêmica**: um diálogo necessário na reformulação estrutural da universidade. 2000.
- MORAN, E.T.; VOLKWEIN, J. F. The cultural approach to the formation of organizational climate. **Human Relations**. v. 19, p. 19-47, 1992.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORO, F. B. P. **Investigação do efeito de características individuais na organização**: uma abordagem sistêmica. 1997. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- MOTTA, Fernando C. P. **Organização e poder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- MOURA, Eduardo C. **As sete ferramentas gerências da qualidade**: implementando a melhoria contínua com maior eficácia. São Paulo: Makron Books, 1994.

NAKAGAWA, Masayuki. A gestão da qualidade total na universidade: estratégia de implementação. **Revista IBRAQS**. São Paulo, v. 1, n. 1, jan./fev. 1994.

NELSON, Robert B. **Delegar**: um passo importante, difícil e decisivo. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

NEVES, Abílio Afonso Baeta. Qual autonomia universitária. **Jornal da Ciência**. Rio de Janeiro: SBPC, n. 370, 1997.

OLIVEIRA, Ancelmo de. **Abertura política e democratização interna nas universidades brasileiras**. Florianópolis, 1990. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, Elaine L. de. Cultura da qualidade x cultura institucional. **Revista IBRAQS**. São Paulo, v. 1, n. 1, jan./fev., 1994.

OLIVEIRA, M. A. (Coord.). **A dinâmica da mudança**: fatos geradores de fatos nas empresas. São Paulo: Nobel, 1995.

ORNSTEIN, S. Organizational symbols: a study of their meanings and influences on perceived psychological climate. **Organizational Behavior and Human Performance**. v. 38, p. 207-229, 1986.

PATEMAN, Carole. **Participação e teoria democrática**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

PAULSEN, A. **Dicionário de ciências sociais**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1980.

PAYNE, R. L.; MANSFIELD, R. Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position. **Administrative Science Quarterly**. n. 18, p. 515-526, 1973.

PERROW, Charles. Organizational prestige: some functions and disfunctions. **American Journal of Sociology**. Chicago, n. 66, p. 335-41, 1961.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Lucvan. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Ed. Gradiva, 1992.

RANIERI, Nina. **Autonomia universitária**: as universidades públicas e a Constituição Federal de 1988. São Paulo: EDUSP, 1994.

RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1986.

RIZZATTI, Gerson. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC**: contribuição para implantação do programa de qualidade. 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho e análise no nível gerencial**. Petrópolis: Vozes, 1994.

SANTOS, Luiz Adalberto A. dos. **Planejamento e gestão estratégica nas empresas**. São Paulo: Atlas, 1992.

SANTOS, Neuza M. B. E. **Clima organizacional**: um estudo em instituições de pesquisa. 1983. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo.

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

SBRAGIA, Roberto; Maximiano, A. C. A. Um estudo sobre os fatores condicionantes da motivação e satisfação no trabalho. **Revista de Administração**. São Paulo, jan./mar. 1980.

SCAFF, Fernando Facuby; POTIGUAR, José Augusto Torres. **O conceito jurídico de autonomia didático-científica das universidades**. Pará, 1996.

SCHEIN, Edgar H. Liderança e cultura organizacional, In: _____. **O líder do futuro**. São Paulo: Editores Francês Hesselbein, Marshall Goldsmith e Richard Beckhard, 1996.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SCHNEIDER, B. Organizational climate: individual preference and organizational realities. **Journal of Applied Psychology**, v. 56, p. 211-217, 1975.

SCHWARTZMAN, Simon. Funções e metodologias de avaliação do ensino superior. **Estudos e Debates**. n. 14. Brasília: Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, 1988.

SGUISSARDI, Valdemar (Org.) **Avaliação universitária em gestão**: reformas do estado e da educação superior. São Paulo, 1997.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV. 1979.

SMITH, P. B., PETERSON, M. F. **Liderança, organizações e cultura**. São Paulo: Pioneira, 1994.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thonsom Learning, 2002.

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

SOUZA, Edela L. P. de. Clima e estrutura de trabalho. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 18, n. 3, p. 68-71, jul./set. 1983.

SOUZA, Edela L. P. de. Clima e motivação em uma empresa estatal. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 22, n. um, p. 18-38, 1982.

SOUZA, Edela L. P. de. Diagnóstico de clima organizacional. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 141-58, abr. /jun. 1977.

SOUZA, Edela L. P. de. Percepção de clima conforme escalão hierárquico. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 20, n. 4, p. 51-56, out./nov. 1980.

