

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

**CLIMA ORGANIZACIONAL:**  
**Uma Proposta dos Fatores a Serem Utilizados para Avaliação do**  
**Clima de Uma Instituição de Ensino Superior**

**Dissertação de Mestrado**

**Neli Terezinha da Silva**

**Florianópolis – SC**  
**2003**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**Programa Pós-Graduação Em Engenharia De Produção**

**CLIMA ORGANIZACIONAL:**

**Uma Proposta dos Fatores a Serem Utilizados para Avaliação do  
Clima de Uma Instituição de Ensino Superior**

Dissertação 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 Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. José Francisco Salm,  
Ph.D.

**Neli Terezinha da Silva**

**Florianópolis – SC**  
**2003**

## FICHA CATALOGRÁFICA

---

Silva, Neli Terezinha da.

Clima Organizacional : uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior de Brasília / Neli Terezinha da Silva. -- Florianópolis, 2003.

138p. : il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Gestão da Qualidade e Produtividade com ênfase em Planejamento e Estratégia Organizacional.

Orientador: José Francisco Salm, Ph.D

1. Clima organizacional. 2. Fatores 3. Modelos.

I. Universidade Federal de Santa Catarina. II. Título.

CDD 658.

---

Neli Terezinha da Silva

**CLIMA ORGANIZACIONAL:**  
**Uma Proposta dos Fatores a Serem Utilizados para Avaliação do  
Clima de Uma Instituição de Ensino Superior**

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

Florianópolis, 17 de junho de 2003.

Prof. Edson P. Paladini, Dr.  
Coordenador do Programa

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. José Francisco Salm, Ph.D.  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Orientador

---

Prof<sup>a</sup>. Maria Ester Menegasso, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof<sup>a</sup>. Êdis Mafra Lappolli, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Ao **Iago**, meu amado e precioso filho, luz da minha  
vida, pelo seu carinho e compreensão.  
Ao meu marido **Annibal**, que nos momentos de  
angústia e aflição sempre me incentivou a  
prosseguir na caminhada.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por ter me dado luz e saúde, para que eu vencesse mais esta etapa de minha vida.

À Universidade Federal de Santa Catarina, em especial ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, pela oportunidade de realizar o mestrado.

Ao Professor José Francisco Salm, pela sua orientação e confiança na realização deste trabalho.

À Professora Maria Ester Menegasso, pelas suas valiosas e oportunas orientações e, principalmente, pelo seu carinho, atenção e profissionalismo demonstrados ao longo desta pesquisa.

À Professora Édis Lapolli, por ter aceitado tão prontamente participar da banca examinadora e, principalmente, pelo seu incentivo e apoio durante todo o curso.

Aos Professores Antônio Alves Filho, Gregório Varvakis, Idone Bringhenti, Jane Iara, Luiz Carlos de Carvalho Júnior, Luiz Gonzaga, Márcio Pires, Olga Regina Cardoso e Pedro Alberto Barbeta, pela competência e dedicação no compartilhamento de conhecimentos.

À equipe de monitores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, em especial à querida Sônia, pelo seu carinho e atenção.

À UNEB, por me ter possibilitado condições físicas e incentivo financeiro, para a realização do mestrado.

Às Coordenadoras de Mestrado da UNEB, Professoras Ludmila e Clarice, pela amizade, paciência e parceria demonstradas durante toda a realização do curso.

Ao Banco do Brasil e à ELETRONORTE, que abriram tão prontamente suas portas, para que eu pudesse realizar a pesquisa.

A minha família, que, apesar da distância geográfica, estão sempre presentes na minha vida, e são o meu “porto seguro”.

Aos meus colegas da turma do mestrado, e a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

## RESUMO

SILVA, Neli Terezinha da. **Clima Organizacional: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior.** 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, Florianópolis.

Avaliar a percepção dos funcionários sobre o clima organizacional tem sido uma preocupação das empresas modernas, pois, sabe-se, que cada vez mais o sucesso das organizações depende de sua capacidade de criar valor. Nos dias atuais, a criação de valor não se dá mais a partir da gestão de ativos tangíveis, mais sim a partir da gestão de estratégias baseadas no conhecimento. A constatação de que o diferencial competitivo de uma organização, num ambiente de maior disponibilidade técnicas e tecnológicas, ocorrerá a partir do comprometimento das pessoas, torna o conhecimento de expectativas, motivações, necessidades e níveis de satisfação dos indivíduos perante a organização, estratégia para a eficácia organizacional. Assim, o presente estudo tem como objetivo identificar e apresentar um conjunto de fatores para orientar e subsidiar a implantação da prática de avaliação do clima organizacional de uma instituição de ensino superior privada de Brasília, a UNEB. O estudo caracteriza-se como sendo do tipo exploratório, descritivo, qualitativo e avaliativo. As técnicas de coleta de dados foram as entrevistas semi-estruturadas, a análise documental e a pesquisa bibliográfica. O conjunto de fatores propostos para a avaliação do clima da UNEB são: estilo de liderança, relacionamento interpessoal, comunicação organizacional, desenvolvimento profissional, recompensas, apoio logístico, imagem da instituição e processo decisório. Esses fatores foram propostos a partir da análise dos diversos modelos encontrados na literatura especializada, bem como da análise das metodologias utilizadas para a avaliação do clima de duas instituições, uma delas um grande banco público que atua no segmento de varejo, o Banco do Brasil, e a outra uma empresa pública envolvida com geração e transmissão de energia elétrica, a ELETRONORTE.

**Palavras-chave:** Clima organizacional, fatores, modelos.

## ABSTRACT

To evaluate the employees' perception on the organizational climate has been a concern of the modern companies, because, it is known, that more and more, the success of the organizations depends on its capacity to add value. In the current days, the addition of value doesn't come from the administration of tangible assets anymore, but from the administration of strategies based on the knowledge. The verification that the competitive differential of an organization, in an atmosphere of larger technical and technological availability, it will happen, from people's commitment, it makes the knowledge of expectations, motivations, needs and levels of the individuals' satisfaction, before the organization, strategic for the organizational effectiveness. In this way, the present study has as objective to identify and to present a group of factors to guide and to subsidize the implantation of the practice of evaluation of the organizational climate of a private higher education institution of Brasília, UNEB. The study is characterized as being of the exploratory, descriptive, qualitative and evaluative type. The techniques of collection of data were semi-structured interview, documental analysis and bibliographical research. The group of factors proposed to evaluate the climate of UNEB is: leadership style, relationship interpersonal, organizational communication, professional development, rewards, logistic support, image of the institution and decision making process. These factors were proposed from the analysis of the several models found in the specialized literature, as well as of the analysis of the methodologies used to evaluate the climate of two institutions, one of them a great public bank that has business in the retail segment, the Banco do Brasil, and the other a public company involved in generation and of transmission electric power, ELETRONORTE.

**Key words:** Organizational climate, factors, models.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS E FIGURAS</b> .....	<b>10</b>
<b>LISTA DE SIGLAS</b> .....	<b>11</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1 Exposição do Assunto</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2 Definição dos Principais Termos</b> .....	<b>14</b>
<b>1.3 Organização do Documento</b> .....	<b>14</b>
<b>1.4 Discussão do Tema e do Problema</b> .....	<b>16</b>
<b>1.5 Objetivos</b> .....	<b>18</b>
<i>1.5.1 Objetivo Geral</i> .....	<i>18</i>
<i>1.5.2 Objetivos Específicos</i> .....	<i>18</i>
<b>1.6 Justificativa para a Escolha do Tema</b> .....	<b>18</b>
<b>1.7 Relevância e Originalidade do Tema</b> .....	<b>20</b>
<b>1.8 Limitações do Estudo</b> .....	<b>21</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1 Organização Formal Burocrática</b> .....	<b>23</b>
<b>2.2 A Tipologia das Organizações de Etzioni</b> .....	<b>27</b>
<b>2.3 Instituição de Ensino Superior – Uma Organização Complexa</b> .....	<b>30</b>
<b>2.4 Comunicação Organizacional</b> .....	<b>33</b>
<i>2.4.1 Os fluxos da comunicação organizacional</i> .....	<i>36</i>
<i>2.4.2 Barreiras à comunicação eficaz</i> .....	<i>39</i>
<b>2.5 Liderança</b> .....	<b>42</b>
<i>2.5.1 Teoria dos traços de personalidade</i> .....	<i>43</i>
<i>2.5.2 Teoria comportamental</i> .....	<i>44</i>
<i>2.5.3 Teoria Contingencial de Fiedler</i> .....	<i>46</i>
<i>2.5.4 Teoria da liderança situacional</i> .....	<i>47</i>
<i>2.5.5 Liderança baseada em princípios</i> .....	<i>49</i>
<b>2.6 Relacionamento Interpessoal</b> .....	<b>52</b>
<b>2.7 Motivação no Trabalho</b> .....	<b>53</b>
<i>2.7.1 Hierarquia das Necessidades de Maslow</i> .....	<i>54</i>
<i>2.7.2 A Teoria dos Fatores de Motivação e Higiene de Herzberg</i> .....	<i>56</i>

2.7.3 <i>A Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas de McClelland</i> .....	58
<b>2.8 Abordagens sobre Clima Organizacional</b> .....	<b>59</b>
2.8.1 <i>Origens</i> .....	59
2.8.2 <i>Definições de clima organizacional</i> .....	61
2.8.3 <i>Modelos de estudo de clima organizacional</i> .....	63
2.8.3.1 <i>Modelo de Litwin e Stringer</i> .....	64
2.8.3.2 <i>Modelo de Kolb et al.</i> .....	64
2.8.3.3 <i>Modelo de Sbragia</i> .....	65
2.8.3.4 <i>Modelo de Luz</i> .....	68
2.8.3.5 <i>Modelo de Coda</i> .....	69
2.8.3.6 <i>Modelo de Tachizawa &amp; Andrade</i> .....	71
2.8.3.7 <i>A proposta da Embrapa</i> .....	72
2.8.3.8 <i>A proposta de Salgado Neto</i> .....	73
2.8.3.9 <i>A proposta de Rizzatti</i> .....	77
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>87</b>
3.1 <b>Caracterização da Pesquisa: Tipo e Natureza</b> .....	<b>88</b>
3.2 <b>Universo da Pesquisa</b> .....	<b>90</b>
3.3 <b>Técnica de Coleta e Análise dos Dados</b> .....	<b>90</b>
<b>4 DESCRIÇÃO, APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA EMPÍRICA</b> .....	<b>93</b>
4.1 <b>Descrição e Apresentação da Pesquisa</b> .....	<b>93</b>
4.1.1 <i>O Banco do Brasil</i> .....	93
4.1.1.1 <i>Contextualização da Instituição</i> .....	93
4.1.1.2 <i>Breve histórico sobre a implantação da pesquisa de clima na empresa</i> .....	94
4.1.1.3 <i>A Metodologia de avaliação do clima do Banco do Brasil</i> .....	96
4.1.2 <i>A ELETRONORTE</i> .....	103
4.1.2.1 <i>Contextualização da instituição</i> .....	103
4.1.2.2 <i>Breve histórico sobre a implantação da pesquisa de clima na empresa</i> .....	105
4.1.2.3 <i>A metodologia de avaliação do clima da ELETRONORTE</i> .....	107
4.2 <b>Análise dos Dados Coletados na Pesquisa Empírica</b> .....	<b>110</b>
4.2.1 <i>Análise dos fatores mensurados</i> .....	110
4.2.2 <i>Análise do tipo de questão e escala de medição</i> .....	112
4.2.3 <i>Periodicidade de aplicação e abrangência da pesquisa</i> .....	114
<b>5 ELEMENTOS DA PROPOSTA PARA AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA UNEB</b> .....	<b>115</b>

<b>5.1 Contextualizando a Organização .....</b>	<b>115</b>
5.1.1 <i>A estrutura organizacional.....</i>	<i>116</i>
<b>5.2 A Proposta dos Fatores a Serem Utilizados para a Avaliação do Clima Organizacional da UNEB.....</b>	<b>118</b>
5.2.1 <i>Estilo de liderança.....</i>	<i>121</i>
5.2.2 <i>Relacionamento interpessoal.....</i>	<i>122</i>
5.2.3 <i>Comunicação organizacional.....</i>	<i>123</i>
5.2.4 <i>Desenvolvimento profissional .....</i>	<i>124</i>
5.2.5 <i>Recompensas .....</i>	<i>125</i>
5.2.6 <i>Apoio logístico.....</i>	<i>125</i>
5.2.7 <i>Imagem da instituição .....</i>	<i>126</i>
5.2.8 <i>Processo decisório.....</i>	<i>126</i>
<b>6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>129</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>133</b>

## LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 01 – Dimensões da Burocracia .....	25
Quadro 02 – O Estilos de Liderança .....	45
Quadro 03 – Fatores Gerados de Satisfação/Insatisfação.....	57
Quadro 04 – Categorias de Análise do Clima Organizacional Propostas por Rizzatti .....	80
Quadro 05 – Comparação entre os Fatores dos Diversos Modelos.....	86
Quadro 06 – Dimensões com os Respectiveos Fatores - Pesquisa de Clima Organizacional do Banco do Brasil do Período de 1998 a 2000 .....	98
Quadro 07 – Novo Modelo – Dimensões com os Respectiveos Fatores – Pesquisa de Clima Organizacional do Banco do Brasil.....	102
Quadro 08 – Fatores Constitutivos dos Instrumentos de Avaliação do Clima Organizacional do Banco do Brasil e da ELETRONORTE .....	110
Quadro 09 – Componentes Constitutivos da Proposta dos Fatores a Serem Utilizados para a Avaliação do Clima Organizacional da UNEB.....	128
Figura 01 – Fluxos da Comunicação formal nas Organizações .....	37
Figura 02 – O Modelo de Liderança Situacional.....	48
Figura 03 – Hierarquia das Necessidades de Maslow .....	56
Figura 04 – Os Fatores Propostos para Avaliação do Clima da UNEB .....	120

## LISTA DE SIGLAS

BB	– Banco do Brasil
CES	– Câmara de Ensino Superior
CIPAG	– Ciclo de Permanente Atualização Gerencial
COPEX	– Coordenação de Estudo, Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão
DAHo	– Depto de Administração Hospitalar
DAHu	– Departamento de Administração e Humanidades
DC	– Departamento de Contabilidade
DE	– Departamento de Economia
DepA	– Departamento de Administração
DH	– Departamento de Humanidade
DME	– Departamento de Matemática e Economia
DPP	– Departamento de Dados
ELETRONORTE	– Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A.
EMBRAPA	– Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FPNQ	– Fundação Prêmio Nacional da Qualidade
ICEX	– Institutos de Ciências Exatas
ICSA	– Institutos de Ciências Aplicadas
IES	– Instituição de Ensino Superior
PBQP	– Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade
POP	– Processo de Orientação Profissional
SGAS	– Setor de Grandes Áreas Sul
TPM	– Manutenção Produtiva Total
UnB	– Universidade de Brasília
UNEB	– União Educacional de Brasília

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Exposição do Assunto

O tema clima organizacional tem sido objeto de grande interesse nos últimos anos, tanto no meio acadêmico como no empresarial. No meio acadêmico, o interesse por esse tema deve-se ao fato de que, por meio da análise das diversas dimensões e fatores que compõem o que é denominado “clima organizacional”, aprofunda-se o estudo sobre o comportamento humano nas organizações.

Em termos práticos, ou seja, no campo empresarial, oferece oportunidade para a identificação e análise de diversos aspectos da organização, tais como estilos de liderança, a comunicação organizacional, o grau de satisfação e motivação dos funcionários, bem como a predisposição para mudanças.

O conhecimento de tais aspectos propicia aos gestores uma maior e melhor possibilidade de gerenciamento da organização.

Observa-se que avaliar a percepção dos empregados sobre o clima organizacional tem sido uma preocupação de empresas modernas, com a finalidade de adotar medidas de intervenção para melhorá-lo, pois sabe-se que funcionários mais satisfeitos tendem a desempenhar melhor suas funções.

Segundo Sá Leitão (1998), o clima organizacional é importante para a produtividade, na medida em que interfere diretamente na satisfação, na motivação e na criatividade dos funcionários. Prossegue ainda dizendo que os estudos nessa área são particularmente úteis porque fornecem um diagnóstico da organização, bem como as indicações de áreas carentes de atenção especial.

O clima organizacional é freqüentemente medido por intermédio de questionários, onde se pede aos funcionários para responderem acerca de suas percepções sobre vários aspectos do ambiente interno da organização como, por exemplo, o processo de comunicação, o estilo de liderança, o relacionamento interpessoal, a política de cargos e salários, a política de desenvolvimento e treinamento de recursos humanos, entre outros.

A pesquisa de clima organizacional visa conduzir a um diagnóstico do ambiente interno da organização, em diversos dos seus principais aspectos essenciais, objetivando o conhecimento da situação atual da empresa e o dimensionamento do nível de comprometimento e de satisfação dos funcionários.

Todavia, para que se possa identificar e analisar adequadamente o clima organizacional é necessária a utilização de instrumento eficaz, ou seja, que realmente mensure os aspectos relevantes da organização. De acordo com Rizzatti (2002), considerando a importância do clima para a gestão organizacional, sua análise não pode ser feita intuitivamente, sob pena de não oferecer indicações adequadas dos aspectos que demandem atenção especial.

Segundo Coda (1997, p. 101), “uma investigação adequada sobre clima organizacional começa exatamente pela escolha e definições operacionais das variáveis formadores deste conceito”.

Por isso, deve-se dar especial atenção à escolha das dimensões e fatores a serem adotados para a avaliação do clima organizacional.

Assim, a presente dissertação irá procurar levantar e identificar um conjunto de fatores que sejam capazes de avaliar o clima organizacional da UNEB – União Educacional de Brasília, uma instituição privada de ensino superior de Brasília, para que a mesma possa, utilizar uma ferramenta de gestão que lhe possibilite fazer um diagnóstico de seu ambiente interno, visando corrigir possíveis anomalias e deficiências detectadas em suas relações de trabalho, bem como fortalecer os aspectos positivos existentes, objetivando o aperfeiçoamento da Instituição como um todo.

Para tanto, buscar-se-á na literatura especializada, na área de administração, a base conceitual necessária para o desenvolvimento da proposta, examinando-se, assim, as teorias da administração pertinentes à compreensão do tema, bem como os modelos propostos, na literatura, para o estudo do clima organizacional.

Levantar-se-á também informações junto ao Banco do Brasil e a ELETRONORTE acerca das metodologias utilizadas por essas empresas para a avaliação do clima organizacional.

Então, a partir do referencial teórico e da análise das metodologias adotadas pelas empresas pesquisadas, para avaliação do clima organizacional, será proposto um arcabouço que possibilite a implantação de pesquisa de clima organizacional na UNEB. Assim, a Instituição poderá dispor de uma ferramenta de gestão capaz de monitorar de maneira sistemática o grau de satisfação ou insatisfação de seus funcionários, possibilitando o alinhamento das práticas de gestão de recursos humanos com os valores, a missão e os objetivos organizacionais, bem como com as expectativas de seus clientes internos.

## 1.2 Definição dos Principais Termos

Nesta seção, serão definidos os principais termos utilizados no desenvolvimento da pesquisa, sendo importante destacar que as definições dos termos a seguir apresentadas referem-se aos conceitos adotados para efeito do presente estudo, não se efetuando generalizações acerca dos mesmos, visto que existem diferentes definições para os mesmos termos.

**Instituição de ensino superior** – nome genérico das organizações de serviço que atuam na área de educação e dedicam-se ao ensino a partir do terceiro grau.

**Clima organizacional** – é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia o seu comportamento (LITWIN, 1978).

**Pesquisa de clima organizacional** – é uma técnica de pesquisa que permite aferir de modo sistemático os sentimentos das pessoas a respeito de vários aspectos organizacionais e de seu ambiente de trabalho.

**Estilo de liderança** – é o padrão característico de comportamento que o líder exibe no processo de exercer autoridade e tomar decisões.

**Organizações** – é um sistema aberto, distinto de outros sistemas abertos, por se tratar de mais uma estrutura de eventos ou atos humanos do que componentes físicos (KATZ & KAHN, 1974).

**Comunicação** – é processo de transferir significado sob a forma de idéias ou informações de uma pessoa para outra (MEGGINSON, 1998).

**Organizações complexas** – são organizações que apresentam um conjunto de características que as distinguem de outros tipos de organizações.

## 1.3 Organização do Documento

O presente documento está estruturado em seis capítulos. No primeiro, apresenta-se a parte introdutória da dissertação, onde se faz a exposição do assunto em estudo, a definição dos principais termos, a discussão do tema e do problema, a descrição dos objetivos

da pesquisa, a justificativa para a escolha do tema, a relevância e originalidade do tema, bem como as limitações do estudo.

Os fundamentos teóricos relacionados com o tema são apresentados no segundo capítulo, considerando-se a importância de se buscar na literatura especializada os elementos necessários para o embasamento do trabalho. Assim, inicialmente disserta-se acerca da organização formal burocrática; em seguida, apresenta-se a tipologia das organizações de Etzioni (1984), pois esse autor é um dos mais conhecidos e importantes especialistas em organizações. Em seus estudos, Etzioni busca uma melhor compreensão acerca da questão organizacional na universidade.

São apresentadas também as características singulares das instituições de ensino superior, bem como é feita uma revisão sobre a questão da comunicação organizacional, dos estilos de liderança, do relacionamento interpessoal e da motivação.

O capítulo é finalizado com um resgate das principais abordagens sobre o constructo clima organizacional, bem como com a apresentação de alguns modelos propostos, na literatura, para o seu diagnóstico.

No terceiro capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do presente estudo.

O quarto capítulo refere-se à descrição, apresentação e análise dos dados da pesquisa empírica, ou seja, apresentam-se as metodologias utilizadas para a avaliação do clima organizacional das empresas pesquisadas; em seguida, faz-se uma análise das metodologias, considerando-se os seguintes aspectos: fatores mensurados, tipo de questão e escala de medição, periodicidade de aplicação e abrangência da pesquisa de clima.

O quinto capítulo é destinado à apresentação da proposta dos fatores a serem utilizados para a avaliação do clima organizacional da UNEB, a partir do referencial teórico e das metodologias utilizadas pelas empresas pesquisadas – Banco do Brasil e ELETRONORTE.

As conclusões do trabalho são expostas no sexto capítulo, bem como as sugestões e as recomendações julgadas importantes para futuros estudos nessa área. Finaliza-se listando as referências bibliográficas utilizadas na elaboração desta dissertação.

## 1.4 Discussão do Tema e do Problema

Ao se refletir sobre o papel das organizações na vida do homem, percebe-se a sua grande relevância principalmente na sociedade do século XX. Desde o nascimento até a sua morte, os homens estão em constante interação com as organizações. Etzioni (1981, p. 146) diz que “as organizações são unidades sociais, orientadas para a consecução de objetivos ou metas específicas”. É por meio das organizações que o ser humano satisfaz a maioria de suas necessidades.

A importância das organizações na vida das pessoas está calcada no pressuposto de que as organizações são locais onde há grande tendência de serem desenvolvidas relações significativas, seja no nível individual ou de grupo, onde o ser humano vivencia experiências das mais diversas, onde leva e traz emoções, planos e esperanças.

Nesse sentido, observa-se que são muitos e relevantes os motivos que justificam a necessidade de se conhecer melhor quais as relações que são travadas no ambiente organizacional, para que se possa influenciar positivamente, no sentido de tornar esse ambiente favorável à consecução tanto de metas organizacionais quanto individuais.

Por outro lado, observa-se que cada vez mais o sucesso da organização depende de sua capacidade de criar valor. Nos dias atuais, a criação de valor não se dá mais a partir da gestão de ativos tangíveis, mais sim a partir da gestão de estratégias baseadas no conhecimento, que exploram os ativos intangíveis das empresas, tais como relacionamentos com os clientes, satisfação e motivação de seus funcionários.

Assim, o êxito da organização depende de sua capacidade de lidar com a motivação e satisfação de seus recursos humanos, pois os indivíduos procuram atender as expectativas da organização na medida em que percebem que as suas expectativas também estão sendo atendidas. Considerando que estamos na “era do conhecimento” e que é o ser humano que detém esse diferencial, os administradores devem dar especial atenção às questões pertinentes às relações homem-trabalho.

A constatação de que o diferencial competitivo de uma organização, num ambiente de maior disponibilidade técnicas e tecnológicas, ocorrerá a partir do comprometimento das pessoas, torna o conhecimento de expectativas, motivações, necessidades e níveis de satisfação dos indivíduos, perante a organização, estratégico para a eficácia organizacional.

Pessoas mobilizadas e satisfeitas fazem a diferença em uma organização, e no atual mundo competitivo, somente sobreviverão as empresas que souberem utilizar seus recursos humanos tão bem, ou melhor do que a sua tecnologia e capital (FERNANDES, 1996).

Uma empresa, hoje, que esteja preocupada com a modernidade, competitividade e produtividade não pode relegar a importância do conhecimento das variáveis que afetam positivamente ou negativamente o comportamento humano dentro da organização.

Nesse sentido, fundamentais são os estudos sobre clima organizacional, para o diagnóstico da ambiência interna da organização, e a partir daí planejar intervenções e mudanças, independentemente do tamanho ou da complexidade da empresa.

O clima organizacional reflete a tendência ou a inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas, que dela fazem parte, estão sendo efetivamente atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional (CODA, 1997).

Assim, estudar e identificar o clima organizacional e os mecanismos que afetam os sentimentos dos membros de uma organização é a base para entender como a empresa e suas práticas administrativas influenciam o interesse e o desempenho das pessoas.

O clima organizacional pode ser entendido como as impressões gerais ou as percepções dos funcionários 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 seu valor pragmático na adoção de novas estratégias administrativas (SOUZA, 1978).

Para a definição de novas estratégias administrativas, é importante que antes se desenvolva um estudo de clima, alicerçado ou fundamentado num modelo específico à realidade própria de cada tipo de empresa (CODA, 1997).

Considerando-se a importância do clima para a gestão organizacional, tendo em vista que a União Educacional de Brasília, a UNEB, está passando por um processo de reestruturação organizacional, visando torna-se uma instituição mais eficiente e eficaz, torna-se, então, importante identificar um conjunto de fatores capazes de subsidiar a construção de um instrumento de pesquisa que possibilite a avaliação do clima organizacional da instituição.

Nesse sentido, o presente estudo nortear-se-á pela seguinte pergunta de pesquisa:

**Quais são os fatores do clima organizacional, com base em estudos teóricos e empíricos, que devem ser considerados para avaliação do clima da União Educacional de Brasília, UNEB?**

## **1.5 Objetivos**

### ***1.5.1 Objetivo Geral***

Partindo-se do problema de pesquisa acima descrito, este estudo tem como objetivo geral propor, com base em estudos teóricos e empíricos, um conjunto de fatores a serem utilizados para a avaliação do clima organizacional da UNEB.

### ***1.5.2 Objetivos Específicos***

- Levantar, na literatura especializada, os fundamentos teóricos necessários para o desenvolvimento da proposta.
- Identificar e descrever metodologias elaboradas e implementadas em organizações empresariais.
- Fazer uma análise das metodologias utilizadas pelas empresas pesquisadas.
- Identificar e descrever metodologias propostas para a avaliação do clima organizacional, em instituições de ensino superior.

## **1.6 Justificativa para a Escolha do Tema**

Pode-se verificar na literatura, na área de administração, que as pesquisas relacionadas ao tema clima organizacional, em instituições de ensino superior, não são abordadas com tanta frequência, se comparadas com as organizações empresariais.

Entretanto, o tema não deixa de ser relevante, na medida em que possibilita uma melhor compreensão das relações que são travadas entre os indivíduos e a organização, pois indica as percepções e os sentimentos das pessoas em relação ao seu ambiente de trabalho.

É importante que os administradores compreendam o conceito de clima organizacional, porque é por meio de sua criação que eles podem manejar a motivação de

seus empregados. A eficiência da organização pode ser aumentada por intermédio da criação de um clima organizacional que satisfaça as necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais (SOUZA, 1978).

Sem dúvida, para que uma instituição de ensino superior possa se destacar no mercado, é necessário que ela atraia e mantenha, em seus quadros funcionais, pessoas altamente motivadas e comprometidas com os seus objetivos e metas.

O sucesso das organizações está, cada vez mais, correlacionado com a qualidade do gerenciamento das relações, tanto com os clientes externos quanto com internos, pois é praticamente impossível obter a satisfação do cliente externo quando dissociada da satisfação dos empregados. Quem faz e garante a qualidade são as pessoas, muito mais do que os sistemas, as ferramentas e os métodos de trabalho; são elas as verdadeiras realizadoras, capazes de gerar um verdadeiro diferencial (BARÇANTE, 1995).

Por isso, a avaliação e o acompanhamento do clima organizacional tornam-se objeto de fundamental importância pois por meio do levantamento das opiniões e percepções dos funcionários, os gestores têm condições de compreender melhor o comportamento dos indivíduos dentro das organizações.

Tendo em vista que a UNEB está passando por um processo de reestruturação, que visa tornar a Instituição uma organização mais eficiente e competitiva, é importante que se estabeleça um conjunto de fatores que possa servir como um arcabouço para a UNEB implantar a prática de avaliação do clima organizacional, pois, a partir do conhecimento do grau de satisfação/insatisfação de seus colaboradores internos, em relação a diversos aspectos organizacionais, medidas poderão ser tomadas no sentido de buscar um alinhamento tanto dos objetivos organizacionais quanto individuais.

O interesse por desenvolver um estudo que possibilite a identificação de um conjunto de fatores que possam ser utilizados para a avaliação do clima organizacional da UNEB reside no fato de ser essa instituição responsável pela formação de cidadãos capazes de produzir conhecimentos significativos na busca da melhoria das condições de vida da sociedade, por meio da realização de suas funções de ensino, pesquisa e extensão.

Partindo da premissa de que, para obter sucesso em sua principal missão, é essencial que a UNEB disponha de um corpo funcional altamente comprometido com os seus objetivos e metas, torna-se, então, importante realizar pesquisas que possam subsidiar o

desenvolvimento de ferramentas gerenciais capazes de monitorar o grau de satisfação/insatisfação de seus funcionários.

O tema também desperta interesse a pesquisadora, haja vista que a mesma faz parte do corpo funcional da UNEB, e acredita que os resultados deste estudo poderão contribuir para o processo de melhoria da instituição.

### **1.7 Relevância e Originalidade do Tema**

A relevância do presente estudo reside no fato de ser uma pesquisa realizada sobre o tema clima organizacional, área de estudo que carece de maior volume de pesquisa, pois é fundamental estudar a forma pela qual as pessoas se relacionam com o seu ambiente de trabalho e transferir tecnicamente essas informações à comunidade, dentro do propósito científico de contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade como um todo.

Aprofundar o estudo sobre o tema decorre da necessidade de compreender como o ser humano trabalhador, inserido em organizações, mantém com estas e com seus membros relações de troca que envolvem questões desde a produtividade até a emocionalidade.

Além disso, entende-se que as instituições de ensino superior necessitam de pesquisas que possam apresentar elementos teóricos, que venham a contribuir para a construção de modelos de análise próprios a esse tipo particular de organização.

Nesse sentido, a presente pesquisa procurará promover e incentivar, mesmo que de forma restrita, o desenvolvimento de uma proposta de fatores a serem utilizados para a análise do clima organizacional específico da UNEB, uma instituição de ensino superior de Brasília.

Por outro lado, observa-se que, ultimamente, os dirigentes e administradores de instituição de ensino superior têm procurado, cada vez mais, buscar inovações e mecanismos administrativos que lhes possibilitem sobreviver, de forma satisfatória, em um ambiente cada dia mais instável e competitivo.

Assim, um estudo que apresente uma proposta de um conjunto de fatores que possa ser utilizado para a análise do clima organizacional da UNEB, poderá servir de parâmetro para o desenvolvimento de instrumentos de pesquisa, para a investigação do clima de outras instituições de ensino superior.

A originalidade da presente dissertação não reside no tema clima organizacional em si, pois, sabe-se, que os estudos sobre esse tema já vêm sendo desenvolvidos desde longa data, todavia, o estudo ora proposto se diferencia por apresentar um conjunto de fatores a serem utilizados para o diagnóstico do clima organizacional de uma instituição de ensino superior privada de Brasília, a UNEB, levando em consideração todas as particularidades desse tipo de organização.

Em que pese o fato do estudo de clima organizacional estar recebendo mais atenção nos últimos anos, ainda existem muitas questões que precisam ser mais investigadas.

### **1.8 Limitações do Estudo**

No que se refere à delimitação do problema e à generalidade dos resultados, impõe-se algumas considerações para que não se tome por genérico e exaustivo o estudo ora proposto.

A presente dissertação limita-se única e exclusivamente a apresentar uma proposta de um conjunto de fatores a serem utilizados para avaliação do clima organizacional de uma instituição de ensino superior, a UNEB.

Sendo assim, buscar-se-á definir os principais fatores do ambiente organizacional, considerados nessa pesquisa como os mais significativos para o diagnóstico do clima organizacional da UNEB.

Dessa forma, os resultados apresentados neste trabalho, representados pelas respectivas considerações finais, não deverão ser generalizados, sendo afetos unicamente à instituição em pauta.

Outra limitação que se faz necessário ressaltar é quanto ao tratamento dos dados empíricos e teóricos, que poderão sofrer algumas distorções, haja vista a presença de interpretações subjetivas a que estão submetidos. Tais interpretações decorrerão única e exclusivamente da análise da pesquisadora junto à documentação, bibliografia e entrevistas, que, inevitavelmente, serão submetidos à inferência direta desta, a partir de sua visão de mundo.

Outra restrição a ser considerada é que o tipo de organização escolhido para o estudo é caracterizado como sendo uma organização complexa, devido as suas peculiaridades, bem como o próprio tema clima organizacional, pela sua abrangência.

Além disso, convém lembrar que, apesar da suposta neutralidade científica de que o pesquisador deve estar imbuído, os julgamentos de valor da pesquisadora são-lhes inerentes, e certamente permearão as considerações e decisões que irão embasar, nortear e construir esta pesquisa.

Uma vez apresentadas as considerações iniciais deste estudo acerca do tema, do problema, dos objetivos, bem como da delimitação da pesquisa, deve-se ir agora em busca da fundamentação teórica que servirá de alicerce para o desenvolvimento desta pesquisa. Assim, no próximo capítulo, será apresentada a revisão bibliográfica.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentado o resultado da pesquisa bibliográfica desenvolvida em busca de teorias que ofereçam subsídios para uma melhor compreensão do tema ora objeto de estudo.

### 2.1 Organização Formal Burocrática

O modelo burocrático de gestão emergiu no final do século XIX, impulsionado pela Revolução Industrial, ascensão do capitalismo e pela sociedade de massa, “como uma estratégia apta a introduzir nas organizações todos os requisitos para alcançar a produtividade que era requerida das empresas na época” (CRUZ, 2000, p.60).

A burocracia foi primeiramente descrita como um tipo ideal de estrutura organizacional por Max Weber, um sociólogo alemão que, na década de 20, publicou vários estudos sobre o que ele chamou de “o tipo ideal de burocracia”.

Nas duas décadas seguintes, esses estudos foram divulgados na América. A tradução de suas obras para o inglês, nos anos 40, estimulou inúmeros estudos, realizados entre os diversos cultores da área organizacional.

Assim, vale ressaltar que a burocracia nunca foi tão estudada e analisada quanto nas últimas décadas. Primeiramente, como instrumento de gerenciamento e impulsionador das organizações; depois como a grande vilã de tudo que há de errado nos processos estruturais e gerenciais das organizações.

Todavia, faz-se necessário destacar que a burocracia é um fenômeno antigo que vem ocorrendo desde a Antigüidade, com destaque para o Império Novo Egípcio (1580-712 a.C.), que é considerado o modelo de todas as demais organizações burocráticas.

Outros exemplos de burocracias muito antigas são o Império Romano, o Império Chinês, os Estados Europeus organizados a partir da Idade Média, bem como a Igreja Católica, a mais antiga das burocracias ainda existente atualmente (MOTTA & PEREIRA 1991). Dessa maneira, observa-se que Weber não partiu do ponto zero, em seus estudos sobre a burocracia.

A burocracia é, portanto, um fenômeno antigo, mas só modernamente se tornou um fator social dominante. Uma das razões dessa mudança, segundo Motta & Pereira (1991, p. 47), é que a “unidade básica do sistema de produção na Antigüidade era a família, hoje

passou a ser a empresa burocrática. O mundo moderno é um mundo das organizações burocráticas”.

O modelo desenvolvido por Weber – a burocracia – estava assentada no conceito da autoridade racional-legal, que é o direito de exercer autoridade com base em uma posição.

A autoridade, segundo Merton (*apud* AFFONSO 2001, p. 06), “é o poder de controle que deriva de uma situação reconhecida, é inerente ao cargo e não à pessoa particular que desempenha o papel oficial.”

As organizações que Weber denomina burocracias estabelecem normas e precisam impô-las; têm regras e regulamentos; dão ordens que devem ser obedecidas, a fim de que as organizações funcionem com o máximo de efici

ncia. “Eficiência é uma forma específica de racionalidade, na qual a coerência dos meios em relação com os fins visados se traduzem no emprego de

m mínimo de esforço (meios) para a obtenção de um máximo de resultados (fins)” (MOTTA & PEREIRA, 1991, p. 48).

Para Menegasso (1998), “a burocracia pode ser entendida como uma forma de organização humana baseada na racionalidade, isto é, a relação dinâmica entre os meios e recursos utilizados e os objetivos alcançados pelas organizações.”

Em que pese o fato de Max Weber não ter se preocupado em definir burocracia, a palavra, para ele, tinha um sentido diferente do utilizado atualmente, e que está associado ao excesso de formalismo e de ineficiências.

Para Weber, Burocracia é um conceito sociológico que exprime a racionalização das atividades coletivas. Segundo Motta & Pereira (1991, p. 20), a burocracia seria “um tipo de poder da mesma categoria que o patriarcalismo, o patrimonialismo, o feudalismo e o carismatismo”. Todavia, ao invés de se prender a uma conceituação de burocracia, Weber optou por caracterizá-la a partir de uma enumeração de várias características.

Contudo, é importante destacar que Weber reconhece que as características da burocracia estão presentes, em diferentes graus, nas organizações, como é evidenciado pelo uso que faz de termos e qualificações tais como: mais ou menos, normalmente, habitualmente e comumente (ALDRICH, 1979, *apud* MENEGASSO, 1998).

É importante ter claro que o tipo ideal é uma abstração, por meio da qual as características extremas desse fenômeno são definidas, de forma a fazer com que ele apareça em sua forma “pura”. Assim, nenhuma organização corresponde ao modelo puro de burocracia.

O modelo burocrático é, na verdade, um *continuum*, ao invés de um modelo absoluto que ou está totalmente presente ou totalmente ausente.

Assim, segundo Weber, 1978 (*apud* MENEGASSO, 1998), a burocracia tem as seguintes dimensões ou características:

**QUADRO 01 – DIMENSÕES DA BUROCRACIA**

<b>DIMENSÕES</b>	<b>COMENTÁRIOS</b>
1.Caráter legal das normas	Regras e normas devem ser obedecidas por todos; Atribuições de todos são de caráter oficial; Regulamentos formalizados;
2.Caráter formal das comunicações	Regras e normas são feitas por escrito; Impessoalidade na comunicação; Impessoalidade nos relacionamentos interpessoais;
3.Caráter racional e divisão do trabalho	Os membros da organização são mantidos dentro da sua função e competência; Divisão sistemática do trabalho, com especialização nas tarefas, de acordo com o cargo; Causa alienação no trabalho / impede a pessoa de perceber o trabalho como um todo;
4.Impessoalidade nas relações	A ordem que orienta a ação é impessoal; A continuidade do processo administrativo se dá pelo exercício do cargo; As pessoas exercem papéis e o poder é impessoal;
5.Hierarquia de autoridade	Estrutura hierárquica piramidal; A autoridade é do cargo; O poder das pessoas deriva do cargo que ocupam; O mando também é decorrência do papel; A estrutura organizacional prevê as responsabilidades, a delegação e o comando; A coordenação e a responsabilidade final cabem às chefias;
6.Rotinas e procedimentos estandardizados	Regras e procedimentos uniformes estabelecem o poder do comando e padronizam as ações;
7.Competência técnica e meritocracia	Necessidade dos critérios, exames, concursos, títulos para admissão e promoção dos funcionários;
8.Especialização de administração	O dirigente não é necessariamente o dono do capital; O profissional se especializa em gerenciar a organização;
9.Profissionalização dos participantes	O funcionário é um profissional, prepara-se para Seguir carreira e, se bem sucedido, pode atingir os níveis mais elevados da estrutura da pirâmide;
10.Completa previsibilidade do funcionamento	O comportamento do funcionário é previsível; Atividades previstas por manuais, diretrizes de procedimentos, rotinas etc.

Fonte: Menegasso (1998).

Uma vez apresentada as características do modelo idealizado por Weber, serão apresentadas a seguir algumas considerações acerca das principais vantagens e limitações desse modelo.

Entre as principais vantagens do modelo burocrático, Merton (1970, p.273) cita “a sua eficiência técnica, com grande apreço dado à previsão, velocidade, controle, perícia, continuidade, discricção e ao rendimento satisfatório do dinheiro exigido dos contribuintes.”

O próprio Weber, referindo-se à burocracia afirma “a razão decisiva que explica o desenvolvimento da organização burocrática foi sempre a sua superioridade técnica sobre qualquer outra forma de organização”.

Compara-se seu mecanismo plenamente desenvolvido em relação às demais organizações, da mesma forma como a máquina pode ser comparada aos modos não mecânicos de produção.

Segundo Chiavenato (1992), uma das limitações do modelo idealizado por Weber é a sua excessiva preocupação apenas com o sistema estrutural da organização, ou seja, com o conjunto de cargos e funções, não demonstrando a menor preocupação com o comportamento individual das pessoas. Tudo na burocracia é fixado de forma racional no sentido de prever antecipadamente as relações humanas.

Ao ignorar os sentimentos e a motivação humana, a burocracia aborda as organizações como se nelas não existissem seres humanos, mas sim autômatos, incapazes de usar a inteligência, a razão, a sensibilidade e a criatividade.

Segundo Prahalad (1995, p. 336), “as pessoas nas organizações burocráticas são tratadas como cordeiros. Movem-se, mas não tem noção de propósito”.

Para alcançar a eficiência, a burocracia impõe sobre os indivíduos uma constante fiscalização, para que as atividades diárias sejam executadas de forma vigorosa e dedicada. Essa estrutura na forma de ação preconizada estabelece, de acordo com Pinchot & Pinchot (1994, p. 272), “um processo de desqualificação, reduzindo o potencial dos que ocupam a base da pirâmide”. Preserva assim a estrutura de poder, nega às pessoas a possibilidade do acesso às informações e ao desenvolvimento, inibe o aprendizado, assim como inviabiliza propostas de mudanças.

As forças determinantes do poder arbitrário da burocracia não permitem a manifestação das potencialidades criadoras do indivíduo e o próprio desejo constante de realizações, constituindo-se, assim, em um poderoso agente de atrofia humana. Dessa

maneira, reforça o caráter natural da submissão e do conflito existente entre os que determinam e os que obedecem as ordens. A submissão do indivíduo ao processo doloroso de obediência que lhe é imposto pela organização para o desempenho de seu papel acaba por destruir a iniciativa, criatividade, bem como a auto-estima e a capacidade de julgamento, tornando as pessoas apáticas e dependentes. Pessoas assim acabam acreditando que as suas idéias criativas e o seu espírito crítico não têm o menor valor (PINCHOT & PINCHOT, 1994). Para o referido autor, a burocracia serve apenas para uma classe dominante, em detrimento dos valores individuais ou grupais existentes no conjunto organizacional.

Diante do atual cenário de transformações e mudanças em que as organizações estão vivendo, em ritmo cada vez mais acelerado, a agilidade, a flexibilidade e a capacidade de responder rapidamente as exigências do mercado tornam-se imperativas para as organizações tornarem-se ou manterem-se competitivas.

Sendo a burocracia, segundo Chanlat (*apud* LESSA, 1997), constituída por uma estrutura insensível e inflexível, que torna a organização ineficaz e incapaz de se comunicar com o mercado, isolando assim a organização do meio ambiente, ficando a empresa, por via de conseqüência, à margem dos processos de mudanças.

Dessa maneira, percebe-se que o modelo idealizado por Weber, fundamentado no seu caráter formal, racional e impessoal, não mais se adapta às novas exigências das organizações, nos dias atuais. As organizações hoje precisam cada vez mais de pessoas de mente independente, que ousem expressar o que pensam e se sintam livres para responder, de forma criativa e inovadora, as exigências dos clientes.

A nova concepção de mercado deixa claro que a lógica da burocracia, pautada na estrutura de um sistema fechado, onde o indivíduo é concebido na sua parcialidade, é conflitante com a necessidade de indivíduos autônomos, inseridos em organizações dinâmicas, cujas estruturas flexíveis permitem respostas rápidas às constantes mudanças.

## **2.2 A Tipologia das Organizações de Etzioni**

Para Etzioni (1984), as organizações, como unidades sociais com finalidades específicas, são unidades artificiais, pois são planejadas e deliberadamente estruturadas; revêem constante e autoconscientemente as suas realizações e se reestruturam de acordo com

os seus resultados. Dessa maneira, diferem de unidades sociais naturais tais como a família, os grupos étnicos ou a comunidade.

Segundo o referido autor, esse caráter artificial das organizações sociais impede que seus participantes interiorizem suas obrigações voluntariamente, sem incentivos. Elas exigem uma estrutura de recompensas e punições para garantir obediência a suas normas, regulamentos e ordens, ou seja, a existência de meios de controle .

A partir desse truísmo, ele propõe três categorias de poder: coercitivo, utilitário e normativo, nos quais se fundamentam os meios de controle, e desenvolve uma tipologia de organizações classificada com base no uso e no significado da obediência destes três tipos de controle.

A estrutura da obediência na organização é, por sua vez, função da espécie de força aplicada sobre os seus participantes. Essa força pode ser, segundo Etzioni (1984), do tipo: coercitivo, onde o controle é baseado na aplicação de meios físicos; utilitário, onde as recompensas materiais constituem o meio de controle; e normativo, onde são utilizados símbolos como forma de exercer o controle.

Assim, a partir da categorização dos meios de controle, Etzioni classifica as organizações como sendo do tipo coercitivo, utilitário ou normativo.

Normalmente, as organizações utilizam mais de um tipo de poder para exercer o controle. Assim, o controle pode ser predominantemente coercitivo, utilitário ou normativo. Entre organizações nas quais predomina a mesma forma de controle, existem ainda diferenças quanto ao grau de acentuação do controle predominante. A classificação decrescente das organizações, segundo o grau de acentuação da coerção, é a seguinte: campos de concentração, prisões, reformatórios tradicionais, hospitais de internamento para doentes mentais e campos de prisioneiros de guerra.

A classificação decrescente das organizações, segundo a predominância do grau do poder utilitário, é a seguinte: organizações de operários, tais como as fábricas; organizações de funcionários, como as companhias de seguros, os bancos, as repartições públicas e as organizações militares em tempo de paz. O poder normativo predomina nas organizações religiosas, políticas ideológicas, associações voluntárias, escolas superiores e universidades (ETZIONI, 1984).

Os poderes que as organizações empregam diferem também segundo as posições dos participantes controlados. Geralmente, as organizações empregam, para controlar os

níveis superiores da estrutura hierárquica, meios menos alienadores do que para confrontar os níveis inferiores. Portanto, para se fazer observações comparativas é essencial comparar os participantes do mesmo nível hierárquico, em diferentes tipos de organizações.

Segundo a tipologia de Etzioni, as instituições de ensino superior são organizações do tipo normativo, onde, de acordo com Leitão (1985 p. 11), “o poder destas organizações está fundamentado na existência de um consenso a respeito dos métodos utilizados e dos objetivos a serem perseguidos”.

No entanto, certamente uma das contribuições mais significativa de Etzioni, para a compreensão das peculiaridades das instituições de ensino superior, reside na discussão do conflito existente entre o poder dos especialistas (docentes) e o dos burocratas (administradores). A partir da premissa de que estas organizações têm necessidade de criar ou aplicar conhecimento para manter ou aumentar sua racionalidade, ele identifica um conflito institucionalizado de papéis e de tipos de autoridade incompatíveis entre si, na estrutura de poder de tais organizações.

Segundo Noll (2001 p. 85), “os conflitos nesse tipo de organização são normais e ocorrem sempre que os objetivos dos especialistas colidem com os dos burocratas, dada a incompatibilidade entre o ato especializado e a autoridade burocrática.”

A proposta de Etzioni para administrar esse conflito consiste em encarregar os burocratas (administradores) das atividades secundárias, administrando assim os meios para a atividade principal. Esta caberia aos especialistas (docentes), donos da principal autoridade (conhecimento).

Assim, a função do administrador seria a de aconselhamento, em todos os casos em que as atividades planejadas pelos especialistas gerassem conseqüências de ordem econômica para a organização. Em última análise, a decisão final é sempre dos especialistas, em seus grupos de decisões (conselhos).

Para Leitão (1985, p. 13), “o tipo ideal de gestão da coisa universitária seria o administrador orientado pela especialização, que combina uma educação especializada (docência) com personalidade e experiência administrativa.”

Uma outra particularidade da organização universitária, apontada por Etzioni, que entende estender-se também às demais categorias de instituições de ensino superior, é a idéia de centro de autoridade. A teoria da burocracia supõe a existência de uma estrutura principal de autoridade, onde existe um centro, responsável pelas decisões finais e resolução de

conflitos. Todavia, as organizações especializadas, como as universidades, não possuem chefias segundo essas características. Elas têm dois tipos de autoridade: a burocrática e a dos especialistas, todavia apenas a autoridade administrativa é estruturada de forma burocrática (administração do *campus*, etc). Os docentes não formam uma estrutura de autoridade no sentido comum do termo, ou seja, não estão subordinados a controles diretos de supervisores, em suas atividades de pesquisa ou ensino, e submetem-se apenas a controles mais informais entre seus pares.

### **2.3 Instituição de Ensino Superior – Uma Organização Complexa**

As Instituições de Ensino Superior, nome genérico das organizações de serviço que atuam na área de educação e dedicam-se ao ensino a partir do terceiro grau, são consideradas por muitos autores como sendo organizações complexas, que se apresentam de forma totalmente atípica a outras organizações, tanto no que diz respeito aos seus aspectos estruturais quanto à função que devem desempenhar.

Para Nolli (2001), são funções genéricas das universidades: a informação dos membros da sociedade e a capacitação da força de trabalho especializada, por meio da aquisição da cultura, competência técnica, preparação científica e consciência dos deveres de cidadania para que possam realiza-se de acordo com suas potencialidades e construir o progresso da sociedade a que pertencem; a investigação científica, por meio da criação de conhecimento e sua divulgação; e a assistência técnica a usuários externos e a prestação de serviços, por meio da integração participativa no meio em que se insere, pela identificação, interpretação e resolução dos seus problemas.

Segundo Leitão (1985), as instituições de ensino superior são consideradas organizações complexas não só pela sua condição de instituição especializada, mas principalmente pelo fato de desempenharem tarefas múltiplas (relacionadas com as suas funções de ensino, pesquisa e prestação de serviços à comunidade).

De acordo com Tachizawa & Andrade (1999), a complexidade das instituições de ensino deriva da existência de normas, valores, hierarquias, quadro especializado, entre outros aspectos que extrapolam as características de outros tipos de organização.

De acordo com o Decreto nº 2.306, de 19 de agosto de 1997, art. 8º, que dispõe sobre a organização acadêmica das instituições de ensino superior brasileiras, as organizações são classificadas em cinco categorias, a saber:

- universidades;
- centros universitários;
- faculdades integradas;
- faculdades; e
- institutos superiores ou escolas superiores.

As universidades caracterizam-se pela oferta regular das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Os centros universitários são instituições de ensino superior pluricurriculares, que se caracterizam pela excelência do ensino oferecido, comprovado pelo desempenho de seus cursos, nas avaliações do Ministério da Educação, bem como pela qualificação do seu corpo docente e pelas condições dos trabalhos acadêmicos oferecidos à comunidade escolar.

As faculdades integradas são instituições que se caracterizam por possuírem propostas curriculares em mais de uma área do conhecimento, organizadas para atuar com regimento comum e comando unificado.

Já as faculdades, institutos superiores ou escolas superiores caracterizam-se por possuírem propostas curriculares em uma área de conhecimento específico.

As instituições de ensino superior, segundo Rodriguez (1983), possuem um conjunto de características que as diferenciam das demais organizações. Entre as principais características peculiares das instituições de ensino superior que as distinguem das demais organizações, Baldrige (1982) destaca:

- a) os objetivos organizacionais são ambíguos, vagos e difusos;
- b) a universidade possui uma clientela especial, com necessidades específicas e diversificadas, exigindo, assim, participação no processo decisório;
- c) utiliza uma variedade de métodos, técnicas e processos, para o atendimento das especificidades da clientela, tornando a tecnologia necessária para o desenvolvimento de suas atividades um tanto problemáticas;
- d) apresenta alto grau de profissionalismo, com funções não rotinizáveis, com autonomia no trabalho e com lealdade tanto à profissão quanto à organização a que pertence.
- e) é uma organização sensível a fatores ambientais externo que afetam a sistemática da administração universitária.

Já para Nolli (2001, p.83), as principais idiosincrasias que distinguem a universidade de outras organizações podem ser assim resumidas:

- diversidade de fins (ensino, investigação, projeção social, produção de bens e prestação de serviços);

- medidas de desempenho que podem aferir os objetivos somente de maneira parcial e nem sempre se pode quantificar, sob o ponto de vista temporal;
- mistura de autonomia e dependência nas relações da instituição com a sociedade;
- difusão da autoridade que, por força de sua organização interna, funciona por meio de zonas de poder e influência que parcialmente se sobrepõem;
- fragmentação interna tipificada por uma elevada autonomia baseada no profissionalismo, na especialização, na tradição e na própria natureza de suas atividades.

Assim, observa-se que todas estas características acima descritas fazem da IES uma organização singular.

De acordo com Moraes (2001), a singularidade das IES se deve às relações dessas organizações com o Estado e com a sociedade. Para Alperstedt (*apud* MORAES, 2001), a singularidade das IES se deve ao fato de que, nas organizações industriais e comerciais, os profissionais se caracterizam como agentes para a consecução dos resultados empresariais, resultados estes representados pela produção de bens materiais e serviços e, como tais, sem direitos e deveres e, quando da mesma natureza e espécie, devem ser iguais em suas características qualitativas.

Já nas instituições de Ensino Superior, tanto os profissionais quanto os alunos objetos de suas ações são, ao mesmo tempo, agentes e pacientes, meios e fins dos resultados que a instituição deve alcançar: a formação de seres humanos. A qualidade do resultado assim obtido é a contribuição da Instituição de Ensino Superior para a formação de cada ser humano ali inserido, com seus direitos, deveres e peculiaridades e especificidades, resultados estes cujas conseqüências são multivariadas.

Dessa maneira, observa-se que a responsabilidade social das IES não se limita tão-somente à investigação e ao ensino, mas sim à formação de cidadãos capazes de produzir transformações significativas na sociedade.

Porém, a despeito de tudo isso, as organizações acadêmicas apresentam também aspectos semelhantes a quaisquer outras organizações como, por exemplo, a necessidade de interação com o ambiente, garantindo os recursos necessários para o cumprimento de sua missão e a satisfação de seus usuários; e a necessidade de estabelecimento de uma missão e de objetivos para a organização, entre outros.

Birnbaum (*apud* MORAES, 2001) sugere que as organizações acadêmicas sejam estudadas a partir da análise sistêmica, concentrando a atenção na dinâmica por meio da qual

o todo e suas partes interagem, ou seja, o modo pelo qual os sistemas, subsistemas e elementos estão ligados.

Já Tachizawa e Andrade (1999) propõem que as instituições de ensino superior sejam estudadas a partir de três diferentes enfoques: o burocrático, o político e o acadêmico.

Assim, diante desse quadro, ratificando-se como um tipo especial de organização, observa-se que o desenvolvimento de uma proposta de fatores a serem utilizados para análise do clima organizacional da UNEB só poderá ser desenvolvido a partir das considerações de suas peculiaridades.

## 2.4 Comunicação Organizacional

Um dos processos fundamentais que constitui a base para quase todas as atividades nas organizações é a comunicação. De certa forma, a comunicação é o processo pelo qual conduzimos nossas vidas. A comunicação é necessária sempre que dois ou mais indivíduos se reúnem.

Comunicação é, pois, um termo que deriva do latim *communis* e significa “tornar comum”. Assim, a comunicação pode ser compreendida como a ação de tornar algum tipo de informação comum às pessoas.

A comunicação pode ser definida como “a troca de informações entre um transmissor e um receptor, e a interferência (percepção) do significado entre os indivíduos envolvidos” (BOWDITCH 1997, p. 80). Para o referido autor, embora não exista um modelo único do processo de comunicação humana, que leve em consideração todos os elementos que possam ser envolvidos numa situação específica, todos os modelos incluem os quatro elementos básicos da definição acima apresentada, ou seja, uma fonte de informação, uma mensagem, um receptor e uma interpretação da mensagem.

Hall (1984, p. 133) define o processo de comunicação como:

Um processo relacional; um elemento é o emissor e o outro o receptor num ponto específico do tempo (...). As relações sociais que ocorrem no processo de comunicação envolvem o emissor e o receptor e seus efeitos recíprocos um no outro à medida que se comunicam.

Segundo Bowditch (1997), dentro de um contexto organizacional, a importância da comunicação é demonstrada pelo fato de que os gerentes passam mais de 75% do tempo se comunicando. Corroborando com esse pensamento, Storer & Freeman (1999, p. 388) discorrem:

A comunicação é importante para os administradores por dois motivos. Primeiro a comunicação é o processo através do qual os administradores realizam as funções de

planejamento, organização, liderança e controle. Segundo, a comunicação é uma atividade à qual os administradores dedicam uma enorme proporção de seu tempo... na verdade, o tempo de administrar é gasto em grande parte na comunicação.

De acordo com Koontz et al. (*apud* AMBONI, 1986), a comunicação é importante para o funcionamento da organização, pois integra as funções administrativas, sendo necessária para:

- estabelecer e disseminar as metas de uma organização;
- desenvolver planos para seus alcances;
- organizar recursos humanos mais eficientes para alcançar caminhos mais eficazes;
- selecionar, desenvolver e avaliar os membros da organização;
- chefiar, dirigir, motivar e criar clima para o qual as pessoas queiram contribuir; e
- para desempenhar controle.

Para Torquato (1991), a comunicação é uma ferramenta importante de eficácia e produtividade, entretanto muitos problemas organizacionais têm origem no processo de comunicação.

De acordo Drucker (1992), sessenta por cento de todos os problemas organizacionais resultam da ineficiência do processo de comunicação. Os problemas mais comuns são retenção de informação por parte de determinados grupos, constrangimento entre áreas, rotinas emperradas, dificuldade para fazer chegar uma mensagem até o destinatário final, incompreensão de mensagens, incapacidade de uma mensagem subir aos níveis superiores, falta de relacionamento lateral entre grupos hierárquicos de mesmo nível, pouca visibilidade de canais, pouco acesso das pessoas aos canais de comunicação, boatos, fofocas, entre outros (TORQUATO, 1991).