STEINMETZ, Lawrence K. L. **The art and skill of delegation**. Addison-Wesley, 1976.

STONER, J. A.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

- STRUTON, D.; PELTON, L. E.; LUMPKIN J. R. The influence of psychological climate on conflict resolution strategies in franchise relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 21, n. 3, p. 207-215, 1993.
- SUCUPIRA Newton. A reestruturação das universidades federais. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. v. 50, n. 111, p. 87-8, 1968.
- THOMPSON, James David. **Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.
- TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal**. São Paulo: Atlas, 1989.
- TOWNLEY, B. The institutional logic of performance appraisal. **Organization Studies**. v. 18, n. 2, p. 261-285, 1997.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- TUSHMAN, M. L., OREILLY III, C. A. Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. **Califórnia Management Review**. v. 38, n. 4, p. 8-30, Summer, 1996.
- VAHL, T. R. Estrutura e gerenciamento das universidades brasileiras. In: Núcleo de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária/CPGA/UFSC (Org.) **Temas de administração universitária**. Florianópolis: UFSC, 1991, p. 111-134.
- VAHL, Teodoro Rogério. O papel da avaliação na gestão universitária, **Revista FIVA**. Rio de Janeiro, n. 2, jul./dez. 1992.
- VASCONCELOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para a inovação e estrutura matricial**. São Paulo: Pioneira, 1989.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.
- VIDAL, M. C. Introdução à ergonomia In: _____. (dir). **Curso superior de especialização em ergonomia contemporânea**. Rio de Janeiro: CESERG/GENTE/COPPE/UFRJ, 2000, p.26-46.
- VLASMAN, Petrus Maria, CASTRO, Luiz Felipe Menado. Universidade: a luta pelo poder. **Revista Brasileira de Administração da Educação**. Porto Alegre, v. 3, p. 88-101, jan./jun. 1985.
- WALTON, M. **Made in USA: o método Deming de administração**. Rio de Janeiro: Saraiva, 1989.
- WANDERLEY, Luiz Eduardo. Autonomia universitária e responsabilidade. **Folha de São Paulo**. p. 3. São Paulo, 12 maio 1986.
- WATERS, L. K. et al. Organization climate dimensions and job related attitudes. **Personnel Psychology**. Washington, 1974.
- WEIL, P. **Organizações e tecnologias para o terceiro milênio: a nova cultura organizacional holística**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1997.
- WERTHER, William B. Jr.; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal, recursos humanos**. São Paulo: McGraw Hill, 1983.

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

XAVIER, Ernani P. **Comportamento organizacional.** Porto Alegre: Bureau, 1973.

ZACARELLI, L. B. **Estratégia e sucesso nas empresas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

- ◆ **Dados pessoais dos informantes-chave**
 - Escolaridade
 - Tempo de serviço
 - Experiências acadêmico-administrativas
 - Publicações sobre administração universitária

- ◆ **Relação dos componentes propostos por categoria de análise**

- **Imagem institucional**
 - Satisfação do usuário
 - Sentimento de identidade
 - Prestígio obtido

- **Políticas de recursos humanos**
 - Políticas governamentais
 - Políticas institucionais
 - Ações sindicais

- **Sistema de assistência e benefícios**
 - Plano de recursos humanos
 - Benefícios legais
 - Benefícios assistenciais

- **Estrutura organizacional**
 - Tamanho da instituição
 - Complexidade da instituição
 - Tecnologia da instituição

- **Organização e condições de trabalho**
 - Condições ergonômicas
 - Controle do tempo e conservação no serviço

- **Relacionamento interpessoal**
 - Relacionamento existente
 - Cooperação existente
 - Consideração humana

- **Comportamento das chefias**
 - Honestidade e credibilidade
 - Conhecimento das atividades
 - Estilo de liderança
- **Satisfação pessoal**
 - Satisfação no trabalho
 - Jornada de trabalho
 - Reconhecimento proporcionado
- **Planejamento institucional**
 - Informação
 - Comprometimento
 - Participação
- **Processo decisório**
 - Delegação
 - Comunicação
 - Conflito de interesses
- **Autonomia**
 - Política do governo
 - Estratégias da instituição
- **Avaliação institucional**
 - Controle da qualidade dos serviços
 - Cultura institucional
- ◆ **Roteiro de perguntas formuladas aos informantes-chave**
 - Você acha que o componente **X** é importante e adequado para revelar a categoria **Y**?
 - Por quê?
 - Você mudaria algum dos componentes propostos?
 - Que indicadores você acha que podem reproduzir ou traduzir o componente **X** em relação à categoria **Y**?