Segundo Hall (1984), a comunicação é extremamente importante para as organizações que precisam lidar com incertezas, que são complexas e que possuem tecnologias que não permitem uma rotinização fácil. O autor afirma que “quanto mais uma organização se orienta para pessoas e idéias, mais importante se torna a comunicação”.

Na visão de Corrado (1994), a comunicação organizacional não se concentra apenas em transmitir informações, mas também em mudar o comportamento dos empregados para que eles possam realizar um trabalho melhor.

Já Faria (1982) acredita que ocorre no processo de comunicação a produção de estímulos capazes de influenciar o comportamento desejado.

Para Barros Neto (2001), no âmbito organizacional, a comunicação visa oferecer a informação e a compreensão necessária para que as pessoas sejam capazes de desempenhar bem suas tarefas. Segundo o autor (2001, p. 64), “é através da comunicação que se consegue

um espírito de equipe, a cooperação e a motivação para o bom exercício de um cargo na empresa”.

Para Chiavenato (1999), 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.

Qualquer organização possui uma rede de comunicação. Segundo Stoner & Freeman (1999, p. 36), “redes de comunicação, são um conjunto de canais dentro de uma organização ou grupo, através dos quais a comunicação se processa”.

As redes são projetadas de forma convencional ou destituídas de formalidade. São as chamadas redes formal e informal. A rede formal, segundo Davis (*apud* BENÍTEZ, 2001), é aquela comumente representada nos organogramas e construída por meio de uma cadeia de comando na qual a autoridade é delegada sucessivamente de uma pessoa para outra. Seu funcionamento requer um fluxo trabalhoso e complexo de ordens, instruções e relatórios.

Já a rede informal origina-se das relações sociais entre as pessoas. Não é requerida nem controlada pela administração. É variável, dinâmica, indo e vindo por meio das linhas orgânicas e mudando sua direção rapidamente.

De acordo com Stoner & Freeman (1999), os grupos informais surgem sempre que as pessoas se juntam e interagem regularmente. Esses grupos se formam dentro de uma estrutura formal e servem essencialmente para:

- manter e reforçar as normas e os valores que seus membros têm em comum;
- propiciar aos membros do grupo sentimentos de satisfação social;
- ajudar seus membros a se comunicar;
- ajudar a resolver problemas.

Para Clancy & Collins, 1980 (*apud*, Berger, 1999), os sistemas informais são necessários e constituem-se em apoios importantes aos sistemas formais, devendo por isso ser considerados como suplementos a estes e não como um esbanjamento de recursos.

Bowditch (1997) considera que os padrões reais da comunicação nas organizações são mais complexos e sutis do que os representados nos organogramas. Assim, para se compreender como a informação é canalizada nas organizações e como ela realmente flui, é necessário examinar tanto as redes formais de comunicação como as redes informais, pois, de

um modo geral, as necessidades de comunicação e informação dos membros de uma organização não são supridas pela rede formal à qual pertencem. Como resultado, surgem padrões informais ou não oficiais de comunicação em torno dos padrões existentes de interação social para satisfazer essas necessidades. Davis (*apud* BENÍTEZ, 2001) advoga a tese de que a rede informal preenche as lacunas deixadas pelo sistema formal.

Deutsch (*apud* AMBONI, 1986 p. 31) comenta: “(...) se pudéssemos identificar todos os canais que transmitem informação e os meios pelos quais a informação influencia o comportamento da organização, estaríamos mais próximos de compreender a organização em si”.

Para se compreender melhor o processo de comunicação de uma organização, é essencial examinar os caminhos, as direções e os fluxos, por meio dos quais as informações se deslocam.

A seguir, serão apresentadas as principais vias de comunicação formal, por intermédio das quais os fluxos de mensagens se processam nas organizações.

#### ***2.4.1 Os fluxos da comunicação organizacional***

Nas organizações, a comunicação flui em diferentes sentidos. Segundo Torquato (1991), as organizações possuem três fluxos de comunicação formal, que se movem em duas direções, a saber: o fluxo descendente, o fluxo ascendente e o fluxo lateral.

Os dois primeiros movem-se na direção vertical, e o terceiro horizontalmente. Na seqüência, a Figura 01 exemplifica os fluxos da comunicação formal nas organizações.



Elaborado por SILVA, N.T. (2002) a partir da fundamentação teórica

**FIGURA 01 – FLUXOS DA COMUNICAÇÃO FORMAL NAS ORGANIZAÇÕES**

**Comunicação descendente:** refere-se ao processo de transmissão de informações da alta cúpula da organização para a base, ou seja, procedentes do superior para o subordinado. Tende a refletir a relação autoridade-responsabilidade expressa no organograma.

Segundo Koontz et al. (*apud* AMBONI 1986), esse tipo de comunicação pode ser encontrado especificamente em organizações com atmosfera autoritária.

Megginson (1998, p. 321) apresenta cinco tipos básicos de comunicação procedente do superior para o subordinado:

- 1) informações relacionadas a diretrizes, regras, procedimentos, objetivos e outros tipos de plano;
- 2) designação de funções e ordens;
- 3) *feedback* sobre desempenho;
- 4) informação geral sobre a organização, como seu progresso ou *status*;
- 5) pedidos específicos de informação aos níveis mais baixos.

**Comunicação ascendente:** refere-se ao processo de transmissão de informação que, segundo Hall (1984), contrariam a lei da gravidade, ou seja, parte de baixo para cima. Representa o *feedback* de dados ou informações dos níveis mais baixos para os níveis da alta administração. É uma modalidade de comunicação importantíssima, pois é por meio dela que os dirigentes podem saber o que os subordinados pensam e o que está acontecendo na base.

Enquanto o sistema descendente é altamente direcional, isto é, emite ordens e procedimentos, o sistema ascendente é de natureza não diretiva. Segundo Katz & Kahn (1978, p. 280), a comunicação ascendente assume muitas formas. Contudo, ela pode ser reduzida ao que a pessoa diz:

- sobre si mesma, seu desempenho e seus problemas;
- sobre outros e seus problemas;
- sobre as práticas e diretrizes organizacionais;
- sobre e como o que precisa ser feito.

Assim, segundo os autores:

O subordinado pode relatar a seu chefe o que tem feito, o que fizeram os que lhe estão abaixo, o que fizeram seus pares, o que ele pensa que deve ser feito, seus problemas de sua unidade, e matérias de práticas e diretrizes organizacionais. Ele pode procurar esclarecimento sobre metas gerais e objetivos específicos. Sob certas circunstâncias, pode deixar de lado seu próprio superior e dirigir-se diretamente a um nível mais elevado (...).

Matsushita (1998) enfatiza a importância da comunicação ascendente na organização e lembra que esse tipo de comunicação requer um enorme esforço e atenção constante por parte de todos os envolvidos.

Drucker (1992) alerta que a estrutura da organização deve propiciar a comunicação ascendente, para que aqueles que se encontram no topo da organização saibam o que está acontecendo lá embaixo, na base da pirâmide.

**Comunicação lateral:** refere-se ao fluxo de informações entre indivíduos do mesmo nível hierárquico. Para Stoner & Freeman (1999), a comunicação lateral é a que atravessa a cadeia de comando, possibilitando o contato direto entre membros de departamentos diferentes. Esse tipo de comunicação é “crucial” para o funcionamento eficiente do sistema organizacional.

Segundo Hall (1984), uma das razões para que esse tipo de comunicação ocorra é que certamente o sistema de comunicação ficaria totalmente emperrado se todas as informações a respeito da interação das subunidades organizacionais tivessem que fluir até chegar ao topo de uma das subunidades e depois retornar descendo, até o nível inferior da outra. A obstrução do sistema resultaria certamente em comunicações dolorosamente lentas ou totalmente ausentes.

### 2.4.2 *Barreiras à comunicação eficaz*

Muitas barreiras podem impedir o processo de comunicação, gerando “ruído” e eventual falha de comunicação. A seguir, apresentar-se-ão algumas barreiras que, segundo Gibson & Donnelly (1981), são as mais comuns que prevalecem tanto na comunicação verbal como na comunicação não verbal que ocorrem dentro das estruturas organizacionais.

- **Estrutura de referência:** indivíduos diferentes podem interpretar a mesma mensagem de maneira diferente, dependendo das experiências anteriores. Isso gera variações nos processos de codificação e decodificação. Os especialistas em comunicação consideram que este é o fator mais importante para romper “o denominador comum” da comunicação. Quando os processos de codificação e de decodificação são semelhantes, a comunicação é mais eficaz. Quando eles são diferentes, a comunicação tende a ser falha. Assim, embora o comunicador esteja falando “a mesma língua” que o receptor, a mensagem entra em conflito com a maneira pela qual o receptor “cataloga” o mundo.
- **Audição seletiva:** a audição seletiva é uma forma de percepção seletiva, por meio da qual o receptor tende a “bloquear” informações que entram em conflito com as suas crenças e valores. Dessa forma, quando o receptor recebe alguma informação, ele tende a notar apenas aquelas informações que reforçam as suas crenças e valores. Assim, as coisas que conflitam com as noções preconcebidas do receptor, ou ele não as nota ou as distorce para que os seus preconceitos se confirmem.
- **Juízos de Valor:** em cada situação comunicativa, o receptor faz julgamentos. Isso equivale basicamente a atribuir um valor global a uma mensagem antes de receber a comunicação total. Os juízos de valor podem estar baseados naquilo que quem recebe a mensagem pensa daquele que comunica e nas experiências prévias que o receptor teve com o comunicador. Por exemplo, um professor universitário pode considerar perda de tempo a reunião com o chefe de departamento para avaliação de méritos, porque percebe que o chefe de departamento tem pouco ou nenhum poder na administração da faculdade.

- **Credibilidade da fonte:** a credibilidade da fonte expressa a confiança e a fé que o receptor tem nas palavras e nas ações de quem comunica alguma coisa. O nível de credibilidade que o receptor atribui ao comunicador afeta diretamente os pontos de vistas e reações do primeiro em relação às palavras, idéias e ações do segundo. Assim, a maneira pela qual os subordinados recebem a comunicação de seus superiores é afetada pelo que pensam dele.
- **Problema de semântica:** a comunicação pode ser definida como sendo a transmissão de informação e compreensão mediante símbolos comuns. Entretanto, não se pode transmitir a compreensão, apenas transmite-se a informação na forma de palavras, que são os símbolos comuns. Porém, as mesmas palavras podem significar coisas inteiramente diferentes para diferentes pessoas. Dessa maneira, observa-se que a compreensão está no receptor e não nas palavras. Por exemplo, quando um reitor anuncia que é necessário um “aumento orçamentário” para o crescimento da universidade, ele pode ter em mente a necessidade de novas instalações, o aumento da biblioteca ou uma nova faculdade. Para alguns membros do corpo docente, todavia, esse crescimento anunciado pode ser entendido como sendo um aumento de fundos a ser usado em pesquisas e um aumento de salário.
- **Filtragem:** equivale à “manipulação” da informação para que esta seja percebida positivamente pelo receptor.
- **Linguagem intragrupal:** freqüentemente, os grupos operacionais, profissionais e sociais tendem a desenvolverem frases ou um vocabulário específico, cujo significado só é compreendido por seus membros. Tal linguagem especial pode servir a muitos propósitos. Pode proporcionar aos membros sentimentos de pertencer ao grupo, sentimento de coesão e, em muitos casos, auto-estima. Pode também facilitar a boa comunicação dentro do grupo. Mas o uso desse tipo de linguagem intragrupal pode provocar grandes falhas de comunicação com pessoas externas ou com outros grupos. Isso ocorre especialmente quando os grupos usam, na organização, uma linguagem que não visa transmitir informações e compreensão, mas sim comunicar uma “mística” a respeito do grupo e de sua função.

- **Diferenças de *status*:** nas organizações, as diferenças entre os níveis hierárquicos são geralmente expressas por meio de uma série de símbolos como, por exemplo, títulos, escritórios, tarefas, secretárias, etc. Essas diferenças de *status* podem parecer uma ameaça a alguém que está num nível inferior, ameaça esta que pode vir a impedir ou até mesmo distorcer a informação. Por exemplo, um estagiário pode preferir ficar quieto e não expressar sua opinião, para não parecer incompetente diante do seu chefe.
- **Sobrecarga nas comunicações:** uma das tarefas vitais dos administradores é a tomada de decisão, e uma das condições necessárias para a boa decisão é a informação. Devido ao avanço da tecnologia da informação, a dificuldade não está mais na geração da informação, mas sim na capacidade de absorver a grande quantidade de informações disponíveis. Os administradores sentem-se “soterrados” pelo dilúvio de informações e dados aos quais estão expostos. A sobrecarga leva a omissões e contribui para distorções.

As barreiras à comunicação apresentadas acima, embora comuns, não são, de modo algum, as únicas existentes. O exame de cada barreira indica que elas ou estão dentro dos indivíduos (por exemplo, quadro de referência, juízo de valor), ou estão dentro da própria estrutura organizacional (por exemplo, linguagem intergrupar, filtragem). Esse ponto é importante porque as tentativas para melhorar a comunicação devem, necessariamente, fixar-se na mudança da estrutura organizacional ou na mudança das pessoas.

O desenvolvimento mais aprofundado sobre o processo de comunicação se configura num tema que por si só merece tratamento especial e pode carregar consigo conhecimentos que não são objeto deste trabalho.

O pressuposto que se busca evidenciar é que o ser humano é um ser de comunicação, seja ela verbal, ou não, por meio de símbolos, imagens, letras, gestos, sons ou vocábulo e que, por meio desse processo, inter-relaciona-se e interfere na qualidade do clima organizacional em que está inserido.

A comunicação é geralmente conhecida como um dos fatores responsáveis pelo clima organizacional e atua como meio influente nas atitudes dos membros da organização.

## 2.5 Liderança

A liderança está em todos os lugares, mas ninguém parece poder determinar ou entender com exatidão do que é composta uma boa liderança. Observa-se nas várias culturas ao redor do mundo, inclusive nas mais primitivas, que a liderança existe entre todas as pessoas, embora com culturas, raças ou crenças diferentes, ou seja, ela está no inconsciente coletivo (ASANOME, 2001).

Não importa onde se olhe na história: desde os animais, os primatas, os humanos, a mitologia grega, a Bíblia, Platão, romanos, ou em qualquer outra sociedade, os líderes sempre aparecem. Até mesmo onde as pessoas não têm estabelecido ou elegido os líderes, chefes, ou regras, existe sempre alguém (um líder) que assume um papel crítico no processo de tomada de decisão do grupo. A liderança sempre foi e será uma parte crucial da vida da humanidade e, nos dias atuais, torna-se cada vez mais importante, especialmente para o sucesso das organizações.

Os líderes causam impacto significativo na vida das pessoas e das organizações, por isso o tema liderança tem sido alvo de muitos estudos e pesquisas, na tentativa de melhor se compreender tal fenômeno.

Diversas teorias foram desenvolvidas ao longo dos anos. Segundo Bowditch (1997), a pesquisa e a literatura sobre a liderança organizacional evoluíram de teorias que descreviam traços e características pessoais dos líderes eficazes, passando por uma abordagem funcional básica que esboçava o que os líderes eficazes deveriam fazer, chegando a uma abordagem situacional ou contingencial que propõe um estilo mais flexível e adaptativo para a liderança eficaz.

De acordo com Gardner (*apud* BURT, 2000, p. 21), “a liderança é o processo de persuasão ou o exemplo pelo qual um indivíduo (ou uma equipe de liderança) induz um grupo a realizar objetivos sustentados pelo líder ou compartilhados pelo líder e por seus seguidores”.

Chiavenato (1999, p. 554) define a liderança como uma “influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”.

Para Bowditch (1997, p. 118), a liderança pode ser considerada como “um processo de influência geralmente de uma pessoa, por meio do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas”.

Kouzes & Posner (1997, p. 33) definem a liderança como “a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas”.

Hersey & Blanchard (1986, p.105) definem liderança como “o processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação”.

Liderança é o papel de encorajar e ajudar os outros a trabalhar entusiasticamente na direção dos objetivos. É o fator humano que ajuda um grupo a identificar para onde ele está indo e, assim, motivar-se em direção aos objetivos.

Sem liderança, uma organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas, do mesmo modo que uma orquestra sem maestro seria somente músicos e instrumentos. A orquestra e todas as outras formas de organizações requerem liderança, para desenvolverem ao máximo seus preciosos ativos (DAVIS & NEWSTROM, 1998).

Analisando-se as diferentes definições apresentadas, observam-se três aspectos comuns às definições de liderança.

O primeiro denominador comum refere-se ao fenômeno grupal, ou seja, envolve duas ou mais pessoas. O segundo refere-se ao processo de influenciação exercido de forma intencional, por parte dos líderes, sobre seus seguidores. E o terceiro está relacionado com a motivação para o alcance de objetivos e metas.

Para melhor compreensão do tema, a seguir serão apresentadas algumas das principais teorias sobre liderança.

### ***2.5.1 Teoria dos traços de personalidade***

Esta foi uma das primeiras teorias desenvolvidas sobre liderança. O pressuposto dessa abordagem era de que os líderes possuíam certos traços ou características que os distinguiam de seus seguidores. Assim, o líder, segundo essa perspectiva, ocupava uma posição de *status* em relação a outros indivíduos que não apresentavam tais características.

As pesquisas dentro dessa concepção buscavam comparar os traços das pessoas que se tornaram líderes com os dos seguidores e identificar as características e traços dos líderes eficazes. Os estudos que comparavam os traços dos líderes e dos não líderes muitas vezes chegavam a conclusões de que os primeiros tendiam a ser mais inteligentes, um pouco mais altos, mais extrovertidos e mais autoconfiantes do que os outros, e tinham maior

necessidade de poder. Entretanto, não se chegou a uma combinação específica de traços que distinguíssem os líderes dos seus seguidores, nem tampouco que tais características tinham relação com a liderança eficaz. A suposição subjacente dos pesquisadores dos traços era de que os líderes nascem, não são feitos (MEGGINSON, 1998).

Essa teoria foi alvo de muitas críticas quanto ao método de medição, por ser pouco preciso e por não considerar a situação dentro da qual atua a liderança.

Para Hersey & Blanchard, (1986), alguns traços de personalidade desejáveis em um líder são inteligência, otimismo, empatia, criatividade, tolerância, amabilidade, flexibilidade, responsabilidade, disposição, confiança e perspicácia, que são transferíveis de uma situação para outra e são essenciais para uma liderança eficaz.

### ***2.5.2 Teoria comportamental***

Buscando uma melhor compreensão sobre a liderança, a partir da década de 40, os pesquisadores voltaram-se para identificar aquilo que o líder adota como comportamento e que o leva à eficiência, e não mais naquilo que o líder é.

Segundo Bergamini (1997), a diferença primordial entre a Teoria dos Traços e a Teoria dos Estilos baseia-se no fato de que, na primeira, a liderança é inata, e, na segunda, uma vez que o comportamento possa ser identificado como eficaz, as pessoas poderiam ser treinadas para adotar tais comportamentos, desenvolvendo-as, assim, como líderes.

De acordo com Lewin (*apud* MACHADO, 2000),<sup>1</sup> “a liderança é o determinante decisivo da atmosfera do grupo”, ou seja, do clima organizacional. Lewin, em suas pesquisas, identificou três estilos de liderança:

- **Autoritário ou autocrático:** o líder toma as decisões sem consultar o grupo, fixa as tarefas de cada um e determina o modo de as concretizar. Não há espaço para a iniciativa pessoal, sendo esse tipo de liderança geradora de conflitos, de atitudes de agressividade, de frustração, de submissão e desinteresse, entre outras. A produtividade é elevada, mas a realização das tarefas não é acompanhada de satisfação.
- **Democrático:** também chamado de estilo participativo, pelo fato de o líder compartilhar com os empregados sua responsabilidade de liderança,

---

<sup>1</sup> Lewin foi um dos principais articuladores da concepção de liderança baseada nos estilos.

envolvendo-os no processo de tomada de decisão. Assim, o grupo participa na discussão da programação do trabalho, na divisão das tarefas, e as decisões são tomadas a partir das discussões do grupo. O líder assume uma atitude de apoio, integrando-se ao grupo, sugerindo alternativas sem, contudo, as impor. A produtividade é boa e, sobretudo, constata-se uma maior satisfação e criatividade no desempenho das tarefas, com maior intervenção pessoal, bem como o desenvolvimento da solidariedade entre os participantes.

- **Laissez-Faire:** é do tipo não diretiva; o líder funciona como elemento do grupo e só intervém se for solicitado. É o grupo que levanta os problemas, discute as soluções e decide. O líder não intervém na divisão de tarefas, limitando-se a sua atividade a fornecer informações, se a sua intervenção for requerida. Nos grupos com esse tipo de líder, quando o grupo não tem capacidade de auto-organização, podem surgir freqüentes discussões, com desempenho das tarefas pouco satisfatório.

As características de cada um dos estilos estão representadas no quadro 02, a seguir.

**QUADRO 02 – OS ESTILOS DE LIDERANÇA**

AUTOCRÁTICO	DEMOCRÁTICO	LAISSEZ-FAIRE
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências e as técnicas para o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir alternativas para o grupo escolher, surgindo novas perspectivas com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos companheiros fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” em suas críticas e elogios.	O líder não tenta avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. O líder somente comenta sobre as atividades dos membros quando perguntado.

Fonte: Chiavenato (2000).

### 2.5.3 Teoria Contingencial de Fiedler

A busca pela eficácia organizacional foi a base sobre a qual se desenvolveram novos estudos a respeito da liderança. Nessa nova abordagem, a ênfase não estava mais em um conjunto fixo de características pessoais, nem em formas de comportamento de liderança, mas sim no grau de ajuste entre o estilo do líder e o ponto até o qual uma situação específica permite que ele exerça influência sobre o grupo (favorabilidade de uma situação).

Segundo o modelo de Fiedler (*apud* BOWDITCH, 1997), existem três variáveis situacionais básicas que influenciam a favorabilidade de uma situação para o líder:

- 1) **Relações entre líder e membros do grupo** – o relacionamento pessoal que o líder tem com os membros do grupo, em termos de confiança, respeito, aceitação, etc.
- 2) **Estrutura da tarefa** – ou até que ponto a tarefa do grupo está definida (por exemplo, estruturada ou não, clara ou ambígua).
- 3) **Posição de poder do líder** – ou o grau de poder e influência que um líder tem sobre os seus subordinados.

Com base em um grande número de estudos, Fiedler chegou à seguinte conclusão: quando a situação geral era extremamente favorável (boas relações entre líder e os membros do grupo, tarefa estruturada, posição de forte influência), ou muito desfavorável (relações entre o líder e os membros do grupo ruins, tarefas não estruturadas, posição pouco influente), o estilo de liderança mais eficaz era o autoritário, por natureza (orientado para a tarefa).

Entretanto, quando a situação se caracterizava por favorabilidade intermediária, como no caso de as relações entre líder e os membros do grupo serem boas, mas a tarefa não ser estruturada e o líder ter posição de pouca influência, o estilo mais eficaz era o democrático, considerado por natureza orientado para o relacionamento (BOWDITCH, 1997).

A abordagem de Fiedler também foi alvo de críticas pelo fato de que as variáveis situacionais (favorabilidade) são muitas vezes difíceis de serem avaliadas.

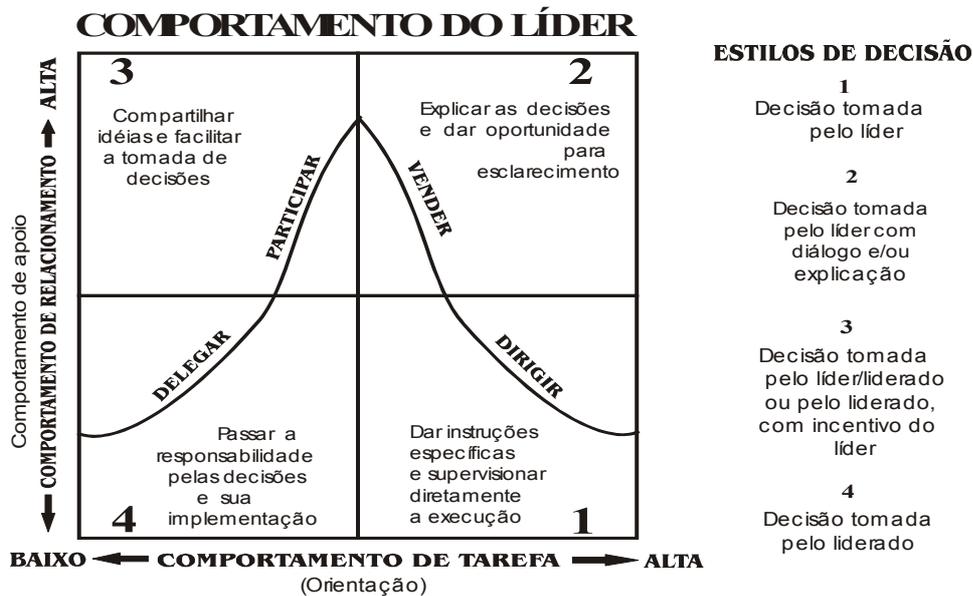
### ***2.5.4 Teoria da liderança situacional***

Hersey & Blanchard (1986), ao proporem essa teoria, consideraram duas dimensões do comportamento de um líder:

- **Comportamento de tarefa:** adotado para organizar e definir as funções dos membros do seu grupo, explicar atividades que cada um deve executar (o que, quando, onde e como), compreendendo o estabelecimento de metas e de prazos para a organização, a direção e o controle;
- **Comportamento de relacionamento:** adotado para manter as relações pessoais entre o líder e os membros do seu grupo, abrangendo o ato de ouvir, prestar atenção, dar *feedback*, facilitar e apoiar.

Como ilustrado na Figura 02, a seguir, essas duas dimensões formam quatro estilos básicos de liderança, que podem ser usados como base para avaliar o comportamento do líder e têm as seguintes diretrizes:

- Dirigir (S1) = dar instruções específicas e supervisionar diretamente a execução da tarefa.
- Vender (S2) = explicar as decisões e dar oportunidades para esclarecimento.
- Participar: (S3) = compartilhar idéias e facilitar a tomada de decisão.
- Delegar (S4) = passar a responsabilidade pelas decisões e sua implementação.



Fonte: Bowditch (1997).

**FIGURA 02 – O MODELO DE LIDERANÇA SITUACIONAL**

Segundo Hersey & Blanchard (1986), a liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece e a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico.

Para Machado (2000), a chave da liderança situacional está em avaliar o nível da maturidade técnica, considerada como o conhecimento e a capacidade técnica necessária para a execução de uma tarefa, e a maturidade psicológica que, por sua vez, refere-se à confiança que as pessoas têm em si mesmas, e, a partir daí, determinar o comportamento que deverá ser utilizado pelo líder. Assim, quanto menor a maturidade dos liderados, maior será o comportamento do líder em determinar, e quanto maior a maturidade dos liderados, maior será o comportamento do líder para a delegação.

A principal crítica à abordagem situacional reside na própria concepção do modelo de que o líder pode e deve modificar seu comportamento de acordo com a conduta de seus liderados, considerando-se que, para isso, seja tão-somente necessário identificar o nível de maturidade dos subordinados e “mudar” o seu próprio comportamento.

### ***2.5.5 Liderança baseada em princípios***

Covey (1994), no prefácio da sua obra **A liderança baseada em princípios**, “introduz um novo paradigma – o de basearmos nossas vidas e a liderança que exercemos em nossas organizações e sobre as pessoas, em determinados princípios de norte verdadeiro”.

Para o autor, os princípios:

(...) são leis naturais comprovadas e validadas por si próprias, não são inventados por nós nem pela sociedade, são as leis do universo referentes às relações e organizações humanas. Elas fazem parte da condição, percepção e consciência humana.

Assim, as “leis do universo” aplicam-se em todos os momentos e lugares, surgindo sob a forma de normas, idéias, valores e ensinamentos que satisfazem, fortalecem, enobrecem, elevam e inspiram as pessoas, não só no seu ambiente de trabalho, mas também em outros momentos de sua vida.

Na medida em que as pessoas vivem em harmonia, com princípios básicos como justiça, integridade, confiança, equidade e honestidade, tendem a inspirar mais confiança nas outras pessoas. Centrar a vida nesses princípios é fundamental para as pessoas que desejam liberta-se de percepções e paradigmas antiquados, além disso, eles servem como uma base firme, oferecendo segurança, orientando e fortalecendo as pessoas.

A liderança baseada em princípios está fundamentada na justiça, na eficiência e na eficácia. As pessoas são visualizadas como um todo, e não como meros recursos ou acessórios; além de serem consideradas como seres econômicos, sociais e psicológicos, são também reconhecidas como seres espirituais; elas querem um significado, uma sensação de fazer algo importante. As pessoas querem trabalhar por uma causa que tenha realmente significado, cujos objetivos as elevem, enobreçam e as satisfaçam completamente.

A partir de estudos e observações, Covey (1994) identificou oito características perceptíveis nos líderes, baseadas em princípios. Segundo o autor, essas características não apenas diferenciam os verdadeiros líderes, como também representam sinais de progresso para todos.

A seguir, apresentar-se-ão as características dos líderes baseados em princípios:

- 1) **Estão continuamente aprendendo:** as pessoas que possuem essa característica estão constantemente abertas a adquirir novos conhecimentos, procurando desenvolver novas habilidades e interesses, e têm consciência de

que quanto mais conhecimento elas têm, menos sabem; são humildes o suficiente para admitir opiniões diferentes e divergentes das suas. A competência e a capacidade para a realização de tarefas estão em contínua expansão.

- 2) **Estão continuamente voltadas para o serviço:** a vida, para essas pessoas, é encarada “como uma missão, e não como uma carreira. As fontes em que se nutrem os armam e preparam para o serviço. Na verdade, a cada dia se atrelam e se colocam voluntariamente à disposição do serviço, pensando nos outros” (COVEY, 1994, p. 8).
- 3) **Irradiam energia positiva:** as pessoas que se baseiam em princípios são otimistas e procuram sempre o lado positivo das situações. Por meio de seu entusiasmo, de sua alegria e de sua fé, irradiam uma energia positiva que pode neutralizar ou anular qualquer fonte de energia negativa.
- 4) **Acreditam nas outras pessoas:** esses líderes reagem com tranquilidade frente às fraquezas humanas, às críticas, não se sentindo engrandecidos ao se defrontarem com a fraqueza dos outros, ou diminuídos frente às críticas recebidas. Eles acreditam ainda no potencial subjacente às pessoas, sendo capazes de perdoar e esquecer as ofensas alheias. Não guardam rancores, e se recusam a rotular, estereotipar, categorizar ou prejudicar as pessoas; ao contrário, procuram ajudá-las para que elas também possam crescer e se desenvolver.
- 5) **Suas vidas são equilibradas:** essas pessoas procuram estar sempre atualizadas; são ativas física, social e intelectualmente. Procuram estar sempre lendo, observando e aprendendo. São honestas consigo mesmas e possuem senso de humor saudável, rindo de si mesmas e não às custas dos outros. “Suas ações e atitudes são proporcionais à situação, equilibradas, temperadas, moderas, sábias” (COVEY, 1994, p.11).
- 6) **Encaram a vida como uma aventura:** as pessoas baseadas em princípios aproveitam a vida. Possuem uma segurança interior que faz com que não dependam de fatores externos para se sentirem seguras. Sua segurança é baseada na sua energia, iniciativa, criatividade, coragem, força de vontade e na sua inteligência inata. “Enxergam rostos antigos de maneira nova, velhas

cenas como se fosse a primeira vez. Essas pessoas assemelham-se a corajosos exploradores, partindo numa expedição para territórios desconhecidos” (COVEY, 1994, p. 11).

- 7) **São sinérgicos:** “sinergia é o estado em que o todo é mais do que a soma das partes. As pessoas baseadas em princípios são sinérgicas. São catalisadoras de mudanças, melhoram qualquer situação em que se envolvem” (COVEY, 1994, p. 13). Ao trabalharem em equipe, utilizam a força do conjunto, procurando complementar suas fraquezas por meio da força dos outros. Sabem delegar poderes, pois acreditam na capacidade das outras pessoas e não têm medo que lhe tomem o lugar. Relacionam-se de maneira sincera e, ao perceberem isso, as pessoas que as rodeiam tornam-se parte de um processo criativo, para a solução de problemas que resultem em soluções muitas vezes superior às propostas originais.
- 8) **Exercitam-se pela auto-renovação:** exercitam regularmente as quatro dimensões da personalidade humana: física, mental, emocional e espiritual, buscando a auto-superação e a melhoria contínua dessas dimensões. Assim, por intermédio do exercício físico, preparam o corpo para criar resistência e disposição, aperfeiçoando a capacidade do físico e do cérebro para a utilização do oxigênio. A dimensão mental é exercida pela leitura, pela solução criativa de problemas, escrevendo, visualizando. A emocional pode ser praticada pelo cultivo da paciência, por ouvir os outros com real empatia, por demonstrar amor incondicional e por aceitar a responsabilidade da sua vida, das suas decisões e reações. E, finalmente, a dimensão espiritual é exercitada por meio da oração, da meditação, do jejum e do estudo das escrituras. “Esses princípios de auto-renovação gradualmente produzem um caráter forte e saudável, com uma força de vontade poderosamente disciplinada, voltada para o serviço” (COVEY, 1994, p. 14).

Nesse item, buscou-se evidenciar, por meio de diversas concepções demonstradas, mesmo com conceitos, crenças e modelos diferentes, o fenômeno da liderança como um processo que exige o inter-relacionamento, e o líder, como aquele que personifica uma das bases importante desse processo (a outra seriam os seguidores), são variáveis que interferem, e são componentes efetivos e de grande impacto no clima organizacional.

Segundo Amboni (1986), diferentes estilos de liderança podem conduzir a diferentes climas organizacionais.

## **2.6 Relacionamento Interpessoal**

O relacionamento interpessoal refere-se a uma interação ou relação entre duas ou mais pessoas, de forma tal que a atividade de cada uma está em parte determinada pela atividade da outra (RIZZATTI, 2002).

Para Bergamini (1982 p. 88), o termo interpessoal refere-se a “relações que ocorrem entre duas pessoas em oposição àqueles relacionamentos nos quais pelo menos um participante é inanimado”, cuja consequência dessa relação indica que o comportamento do indivíduo, quando em grupo, difere do comportamento quando não se encontra na presença de outras pessoas. Considerando essa forma de compreender o comportamento humano, evidencia-se o quanto as relações interpessoais orientam o comportamento das pessoas.

Schutz (1978, *apud* BERGAMINI, 1987) postula que todo indivíduo tem três necessidades interpessoais básicas, a saber: inclusão, controle e afeição.

Segundo o referido autor, a necessidade de inclusão pode ser definida como a necessidade de estabelecer e manter relacionamento satisfatório com as pessoas, tendo em vista sua interação e associação. Manifesta-se pelo desejo de receber atenção e de efetuar interações.

A necessidade interpessoal de controle pode ser definida como a necessidade de estabelecer e manter relações satisfatórias com as pessoas em termos de controle e força. Os comportamentos característicos dessa fase são: luta pela liderança, competição, discussões sobre procedimentos, sobre decisões e responsabilidades.

A necessidade interpessoal de afeição é definida como a necessidade de estabelecer e manter um sentimento de mútua afeição com outras pessoas. Nesse sentimento estão inclusas as necessidades de amar outras pessoas e de ser amado.

Para Schutz, os grupos, assim como os indivíduos, não nascem maduros e produtivos. Ao associar-se a um grupo, cada pessoa irá passando por diferentes fases de atendimento de suas necessidades interpessoais, ao mesmo tempo em que o grupo em si vai, de certa forma, atendendo a essas necessidades à medida que os relacionamentos entre os diferentes membros apresentam características especiais.

Essas fases são tão marcantes que, ao observar os sintomas característicos de cada uma delas, reconhece-se não apenas a fase de maturidade do grupo em si, mas também o comportamento típico de cada indivíduo que o compõe.

De acordo com Moscovici (1986), o relacionamento interpessoal pode ser harmonioso e prazeroso, possibilitando o trabalho cooperativo, em equipe, com integração de esforços, conjugando as energias, conhecimentos e experiências, resultando em um produto maior do que a soma das partes, ou seja, a tão buscada sinergia. Por outro lado, pode também tornar-se muito tenso, conflitivo, levando à desintegração de esforços, à divisão de energias e à crescente deterioração do desempenho grupal para um estado de entropia do sistema e final desintegração do grupo.

Para Moscovici (1986), as relações interpessoais e o clima de grupo influenciam-se recíproca e circularmente, e caracterizam o ambiente como sendo agradável e estimulante, ou desagradável e adverso, ou neutro e monótono. Cada uma dessas características impacta no nível de satisfação ou insatisfação dos indivíduos ou dos grupos.

No âmbito das organizações, as relações interpessoais, sem dúvida, impactam na qualidade do clima organizacional, por isso deve-se dar especial atenção à forma por meio da qual se estabelecem as relações entre os membros dos grupos, a fim de criar um ambiente propício ao desenvolvimento e amadurecimento de tais relações.

## **2.7 Motivação no Trabalho**

Uma das grandes preocupações das organizações atuais é a questão da motivação no trabalho. Dessa forma, a busca de explicações sobre a motivação do trabalhador para o seu trabalho tem sido tema constante de várias pesquisas efetuadas tanto por parte dos cientistas comportamentais, que estudam as organizações, como por aqueles que as administram.

O estudo da motivação humana diz respeito à busca de explicações do porquê as pessoas agem e se comportam de determinada maneira, e qual a fonte de energia que está sendo usada para tanto.

Entretanto, descobrir o porquê as pessoas agem e se comportam de determinada maneira não é uma tarefa tão fácil, pois se sabe que nem sempre as pessoas fazem as mesmas coisas exatamente pelas mesmas razões.

Segundo Bergamini (1998), pesquisas feitas sobre o comportamento motivacional revelam que não somente os objetivos que cada um procura atingir são diferentes daqueles que outros almejam como também as fontes de energia responsáveis por disparar esse tipo de comportamento são diferentes.

De acordo com Megginson (1998 p. 346), “a motivação é tão individual como a personalidade e o comportamento humano”. Porém, certos princípios e teorias de motivação possibilitam uma maior compreensão e previsão das reações das pessoas ao desempenharem suas tarefas, apesar da singularidade dos seres humanos.

A seguir, serão apresentadas algumas das principais teorias que têm contribuído de forma mais significativa para a evolução do estudo da motivação.

### ***2.7.1 Hierarquia das Necessidades de Maslow***

Uma das teorias mais conhecidas sobre a motivação humana é a hierarquia de necessidades, de Abraham Maslow, representada na Figura 03.

Maslow acreditava que o ser humano possui um impulso evolutivo de auto-realizar-se, estando sua conduta orientada no sentido de buscar primeiro a satisfação das necessidades de nível inferior para, em seguida, passar às de nível superior. Portanto, uma necessidade de nível inferior precisa estar pelo menos parcialmente satisfeita antes que outra, de nível mais alto, possa manifestar-se.

São as seguintes as necessidades humanas identificadas por Maslow: necessidades fisiológicas, necessidade de segurança, necessidades sociais, necessidade de estima e necessidade de auto-realização.

As necessidades fisiológicas estão relacionadas com a sobrevivência do homem enquanto entidade física, isto é, referem-se aos itens de manutenção do corpo e ao nível de conforto que este experimenta em seu ambiente, tais como: alimento, roupa, moradia, etc.

As necessidades de segurança estão ligadas fundamentalmente ao desejo do indivíduo de sentir-se o mais distante possível dos riscos de ter suas necessidades básicas não atendidas no presente ou no futuro, isto é, além de satisfazer as suas necessidades básicas, o homem precisa de garantias de que elas serão sempre satisfeitas. Nesse item, podem ser incluídas as necessidades de estabilidade no emprego, de leis que garantam a segurança física, etc.

As necessidades sociais surgem quando as necessidades fisiológicas e de segurança estão, segundo critérios individuais, razoavelmente atendidas. As necessidades sociais compreendem a aceitação ou integração em grupos sociais, tais como família, igreja, trabalho. É o estágio em que o indivíduo está preocupado em ser aceito e amado por aqueles que o cercam.

De acordo com a teoria de Maslow, depois do atendimento das necessidades fisiológicas, de segurança e sociais, passa a ser dominante a necessidade de estima, que inclui a auto-estima e o reconhecimento por parte dos outros.

Dentro da escala de Maslow, a última necessidade é a de auto-realização. Nesse estágio, as pessoas sentem o anseio de consolidar seus próprios potenciais, sejam eles quais forem. Nesse nível podem ser enquadradas as buscas de auto-satisfação, de conhecimento, de compreensão acerca da vida e de si próprio, de crescimento pessoal, não no sentido material, mas nos sentidos intelectual, moral e psicológico.

Segundo Queiroz (1996), o formato piramidal não foi originalmente estabelecido por Maslow. A pirâmide pode proporcionar uma idéia errada de que a evolução nos níveis hierárquicos acontece uma só vez na vida dos indivíduos.

Na verdade, Maslow observou que em cada fase da vida – primeira infância, segunda infância, adolescência, idade adulta – o ciclo pode ser reiniciado, e a busca pela auto-realização se dá em função da consolidação de objetivos e potenciais diferentes.

Maslow também reconhece que a hierarquia das necessidades refere-se a um padrão típico, verificável na maioria dos casos. No entanto, pode haver exceções a essa tendência geral. Pode-se, por exemplo, citar o caso das pessoas que fazem greve de fome, buscando satisfazer necessidades de estima ou auto-realização, independente da satisfação das necessidades fisiológicas.

De acordo com Queiroz (1996), Maslow procurou, ainda, desfazer o mito de que é preciso satisfazer totalmente determinado nível de necessidade para que o nível seguinte torne-se dominante. Na verdade, a maioria das pessoas tende a estar em parte satisfeita e em parte insatisfeita em cada nível. Algumas pessoas poderiam, por exemplo, ser caracterizadas por possuírem necessidades sociais muito acentuadas, necessidades relativamente intensas de segurança e estima, e pouca necessidade fisiológica e de auto-realização.

O padrão de vida e os níveis de educação são apontados por Maslow como variáveis importantes na caracterização desses níveis de satisfação das necessidades humanas.



Fonte: Chiavenato (2000).

**FIGURA 03 – HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW**

### ***2.7.2 A Teoria dos Fatores de Motivação e Higiene de Herzberg***

Uma outra teoria que contribuiu de forma significativa sobre a questão da motivação no ambiente de trabalho foi a abordagem dos fatores de motivação e higiene, de Frederick Herzberg, que, apesar das críticas, passou a ser amplamente divulgada e aceita nas organizações.

Por meio de uma pesquisa realizada com mecânicos e contadores em Pittsburgh, Estados Unidos, em 1968, onde Herzberg solicitou que as pessoas descrevessem em detalhes as situações em que se sentiam excepcionalmente bem ou mal, nos seus ambientes de trabalho, com o objetivo de identificar os fatores que geravam satisfação e aqueles que geravam insatisfação no trabalho.

Herzberg pôde observar, a partir da classificação das respostas, que as descrições que as pessoas davam das situações em que se sentiam bem, diferiam significativamente daquelas que davam quando se diziam sentirem-se mal. Assim, quando perguntadas em que situações se sentiam satisfeitas, tendiam a responder coisas relacionadas a fatores intrínsecos, tais como a realização, o reconhecimento, o próprio trabalho em si, a responsabilidade e a possibilidade de progresso.

Por outro lado, as respostas para as situações em que se sentiam mal tendiam a ser relacionadas com os fatores extrínsecos como, por exemplo, a política da empresa, a supervisão, as relações interpessoais, as condições de trabalho e o salário. Dessa maneira, Herzberg verificou que a insatisfação é gerada, predominantemente, pelos elementos do ambiente de trabalho, enquanto que a satisfação advém mais freqüentemente de aspectos relacionados ao próprio trabalho, conforme ilustra Quadro 03, a seguir.

**QUADRO 03 – FATORES GERADORES DE SATISFAÇÃO/INSATISFAÇÃO**

<b>FATORES QUE PREVINEM A INSATISFAÇÃO (HIGIÊNICOS)</b>	<b>FATORES QUE GERAM SATISFAÇÃO (MOTIVADORES)</b>
Salário	Realização
Condições de trabalho	Reconhecimento
Relações com pares, com supervisor e Com subordinados	Responsabilidade
Segurança	Progresso
Política e administração da empresa	Desenvolvimento

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

A partir do resultado da pesquisa, Herzberg concluiu que o contrário de insatisfação não é satisfação mas nenhuma insatisfação, bem como o contrário de satisfação não é insatisfação, mas nenhuma satisfação.

Isso significa que aquilo que deixa as pessoas insatisfeitas, quando está ausente, não as satisfaz quando presente. E aquilo que deixa as pessoas satisfeitas, quando presentes, não as deixa insatisfeitas quando ausente. Se, por exemplo, a políticas administrativas forem justas, ninguém estará mais motivado por causa disso, pois é considerado como obrigação da empresa. Todavia, se forem injustas, certamente será instalado um clima de insatisfação geral (BERGAMINI, 1998).

Para Bergamini (1998), a importância desse tipo de pesquisa desenvolvida por Herzberg foi permitir que se percebesse a diferença entre os fatores chamados de higiene, que não motivam, mas tão-somente neutralizam a insatisfação e aqueles que representam a verdadeira fonte de satisfação motivacional.

Ao caracterizar a diferença entre esses dois fatores, Herzberg evidenciou que não basta atender apenas aos fatores chamados de higiene para se obter motivação, pois, atendidos os fatores periféricos (higiene), está-se garantindo apenas o bem-estar físico das pessoas.

Sugere que para motivar aos empregados deve-se dar ênfase à realização, ao reconhecimento do trabalho em si, à responsabilidade, ao crescimento e à possibilidade de progresso, pois são essas as características que as pessoas consideram intrinsecamente compensadoras.

### ***2.7.3 A Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas de McClelland***

David McClelland propôs uma teoria de motivação relacionada com conceitos de aprendizagem ou necessidades de solução de problemas, muito voltada para o ambiente. Ele acreditava que as necessidades humanas são adquiridas da cultura, e identificou três delas na dinâmica do comportamento humano, quais sejam:

- **Necessidade ou motivo de poder:** caracteriza-se pelo forte desejo de dominar, controlar, chefiar e influenciar outras pessoas.
- **Necessidade ou motivo de realização:** é o desejo de alcançar sucesso ou de ter bom êxito competitivo, medido em relação a um padrão pessoal de excelência. Pessoas com forte necessidade de realização rejeitam tarefas monótonas e rotineiras, onde não há desafio; tendem a ser criativas e auto-confiantes.
- **Necessidade ou motivo de afiliação:** consiste no desejo de uma pessoa em manter relações calorosas, afetuosas e amistosas com outros indivíduos. Pessoas com forte necessidade de afiliação valorizam mais o contato social do que as tarefas e a produtividade.

De acordo com Bowditch (1997), a teoria de McClelland propõe que as pessoas, em momentos diferentes, são influenciadas pelos motivos de realização, poder ou afiliação, e que a força de cada necessidade específica irá variar de acordo com a situação.

Entretanto, provavelmente, cada pessoa desenvolverá uma tendência dominante para uma dessas necessidades, baseada nas suas experiências sociais e de vida. Sendo assim,

algumas pessoas serão mais motivadas pela necessidade de afiliação, enquanto outras serão movidas pela necessidade de atingir diversas metas (necessidade de realização) e outras pela necessidade de influenciar pessoas (necessidade de poder).

Para Souza (2001), as descobertas de McClelland lançam uma luz sobre a importância de se ajustar as pessoas ao trabalho. Assim, os empregados com muita necessidade de realização prosperam em trabalhos desafiantes, estimulantes e complexos. Já os empregados com pouca necessidade de realização preferem situações de estabilidade, segurança e previsibilidade.

## **2.8 Abordagens sobre Clima Organizacional**

### **2.8.1 Origens**

Pode-se dizer que foi após a Segunda Guerra Mundial, durante o Movimento ou Escola de Relações Humanas, que surgiu uma certa preocupação com o clima organizacional, sendo abordado não de forma explícita, mas subjacente às teorias da época sobre o comportamento do homem e as condições de trabalho.

Um dos primeiros estudos relativos a essa questão foi o realizado por Elton Mayo, na fábrica da Western Electric, em Hawthorne, onde ele constatou que, para a produtividade da organização, um dos fatores extremamente importantes são as relações interpessoais no ambiente de trabalho e não apenas as condições físicas e de pagamento, como se acreditava anteriormente.

De acordo com Oliveira (1990), duas outras figuras dessa época que merecem destaque são Roethlisberger e Dickson (1956), por terem narrado as primeiras experiências da Escola de Relações Humanas, na obra **Management and o Worker**.

Eles apontaram, entre outros dados, que os valores e costumes do grupo são mais importantes aos indivíduos que o compõem do que os benefícios pecuniários, e defenderam o ponto de vista de que o desempenho é positivamente relacionado com a satisfação no trabalho.

Outros estudiosos que também contribuíram de maneira significativa sobre a questão do clima organizacional foram, segundo Oliveira (1990), Forehand e Gilmer (1964), em seus estudos sobre variações ambientais e comportamento organizacional, onde enfocaram

os problemas de conceituação e mensuração do clima organizacional, comparando esse problema com os estudos sobre comportamento individual realizado em psicologia.

Também merecem destaque Pelz & Andrews (1966), em pesquisa realizada com 1.311 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.

Ressalte-se, ainda, os estudos realizados por Litwin e Stringer (1966), baseados na teoria da motivação humana, de McClelland, que identificou e classificou em três as necessidades sociais básicas dos indivíduos (realização, afiliação e poder), realizaram experiências em laboratórios de estudo, idealizando três diferentes companhias, de maneira que os dirigentes de cada uma delas atuassem de acordo com esses motivos sociais.

Os resultados evidenciaram que cada uma das organizações apresentou diferenças em termos de satisfação e desempenho nas três situações distintas, levando os pesquisadores a concluir que o clima organizacional pode ser criado de diferentes formas, de acordo com o estilo de liderança imposto pelos dirigentes, causando grande influência no comportamento e no desempenho das pessoas e na saúde da organização.

No Brasil, os primeiros estudiosos que se dedicaram ao tema clima organizacional foram Saldanha (1974) e Souza (1977) (RIZZATTI 1995).

Saldanha enfocou o assunto tratando-o por atmosfera organizacional. Seu artigo alertou sobre a importância do bem-estar psíquico dos indivíduos dentro das organizações e do papel da psicologia organizacional nesse processo. Ressaltou ainda a importância do “desenvolvimento de estratégias que possibilitem uma sadia atmosfera organizacional” para as instituições que tenham como objetivo promover o seu desenvolvimento organizacional.

Os estudos realizados por Souza, por meio da comparação do clima organizacional de uma empresa privada, um órgão público e de uma universidade, objetivaram demonstrar a utilidade da escala KOLB (1971), no diagnóstico do clima, e relatar algumas aplicações feitas à realidade brasileira.

A partir desses estudos, vários outros foram realizados, tanto no Brasil quanto no exterior, entretanto, merecem especial destaque, por se tratarem de estudos de clima organizacional em instituições de ensino superior, os trabalhos de Amboni (1986), por intermédio do qual o autor analisou o padrão de relacionamento entre as variáveis independentes, estilos de liderança e tipos de comunicação em relação à variável dependente

clima organizacional nos diversos centros e departamentos de ensino da Universidade Federal de Santa Catarina.

Os estudos de Rizzatti (1995) analisaram os fatores significativos do clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina, na percepção de seus servidores. O trabalho realizado por Salgado Neto (2001), que objetivou construir um modelo de análise para o estudo do clima organizacional da Universidade Estadual do Maranhão, e, mais recentemente, o trabalho de Rizzatti (2002), que objetivou estudar os componentes organizacionais e seus respectivos indicadores, para compor categorias de análise de clima organizacional em universidades federais.

### ***2.8.2 Definições de clima organizacional***

Champion (1988) define clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho. Embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião (pois não têm a mesma percepção), o clima reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores, crenças e atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

Para Maximiano (2000, p. 107), o clima é representado pelos “conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”.

Chiavenato (2000, p. 305) define o clima organizacional como sendo “a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento”.

Para Bowditch (1997, p. 189), o clima organizacional:

(...) é uma percepção resumida da atmosfera e do ambiente da organização, e tem implicações na satisfação com o trabalho e a organização, no desempenho, nos padrões de interação em grupos, e nos comportamentos de afastamento (por exemplo, absenteísmo, rotatividade).

De acordo com Luz (1996, p. 6), “clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período”.

Para Schneider & Snyder 1975 (*apud* SÁ LEITÃO, 1995, p. 28), “o clima organizacional é mais adequadamente conceitualizado como uma percepção sumária que os

indivíduos têm de (ou sobre) uma organização”. Isto é, uma impressão global do que é a organização.

Para Souza (1978, p. 38), o clima é “um fenômeno resultante das variáveis culturais”. Considera que o clima é mais perceptível do que suas fontes causais, comparando-o a um perfume, pois “percebe-se o efeito, sem conhecer os ingredientes, embora, às vezes, seja possível identificar alguns deles”.

Litwin & Stringer (*apud* HAETINGER, 1979, p. 49) consideram que o clima organizacional refere-se às “propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelas pessoas que vivem ou trabalham neste meio, influenciando sua motivação e seu comportamento”.

Segundo Sá Leitão (1998, p.2), Moran e Volkwein (1992) apresentam uma definição abrangente e esclarecedora segundo a qual o clima organizacional é uma característica relativamente duradoura de uma organização que a distingue das demais e:

- a) inclui percepções coletivas dos membros sobre sua organização com relação a dimensões como autonomia, confiança, coesão, apoio, reconhecimento, inovação, honestidade, etc;
- b) é produzido pela interação dos membros;
- c) serve como base para interpretar as situações;
- d) reflete as atitudes, normas e valores prevalentes da cultura da organização; e
- e) atua como uma fonte de influência para os comportamentos apresentados.

Sbragia (1983) trata o clima organizacional como um aspecto psicológico do ambiente organizacional, constituído fundamentalmente por percepções acerca de propriedades do ambiente organizacional como, por exemplo, estrutura e processos, que produzem efeitos no desempenho e na satisfação do trabalho dos membros da organização.

Analisando-se as definições acima apresentadas, é possível constatar a presença de dois elementos comuns a quase todas elas. O primeiro é a referência à **percepção** como o meio de detecção do clima, o que indica a consideração deste como um constructo “individual” que, portanto, está permeado de toda a subjetividade inerente ao processo de percepção.

Dessa maneira, a percepção do clima depende da sensibilidade dos membros da organização, podendo uma característica parecer positiva, satisfatória ou desejável para um membro da empresa e apresentar-se como negativa, insatisfatória ou indesejável para outros.

De acordo com Hall (1984), o processo perceptivo está sujeito a muitos fatores, que podem levar a diferenças significativas no modo como duas pessoas quaisquer percebem as coisas.

Segundo Amboni (1986), as necessidades, os valores, a cultura e os interesses pessoais dos indivíduos ajudam na constituição do processo perceptivo.

Segundo Sá Leitão (1995), a constatação desse elemento (percepção) indica a multidimensionalidade dos aspectos que influenciam na percepção do clima organizacional.

Assim, de acordo com a referida autora, a percepção do clima pode abarcar tanto variáveis individuais (história de vida, estrutura familiar, experiência profissional, valores, etc) quanto variáveis organizacionais (tamanho da empresa, estrutura de comunicação, estilos de liderança, entre outros), que, juntas, irão compor a definição dos atributos organizacionais.

O segundo elemento comum é a referência à **influência** do clima organizacional na satisfação, na motivação e no comportamento das pessoas. Segundo Hesketh & Kolb et al. (*apud* AMBONI, 1986), o clima organizacional, além de descrever as percepções das pessoas, é um importante conceito que os dirigentes precisam entender, porque é por meio da criação de um clima organizacional favorável que os dirigentes podem controlar as motivações de seus subordinados.

O desempenho organizacional pode ser aumentando criando-se um clima que satisfaça as necessidades dos membros da organização e, ao mesmo tempo, canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos organizacionais.

### ***2.8.3 Modelos de estudo de clima organizacional***

Segundo Rizzatti (2002), para a realização de estudos sobre clima organizacional, o pesquisador dispõe de duas alternativas básicas: na primeira, ele adota um conjunto específico de fatores ou categorias já conhecidos e consagrados na literatura, ou elabora o seu próprio modelo.

Tendo em vista o problema de pesquisa que norteia a presente dissertação, a seguir serão apresentados alguns dos principais modelos desenvolvidos para o estudo do clima organizacional, os quais propõem diferentes componentes, fatores e/ou variáveis para diagnosticar o clima organizacional.

### 2.8.3.1 Modelo de Litwin e Stringer

O modelo desenvolvido por Litwin & Stringer (1968), para estudos simulados em laboratório sobre clima organizacional, contemplava seis dimensões, a saber:

- 1) **Estrutura:** refere-se aos sentimentos dos trabalhadores em relação às restrições em suas situações de trabalho como, por exemplo, se existem muitas regras, regulamentos, procedimentos, etc.
- 2) **Responsabilidade:** o sentimento de ser seu próprio chefe; não existir dupla verificação em suas decisões.
- 3) **Riscos:** o senso de arriscar e de existirem desafios no cargo, bem como nas situações de trabalho.
- 4) **Recompensas:** o sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; a ênfase nas recompensas *versus* as críticas e as punições.
- 5) **Calor e apoio:** o sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização.
- 6) **Conflito:** o sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos, a ênfase calcada sobre diferenças aqui e agora.

Esse modelo foi utilizado em pesquisa realizada por Litwin,<sup>b</sup> em 1971, para avaliar a influência do clima organizacional e os estilos de liderança na motivação e comportamento dos indivíduos no trabalho.

### 2.8.3.2 Modelo de Kolb et al.

A partir das dimensões propostas por Litwin & Stringer, para o estudo do clima organizacional e nos motivos sociais básicos de McClelland, Kolb et al., em 1971, desenvolveram um novo modelo visando identificar e analisar o clima organizacional.

O modelo proposto por Kolb et al. abrange sete dimensões:

- 1) **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 devem se ajustar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo.

- 2) **Responsabilidade:** dá-se 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.
- 3) **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.
- 4) **Recompensas:** o grau em que os membros sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados por um bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos quando algo sai errado.
- 5) **Clareza organizacional:** refere-se ao sentimento entre os membros da organização, de que as coisas são bem organizadas e os objetivos são claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos.
- 6) **Calor e apoio:** busca identificar o sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo; é o sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho.
- 7) **Liderança:** identifica 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 (KOLB et al., 1986).

### 2.8.3.3 Modelo de Sbragia

Sbragia (1983), em pesquisa realizada junto a instituições de pesquisa e desenvolvimento, sobre o clima organizacional, propôs um modelo que envolve 20 fatores, a saber:

- 1) **Estado de tensão:** descreve o grau de lógica e racionalidade *versus* emoções presentes nas ações das pessoas.

- 2) **Conformidade exigida:** descreve o grau de flexibilidade de ação que as pessoas gozam dentro da organização; descreve o quanto a organização conscientiza a necessidade do cumprimento de normas e regulamentos formais.
- 3) **Ênfase na participação:** descreve o grau de participação das pessoas dentro da organização, ou seja, o quanto são consultadas e envolvidas nas decisões e o quanto suas idéias e sugestões são aceitas.
- 4) **Proximidade da supervisão:** descreve o grau de controle gerencial sobre as pessoas na organização, ou seja, o grau de liberdade que as pessoas desfrutam para fixar seus próprios métodos de trabalho, ou, ainda, o grau maior ou menor do exercício da iniciativa.
- 5) **Consideração humana:** descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos, ou seja, o grau de humanidade existente dentro da empresa; o quanto recebem de atenção em termos de relacionamentos humanos.
- 6) **Adequação da estrutura:** descreve 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.
- 7) **Autonomia presente:** descreve o sentimento de autonomia por parte dos empregados em relação às decisões tomadas; o quanto não precisam ter suas decisões verificadas.
- 8) **Recompensas proporcionais:** descrevem o grau de recompensas pelos bons serviços prestados, ou, ainda, o grau de ênfase que é dado em recompensas positivas, comparadas às punições; o sentimento de justiça ante as políticas de pagamento e promoções.
- 9) **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.
- 10) **Cooperação existente:** descreve o quanto a amizade e as boas relações sociais prevalecem na atmosfera de trabalho da organização; o grau de confiança de uns em relação aos outros; o grau com que a interação entre as pessoas é sadia.

- 11) **Padrões enfatizados:** descrevem o grau de importância atribuído pelas pessoas às metas e aos padrões de desempenho; a ênfase dada à realização de um bom trabalho.
- 12) **Atitude frente a conflitos:** descreve o quanto as pessoas estão dispostas a servir e considerar diferentes opiniões; a ênfase relativa dada pelas pessoas em “levantar o problema”, antes de ignorá-lo.
- 13) **Sentimento de identidade:** descreve o quanto as pessoas manifestam um sentido de pertencer à organização; o quanto as pessoas dão valor à organização da qual fazem parte.
- 14) **Tolerância existente:** descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva.
- 15) **Clareza percebida:** descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito; o quanto a organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso.
- 16) **Justiça predominante:** descreve o grau com que predominam os critérios de decisão das habilidades e desempenhos antes do que os aspectos políticos, pessoais ou credenciais.
- 17) **Condições de progresso:** descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros a oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional; o quanto a organização atende as aspirações e as expectativas de progresso de seus funcionários.
- 18) **Apoio logístico:** descreve o grau de apoio que a organização provê aos seus funcionários, as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho; o quanto a organização facilita a execução de seus principais trabalhos.
- 19) **Reconhecimento proporcionado:** descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros; o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos.
- 20) **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, ao invés de policiamento e castigo.

#### 2.8.3.4 Modelo de Luz

Luz (1995) propôs um modelo genérico para a pesquisa de clima organizacional constituído de dezoito variáveis ou fatores, a saber:

- 1) **O trabalho em si:** refere-se ao conhecimento da percepção e atitude das pessoas em relação ao trabalho que executam: adaptação, quantidade de trabalho, horário, distribuição justa do trabalho, a existência de pessoal suficiente para a realização do trabalho.
- 2) **Integração interdepartamental/integração funcional:** visa avaliar o grau de cooperação existente entre os diversos departamentos da organização; conhecimento dos objetivos e planos de ação dos diversos setores.
- 3) **Salário:** analisa a existência de eventuais distorções entre os salários internos e eventuais descontentamentos em relação aos praticados em outras organizações.
- 4) **Supervisão:** mede o grau de satisfação dos funcionários em relação aos seus superiores levando em conta aspectos como competência, organização, relacionamento e *feedback*.
- 5) **Comunicação:** verifica o grau de conhecimento dos funcionários em relação a fatos relevantes da empresa; identifica a eficiência dos canais de comunicação.
- 6) **Progresso profissional:** identifica as oportunidades de treinamento e as possibilidades de ascensão profissional oferecidas pela organização.
- 7) **Relacionamento interpessoal:** verifica o grau de relacionamento que prevalece entre os funcionários, entre estes e suas chefias e com a própria organização.
- 8) **Estabilidade no emprego:** refere-se ao sentimento de segurança das pessoas em relação aos seus empregos.
- 9) **Processo decisório:** identifica o grau de autonomia do funcionário, bem como o grau de centralização das decisões.
- 10) **Benefícios:** verifica o grau de satisfação com relação aos diversos benefícios oferecidos pela empresa; mede o grau de atendimento das necessidades das pessoas no âmbito da organização.

- 11) **Condições físicas de trabalho:** refere-se à identificação do grau de conforto das instalações; horário, etc.
- 12) **Relacionamento empresa x sindicato x funcionários:** verifica o sentimento de atendimento às queixas e reclamações dos funcionários; também verifica o grau de satisfação dos mesmos em relação ao sindicato.
- 13) **Disciplina:** identifica o grau de rigidez das normas disciplinares e o nível de insatisfação gerado por elas.
- 14) **Participação:** verifica o grau de participação na gestão administrativa da empresa.
- 15) **Pagamento:** refere-se ao grau de conhecimento dos funcionários em relação aos descontos efetuados e aos erros indevidos por ocasião do pagamento.
- 16) **Segurança:** identifica o grau de preocupação da organização e as providências tomadas em relação à integridade física da sua força de trabalho, no que se refere a acidentes de trabalho e doenças profissionais.
- 17) **Objetivos organizacionais:** verifica a clareza da comunicação, aos funcionários, dos objetivos e planos de ação nos níveis setorial e organizacional.
- 18) **Orientação para resultados:** avalia até que ponto a empresa estimula sua força de trabalho para que os funcionários se comprometam efetivamente pela consecução de resultados.

#### 2.8.3.5 Modelo de Coda

Coda (1997), com base na experiência adquirida durante a realização de um estudo sobre os principais fatores que influenciam no clima organizacional junto a cinco organizações brasileiras de grande porte do setor público e privado ao longo de dois anos, identificou a presença de dez fatores comuns:

- 1) **Liderança:** descreve o encorajamento pelo chefe para o desenvolvimento e crescimento profissional; grau de *feedback* oferecido pelo chefe aos subordinados sobre assuntos que afetam o trabalho, na área; discussão sobre os resultados de desempenho individuais, tendo em vista melhor orientação no trabalho.

- 2) **Compensação:** descreve o equilíbrio das diferentes formas de remuneração adotadas pela empresa; amplitude do programa de benefícios; pagamento acima do mercado, para os melhores profissionais à disposição da empresa; concessão de aumentos por desempenho e realização de metas.
- 3) **Maturidade empresarial:** retrata o grau de fornecimento de informações à comunidade, sobre as atividades e objetivos da organização; compreensão adequada, pelos membros da organização, em relação às pressões exercidas pelo mercado, concorrentes e expectativas dos clientes; real consideração das pessoas, como o maior patrimônio, e comportamento compatível com essa crença; valorização de elevados padrões de desempenho.
- 4) **Colaboração entre áreas funcionais:** existência de respeito e integração entre as diferentes áreas funcionais; estreita colaboração entre os departamentos, para atingir os objetivos da empresa.
- 5) **Valorização profissional:** estímulo à formação e ao desenvolvimento de talentos internos; oportunidades oferecidas de crescimento e avanço profissional; atendimento às aspirações e às expectativas de progresso; qualidade do desempenho apresentado como critério de maior ponderação nas promoções; prioridade do recrutamento interno para posições de chefia.
- 6) **Identificação com a empresa:** motivação da equipe e busca de objetivos mútuos; sentimento de pertencer a “uma grande família”; confiança recebida, compatibilidade da filosofia administrativa ao porte da empresa.
- 7) **Processo de comunicação:** decisões anunciadas prontamente; adequação das informações recebidas ao correto desempenho das atividades; instrumento facilitador da integração da empresa; clareza e compreensibilidade das informações transmitidas.
- 8) **Sentido do trabalho:** importância atribuída ao que acontece com a organização; utilidade e importância do trabalho realizado no contexto organizacional; firmeza nas ações por parte da alta direção e empreendimento dessas até o final.
- 9) **Política global de recursos humanos:** importância atribuída à área de RH diante das demais áreas funcionais existentes; apoio fornecido pelas políticas

de RH ao desenvolvimento do trabalho; disponibilidade para ouvir e considerar a diversidade de opiniões.

- 10) **Acesso:** continuidade de realização do mesmo tipo de trabalho, até o final da carreira.

#### *2.8.3.6 Modelo de Tachizawa & Andrade*

Tachizawa & Andrade (1999), na obra *Gestão de Instituições de Ensino Superior*, propõem um modelo para avaliação do clima organizacional que difere consideravelmente dos demais modelos apresentados anteriormente nesta pesquisa.

Partindo da premissa de que as pesquisas internas são muito úteis, na medida em que contribuem para a aferição de providências necessárias à melhoria do clima organizacional, que é fundamental para as instituições obterem um adequado nível de competitividade e qualidade total.

Nesse sentido, e com base nos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade, os autores sugerem que o planejamento da pesquisa deve abranger questões inerentes ao clima organizacional que, direta ou indiretamente, possam se relacionar a determinados fatores adequados ao autodiagnóstico das instituições de ensino superior, em termos de:

- 1) **Liderança:** liderança da alta direção, valores da instituição quanto à qualidade, gestão para a qualidade e responsabilidade comunitária.
- 2) **Informação e análise:** abrangência e gestão dos dados e das informações sobre qualidade, comparações com a concorrência e referencia de excelência, análise de dados e informações sobre qualidade.
- 3) **Planejamento estratégico para a qualidade:** metas e planos para a qualidade.
- 4) **Utilização de recursos humanos:** gestão de recursos humanos, envolvimento dos funcionários, educação e treinamento em qualidade, reconhecimento e medição do desempenho dos funcionários, bem-estar e moral dos funcionários.
- 5) **Garantia da qualidade de problemas e serviços:** projeto e introdução no mercado de produtos e serviços, controle da qualidade de processos, melhoria

contínua de processos, avaliação da qualidade, documentação, qualidade do processo do negócio e dos serviços de apoio e qualidade dos fornecedores.

- 6) **Resultados obtidos quanto à qualidade:** de produtos e serviços, no processo do negócio, operações e serviços de apoio e de fornecedores.
- 7) **Satisfação do cliente:** determinação dos requisitos e das expectativas do cliente, gestão do relacionamento com os clientes, padrões de serviços aos clientes, compromisso com os clientes, solução de reclamações objetivando a melhoria da qualidade, determinação da satisfação do cliente, resultados relativos à satisfação dos clientes e comparação da satisfação dos clientes.

#### 2.8.3.7 A proposta da Embrapa

Sá Leitão et al. (1998) desenvolveram uma metodologia para diagnosticar o clima organizacional da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa.

A metodologia para a investigação da qualidade do clima organizacional da Embrapa, de acordo com os autores acima citados, foi estruturada com base na abordagem fenomenológica, que trata o clima como resultante de uma estrutura perceptivo/cognitiva.

O modelo desenvolvido parte do pressuposto de que:

(...) o clima organizacional é o somatório das percepções que os empregados têm de todo um contexto organizacional, que influencia diretamente a convivência de cada indivíduo no ambiente de trabalho, trazendo conseqüências para os desempenhos individuais e, portanto, para o desempenho da organização (SÁ LEITÃO, 1998, p. 5).

Com base nessas premissas, o modelo abarca quatro dimensões do clima, a saber: ocupacional, organizacional, psicossocial e extra-organizacional, descritas a seguir:

- **Dimensão ocupacional:** visa verificar a percepção dos funcionários em relação a aspectos relacionados ao exercício de papéis ocupacionais, ou seja, ao desempenho do empregado no cargo, bem como a perspectiva de crescimento na carreira. Essa dimensão é composta pelos seguintes fatores:
  - responsabilidade;
  - padrão de desempenho; e
  - desenvolvimento profissional.

- **Dimensão organizacional:** visa identificar o nível de satisfação dos funcionários em relação às condições propiciadas pela organização para que o empregado desempenhe com eficiência o seu papel ocupacional. Fazem parte dessa dimensão os seguintes fatores:
  - clareza organizacional;
  - estrutura;
  - apoio logístico;
  - saúde e segurança no trabalho; e
  - recompensa.
  
- **Dimensão psicossocial:** nessa dimensão são mensurados os aspectos relativos a um conjunto de comportamentos individuais ou grupais presentes na organização, ou seja, a manifestação de sentimentos e atitudes dos empregados em relação às pessoas, ao trabalho e à própria organização.

São fatores que compõem essa dimensão:

  - estilo de gerência;
  - reconhecimento;
  - participação;
  - cooperação; e
  - comprometimento.
  
- **Dimensão extra-organizacional:** refere-se a condições ambientais que extrapolam as fronteiras da organização e que podem interferir no comportamento do empregado no trabalho. Envolve o ambiente familiar e outras situações da vida do empregado, incluindo as relações entre situações externas e internas à Empresa.

#### *2.8.3.8 A proposta de Salgado Neto*

Salgado Neto (2001), a partir de estudos realizados para a elaboração de sua dissertação de mestrado, propôs um modelo visando analisar o clima organizacional da Universidade Estadual do Maranhão.

O modelo proposto é composto de cinco dimensões que se desdobram em subfatores, quais sejam:

- **Dimensão motivacional:** descreve a percepção dos servidores da instituição em relação a aspectos responsáveis pela motivação e comprometimento no trabalho. É constituído pelos seguintes sub-fatores:
  - comprometimento com o trabalho: mede a percepção dos servidores em relação ao senso de responsabilidade com os deveres e com compromissos da organização;
  - equidade: avalia a percepção dos servidores em relação ao grau de justiça por parte dos chefes em relação a situações de promoção e reconhecimento;
  - reconhecimento: visa identificar a percepção dos servidores em relação ao quanto os esforços individuais diferenciados acima do padrão são valorizados;
  - benefícios: descreve a percepção das pessoas em relação à política de benefícios tais como: plano de saúde, alimentação e lazer, mede o grau de efetividade das associações de classe.
  - perspectiva de progresso e carreira: descreve o quanto a organização atende às aspirações e expectativas de progresso do seu pessoal;
  - autonomia: mede o grau de liberdade do funcionário em relação ao processo de tomada de decisão;
  - treinamento e desenvolvimento profissional: mede a percepção dos funcionários, em relação à preocupação da organização no treinamento e qualificação da sua força de trabalho;
  
- **Dimensão organizacional:** descreve a percepção dos funcionários em relação aos aspectos intrínsecos à organização. Seus subfatores são:
  - compreensão organizacional: verifica o sentimento entre os membros de que as coisas são bem organizadas e os objetivos bem definidos;
  - padrões de desempenho: descrevem o grau de importância atribuída pelas pessoas às metas e padrões de desempenho; a ênfase colocada em realizar um bom trabalho;

- comunicação interna e externa: descreve a percepção dos funcionários em relação ao grau de agilidade do processo de comunicação entre setores; também descreve a percepção dos funcionários em relação ao fornecimento de informações à comunidade por meio do registro de veiculação de notícias nos meios de comunicação local;
  - tecnologia: mede a percepção dos funcionários em relação ao aparato tecnológico disponível para a efetivação das tarefas;
  - condições físicas de trabalho: mede as condições de higiene e segurança no ambiente de trabalho; a qualidade das instalações físicas;
  - conformismo: mede a percepção dos servidores em relação ao sentimento de que existem muitas limitações impostas no seu ambiente de trabalho tais como: regras, procedimentos, diretrizes ou mesmo práticas existentes que fazem com que os funcionários atuem com um grau maior ou menor de liberdade.
- **Dimensão imagem:** descreve a percepção da comunidade universitária em relação ao prestígio que a instituição goza perante a sociedade. Essa dimensão é composta pelos seguintes subfatores:
    - identidade do servidor: descreve o quanto as pessoas manifestam um sentimento de pertencer à instituição; o quanto as pessoas valorizam a instituição a qual pertencem;
    - valorização: descreve o quanto a organização projeta seus membros no ambiente externo;
    - satisfação dos usuários: mede a percepção dos funcionários em relação ao grau de satisfação dos usuários da instituição;
    - controle e avaliação: mede o grau de preocupação dos dirigentes da instituição, na manutenção de um sistema permanente de avaliação e controle;
    - senso de qualidade: mede o grau de percepção das mudanças e melhorias advindas com a implantação do Programa Administrativo;
    - processo político universitário: mede a percepção dos servidores em relação às normas para o processo eletivo, bem como a sua lisura;

- percepção figurativa da organização: mede a percepção dos servidores em relação a aspectos qualitativos gerais positivos ou negativos.
- **Dimensão psicossocial:** descreve a percepção dos funcionários da instituição em relação a atitudes e comportamentos individuais e grupais presentes na organização. É constituída pelos seguintes subfatores:
  - relacionamento interpessoal: verifica o grau de relacionamento que prevalece entre os funcionários, entre estes e suas chefias e com a própria instituição;
  - distanciamento: mede a distância entre o superior e o funcionário; o comportamento formal do superior ante seu comportamento informal;
  - tolerância: descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva ao invés de punitiva;
  - consideração: mede o grau de consideração manifestado pelo superior em relação ao subordinado, considerando-o como pessoa humana;
  - cooperação mede o espírito de cooperação entre pessoas na instituição; sentimento de trabalho em equipe; formação de times;
  - conflito: mede o grau de tolerância em relação a opiniões divergentes.
- **Dimensão comportamento das chefias:** descreve a percepção dos funcionários da instituição em relação ao conjunto de atitudes e procedimentos relacionados com o desempenho e competência dos chefes no exercício da função. É formada pelos seguintes subfatores:
  - ênfase na participação: descreve o grau de participação das pessoas dentro da organização, ou seja, o quanto são consultadas e envolvidas nas decisões e o quanto as suas idéias e sugestões são aceitas;
  - credibilidade das chefias: descreve a percepção dos funcionários em relação à credibilidade e confiabilidade das chefias; até quanto as chefias usam o poder em benefício da instituição;
  - competência e qualificação: descreve a percepção dos funcionários em relação aos requisitos necessários às chefias para o bom desempenho das suas funções;

- delegação: mede a percepção dos funcionários em relação à capacidade das chefias em delegar competência e acompanhar o desenvolvimento do trabalho;
- clareza percebida: descreve a percepção dos funcionários em relação à capacidade de comunicação e clareza da chefia, também descreve o nível de organização e planejamento do chefe.

#### *2.8.3.9 A proposta de Rizzatti*

Rizzatti (2002), em sua tese de doutorado intitulada *Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras*, propôs um modelo composto por dozes categorias, que se desdobram em 33 componentes com os seus respectivos indicadores para a análise do clima em universidades.

Segundo o autor, essas categorias foram estabelecidas a partir de uma pesquisa prévia na literatura especializada sobre o assunto e com base nos modelos estabelecidos por Colossi (1991) e Rizzatti (1995), em sua dissertação de mestrado, bem como de outros modelos utilizados tanto em empresas públicas, privadas e outras instituições de ensino superior.

A partir dessas informações, o autor desenvolveu um modelo para o estudo de clima organizacional em universidades.

A pesquisa de campo para validar o instrumento, ou seja, para verificar a adequabilidade das categorias identificadas pelo autor, foi realizada em três universidades do Sul do País, Universidade Federal de Santa Catarina, Universidade Federal de Santa Maria e Universidade Federal do Paraná.

De acordo com Rizzatti (2002), a análise dos dados da pesquisa permitiu compatibilizar a proposta inicial do pesquisador com a percepção dos pesquisados, ratificando a importância e a adequabilidade dos componentes identificados para a constituição das categorias de análise do clima organizacional nas universidades federais.

A seguir apresentar-se-ão as categorias que compõem o modelo:

- **Imagem Institucional:** de acordo com Rizzatti (2002, p. 160), “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”. Essa categoria é constituída pelos seguintes componentes: satisfação dos usuários, sentimento de identidade e prestígio obtido.

- **Política de Recursos Humanos:** refere-se à maneira ou forma com que a instituição pretende lidar com seus membros e por intermédio deles alcançar os objetivos individuais e institucionais. A categoria política de recursos humanos é constituída pelos seguintes componentes: políticas governamentais, políticas institucionais e ações sindicais.
- **Sistema de Assistência e Benefícios:** 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. Os componentes da categoria sistema de assistência e benefícios são: plano de recursos humanos, benefícios legais e benefícios assistenciais.
- **Estrutura Organizacional:** essa categoria visa identificar 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. São componentes dessa categoria: tamanho da instituição, complexidade da instituição e tecnologia da instituição.
- **Organização e Condições de Trabalho:** nessa categoria objetiva-se identificar se o ambiente de trabalho é adequado, nos aspectos físicos e de organização no trabalho, na perspectiva de que os servidores apresentem melhor desempenho em suas atividades funcionais. Essa categoria é constituída pelos seguintes componentes: condições ergonômicas e coordenação das atividades.
- **Relacionamento Interpessoal:** refere-se à maneira como se processa a interação entre as pessoas dentro da organização e ao relacionamento existente entre os diversos segmentos que compõem a comunidade universitária. São componentes dessa categoria: relacionamento existente, cooperação existente e consideração humana.

- **Comportamento das Chefias:** verifica a percepção dos servidores em relação à forma como os ocupantes de cargos de chefia desempenham suas funções, bem como o seu estilo de comando em relação aos seus subordinados. Essa categoria é constituída pelos seguintes componentes: honestidade e credibilidade, conhecimento das atividades e estilo de liderança.
- **Satisfação Pessoal:** 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. São componentes dessa categoria: satisfação no trabalho, motivação no trabalho e reconhecimento proporcionado.
- **Planejamento Institucional:** Segundo Rizzatti (2002, p. 236), “planejamento institucional é o processo pelo qual são estabelecidos os elos de ligação entre os meios e fins de uma organização”. Fazem parte dessa categoria os componentes: informação, comprometimento e participação.
- **Processo Decisório:** refere-se aos mecanismos por meio dos quais 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 categoria processo é constituída pelos seguintes componentes: delegação, comunicação e conflito de interesses.
- **Autonomia Universitária:** Para Rizzatti (2002, p. 252), “autonomia universitária significa que uma determinada instituição universitária detém a posse e os subsídios necessários para atingir seus princípios e finalidades.” Fazem parte dessa categoria os seguintes componentes: política do governo e estratégia da instituição.
- **Avaliação Institucional:** refere-se aos instrumentos de gestão necessários para se mensurar os esforços da organização, sua qualidade, excelência, utilidade e relevância. São componentes dessa categoria: controle da qualidade dos serviços e cultura organizacional.

O Quadro 04, a seguir, ilustra o modelo proposto com as suas categorias, componentes e indicadores, sugeridos pelo autor, para o diagnóstico do clima organizacional em universidades.

**QUADRO 04 – CATEGORIAS DE ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL PROPOSTAS POR RIZZATTI**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>COMPONENTES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Imagem Institucional</b>	Satisfação Do Usuário	Satisfação em relação ao atendimento aos usuários
		Satisfação da sociedade quanto à Qualidade dos serviços prestados
		Satisfação dos alunos quanto aos serviços administrativos
		Satisfação dos alunos quanto à qualidade do ensino na graduação
		Satisfação dos alunos quanto à qualidade do ensino na pós-graduação
		Satisfação da comunidade quanto à extensão
		Satisfação da comunidade quanto à pesquisa
	Sentimento de Identificação	Imagem da universidade na sua comunidade externa
		Disposição em melhorar a imagem
		Dissociação entre imagem da universidade e imagem Depreciativa do serviço público na imprensa
		Indignação frente à depreciação da universidade
		Comprometimento com a instituição
		Orgulho quanto à imagem da universidade
	Prestígio Obtido	Influência sobre grupos por trabalhar na universidade
		Prestígio na comunidade por trabalhar na universidade
Os alunos sentem prestigiados por estudar na universidade		
Convite para participar de outros projetos		
Credibilidade de suas opiniões em outros assuntos		
Convocação para exercer funções em outros órgãos públicos		
<b>Políticas de Recursos Humanos</b>	Políticas Governamentais	Ética e responsabilidade no serviço público
		Sistema de progressão
		Sistema de ingresso
		Processo de avaliação
		Sistema de transferência
		Plano de aposentadoria
		Ocupação dos cargos gerenciais
		Plano de carreira
	Cargos e salários	
	Políticas Institucionais	Ambientação na vida universitária
		Condições de progresso funcional
		Satisfação Quanto ao sistema da capacitação
		Valorização profissional
		O processo de avaliação favorece aspectos profissionais
		Capacidade do sistema de avaliação em premiar a competência profissional
		Promove integração de equipes
	Interesse humano pelo subordinado	
	Ações Sindicais	Transparência nas ações administrativas de RH
		Justiça predominante
		Adequação da remuneração quanto ao mercado de trabalho e à função exercida
		Defesa dos direitos dos trabalhadores
Melhoria da qualidade de vida no trabalho		
Incentivo no desenvolvimento do trabalhador		
<b>Sistema de Assistência e Benefícios</b>	Planos de Recursos Humanos	Os benefícios facilitam na atração e manutenção de servidores
		Os benefícios contribuem para um melhor desempenho
		Os benefícios diminuem rotação de pessoal e do absenteísmo

<b>Sistema de Assistência e Benefícios</b>	Planos de Recursos Humanos	Os benefícios reduzem distúrbio e queixas
		Benefícios oferecidos trazem uma melhor qualidade de vida no trabalho
		Os benefícios motivam os servidores para o trabalho
		O benefício é um complemento salarial
	Benefícios Legais	Benefícios legais são fatores de motivação para o trabalho
		Quantidade dos Benefícios legais atende suas expectativas pessoais
		Qualidade dos benefícios legais atende suas expectativas pessoais
		Vale-alimentação
		Auxílio-creche
		Vale-transporte
		Valores recebidos dos benefícios legais são recompensadores
	Benefícios Assistências	Benefícios assistências são fatores de motivação para o trabalho
		Valores recebidos dos benefícios assistências são recompensadores
		Grau de importância para os benefícios assistências
		Ambulatório médico
		Assistência Social
		Assistência-odontológica
Incentivo à pesquisa		
Assistência médica		
Programação de prevenção a doenças		
Restaurante		
<b>Estrutura Organizacional</b>	Tamanho da Instituição	Adequação da estrutura
		Quantidade de Chefias
		Quantidade de técnico-administrativo
		Quantidade de docente
		Quantidade alunos na graduação
		Quantidade de alunos na pós-graduação
	Complexidade da Instituição	Amplitude do controle dos gerentes
		Instituição organizada
		Instituição dinâmica
		Organização profissional impessoal
		Objetivos claros
		Racionalidade nas decisões
		Coordenações das atividades estão claras
		Controles dos processos
	Relações entre os diversos níveis	
	Tecnologia da Instituição	Administração dos processos administrativos
		Conhecimento das tarefas e responsabilidades do trabalho
Nível de confiança proporcionado pela clareza de como executar as tarefas		
Organização do trabalho no setor		
Sistema de comunicação		
<b>Organização e Condições de Trabalho</b>	Condições Ergonômicas	Eficácia organizacional
		Condições de ventilação
		Condição Quanto ao ruído
		Condições de temperatura
		Condições de iluminação
		Adequação do espaço
		Condições de limpeza
		Adequação de móveis e equipamentos
Disponibilidade de equipamento de informática		
Condições de manutenção		

<b>Organização e Condições de Trabalho</b>	Coordenação Das Atividades	Necessidade de controle
		Uso racional do telefone no serviço
		Leitura de jornais e revistas exclusivamente em função do serviço
		Deslocamento do setor de trabalho em situações estritamente necessárias
		Execução de tarefas do trabalho
		Orientação de esforços em função dos objetivos e prioridades
		Gosto pelo trabalho
		Procuram serviço
		Assunção de responsabilidades
		Gosto pela responsabilidade
<b>Relacionamento Interpessoal</b>	Relacionamento Existente	Auto-suficiência no trabalho
		Chefia/servidor técnico-administrativo
		Chefia/professor
		Técnico-administrativo/técnico administrativo
		Técnico-administrativo/professor
		Técnico-administrativo/aluno
	Cooperação Existente	Professor/professor
		Professor/aluno
		Cooperação no setor de trabalho
	Consideração Humana	Nível de companheirismo e integração
		Grau de descontração e espontaneidade no trabalho
		Espírito de equipe
		Cordialidade no trabalho
		Consideração e apreço entre colegas
		Existência de incentivo entre os colegas no trabalho para melhoria do desempenho
<b>Comportamento Das Chefias</b>	Honestidade e Credibilidade	Reconhecimento da competência profissional entre colegas
		As chefias usam o poder em benefício da organização
		Credibilidade das chefias
		Confiabilidade na chefia
		A prática de elogios e comentários sobre o desempenho dos servidores
		As chefias vivem criando conflitos
	As chefias não sabem comandar	
	Conhecimento Das Atividades	As chefias protegem determinados funcionários
		Conhece Qualidade dos liderados
		Desperta clima para o desenvolvimento humano
		Propicia os recursos tecnológicos adequados de trabalho
		Conhecimento do chefe sobre atividades do setor
	Estilo de Liderança	A capacidade da chefia em avaliar o trabalho deficiente
		Avaliar desempenho e reconhecer o mérito
		A liberdade de ação no desempenho das atribuições delegadas
		Aceitabilidade e aplicabilidade por parte da chefia das sugestões apresentadas
		Capacidade de comunicação e clareza da chefia
		Chefe dá retorno em relação às atividades executadas
		Relação da chefia com o grupo de trabalho na discussão e troca de idéias
		Delegação de competência pela chefia
		Grau de acompanhamento da chefia no desenvolvimento do trabalho
Aceitação dos subordinados das atividades delegadas		
<b>Satisfação Pessoal</b>	Satisfação no trabalho	Cultura da instituição é de delegar
		Satisfação em relação ao emprego
		Satisfação com a função que executa
		Nível de integração com a universidade
		Satisfação em relação ao setor de trabalho
		Jornada de trabalho
Satisfação em relação ao cargo		

<b>Satisfação Pessoal</b>	Motivação no Trabalho	O quanto é motivador a função que exerço
		Trabalhar em projetos
		Ambiente de trabalho agradável
		Os relacionamentos no trabalho trazem motivação
		Oportunidades oferecidas no trabalho são motivadoras
	Motivação em relação às condições de trabalho	
	Reconhecimento Proporcionado	Frequência em que é chamado para contribuir em assuntos importantes
		Expectativa de ascensão profissional na universidade
		Nível de preocupação da universidade com os problemas pessoais dos servidores
		Oportunidade para representar o setor
Prestígio decorrente de denominação do cargo		
Grau de responsabilidade atribuída em relação à capacidade		
<b>Planejamento Institucional</b>	Informação	Informação sobre os projetos significativos
		Conhecimento sobre o desenvolvimento do planejamento
		Finalidade do planejamento
		Dados estatísticos para elaboração do planejamento
		Recursos disponíveis para a elaboração do planejamento
		Pretensões da instituição
		Disponibilização das informações sobre o planejamento
	Comprometimento	Cooperação com idéias e proposição de soluções
		Cumprir os prazos
		Adequar-se à nova realidade
		Sugerir mudanças
	Participação	Integração com os objetivos
		Contribuição para a melhoria da qualidade dos serviços prestados
		Resistência à implementação do planejamento nas universidades
		Metas a alcançar tornadas claras e transparentes
		As idéias dos servidores são consideradas no desenvolvimento do planejamento
		A participação restringe ao setor de trabalho
		Participa das reuniões para discutir ou elaborar o planejamento
		Sua participação é considerada importante
		Você sente-se motivado para participar do planejamento
Quando participa de um projeto e o vê implementado, como se sente?		
Os dirigentes delegam decisões estratégicas		
Os dirigentes gostam de delegar		
<b>Processo Decisório</b>		Delegação
	Delegação gera mais responsabilidade	
	Delegação produz decisões mais rápidas e mais eficientes	
	Comunicação	As opiniões, sugestões são consideradas
		As reivindicações da comunidade são consideradas
		Os técnicos administrativos são comunicados das decisões mais polêmicas
		Sistema de comunicação abrange todas as categorias
		As decisões são repassadas de forma clara
		Comunicação das regras e normas facilita o trabalho dos tomadores de decisão
		Metas a alcançar tornam-se claras e transparentes
	Conflito de Interesses	Decisão contrária, de alguma forma interesses do grupo
		Reverter uma decisão quando seus interesses não são contemplados
		Grupos internos articulados influenciam decisivamente nas deliberações
		Prevalência das idéias e dos interesses de um grupo sobre outros
		As decisões de assembléias das categorias interferem na tomada de decisão

<b>Autonomia Universitária</b>	Políticas do Governo	Diminuir custos com as instituições
		Oportunizar o desenvolvimento com liberdade financeira
		Tornar a instituição mais competitiva
		Aumentar o grau de responsabilidade dos dirigentes e da comunidade universitária
		Liberdade para estabelecer as políticas de recursos humanos
		Dar maior liberdade para desenvolver projetos
		Liberdade para fazer investimentos
	Estratégias da Instituição	Mudanças no comportamento das pessoas
		Resultados da instituição
		Captar recursos
		Estratégia administrativa
		Flexibilidade administrativa
		Modificar estrutura
		Liberdade de ação
<b>Avaliação Institucional</b>	Controle da Qualidade dos Serviços	As decisões são repassadas de forma clara
		Comunicação das regras e normas facilita o trabalho dos tomadores de decisão
		Contribuição para a melhoria da qualidade dos serviços prestados
		O controle da qualidade dos serviços torna o trabalho mais eficiente?
		A forma como é feito o controle da qualidade dos serviços gera motivação no trabalho?
	Cultura Organizacional	Maior satisfação do usuário
		Simplificação do trabalho
		Ambiente mais agradável
		Melhoria contínua das atividades funcionais
		Cultura organizacional determina a necessidade do processo de avaliação
		Processo de avaliação depende dos costumes presentes na instituição
		Os resultados da avaliação são consequência dos padrões estabelecidos pelos dirigentes
		Avaliação institucional identifica problemas e busca soluções
		Novos métodos de trabalho são decorrentes da avaliação institucional
Valores das pessoas têm influência no processo de avaliação institucional		
	Comunicação das regras e normas facilita o trabalho dos tomadores de decisão	
	Contribuição para a melhoria da qualidade dos serviços prestados	
	Resistência à implementação do planejamento na universidade	
	Metas a alcançar tornam-se claras e transparentes	

Fonte: Rizzatti (2002).

Analisando-se os vários modelos e propostas acima apresentadas, observa-se que existe uma grande variação entre o número de fatores que compõem cada modelo (6 a 33), bem como das variáveis utilizadas para diagnosticar o clima organizacional, não havendo uma concordância sobre as variáveis que são adotadas para avaliar o clima.

Todavia, existem alguns fatores que estão presentes na maioria dos modelos, sendo eles relacionados a variáveis tais como recompensas, responsabilidade, padrões, clareza organizacional, liderança, condições de progresso profissional, reconhecimento, comunicação, participação, sentimento de identidade, estrutura, calor humano e apoio, e apoio logístico, como se pode observar no Quadro 05 apresentada a seguir.

Observa-se também que alguns fatores são comuns a diversos modelos, porém são utilizadas nomenclaturas diferentes, entretanto, possuem o mesmo sentido.

Destacam-se, entre eles, o fator identificação com a empresa, do Modelo de Coda, com o fator sentimento de identidade, do Modelo de Sbragia. O fator autonomia, do Modelo de Salgado Neto, com o fator responsabilidade dos Modelos de Litwin e Stringer, Sbragia, Luz e da Embrapa. O fator equidade, do Modelo de Salgado Neto, com sentido do fator justiça predominante de Sbragia. Cooperação existente do Modelo de Sbragia com calor e apoio de Litwin & Stringer, entre outros.

**QUADRO 05 – COMPARAÇÃO ENTRE OS FATORES DOS DIVERSOS MODELOS**

MODELOS/ FATORES	Litwin e Stringer	Kolb et al.	Sbragia	Luz	Coda	Tachizawa e Andrade	Embrapa	Salgado Neto	Rizzatti
Estrutura	X		X				X		
Responsabilidade	X	X	X	X			X	X	
Riscos	X								
Recompensas	X	X	X	X	X		X		
Calor e apoio	X	X	X						
Conflito	X		X					X	
Conformismo		X	X					X	
Padrões		X	X	X			X	X	
Clareza organizacional		X	X	X			X	X	
Liderança		X		X	X	X	X		
Estado de tensão			X						
Ênfase na participação			X	X			X	X	X
Proximidade da Supervisão			X						
Consideração humana			X						
Prestígio obtido			X						X
Sentimento de identidade			X		X			X	X
Tolerância existente			X					X	
Justiça predominante			X					X	
Condições de progresso			X	X	X		X	X	
Apoio logístico			X				X		
Reconhecimento			X				X	X	X
Forma de controle			X						
O trabalho em si				X					
Integração interdepartamental e integração funcional				X	X				
Comunicação				X	X			X	X
Relacionamento interpessoal				X				X	X
Estabilidade no emprego				X					
Benefícios				X				X	X
Condições físicas de trabalho				X					
Relacionamento empresa x sindicato x funcionários				X					
Segurança				X			X		
Orientação para resultados				X					
Maturidade empresarial					X				
Valorização profissional					X			X	
Sentido do trabalho					X				
Política Global de RH					X				X
Informação e Análise						X			
Planejamento estratégico para a qualidade						X			
Utilização de recursos de RH						X			
Garantia da qualidade de problemas e serviços						X			
Resultados obtidos quanto a qualidade						X			
Satisfação do cliente						X		X	X
Cooperação							X	X	X
Comprometimento							X	X	X
Treinamento e desenvolvimento profissional								X	
Tecnologia								X	
Controle e avaliação								X	
Senso de qualidade								X	
Processo político Universitário								X	
Percepção figurativa da organização								X	
Distanciamento								X	
Comportamento das chefias								X	X
Estrutura organizacional									X
Satisfação com o trabalho									X
Motivação com o trabalho									X
Delegação									X
Autonomia Universitária									X
Avaliação institucional									X

**FONTE: ELABORADO POR SILVA, N.T. (2003), A PARTIR DA LITERATURA PESQUISADA.**

Neste capítulo, buscou-se resgatar os fundamentos teóricos relevante, para uma melhor compreensão do tema ora objeto de estudo. No próximo capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos da presente pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresenta-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento do presente estudo. Segundo Gil (*apud* SILVA & MENEZES, 2000), para que se possa desenvolver uma pesquisa científica, é necessário que haja uma metodologia que sirva como um caminho a ser percorrido, de forma a não se perder por trilhos que não levam ao destino.

Para Engel (1982, p. 15), “para avaliar o grau de objetividade de uma pesquisa exige-se do pesquisador que indique os métodos adotados à consecução de seus resultados (...)”.

Segundo Richardson et al (1995), método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos. Para se determinar qual o método de investigação apropriado para a descrição e explicação de fenômenos em pesquisa, faz-se necessário considerar a natureza e o nível de aprofundamento do problema.

Os métodos são classificados em quantitativos e qualitativos, e se diferenciam pela sistemática e pela forma de abordagem do problema.

Em linhas gerais, num estudo quantitativo, o pesquisador conduz seu trabalho a partir de um plano estabelecido, a priori, com hipóteses claramente definidas. Preocupa-se com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. Busca a precisão, evitando distorções na etapa de análise e interpretação dos dados, garantindo assim uma margem de segurança em relação às inferências.

Já a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem tampouco utiliza instrumental estatístico para a análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se tornando mais diretos e específicos no decorrer da investigação. Envolve a obtenção de dados descritivos em relação a pessoas, métodos, lugares e processos interativos, pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando, assim, compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos envolvidos na situação em estudo (GODOY 1995a).

A partir dessas considerações iniciais, a seguir são apresentados os procedimentos metodológicos do presente estudo, onde se evidencia a caracterização da pesquisa, o tipo de pesquisa, a natureza da pesquisa e as técnicas de coleta e tratamento dos dados.

### 3.1 Caracterização da Pesquisa: Tipo e Natureza

O estudo desenvolvido nesta dissertação pode ser caracterizado como sendo de **natureza aplicada do tipo exploratório, descritivo, qualitativo e avaliativo**.

De acordo com Gil (1995), quanto à natureza, a pesquisa pode ser classificada como sendo básica ou aplicada. A pesquisa básica objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência, sem aplicação prática prevista e envolve verdades e interesses universais.

Já a pesquisa aplicada visa gerar conhecimentos para a aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos, envolvendo, assim, verdades e interesses locais. Assim, considerando-se o objetivo desta dissertação, que é propor, com base em estudos teóricos e empíricos, um conjunto de fatores a serem utilizados para avaliação do clima organizacional da UNEB, a presente pesquisa caracteriza-se com sendo do tipo **aplicada**.

Segundo Gil (1995), considera-se o estudo **exploratório** quando se tem como finalidade primordial desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias para a formulação de abordagens posteriores.

Assim, a presente pesquisa é exploratória, na medida em que foi desenvolvida com base em pesquisas em livros, artigos científicos, periódicos e demais estudos relativos ao tema, visando uma maior familiaridade com o assunto e objetivando propor um conjunto de fatores do que é denominado clima organizacional, para ser utilizado para a avaliação do clima de uma instituição particular de ensino superior de Brasília, a UNEB.

Também pode ser caracterizada como sendo **descritiva**, pois toda pesquisa qualitativa é, por princípio, descritiva, e também porque se descreve a realidade como ela é, sem haver preocupação com a modificação dessa realidade, trazendo um novo conhecimento a respeito do tema ao meio acadêmico (GIL, 1995).

Tem um caráter **avaliativo**, uma vez que analisa os diversos modelos encontrados na literatura, bem como as metodologias utilizadas pelas empresas pesquisadas, Banco do Brasil e ELETRONORTE, na busca de uma melhor compreensão do tema em pauta.

Finalmente, é de natureza **qualitativa**, uma vez que o processo é mais importante do que o resultado. Dado o tipo de problema do estudo ora proposto, e tendo em vista os objetivos que orientam a investigação, o enfoque qualitativo torna-se o mais apropriado.

De acordo com Godoy (1995b, p. 21), “a abordagem qualitativa, enquanto exercício de pesquisa, não se apresenta como proposta rigidamente estruturada, ela permite que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques”.

Assim, para o desenvolvimento da presente pesquisa, a abordagem qualitativa é a mais adequada.

A pesquisa qualitativa, típica das ciências sociais, segundo Minayo (2001, p. 21), “responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado”.

A pesquisa qualitativa exibe as seguintes características básicas, segundo Bogdan (*apud* GODOY, 1995a):

- a) ter o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
- b) ser descritiva;
- c) o pesquisador ter como preocupação essencial o sentido que as pessoas dão às coisas e à sua vida,
- d) utilizar o enfoque indutivo na análise de seus dados.

Segundo Godoy (1995b), a abordagem qualitativa oferece três diferentes possibilidades para se realizar pesquisa: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia, as quais se menciona a seguir.

- **Pesquisa documental:** tem como objetivo a busca de documentos que contribuam para o embasamento do estudo relativo ao tema em questão. Constituem-se de uma rica fonte de dados. Entretanto, deve-se levar em consideração a escolha dos documentos, o acesso a eles e a sua análise para realizar a pesquisa documental, o que, sem dúvida, irá influenciar na pesquisa.
- **Estudo de caso:** caracteriza-se como um tipo de pesquisa cujo objeto de estudo é uma unidade que se analisa profundamente. Visa o exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação particular. O estudo de caso supõe que se pode adquirir conhecimento do fenômeno estudado a partir da exploração intensa de um único caso.
- **Etnografia:** a pesquisa etnográfica abrange a descrição dos eventos que ocorrem na vida de um grupo (com especial atenção para as estruturas sociais e para o comportamento dos indivíduos enquanto membros do grupo), e a interpretação do significado desses eventos para a cultura do grupo.

### **3.2 Universo da Pesquisa**

O universo eleito para a pesquisa empírica foi duas empresas, uma delas, um grande banco público que atua no segmento de varejo, e a outra uma empresa pública envolvida com a geração e transmissão de energia elétrica, que são, respectivamente, o Banco do Brasil e a ELETRONORTE.

A escolha dessas empresas deu-se em função de diversos fatores, mas principalmente considerou-se a maturidade das metodologias utilizadas para a avaliação do clima decorrente do tempo de sua utilização e dos diversos ciclos de melhoria que resultaram no ajuste e no aprimoramento das metodologias.

A opção por essas empresas deu-se ainda por serem organizações que se destacam em seus respectivos segmentos de atuação, bem como por terem uma política de recursos humanos definida e adotarem modelos de gestão sofisticados, tais como gestão de competências, gerenciamento do ciclo da rotina, manutenção produtiva total, gerenciamento pelas diretrizes, gestão do conhecimento, avaliação do desempenho funcional, avaliação pelos critérios de excelência da qualidade, entre outros.

Corroborou também para a escolha dessas instituições o alto nível do corpo funcional das empresas, a utilização de tecnologia de ponta, o tamanho e importância econômica dessas empresas, o que tornam as pesquisas, modificações e alterações organizacionais, realizadas no âmbito dessas organizações, de grande importância para a comunidade científica e empresarial do País.

São referências que, sem dúvida, não podem ser copiada por outras empresas, mas certamente poderão servir como balizadores para possíveis ações empresariais.

### **3.3 Técnica de Coleta e Análise dos Dados**

As técnicas de coleta de dados utilizadas para o desenvolvimento desta pesquisa foram a pesquisa documental e as entrevistas individuais semi-estruturadas.

A pesquisa documental é composta, neste estudo, de duas partes, a saber: pesquisa bibliográfica, e análise dos documentos – relatórios, manuais, periódicos internos e outros materiais disponibilizados pelas duas empresas pesquisadas.

Godoy (1995a, p. 58) afirma que “a análise de documentos constitui-se uma valiosa técnica de abordagem de dados qualitativos, podendo ser também utilizada para complementar informações obtidas em outras fontes”.

Para a realização da pesquisa, foi necessária a leitura preliminar – para familiarização com o assunto; a leitura seletiva – para selecionar o material necessário; a leitura reflexiva – para melhor compreensão do assunto; a leitura interpretativa, com base nas abordagens teóricas discutidas pelos autores pesquisados.

De acordo com Bauer & Gaskell (2002), a entrevista do tipo semi-estruturada com um único respondente é uma metodologia de coleta de dados amplamente empregada nas ciências sociais. Ela é, como escreveu Farr (1982, *apud* BAUER & GASKELL, 2002), “essencialmente uma técnica, ou método, para estabelecer ou descobrir que existem perspectivas, ou pontos de vista sobre os fatos, além daqueles da pessoa que inicia a entrevista”.

As entrevistas semi-estruturadas e individuais foram realizadas junto aos gestores de clima organizacional das empresas selecionadas, Banco do Brasil e ELETRONORTE, entretanto, para que se obtivesse um melhor aproveitamento das entrevistas, foi definida, previamente, uma pauta com questões a serem abordadas na entrevistas. Sob permissão dos dois entrevistados, foi possível utilizar o recurso de gravação das entrevistas, permitindo que o retrato da realidade fosse o mais fiel possível em relação à fala dos entrevistados.

Os principais pontos abordados nas entrevistas podem ser agrupados nas seguintes questões: causas do processo de implantação de pesquisa de clima, seu histórico, formação de grupos responsáveis, processo de envolvimento funcional, instrumento de pesquisa, escolha das dimensões e fatores, tipo de questão, periodicidade de aplicação da pesquisa, escala de medição, participação de consultoria externa, planejamento e implantação do processo.

Assim, obteve-se também, além da identificação dos fatores utilizados para a avaliação do clima, uma maior compreensão de todo o processo que envolve um levantamento de clima organizacional.

O nível de conhecimento dos entrevistados sobre o assunto, bem como o envolvimento deles em todo o processo de implantação da pesquisa de clima organizacional, nas duas empresas selecionadas, permitiram o uso desse tipo de entrevista.

Na análise dos dados da pesquisa empírica, buscou-se identificar não somente os fatores que normalmente as empresas utilizam para fazer o diagnóstico do clima organizacional, mas também a compreensão de todo o processo que envolve a implantação de pesquisa de clima nas organizações.

Este capítulo teve, portanto, como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do presente estudo. No capítulo seguinte será feita a descrição e a apresentação da pesquisa empírica.

## **4 DESCRIÇÃO, APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA EMPÍRICA**

Este capítulo tem como objetivo descrever, apresentar e analisar as metodologias utilizadas para a avaliação do clima organizacional das empresas pesquisadas, Banco do Brasil e ELETRONORTE, que servirá de referência para o desenvolvimento da proposta dos fatores a serem utilizados para a avaliação do clima organizacional da UNEB.

Entretanto, para que se tenha uma melhor compreensão das metodologias utilizadas pelas empresas pesquisadas, julga-se adequado fazer inicialmente uma contextualização das instituições, bem como um breve histórico sobre o processo de implantação/implementação da pesquisa de clima para, então, serem apresentadas as metodologias.

A análise dos dados coletados na pesquisa será apresentada no final deste capítulo, considerando-se os seguintes aspectos das metodologias adotadas pelas empresas pesquisadas, para a avaliação do clima: fatores mensurados, tipo de questão e escala de medição, periodicidade de aplicação e abrangência da pesquisa.

### **4.1 Descrição e Apresentação da Pesquisa**

#### ***4.1.1 O Banco do Brasil***

##### *4.1.1.1 Contextualização da Instituição*

O Banco do Brasil S.A. é uma pessoa jurídica de direito privado, de economia mista. Criado em 12 de outubro de 1808, por D. João, como o objetivo de facilitar “os meios e os recursos de que as rendas reais e as públicas necessitarem para ocorrer às despesas do Estado”.

Desde a sua criação até os dias atuais, o Banco do Brasil sempre participou vivamente da história da economia e da cultura brasileira.

Atualmente, o Banco do Brasil é a maior instituição financeira da América latina, possui mais de 7.800 pontos de atendimento espalhados por todo o Brasil e 32 dependências

no exterior, sendo 18 agências, 4 subagências, 5 escritórios e 5 subsidiárias. Conta com a colaboração de aproximadamente 78.000 funcionários e 12.000 estagiários que trabalham orientados pela Missão da Empresa, que prevê o compromisso de atender as expectativas dos acionistas e clientes e de serem úteis à sociedade.

A estrutura organizacional do Banco do Brasil compreende: 01 Presidente e 06 Vice-Presidentes, a saber: Varejo, Negócios Internacionais e Atacado, Tecnologia e Infra-Estrutura, Agronegócios e Governo, Crédito e Gestão de Pessoas; 14 Diretorias: Marketing e Comunicação, Jurídica, Distribuição e de Canais de Varejo, Comercial, Internacional, Infra-Estrutura, Tecnologia, Governo, Agronegócios, Crédito, Gestão de Pessoas, Finanças e Executiva. Acima da Presidência encontram-se a Assembléia Geral de Acionistas, o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal.

Em seus quase dois séculos de existência, o Banco do Brasil passou por diversas modificações, porém, a mais recente e profunda foi a de 1986, quando o Governo decidiu extinguir a Conta Movimento, mantida pelo Banco Central, mecanismo que assegurava ao Banco do Brasil efetuar saques diretamente de uma conta do Tesouro Nacional.

Assim, com essa medida, foi-lhe retirada a condição de autoridade monetária, mas, em compensação, o Banco foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras, possibilitando-o, assim, a agir como um banco comercial.

Esse fato desencadeou nos anos subseqüentes um processo de profundas mudanças e modernizações na instituição. Investimentos crescentes em tecnologia e na qualificação dos recursos humanos contribuíram para a consolidação desse “novo” Banco do Brasil, bem como a adoção de ferramentas de gestão que auxiliassem a instituição a definir estratégias adequadas ao alcance de seus objetivos.

#### *4.1.1.2 Breve histórico sobre a implantação da pesquisa de clima na empresa*

Segundo Moraes (1999), as preocupações com o clima organizacional dentro do Banco do Brasil surgiram há muito tempo. De forma isolada, algumas unidades, principalmente as maiores, realizavam pesquisas baseadas em experiências e necessidades próprias. Aparentemente, essas formas de avaliação nunca seguiram modelo confiável, sendo consideradas mais como tentativas do que propriamente processos estruturados de pesquisa do

ambiente de trabalho. Assim, essas tentativas isoladas, de “sensoriar” o clima, acabavam geralmente se desintegrando, pois não havia uma visão sistêmica da questão.

De acordo com Moraes (1999), o ano-chave para o processo de implementação da pesquisa de clima organizacional, no âmbito da empresa como um todo, foi em 1997. Surgiu dentro do chamado CIPAG – Ciclo de Permanente Atualização Gerencial, especificamente na etapa POP – Processo de Orientação Profissional, cujo objetivo era potencializar o compromisso dos gestores com o desenvolvimento da própria carreira e com os resultados da organização.

Com a implantação do POP, surgiu a necessidade da adoção de um instrumento gerencial que fosse capaz de avaliar os gestores em suas funções, enquanto líderes de suas equipes.

A partir dessa necessidade, a Unidade de Recursos Humanos do Banco do Brasil desenvolveu uma metodologia para diagnosticar o clima organizacional, entre os diversos fatores que compõem essa metodologia, o fator “estilo de gerência” foi utilizado para fins de avaliação da performance do gestor, enquanto líder de sua equipe.

A metodologia adotada para o diagnóstico do clima organizacional do Banco do Brasil foi estruturada a partir da metodologia utilizada pela EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária.

A pesquisa inicial que validou o instrumento foi realizada em fevereiro de 1997, e contou com a participação de 131 agências, com um total de aproximadamente dez mil funcionários.

A primeira pesquisa realizada no âmbito da empresa como um todo ocorreu no final de 1998, e contou com uma ampla divulgação interna. Por meio de panfletos, cartazes, notícias em periódicos internos e reuniões, a instituição procurou ao máximo sensibilizar os funcionários sobre a importância da pesquisa. Responderam a essa pesquisa, inicialmente, 66.894 pessoas, o que representou 95,72% dos funcionários.

O instrumento de pesquisa, o questionário, foi disponibilizado na *intranet* do Banco, por um período de aproximadamente um mês, possibilitando, assim, que o questionário fosse preenchido em etapas, de acordo com a disponibilidade individual de horários dos funcionários. Vale ressaltar que o acesso dos funcionários à *intranet* é por intermédio de senhas secretas, o que permitiu total sigilo do processo.

#### 4.1.1.3 A Metodologia de avaliação do clima do Banco do Brasil

A metodologia adotada para diagnosticar o clima organizacional do Banco Brasil pressupõe que o clima organizacional é o somatório das percepções que os funcionários possuem de todo um contexto organizacional, que influencia a convivência no ambiente de trabalho, trazendo conseqüências para o desempenho individual e da organização.

Os pressupostos teóricos e filosóficos que fundamentaram a metodologia estão calcados nas premissas que orientam as práticas educativas do BB, e são eles:

A sociedade é o lugar da realização humana, o espaço onde se concretizam essência e existência, em interação permanente. É, porém, ambiente conflituoso e contraditório no qual se chocam interesses, idéias e atitudes, nem sempre prevalecendo o que se direciona para a humanização e a felicidade de todos. Embora vocacionado para ser sujeito de sua história, o homem pode ser objeto de condições sociais adversas e desumanizantes. As empresas, por serem partes constituintes de uma dada sociedade, revelam em seu interior condições semelhantes às descritas para o contexto no qual elas se inserem. Nesse sentido, representam o lugar da realização humana e um ambiente de múltiplos interesses.

O trabalho é visto como criador de riquezas, serviços, desenvolvimento e de nova qualidade de vida. É espaço para o exercício da cidadania e da liberdade individual, recriadora da cultura.

O homem como agente da sua própria existência e criador de riquezas para a sociedade é um ser situado num ambiente geográfico, social, político, econômico e num momento histórico determinado. É um ser de consciência, que pode refletir sobre sua situação, analisar seus múltiplos aspectos, fazer comparações avaliativas e transcendendo o plano prático, conceber formas inéditas de agir, atingindo o domínio do pensamento crítico. É um ser de liberdade capaz de adesão responsável ou da rejeição consciente de projetos ou ações; capaz de criar, de viabilizar o novo. É também um ser inacabado, que busca na complementaridade e na cooperação com outros homens o ser-mais, a máxima humanização, constituindo um universo de igualdade (BANCO DO BRASIL, 1999, p. 9).

A partir dessas perspectivas, a metodologia desenvolvida para diagnosticar o clima organizacional do BB foi estruturada abrangendo três grandes dimensões, a saber:

- **Dimensão Organizacional:** objetiva identificar as percepções dos funcionários acerca das condições propiciadas pela empresa para o desempenho do seu papel ocupacional. Essa dimensão se desdobra em três fatores:
  - *Clareza organizacional e padrão de desempenho:* esse fator verifica se, na percepção dos funcionários, a missão, as políticas, as diretrizes e os objetivos da instituição, além do padrão de desempenho esperado, estão claramente definidos e amplamente divulgados.

- *Recompensa e volume de trabalho*: esse fator visa identificar a percepção dos funcionários em relação à recompensa e à variedade de retribuições que lhes são oferecidas como compensação, ou contrapartida pelo seu desempenho, ou contribuição prestada à Empresa.
  - *Condições de trabalho*: verifica a percepção dos funcionários em relação às condições físicas, aos instrumentos e equipamentos e a todo o suporte necessário para a realização dos trabalhos.
- **Dimensão Ocupacional**: refere-se ao exercício de papéis ocupacionais, abrangendo questões relacionadas ao desempenho pessoal no cargo e à perspectiva de desenvolvimento profissional. Essa dimensão é composta pelo fator:
    - *Desenvolvimento Profissional*: esse fator permite saber das perspectivas de desenvolvimento profissional, do processo de enriquecimento da experiência, do aumento de conhecimento e de desenvolvimento de habilidades que possam contribuir para a mudança de posição do funcionário na estrutura ocupacional.
  - **Dimensão psicossocial**: abrange os sentimentos e atitudes do funcionário com relação às pessoas, ao trabalho e à própria empresa. Essa dimensão é composta pelos seguintes fatores:
    - *Estilo de gerência*: esse fator evidencia o comportamento típico ou a maneira predominante de ação do gerente, no relacionamento com a equipe, no processo de influenciar indivíduos ou grupos para atingir todos os objetivos.
    - *Reconhecimento*: esse fator averigua se o funcionário se sente reconhecido e se é valorizado como profissional e como pessoa, no trabalho, pelos colegas de nível hierárquico igual, superior ou inferior.
    - *Comprometimento organizacional*: fator que permite saber do comprometimento, da percepção de identidade e do envolvimento dos funcionários com a empresa e com o trabalho.

- *Autogestão da equipe de trabalho*: esse fator verifica a percepção dos funcionários quanto à cooperação, à soma de esforços, à amizade e à compreensão entre os funcionários do setor ou da área, para atingir objetivos.

O Quadro 06 a seguir apresentado ilustra as dimensões com os respectivos fatores utilizados para análise do clima organizacional do Banco do Brasil no período de 1998 a 2000.

**QUADRO 06 – DIMENSÕES COM OS RESPECTIVOS FATORES - PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DO BANCO DO BRASIL DO PERÍODO DE 1998 A 2000**

<b>Dimensões</b>	<b>Fatores</b>
<b>Organizacional</b>	Clareza organizacional e padrão De desempenho
	Recompensa e volume de trabalho
	Condição de trabalho
	Desenvolvimento profissional
<b>Ocupacional</b>	Estilo de Gerência
<b>Psicossocial</b>	Reconhecimento
	Comprometimento organizacional
	Autogestão da Equipe

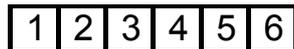
Fonte: Elaborado pela pesquisadora, a partir das informações coletadas na pesquisa de campo.

As dimensões acima citadas, foram utilizadas como parâmetro para a formulação das questões do instrumento de pesquisa (o questionário) para “sensoriar” o clima do Banco do Brasil no período de 1998 a 2000, sendo a pesquisa realizada anualmente. O instrumento de pesquisa era composto por 65 (sessenta e cinco) questões fechadas, com uma escala do tipo Likert de concordância de 6 pontos.

No ano de 2001, essa metodologia passou por uma reestruturação, para atender as demandas dos funcionários que se manifestavam por intermédio dos meios de comunicação internos. As principais reclamações dos funcionários eram em relação à quantidade de perguntas – 65 (sessenta e cinco), pois eles consideravam o questionário muito extenso, e a forma como eram apresentadas as questões no questionário, do tipo espelho, com a escala Likert de concordância de 6 pontos, conforme exemplo a seguir:

O meu local de trabalho  
não é apropriado para o  
tipo de trabalho que realizo

O meu local de trabalho  
é adequado à realização  
das minhas atividades



Os funcionários consideravam que, com esse tipo de apresentação das questões, eles gastavam muito tempo para responder o questionário.

Assim, a partir das reclamações, críticas e sugestões do corpo funcional, os técnicos da Unidade de recursos Humanos do Banco do Brasil, com o apoio de uma consultora externa – uma professora da UnB – realizaram uma análise mais aprofundada no instrumento de pesquisa (questionário), e identificaram que o mesmo não se restringia apenas ao diagnóstico do clima, mais envolvia outros aspectos tais como a questão da satisfação e da cultura organizacional. A partir dessas constatações, a metodologia foi reestruturada. As alterações serão descritas a seguir.

O fator recompensa e volume de trabalho foi eliminado, pois, de acordo com o entrevistado:

(...) eram poucas as questões, este fator, volume de trabalho, media mais o sentimento das pessoas em relação ao balanceamento, a equidade do trabalho e a eliminação da rotina, e nós acreditávamos que isto não estava tão associado ao clima. Quanto as questões relativas as recompensas financeiras, nos excluímos pois, a literatura e a experiência de outros empresa, nos mostrava que é o tipo de questão que nunca as pessoas se dizem satisfeitas. Normalmente as pessoas consideram que estão ganhando pouco pelo que fazem ou pelo que merecem, era quase que inútil medir isto. Além do mais, quando as pessoas respondem a um instrumento de pesquisa, sempre esperam que os resultados gerem conseqüências práticas, desta forma, estávamos lidando com as expectativas das pessoas. Se não as atendessemos, corríamos o risco de aumentar ainda mais as insatisfações identificadas.

Já o fator condição de trabalho foi eliminado pois segundo o entrevistado:

Referia-se mais ao ambiente físico, ventilação, iluminação, ergonomia. Identificar estas questões foi um trabalho útil durante um certo período de tempo, porque a gente levantava estes dados na pesquisa e passava para as unidades de infra-estrutura e a partir daí a unidade providenciava os acertos e alterações necessárias. Entretanto, a partir de 2000, o Banco passou a implementar o projeto de padronização do mobiliário, e do *layout* de suas unidades, assim foi feito todo um levantamento para

identificação de possíveis riscos ambientais. Portanto, não havia mais a necessidade de estarmos perguntando isto dentro da pesquisa de clima.

O fator reconhecimento foi convertido com algumas alterações no fator valorização:

Focando o lado não financeiro do reconhecimento. O reconhecimento no sentido exatamente se a pessoa se sente valorizada, reconhecida, incentivada, se percebe que as outras pessoas estão reconhecendo o quão bom desempenho dela dentro da unidade.

O fator clareza organizacional foi eliminado e algumas das questões que faziam parte desse fator migraram para o novo fator, denominado expectativa de desempenho. Essa mudança ocorreu, pois de acordo com o gestor de clima organizacional:

O fator clareza organizacional, abarcava questões que visavam identificar até que ponto estavam claros para os funcionários do BB os objetivos e metas da organização em um sentido mais amplo, mais estratégico, isto era muito vago. Existia uma necessidade de se verificar algo mais específico, ou seja, verificar se estava claro para os funcionários o que eles deveriam fazer para que os objetivos do Banco fossem atingidos. De verificar se os chefes comunicavam claramente qual era o papel de cada funcionário dentro do processo organizacional, se os funcionários recebiam o feedback pelo seu desempenho. Assim, puxamos o foco mais para o pequeno grupo, para a equipe mesmo, pois é onde realmente as coisas acontecem.

O fator autogestão da equipe foi eliminado e algumas das questões desse item foram remanejadas para o novo fator autonomia e inovação, porém, com outro enfoque. O fator autogestão da equipe visava verificar basicamente o grau de autonomia percebido pelos funcionários dentro da equipe de trabalho, para a realização de suas atividades.

Já o novo fator visa verificar o grau de encorajamento percebido como sendo incentivador para a implementação de práticas e comportamentos criativos e inovadores no Banco do Brasil, como um todo.

A seguir, apresenta-se o relato do depoente:

De um modo geral nós percebíamos que os resultados eram sempre consistentes, o pessoal se via como gerenciando o próprio trabalho. Não tinha mais utilidade estar mensurando da forma como a gente estava fazendo. O novo fator autonomia e inovação, o foco passou a ser a organização como um todo, e não mais o pequeno grupo de trabalho. Passou a se verificar, até que ponto o Banco esta dando condições para as pessoas serem autônomas e esta valorizando a questão da inovação, ou esta pedindo e exigindo que as pessoas façam exatamente aquilo que estão sendo mandadas. Assim, o foco deixou de ser no pequeno grupo de trabalho e passou a ser no macro-ambiente Banco do Brasil.

O fator desenvolvimento profissional foi eliminado, pois, de acordo com o entrevistado, o BB possui outros mecanismos para medir o desenvolvimento profissional.

Dessa forma era redundante ficar verificando isso dentro da pesquisa de clima. Entretanto, algumas questões que compunham esse fator foram remanejadas para os novos fatores denominados “expectativa de desempenho e valorização”.

O comprometimento organizacional deixou de ser um fator que compunha a dimensão psicossocial e transformou-se em uma pesquisa à parte, que complementa a pesquisa de clima, pois os gestores do clima organizacional do BB entendiam que esse constructo (comprometimento) não fazia parte dos fatores determinantes do clima, como se pode observar no relato do depoente a seguir transcrito:

A primeira vista a nossa idéia era simplesmente também excluir o fator comprometimento, pois entendíamos que este conceito não fazia parte exatamente do construto clima, mais sim estava mais ligado a cultura organizacional. Porém é um conceito tão forte dentro do Banco, que a gente optou por manter, pois talvez seja o comprometimento dos funcionários que dá esta cara ao BB. O comprometimento é que define muito da cultura e da personalidade da empresa, por isto consideramos importante estar medindo isto, mesmo que não esteja tão ligado ao clima. A pesquisa hoje é chamada de pesquisa de clima e comprometimento.

A forma de apresentação das questões no instrumento de pesquisa também foi alterada, deixando de ser do tipo espelho, conforme ilustrado anteriormente, adotando uma nova configuração, onde as alternativas podem variar em uma escala do tipo Likert de 6 pontos e as alternativas variam num *continuum* entre “nunca”, “quase nunca”, “poucas vezes”, “muitas vezes”, “quase sempre” e “sempre”.

A seguir, apresenta-se a nova forma de apresentação das questões no instrumento de pesquisa.

No Banco, os funcionários são estimulados a desempenhar as tarefas de maneira inovadora:

Nunca 1	Quase Nunca 2	Poucas Vezes 3	Muitas Vezes 4	Quase Sempre 5	Sempre 6
------------	------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------

A nova metodologia adotada pelo BB, para o diagnóstico do seu clima organizacional, passou a ter a seguinte configuração, conforme ilustrado no Quadro 07, a seguir:

**QUADRO 07 – NOVO MODELO – DIMENSÕES COM OS RESPECTIVOS FATORES - PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

<b>DIMENSÕES</b>	<b>FATORES</b>
<b>Organizacional</b>	Expectativa de desempenho
	Autonomia e inovação
<b>Psicossocial</b>	Estilo de gerência
	Valorização

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, a partir das informações coletadas na pesquisa de campo.

Assim, os novos fatores adotados pela atual metodologia utilizada para diagnosticar o clima do Banco do Brasil são:

- **Expectativa de desempenho:** aborda questões relativas à percepção das demandas de tempo para a finalização das tarefas e para a manutenção de padrões de desempenho.
- **Autonomia e inovação:** visa evidenciar a percepção de autodeterminação em relação aos procedimentos de trabalho, objetivos e prioridades, bem como o encorajamento recebido para a implementação de práticas e comportamentos criativos e inovadores.
- **Valorização:** aborda questões relativas ao reconhecimento das contribuições dos funcionários no trabalho.
- **Estilo de gerência:** neste fator não houve alteração, ou seja, o foco dado a este fator é o mesmo da metodologia utilizada anteriormente.

Essa nova metodologia começou a ser utilizada a partir de julho 2001, e a pesquisa passou a ser semestral, pois os resultados do fator estilo de gerência servem como subsídios para a avaliação de desempenho dos gestores, que é feita semestralmente.

Vale ressaltar que a pesquisa é obrigatória, ou seja, abrange 100% dos funcionários, e a não-participação na pesquisa implica perda de pontos na avaliação de desempenho.

As questões do instrumento de pesquisa – questionário – são elaboradas a partir da perspectiva dos fatores acima descritos, sendo elas do tipo estruturadas e afirmativas.

Estruturadas na medida em que as perguntas são apresentadas no questionário exatamente com as mesmas palavras, sempre na mesma ordem e com as mesmas opções de respostas a todos os respondentes.

A escala das respostas é do tipo Likert e varia num *continuum* de 6 pontos e as opções são: nunca, quase nunca, poucas vezes, muitas vezes, quase sempre, sempre. As questões são afirmativas, representando uma proposição de uma determinada situação.

## **4.1.2 A ELETRONORTE**

### *4.1.2.1 Contextualização da instituição*

A Centrais Elétricas do Norte do Brasil S/A – ELETRONORTE, é uma empresa de economia mista e subsidiária das Centrais Elétricas Brasileiras S/A – ELETROBRÁS, concessionária de serviços públicos de energia elétrica, e foi criada pela Lei nº 24, de 14 de novembro de 1972, constituída por escritura pública em 20 de junho de 1973 e autorizada a funcionar pelo Decreto nº 72.548, de 30 de julho de 1973, com a incumbência de:

- a) Realizar estudos e projetos, construção e operação de usinas produtoras e linhas de transmissão de energia elétrica, bem como a celebração dos atos decorrentes dessas atividades.
- b) Coordenação de programas de energia elétrico na Região Amazônica, podendo associar-se a empresas de energia elétrica, adquirir-lhes o controle acionário ou criando novas empresas nessa região.
- c) A prestação de serviços técnicos e especializados para a ELETROBRÁS e para empresas de energia elétrica relativamente aos problemas da Região Amazônica ou com elas relacionadas (ELETRONORTE, 2002).

Ao longo dos últimos 29 anos, a empresa vem atuando na Amazônia, coordenando e executando o desenvolvimento dos sistemas de energia elétrica da região, objetivando garantir o suprimento às concessionárias estaduais e o fornecimento à indústria de produtos eletrointensivos, ou seja, produtos que, para a sua fabricação, dependem de fornecimento constante de energia elétrica, como é o caso do alumínio.

Também é objetivo não menos importante da ELETRONORTE a distribuição de energia em Manaus e em Boa Vista, por meio de suas subsidiárias integrais, a Manaus Energia S/A e a Boa Vista Energia S/A.

A área de atuação da ELETRONORTE abrange diretamente aos Estados do Acre, Amapá, Amazonas, Maranhão, Mato Grosso, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins, o que representa 58,7% do território nacional, ocupados por 9,7% da população brasileira e que consomem 4,0% do consumo nacional de energia elétrica.

Nessa área atuam as seguintes concessionárias estaduais de energia elétrica: Companhia de Eletricidade do Amapá S/A – CEA, Companhia Energética do Amazonas – CEAM, Centrais Elétricas do Pará S/A- CELPA, Companhia de Energia Elétrica do Estado do Tocantins – CELTINS, Companhia Energética do Maranhão - CEMAR, Centrais Elétricas Matogrossenses S/A – CEMAT, Companhia Energética de Roraima S/A – CER, Centrais Elétricas de Rondônia S/A – CERON e Companhia de Eletricidade do Acre – ELETROACRE, todas supridas pela ELETRONORTE.

A ELETRONORTE tem como missão “contribuir para o desenvolvimento da Amazônia e do Brasil, disponibilizando soluções de energia elétrica com excelência”.

Sua visão é “ser referencial no negócio de energia elétrica pela excelência da gestão e integração com a sociedade”.

A estrutura organizacional da Empresa compreende quatro Diretorias: Presidência, Diretoria de Comercialização e Produção, Diretoria de Gestão Corporativa e Diretoria Financeira, onde estão alocados 2.262 empregados, sendo que 802 deles se encontram na sede, em Brasília, e 1.460 nas Unidades Descentralizadas (Regionais).

Fazem parte da Empresa também 165 empregados que se encontram cedidos aos órgãos federais, estaduais e municipais. Na sede, em três níveis – Diretoria, Superintendência e Gerência Executiva – encontram-se 90 gerentes, e nas regionais, como Gerentes de Departamento, Gerentes de Divisão e Gerentes de Setor.

Desde 1991, a ELETRONORTE assumiu uma posição de vanguarda no Setor Elétrico, quando tomou a decisão de engajamento no Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade – PBQP.

O Programa da Qualidade da ELETRONORTE, idealizado com base nos quatro grandes pilares da excelência empresarial (qualidade no foco estratégico, qualidade no foco do atendimento ao ser humano, qualidade no foco metodológico e qualidade no foco tecnológico), possibilitou e vem possibilitando à empresa conviver em um ambiente de grandes transformações, que ora se vive.

Programas integradores, como o "5S" (Cinco Sentidos), Gerenciamento do Ciclo da Rotina, Manutenção Produtiva Total – TPM, Gerenciamento pelas Diretrizes e Qualificação de Fornecedores, entre outros, propiciam aos empregados um crescimento pessoal e profissional.

Desde sua criação, o Programa vem sendo disseminado por toda a Empresa, estando hoje arraigado nas atividades do dia-a-dia de cada empregado, com reflexos marcantes na qualidade do produto, na redução de custos, na melhoria da produtividade, no atendimento ao cliente, no desenvolvimento do trabalho em equipes, enfim, no desempenho empresarial como um todo.

Em 1997, como mais um passo na busca da excelência empresarial, a ELETRONORTE adotou um modelo de gestão com base nos critérios de excelência da Fundação Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ, com o objetivo de obter esse Prêmio no ano 2000, crescendo paulatinamente sua pontuação.

Os resultados desse esforço de melhoria ficaram evidenciados no segundo semestre de 1998, quando a ELETRONORTE, candidatando-se também aos prêmios do recém instituído Prêmio de Qualidade do Governo Federal, competindo com outras estatais em nível nacional, recebeu a pontuação na Faixa Prata.

A premiação veio coroar o esforço da empresa e a dedicação de seu corpo técnico na busca de uma ELETRONORTE mais eficiente, mais produtiva, uma empresa que orgulhe a todos aqueles que nela trabalham, ou para a qual prestam serviços.

#### *4.1.2.2 Breve histórico sobre a implantação da pesquisa de clima na empresa*

Em decorrência de desafios empresariais, foi implantado na ELETRONORTE, a partir de 1992, o Programa de Qualidade e Produtividade – PQP. No final de 1996, a empresa fez um Realinhamento Estratégico, onde passou a adotar dois Modelos de Gestão, um voltado para a otimização do uso dos ativos empresariais, por meio da eliminação total das perdas operacionais – Manutenção Preventiva Total – TPM. O outro modelo voltado para a Excelência Empresarial.

Este último modelo adotou como parâmetro para a busca da excelência os sete critérios de desempenho utilizados pelo Prêmio Nacional da Qualidade e Produtividade – PNQP.

Assim, dentre esses sete critérios, encontra-se o de avaliação de pessoas, surgindo daí a necessidade de a empresa empreender ações que possibilitassem tanto avaliar o desempenho dos seus funcionários, quanto diagnosticar o seu clima organizacional.

Segundo informações da Gestora de Clima organizacional da ELETRONORTE, era muito claro para a Presidência e Diretoria da empresa que a organização só atingiria a excelência empresarial por intermédio da colaboração de seus recursos humanos. Por isso, conhecer a percepção de seus colaboradores acerca dos diversos aspectos organizacionais que influenciavam positiva ou negativamente a satisfação dos funcionários tornava-se imprescindível.

Assim, a partir dessa necessidade, foi formado um grupo de trabalho, formado por três técnicos da área de recursos humanos, bem como foi contratado um consultor externo, o Professor Doutor Álvaro Tamayo, da UnB, especialista em Clima Organizacional, para desenvolver uma metodologia para o diagnóstico do clima organizacional da ELETRONORTE.

Segundo informações coletadas na entrevista, havia uma grande preocupação, por parte do grupo de trabalho designado para elaborar a metodologia, de envolver o máximo de pessoas possível nesse projeto, e não simplesmente criar um modelo em laboratório, ou importar um instrumento utilizado por outra empresa.

Assim, a partir dessa perspectiva, a metodologia utilizada para avaliar o clima organizacional da ELETRONORTE foi estruturada a partir de informações coletadas junto aos funcionários da sede em Brasília. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa visando identificar quais eram os fatores organizacionais que, na visão dos funcionários, estavam impactando a qualidade do clima da ELETRONORTE.

Paralelamente à coleta de informações junto aos funcionários, também foi feita uma extensa pesquisa bibliográfica, objetivando identificar na literatura especializada quais eram os fatores mais indicados para o diagnóstico do clima organizacional.

Assim, a partir dessas informações foi estruturada a metodologia, que é utilizada para o diagnóstico do clima organizacional da ELETRONORTE.

A primeira pesquisa ocorreu em meados de 1997, e contou com uma ampla divulgação interna. Por meio de panfletos, cartazes, notícias em periódicos internos e reuniões, a instituição procurou ao máximo sensibilizar os funcionários sobre a importância da pesquisa. Participaram dessa pesquisa cerca de 82% dos funcionários.

Para a realização dessa pesquisa inicial, foram formados vários grupos de trabalho que auxiliaram na aplicação da pesquisa.

#### *4.1.2.3 A metodologia de avaliação do clima da ELETRONORTE*

A metodologia adotada para diagnosticar o clima organizacional da ELETRONORTE visa avaliar o clima reinante na empresa decorrente do nível de satisfação dos empregados com relação a fatores relacionados ao sistema de gestão e valores praticados pela empresa.

O pressuposto que orientou o desenvolvimento e a implantação de uma metodologia para o diagnóstico do clima organizacional da ELETRONORTE está calcado segundo informações coletadas na entrevista, “na convicção de que a empresa só conseguiria atingir a excelência empresarial, a partir do envolvimento e comprometimento de todos os funcionários, e que as pessoas são os recursos mais valiosos da instituição”. A partir dessa perspectiva, a metodologia foi estruturada com base nas necessidades e nos anseios dos funcionários.

O instrumento de pesquisa (o questionário) utilizado para diagnosticar o clima organizacional da ELETRONORTE é dividido em duas partes, a saber: **foco na área** e **foco na organização**. Assim, a parte do instrumento que tem como foco a área avalia a satisfação dos empregados com relação aos aspectos restritos ao ambiente imediato de trabalho, ou seja, aqueles fatores sobre os quais os gestores imediatos têm autonomia para a tomada de decisão.

Já a outra parte do instrumento de pesquisa que focaliza a organização como um todo, visa mensurar a satisfação dos empregados, com relação aos aspectos estratégicos da organização, cujas ações dependem de uma política organizacional, e que afetam o dia-a-dia de trabalho.

As pesquisas referentes a esses dois focos são realizadas em períodos diferentes do ano. Assim, a pesquisa na qual o foco é direcionado para a área é realizada sempre no mês de outubro, e a pesquisa com o foco voltado para a organização é realizada em março.

A parte do instrumento de pesquisa na qual o **foco é a área** é composta pelos seguintes fatores a seguir relacionados:

- **Valorização:** esse fator visa identificar a percepção dos funcionários em relação a aspectos ligados a sua competência, experiência, dedicação ao trabalho, participação, desenvolvimento, ou seja, tudo o que um gerente de uma equipe pode fazer para satisfazer as pessoas, independentemente do salário.
- **Estresse:** visa identificar quais são os fatores estressantes que existem no ambiente de trabalho, bem como que tipo de conseqüências esses fatores estão gerando nas pessoas. São identificados aspectos relacionados à quantidade de trabalho, prazo de execução, distribuição das tarefas, falta de apoio dos gerentes ou dos colegas, sentido de urgência para todo o trabalho, entre outros.
- **Comunicação:** visa identificar a percepção dos funcionários em relação à comunicação existente entre o gerente e sua equipe, bem como entre os componentes da própria equipe, ou seja, como a comunicação flui dentro da área.
- **Gerenciamento:** visa identificar a postura do gerente em relação a sua equipe, ou seja, se o gerente apóia, incentiva, busca recursos e se a relação é harmoniosa com a equipe. Busca identificar todas as posturas gerenciais que facilitam o relacionamento e a produtividade na área.
- **Ambiente relacional:** visa identificar as relações entre os membros da equipe de trabalho, ou seja, se existe um ambiente de confiança, harmonia e respeito.

A segunda parte do instrumento de pesquisa no qual o **foco é a organização** é constituída pelos seguintes fatores a seguir descritos:

- **Valorização:** visa identificar a satisfação dos funcionários em relação a aspectos relacionados com o salário, o desenvolvimento profissional, as promoções e os benefícios.
- **Comunicação:** nesse fator são abordadas questões ligadas à comunicação empresarial, no que diz respeito à maneira como são divulgadas as políticas e

as diretrizes da organização, a transparência e rapidez do processo, bem como a eficiência dos meios utilizados.

- **Treino:** visa identificar a satisfação dos funcionários com relação ao treinamento disponibilizado pela
- Empresa aos funcionários, bem como se os critérios adotados para a indicação dos treinamentos são percebidos como sendo justos.
- **Segurança:** nesse fator são abordadas as questões relacionadas com as condições de segurança do ambiente de trabalho.
- **Relações sindicais:** visa identificar a percepção dos funcionários no que diz respeito à relação da ELETRONORTE com os sindicatos, se essa relação é harmoniosa, se a empresa busca uma conciliação entre os interesses.
- **Mudança empresarial:** nesse fator são abordadas questões relacionadas à percepção dos funcionários no que diz respeito à condução do processo de mudança organizacional. Assim, nesse fator, são mensurados aspectos relacionados à clareza do processo, do planejamento, da preparação e do envolvimento dos funcionários, bem como o alinhamento da empresa com as mudanças do mercado.

As questões do instrumento de pesquisa – o questionário – são formuladas a partir dos fatores acima descritos e as questões são do tipo estruturadas e afirmativas. A escala de medição é do tipo Likert, e varia num *continuum* de 5 pontos, cujas opções são: discordo totalmente, discordo parcialmente, concordo parcialmente, concordo.

É importante também ressaltar que a pesquisa de clima na ELETRONORTE não é obrigatória, ou seja, fica a critério do funcionário participar ou não da mesma.

Os itens anteriores destinaram-se a descrever e apresentar os modelos utilizados pelo Banco do Brasil e pela ELETRONORTE para a avaliação do clima organizacional. O objetivo dessa descrição e apresentação foi buscar uma melhor compreensão de todas as etapas envolvidas no processo de avaliação do clima de uma organização.

No item seguinte, apresenta-se uma análise dos dados coletados na pesquisa de campo. Os dados serão analisados considerando-se os seguintes aspectos dos modelos utilizados para o diagnóstico do clima organizacional: fatores mensurados, tipo de questão e escala de medição, periodicidade de aplicação e abrangência da pesquisa.

## 4.2 Análise dos Dados Coletados na Pesquisa Empírica

### 4.2.1 Análise dos fatores mensurados

Os fatores mensurados referem-se a um conjunto de variáveis do ambiente interno da organização que é abordado no instrumento de pesquisa (questionário).

Para uma melhor compreensão da análise dos fatores mensurados, o Quadro 8, a seguir apresentado, ilustra os fatores constitutivos dos instrumentos de pesquisa (questionário) utilizados para a avaliação do clima organizacional das duas empresas pesquisadas.

Todavia, é importante ressaltar que essa análise não tem como finalidade avaliar a eficiência e a eficácia dos instrumentos, mais sim verificar os fatores que são comuns aos dois instrumentos, bem como as suas peculiaridades.

**QUADRO 08 – FATORES CONSTITUTIVOS DOS INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DO BANCO DO BRASIL E DA ELETRONORTE**

<b>BANCO DO BRASIL – 1º MODELO UTILIZADO (1998 À 2000) O INSTRUMENTO DE PESQUISA ERA COMPOSTO POR 66 QUESTÕES DO TIPO AFIRMATIVA</b>
<p><b>1 – Desenvolvimento profissional:</b> avalia a percepção dos funcionários em relação a aspectos relacionados ao desenvolvimento profissional, o processo de enriquecimento da experiência, o aumento de conhecimento e desenvolvimento de habilidades, que possam contribuir para a mudança de posição dos funcionários na estrutura organizacional.</p> <p><b>2 – Clareza organizacional e padrão de desempenho:</b> visa verificar se a missão, as políticas, diretrizes e objetivos da instituição, além do padrão de desempenho esperado, estão claramente definidos e amplamente divulgados.</p> <p><b>3 – Recompensa e volume de trabalho:</b> objetiva verificar a percepção dos funcionários em relação a equidade entre o seu trabalho, desempenho e as recompensas.</p> <p><b>4 – Condições de trabalho:</b> verifica a percepção dos funcionários em relação às condições físicas, aos instrumentos e equipamentos e a todo o suporte necessário para a realização do trabalho.</p> <p><b>5 – Estilo de gerência:</b> evidencia o comportamento típico ou a maneira predominante da ação do gerente no que diz respeito ao seu relacionamento com a sua equipe de trabalho.</p> <p><b>6 – Reconhecimento:</b> averigua se o funcionário se sente reconhecido e valorizado como profissional e como pessoa no ambiente de trabalho.</p> <p><b>7 – Autogestão da equipe:</b> verifica a percepção dos funcionários em relação a aspectos relacionados à cooperação, à soma dos esforços, a amizade e compreensão entre os membros da equipe de trabalho para que os objetivos organizacionais sejam atingidos.</p> <p><b>8 – Comprometimento organizacional:</b> objetiva verificar a identidade e o envolvimento dos funcionários com a empresa.</p>
<b>BANCO DO BRASIL – 2º MODELO ATUAL O INSTRUMENTO DE PESQUISA É COMPOSTO 35 QUESTÕES DO TIPO AFIRMATIVA</b>
<p><b>1 – Expectativa de desempenho:</b> aborda questões relativas à percepção das demandas de tempo para a finalização das tarefas e para a manutenção de padrões de desempenho.</p> <p><b>2 – Autonomia e inovação:</b> visa evidenciar a percepção de autodeterminação em relação aos procedimentos de trabalho, objetivos e prioridades, bem como o encorajamento recebido para a implementação de práticas e</p>

comportamentos criativos e inovadores.

**3 – Estilo de gerência:** idem ao instrumento anterior.

**4 – Valorização:** aborda questões relativas ao reconhecimento das contribuições dos funcionários no trabalho, ou seja, se as pessoas se sentem reconhecidas, valorizadas, incentivadas.

**ELETRONORTE – MODELO FOCO NA ÁREA  
O INSTRUMENTO DE PESQUISA É COMPOSTO POR 50 QUESTÕES DO TIPO  
AFIRMATIVA**

**1 – Valorização:** visa verificar se os funcionários percebem que a sua competência, experiência, dedicação ao trabalho, participação está sendo reconhecido, valorizado pelo seu superior imediato.

**2 – Estresse:** visa identificar Quais são os fatores estressores que existem no ambiente de trabalho, bem como que tipo de conseqüências estes fatores, estão gerando nas pessoas. São identificados aspectos relacionados a quantidade de trabalho, prazo de execução, a distribuição das tarefas, a falta de apoio dos gerentes ou dos colegas.

**3 – Comunicação:** verifica a percepção dos funcionários em relação a comunicação existente entre o gerente e a sua equipe, bem como entre os componentes da própria equipe.

**4 – Gerenciamento:** visa identificar o relacionamento existente entre o gerente e a sua equipe de trabalho.

**5 – Ambiente relacional:** visa verificar a percepção dos funcionários no que diz respeito as relações interpessoais do ambiente de trabalho.

**ELETRONORTE – MODELO FOCO NA ORGANIZAÇÃO  
O INSTRUMENTO DE PESQUISA É COMPOSTO POR 49 QUESTÕES DO TIPO  
AFIRMATIVA**

**1 – Valorização:** visa identificar a satisfação dos funcionários em relação a aspectos relacionados com o salário, desenvolvimento profissional, promoções, benefícios.

**2 – Comunicação:** são abordadas questões ligadas a comunicação empresarial no que diz respeito a maneira como são divulgadas as políticas e diretrizes da organização, a transparência e rapidez do processo de comunicação.

**3 – Treinamento:** visa identificar a satisfação dos funcionários com relação ao treinamento disponibilizado pela empresa aos funcionários, bem como, se os critérios adotados para indicação dos treinamentos são percebidos como sendo justos.

**4 – Segurança:** neste fator são abordadas questões relacionadas com as condições de segurança do ambiente de trabalho.

**5 – Relações sindicais:** visa identificar a percepção dos funcionários no que diz respeito a relação da empresa com os sindicatos.

**6 – Mudança empresarial:** neste fator são abordadas questões relacionadas a percepção dos funcionários no que diz respeito a condução do processo de mudança organizacional. Assim, mensura-se aspectos relacionados a clareza do processo, planejamento, preparação e envolvimento dos funcionários, bem como o alinhamento da empresa com as mudanças do mercado.

Fonte: A própria pesquisadora, a partir das informações coletadas na pesquisa de campo.

Ao analisar-se os fatores que compõem os instrumentos de pesquisa (o questionário) das duas empresas pesquisadas, observa-se inicialmente que apenas os fatores “valorização e estilo de liderança” são explicitamente comuns aos dois instrumentos.

Entretanto, observando-se mais atentamente, verifica-se que, apesar de utilizarem nomenclaturas diferentes, os fatores componentes dos dois instrumentos de pesquisa, de um modo geral, visam identificar a percepção dos funcionários com relação a questões relacionadas com o desenvolvimento profissional, recompensas e volume de trabalho,

condições físicas do ambiente de trabalho, relacionamento interpessoal e clareza dos objetivos organizacionais.

É importante ressaltar que, na revisão da literatura, esses fatores também se mostraram presentes na maioria dos modelos e propostas identificadas, conforme pode-se observar no Quadro 05.

Todavia, observa-se também que alguns fatores são bastante específicos como, por exemplo, o fator “segurança” utilizado no instrumento de pesquisa da ELETRONORTE, bem como o fator “autonomia e inovação” do instrumento de pesquisa do Banco do Brasil.

Essas peculiaridades parecem estar diretamente relacionadas com o tipo de negócio de cada uma das empresas pesquisadas. No caso do Banco do Brasil, por exemplo, a questão da segurança no ambiente de trabalho não representa um aspecto que demande uma atenção especial, pois as atividades de trabalho realizadas no âmbito do BB não estão tão expostas a possíveis acidentes de trabalho quanto as realizadas nas unidades da ELETRONORTE.

Esse fato evidencia a necessidade de os modelos utilizados para o diagnóstico do clima organizacional abordarem, além daqueles consagrados na literatura, outros que sejam capazes de abarcar as peculiaridades da empresa em análise.

#### ***4.2.2 Análise do tipo de questão e escala de medição***

As questões dos instrumentos de pesquisa de clima (o questionário) tanto do Banco do Brasil quanto da ELETRONORTE são formuladas de maneira afirmativa, descrevendo sempre um tipo de comportamento ou situação. Observa-se, também, que em ambos os instrumentos são utilizadas frases curtas e claras, exprimindo uma única idéia de cada vez, facilitando, assim, a compreensão das questões.

O instrumento de pesquisa de clima do Banco do Brasil é composto por 35 questões, enquanto o da ELETRONORTE possui 99 questões, divididas em dois questionários específicos, a saber: foco na área – 50 questões e foco na organização – 49 questões.

Segundo Pasquali , (1996 *apud* TAMAYO, 1997) , existem alguns critérios ou regras básicas que devem ser observadas quando da redação dos itens de um questionário de pesquisa, tais como:

- 1) **Critério comportamental:** o item deve expressar um comportamento ou uma situação, não uma abstração ou constructo.
- 2) **Critério da simplicidade:** um item deve expressar uma única idéia. Itens que introduzem explicações de termos ou oferecem razões ou justificativas são “normalmente” confusos, porque introduzem idéias variadas e podem confundir o respondente.
- 3) **Critério da clareza:** o item deve ser inteligível até para o estrato mais baixo da população-meta; por isso, devem ser utilizadas frases curtas, com expressões simples e inequívocas. Frases longas e negativas incorrem facilmente em falta de clareza.
- 4) **Critério da precisão:** o item deve possuir uma posição definida no contínuo do atributo e ser distinto dos demais itens que cobrem o mesmo contínuo.
- 5) **Critério da credibilidade:** o item deve ser formulado de modo que não pareça ser ridículo, despropositado ou infantil. Itens com essa última caracterização fazem o adulto se sentir ofendido, irritado ou coisa similar.
- 6) **Critério da variedade de linguagem:** há que se variar os termos, pois o uso dos mesmos termos em todos os itens confundem as frases e dificulta diferenciá-las, além de provocar monotonia, cansaço e aborrecimento aos respondentes.

Ao se analisar os instrumentos de pesquisa (o questionário) de clima das duas empresas pesquisadas, observa-se que as questões foram formuladas em conformidade com os critérios básicos acima descritos.

Quanto à escala de medição, ambos os instrumentos de pesquisa utilizam escalas do tipo Likert, entretanto, a escala utilizada pelo Banco do Brasil varia num *continuum* de 6 pontos e as opções são: nunca, quase nunca, poucas vezes, muitas vezes, quase sempre, sempre. Já a escala da ELETRONORTE varia num *continuum* de 5 pontos e as opções são: discordo totalmente, discordo parcialmente, discordo, concordo parcialmente, concordo.

Ressalta-se que todas estas observações foram feitas a partir de uma análise detalhada dos instrumentos de pesquisa das duas empresas pesquisadas, bem como das informações coletadas nas entrevistas. Entretanto, a pesquisadora não obteve a autorização das empresas pesquisadas para a disponibilização dos instrumentos de pesquisas para constar como anexo do presente trabalho.

### ***4.2.3 Periodicidade de aplicação e abrangência da pesquisa***

Quanto à periodicidade de aplicação da pesquisa, verificou-se que o Banco do Brasil realiza a pesquisa de clima semestralmente, e os resultados da pesquisa, no que diz respeito ao fator “estilo de gerencia”, servem como subsídio para a avaliação de desempenho dos gestores da instituição. Em função dessa vinculação da pesquisa de clima com a avaliação de desempenho, a pesquisa é obrigatória, ou seja, abrange 100% dos funcionários.

Na ELETRONORTE, são realizadas duas pesquisas anualmente, todavia as pesquisas abordam questões diferentes: uma abarca questões no que diz respeito às estratégias e políticas da organização como um todo, é chamada de pesquisa **foco na organização**, esta pesquisa é sempre realizada no mês de março.

Já a segunda pesquisa que é chamada de chamada de **foco na área**. é sempre realizada no mês de outubro, e visa avaliar a satisfação dos empregados no que diz respeito a aspectos restritos ao ambiente imediato de trabalho, ou seja, aqueles fatores sobre os quais os gestores imediatos têm autonomia para a tomada de decisão. Assim, o foco desta pesquisa é na área, setor ou departamento no qual o indivíduo atua.

No que diz respeito à abrangência da pesquisa, ela é destinada a todos os funcionários, todavia, não é obrigatória.

Este capítulo destinou-se a apresentar, descrever e analisar as metodologias utilizadas pelo Banco do Brasil e pela ELETRONORTE, para a avaliação do clima organizacional. O capítulo a seguir tem como objetivo apresentar a proposta dos fatores a serem utilizados para a avaliação do clima organizacional da UNEB, a partir dos resultados da pesquisa empírica, bem como da revisão bibliográfica.

## **5 ELEMENTOS DA PROPOSTA PARA AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA UNEB**

Os capítulos anteriores destinaram-se a apresentar tanto a base teórica quanto os resultados da pesquisa empírica, no sentido de responderem a pergunta de pesquisa que norteou este estudo.

Agora, deve-se partir para o relato da proposta que tem como objetivo apresentar um conjunto de fatores a serem utilizados para a avaliação do clima organizacional da UNEB, para que a instituição possa implantar a sistemática de avaliação do clima organizacional.

Entretanto, antes de se apresentar os elementos da proposta, será apresentado um breve histórico sobre a instituição, bem como a composição de sua estrutura organizacional.

### **5.1 Contextualizando a Organização**

A UNEB é uma instituição particular de ensino superior, caracterizada como sociedade civil sem fins lucrativos. Foi criada em 6 de agosto de 1979 e instituída pelo Decreto nº 85.809, de 11 de março de 1981.

Sua estrutura física compõe-se de duas unidades localizadas em Brasília, Distrito Federal: uma unidade matriz (*campus* universitários), situada na Asa Sul, no Setor de Grandes Áreas Sul (SGAS) 910, abrangendo os cursos de graduação e os setores de sua infra-estrutura administrativa e pedagógica, e a unidade COPEX – Coordenação de Estudos, Pesquisa, Pós-graduação e Extensão, estabelecida também na Asa Sul, no SGAS 902, onde são ministrados os cursos sequenciais e de especialização *lato sensu* e onde se dá o funcionamento interativo do Programa de Mestrado, em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina.

Atualmente, a UNEB conta com a colaboração de aproximadamente 272 funcionários, sendo 37 da área técnica pedagógica e administrativa, responsáveis pela gestão direta das atividades acadêmicas e pelo funcionamento e organização de setores logísticos, 61 funcionários administrativos, responsáveis pela infra-estrutura e pela execução das atividades básicas de funcionamento administrativo da instituição e 174 professores.

A UNEB tem por missão “ministrar o ensino com qualidade, nas diversas áreas do conhecimento, em todos os níveis e modalidades, aplicando metodologias diferenciadas e promovendo a pesquisa e a investigação científica, com vistas à realização do ser humano e

ao aprimoramento da sociedade” (PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL, 2002, p. 16).

Sua visão de futuro é “tornar-se um centro universitário de excelência e de notório reconhecimento em diversas áreas do saber, direcionado para a formação de profissionais e cidadãos éticos e críticos, de forma a contribuir para o bem-estar e a transformação da sociedade” (PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL, 2002, p. 16).

São valores cultivados pela UNEB a determinação, a ética, a modernização, a eficácia, a inovação e a qualidade, que são convicções e crenças fundamentais, valores esses vivenciados e em torno dos quais a UNEB constrói o ensino e busca o padrão de excelência.

### ***5.1.1 A estrutura organizacional***

Sustentada por um grupo de educadores, denominado Mantenedora, a UNEB estrutura-se em três instâncias hierárquicas distintas: a de Deliberação Superior, a da Administração Superior e a de Estrutura de Apoio, esta última comportando a maioria dos gestores educacionais.

A primeira instância caracteriza-se por um órgão soberano da Sociedade, denominada Assembléia Geral. Composta por uma Presidência, cargo nato da Presidente da Mantenedora, e por uma Diretoria, cujos membros são eleitos, essa instância possui a função básica reguladora dos ativos financeiros e patrimoniais.

Da Administração Superior fazem parte, além da Presidência e da Vice-Presidência da UNEB, os Diretores da Diretoria Administrativa e a Diretoria Financeira, os Diretores dos Institutos de Ciências Exatas (ICEX) e de Ciências Aplicadas (ICSA); esses quatro últimos cargos são eletivos. Essa segunda instância é responsável essencialmente pela função executora e supervisora das políticas educacionais, administrativa e econômico-financeira da sociedade.

O planejamento, a execução, a avaliação e a implementação da logística propriamente dita estão a cargo da Estrutura de Apoio. Pertencem a essa terceira instância hierárquica, conforme o estatuto vigente: a Secretaria Executiva, o Conselho Técnico, a Coordenadoria Executiva e suas Gerências – de Recursos Humanos, de Recursos Materiais, de Recursos Orçamentários e de Execução Financeira, e a Coordenadoria de Informática.

A gestão estratégica da atividade fim da UNEB é desenvolvida pelos institutos acadêmicos de Ciências Exatas e Ciências Aplicadas, respectivamente, ICEX e ICESA, mediante regimento próprio, aprovado pelo Conselho de Educação, por intermédio do Parecer nº 941/99 – CES (Câmara de Ensino Superior).

São órgãos dos institutos: o Conselho Superior de Administração, o Conselho Departamental, a Diretoria e os Departamentos acadêmicos.

O Conselho Superior de Administração é o Órgão de deliberação acadêmica máxima dos Institutos, sendo composto por: diretor (seu presidente nato), diretor-adjunto do ICESA, cinco representantes do corpo docente, um representante do corpo discente e um representante da comunidade.

Compete ao presente conselho, principalmente, aprovar os planos e os procedimentos técnicos-educacionais, bem como instituir e conferir dignidade acadêmica, entre outras funções.

O órgão deliberativo e de assessoramento da Diretoria dos Institutos, no que se refere à matéria didático-científica e disciplinar, é exercido pelo Conselho Departamental, constituído pelo diretor do ICESA e do ICEX (seu presidente nato), pelo coordenador da COPEX, pelo coordenador do Estágio Supervisionado, pelos chefes de Departamento e pelo representante do corpo discente. Cabe a essa instância, praticamente, a gestão da eficácia, eficiência e efetividade acadêmicas, no que se refere à supervisão dos Departamentos, acompanhamento da execução e avaliação do projeto curricular e das ações educativas, bem como sugerir medidas que visem a melhoria e o aperfeiçoamento dos processos acadêmicos e do desenvolvimento das atividades pedagógicas dos Institutos.

A Diretoria dos Institutos é órgão executivo, supervisor e coordenador das atividades dos Institutos, sendo composta pelos diretores e pelos diretores-adjuntos de cada Instituto. Sua função precípua é a supervisão das atividades didáticas e dos serviços de apoio educativo dos institutos, a execução e a legitimidade de todas as modalidades de cursos, o gerenciamento acadêmico em consonância com as políticas instituídas interna e externamente à organização educacional.

Por sua vez, os Departamentos, constituídos de disciplinas afins, são responsáveis pelas atividades de natureza didático-metodológica e científica dos Institutos, integrados por professores que ministram o ensino das disciplinas nele compreendidas. Fazem parte do ICEX três Departamentos: de Administração e Humanidades (DAHU), de Matemática e Economia

(DME) e de Processamento de Dados (DPD). E, do ICSA, cinco Departamentos, a saber: de Administração (DepA), de Administração Hospitalar (DAHo), de Contabilidade (DC), de Economia (DE) e de Humanidades (DH).

Ressalte-se o fato de a UNEB ter empreendido, recentemente, a reengenharia institucional, cuja configuração estrutural indicou ser necessário criar, em caráter experimental e para efeitos estritamente estratégico, duas Coordenadorias de Cursos e uma Gerência de Marketing, respectivamente, de cunho pedagógico e administrativo.

Os itens anteriores destinaram-se a apresentar um breve histórico sobre a empresa ora objeto de estudo, bem como a sua estrutura organizacional, visando uma melhor compreensão da instituição, para que se possa apresentar a proposta dos fatores a serem utilizados para a avaliação do clima organizacional.

## **5.2 A Proposta dos Fatores a Serem Utilizados para a Avaliação do Clima Organizacional da UNEB**

A proposta aqui apresentada visa estabelecer um conjunto de fatores que possam servir com um arcabouço para a implantação da sistemática de avaliação de clima organizacional na UNEB.

Assim, a Instituição poderá dispor de uma ferramenta de gestão, que lhe possibilite fazer um diagnóstico do seu ambiente interno, visando corrigir possíveis anomalias e deficiências detectadas em suas relações de trabalho, bem como fortalecer os aspectos positivos existentes, objetivando o aperfeiçoamento da Instituição como um todo.

Avaliar a percepção de empregados sobre o clima organizacional tem sido uma preocupação de empresas modernas, com a finalidade de adotar medidas de intervenção para melhorá-lo, pois, sabe-se que funcionários mais satisfeitos tendem a desempenhar melhor suas funções.

Segundo Coda (1997), o clima organizacional reflete a tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estão sendo efetivamente atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional.

Assim, estudar e identificar o clima organizacional e os mecanismos que afetam os sentimentos dos membros de uma organização é a base para entender como a empresa e suas práticas administrativas influenciam o interesse e o desempenho das pessoas.

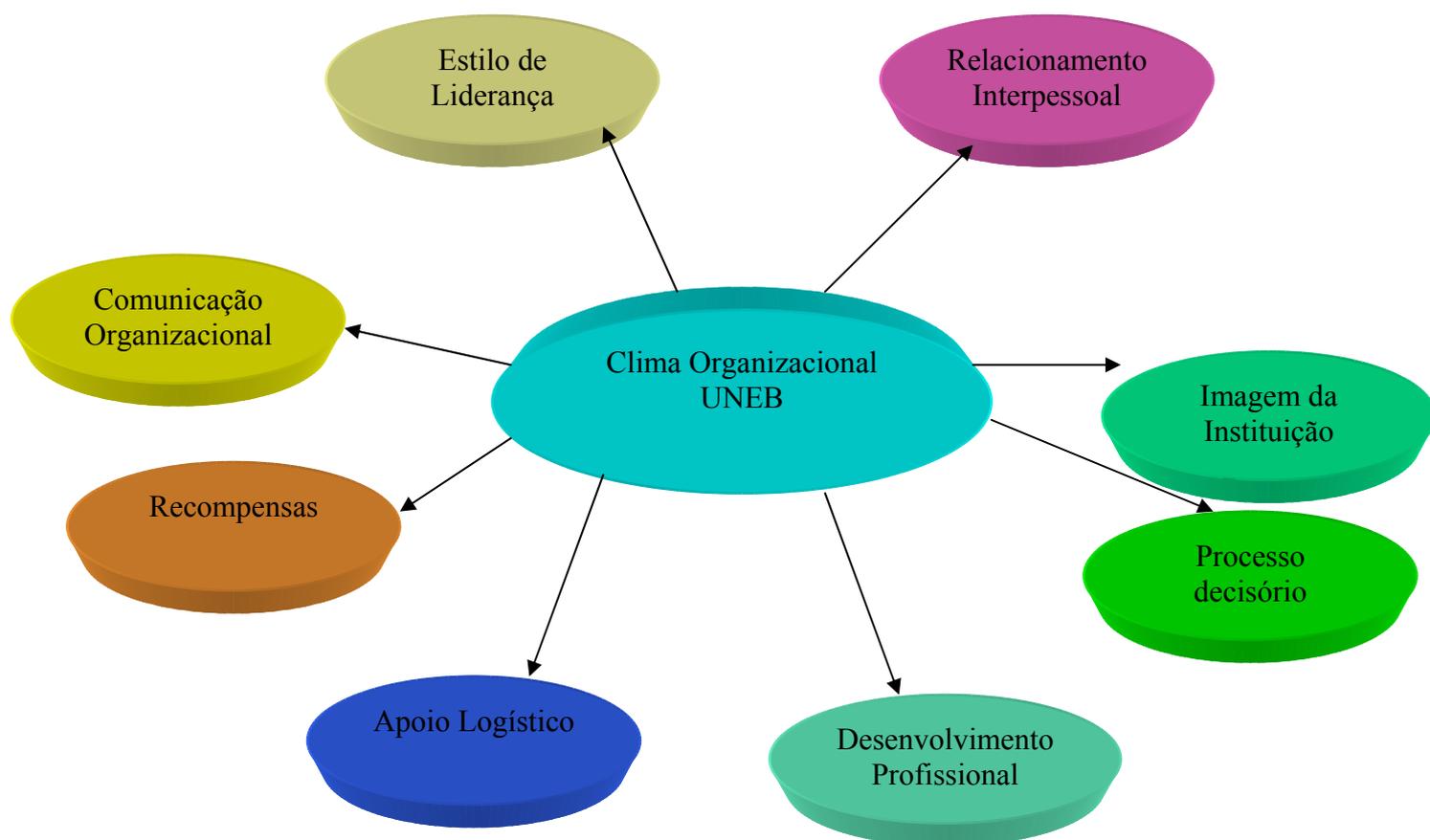
Estudos sobre as condições do ambiente de trabalho são importantes para minimizar conflitos entre as necessidades dos indivíduos e as da organização, pois por meio do conhecimento das aspirações, desejos e necessidades dos funcionários medidas poderão ser tomadas para que a organização possa alcançar seus objetivos institucionais, bem como atender as expectativas de seus funcionários (LAFOLLETE, 1975).

Assim, o estudo do clima organizacional torna-se um recurso valioso de retroalimentação, para o administrador que se preocupa com a eficiência e eficácia da organização que dirige, bem como com o bem-estar das pessoas que nela trabalham.

Considerando-se a relevância da avaliação do clima para a gestão organizacional, e tomando-se como base os resultados da pesquisa bibliográfica e da pesquisa empírica, que, correlacionados, possibilitaram extrair inferências sobre os principais fatores que devem ser considerados para a avaliação do clima organizacional, bem como considerando-se algumas peculiaridades da UNEB, propõe-se um conjunto de oito fatores, a seguir apresentados, para serem utilizados na avaliação do clima da instituição, a saber:

- estilo de liderança;
- relacionamento interpessoal;
- comunicação organizacional;
- desenvolvimento profissional;
- recompensas;
- apoio logístico;
- imagem organizacional;
- processo decisório

A Figura 04, a seguir apresentada, ilustra os fatores propostos para serem utilizados na avaliação do clima organizacional da UNEB.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir da revisão da literatura e da pesquisa empírica.

**FIGURA 04 – OS FATORES PROPOSTOS PARA AVALIAÇÃO DO CLIMA DA UNEB**

Os fatores estilo de liderança, relacionamento interpessoal, recompensas, desenvolvimento profissional e processo decisório foram selecionados para constituir a proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima da UNEB, por terem sido os fatores mais comuns (que aparecem com maior frequência) entre os diversos modelos disponíveis na literatura (ver Quadro 5), bem como das metodologias adotadas pelo Banco do Brasil e pela ELETRONORTE.

Os fatores comunicação organizacional, imagem organizacional e apoio logístico foram selecionados para constituir a proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima da UNEB, por se mostrarem variáveis importantes para este estudo, em razão de determinadas características da Instituição para a qual o modelo está sendo desenvolvido.

Sendo a UNEB uma instituição de ensino superior, ou seja, uma organização do conhecimento, cuja sua razão de ser baseia-se essencialmente na geração, transformação,

transmissão e disseminação de conhecimentos e informações, assim, nesse tipo particular de organização, muito mais do que em outro tipo de organização, a comunicação torna-se um fator estratégico. Segundo Hall (1994), “quanto mais uma organização se orienta para pessoas e idéias, mais importante torna-se a comunicação”.

O componente apoio logístico foi selecionado, pois a pesquisadora, supõe, “a priori”, que este é um dos fatores limitantes ao desempenho profissional e à obtenção de resultados.

O componente imagem da instituição foi selecionado para compor o modelo, pois a imagem representa a maneira pela qual as pessoas percebem a organização. 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 uma organização. De acordo com Hedden (1992, *apud* RIZZATTI, 2002), o comportamento humano não é dirigido nem pelo conhecimento nem pela informação, mas pelo resultado da imagem percebida. Assim, o conhecimento da percepção da imagem que os funcionários têm da UNEB torna-se importante para a compreensão de determinados comportamentos.

Na realidade, são muitos os pontos ou facetas da estrutura de funcionamento de uma organização que mereceriam ser investigados. No entanto, é necessário limitar o campo de abrangência, sobretudo quando se pretende detalhar os fatores em um instrumento de monitoramento, compatível com a cultura da empresa.

A abordagem dos componentes estilo de liderança, relacionamento interpessoal, comunicação organizacional, desenvolvimento profissional, recompensas, apoio logístico, imagem da instituição e processo decisório, propostos para a avaliação do clima organizacional da UNEB, levam em consideração os aspectos e concepções a seguir descritos.

### ***5.2.1 Estilo de liderança***

A liderança pode ser definida como a capacidade de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos, visando o alcance de objetivos ou resultados.

Para Davis & Newstrom (1998), a liderança é o papel de encorajar e ajudar os outros a trabalharem entusiasticamente na direção dos objetivos. É o fator humano que ajuda um grupo a identificar para onde está indo e, assim, motivar-se em direção aos objetivos.

Estilo de liderança é o padrão característico de comportamento que o líder exibe no processo de exercer autoridade e tomar decisões.

Segundo Amboni (1986), diferentes estilos de liderança podem conduzir a diferentes climas organizacionais. Considerando-se a afirmação deste autor, infere-se que o estilo de liderança impacta significativamente na qualidade do clima organizacional.

Na presente proposta, desenvolvida para avaliar o clima organizacional da UNEB, o fator estilo de liderança visa identificar o comportamento típico do líder em relação a sua equipe, ou seja, se o líder apóia, incentiva, busca recursos, se existe uma relação harmoniosa entre a equipe e o líder.

Líder é aqui entendido como todas as pessoas que ocupam cargos gerências, e que possuem um ou mais subordinados.

### ***5.2.2 Relacionamento interpessoal***

O relacionamento interpessoal refere-se a uma interação ou relação entre duas ou mais pessoas, de forma tal que a atividade de cada uma está em parte determinada pela atividade da outra (RIZZATTI, 2002).

Para Moscovici (1986), as relações interpessoais e o clima de grupo influenciam-se recíproca e circularmente, e caracterizam o ambiente como sendo agradável e estimulante, ou desagradável e averso, ou neutro e monótono. Cada uma dessas características impacta no nível de satisfação ou insatisfação dos indivíduos ou dos grupos.

No âmbito das organizações, as relações interpessoais, sem dúvida, impactam na qualidade do clima organizacional, por isso deve-se dar especial atenção à forma pela qual se estabelecem as relações entre os membros dos grupos, a fim de criar um ambiente propício ao desenvolvimento e amadurecimento de tais relações.

O fator relacionamento interpessoal, no modelo proposto para diagnóstico do clima da UNEB, tem como objetivo identificar a maneira como ocorrem as interações entre as pessoas dentro da organização, ou seja, verificar o grau de relacionamento que prevalece entre os funcionários, entre estes e suas chefias e com a própria instituição, verificando se existe um

ambiente de confiança, apoio, harmonia, respeito e consideração entre os membros da instituição.

### **5.2.3 Comunicação organizacional**

Um dos processos fundamentais que constitui a base para quase todas as atividades nas organizações é a comunicação. De certa forma, a comunicação é o processo pelo qual o ser humano conduz a sua vida. A comunicação é necessária sempre que dois ou mais indivíduos se reúnem. Comunicação é um termo que deriva do latim *communis*, e significa “tornar comum”. Assim, a comunicação pode ser compreendida como a ação de tornar algum tipo de informação comum às pessoas.

Segundo Bowditch (1997), dentro de um contexto organizacional, a importância da comunicação é demonstrada pelo fato de que os gerentes passam mais de 75% do tempo se comunicando.

Para Torquato (1991), a comunicação é uma ferramenta importante de eficácia e produtividade, entretanto, muitos dos problemas organizacionais têm origem no processo de comunicação. De acordo com Drucker (1992), sessenta por cento de todos os problemas organizacionais resultam da ineficiência do processo de comunicação.

Os problemas mais comuns são a retenção de informações por parte de determinados grupos, constrangimento entre áreas, rotinas emperradas, dificuldade para fazer chegar uma mensagem até o destinatário final, incompreensão de mensagens, incapacidade de uma mensagem subir aos níveis superiores, falta de relacionamento lateral entre grupos hierárquicos de mesmo nível, pouca visibilidade de canais, pouco acesso das pessoas aos canais de comunicação, boatos, fofocas, entre outros (TORQUATO, 1991).

Segundo Hall (1984), a comunicação é extremamente importante para as organizações que precisam lidar com incertezas, que são complexas e que possuem tecnologias que não permitem uma rotinização fácil. O autor afirma que “quanto mais uma organização se orienta para pessoas e idéias, mais importante se torna a comunicação.”

Para Chiavenato (1999), 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.

As diferentes abordagens e concepções dos autores acima citados, no que tange à comunicação, evidenciam que esta é uma variável que exerce uma influência significativa na qualidade do clima organizacional, por isso sugeriu-se que o fator comunicação organizacional fizesse parte do conjunto de fatores propostos para o estudo do clima organizacional da UNEB.

O fator comunicação visa identificar a percepção dos funcionários em relação ao processo de comunicação existente na UNEB. Dessa maneira, esse fator deverá abarcar questões relacionadas à maneira como as pessoas percebem como são divulgadas as políticas e as diretrizes da instituição, a transparência e rapidez do processo, a eficiência dos meios utilizados, bem como a comunicação existente entre os gestores e sua equipe, entre os componentes da própria equipe e entre as diversas áreas funcionais.

O objetivo desse fator é identificar como a comunicação flui dentro da UNEB, possibilitando, assim, determinar eventuais disfunções do processo.

### ***5.2.4 Desenvolvimento profissional***

A falta de perspectiva de desenvolvimento profissional causa sérios danos aos ambientes de trabalho, a ponto de motivar a mudança de emprego de muitos profissionais, por isso, as organizações devem proporcionar aos funcionários a oportunidade de se desenvolverem tanto profissionalmente como pessoalmente.

Segundo Aquino (1980), o desenvolvimento visa combater a obsolescência do quadro de pessoal e estimular no trabalhador o desejo de assumir maiores responsabilidades. Para o autor, o propósito do desenvolvimento é conduzir o empregado a treinamento, desenvolvimento e reciclagens constantes e induzi-lo a ascender funcionalmente dentro da organização.

Independentemente do interesse e da responsabilidade que as organizações possam ter em desenvolver a sua força de trabalho, não permitindo que ela se torne obsoleta, em face dos avanços tecnológicos, administrativos e sociais, os funcionários também os têm. As pessoas buscam constantemente o desenvolvimento tanto profissional quanto pessoal, pois sabem que isso é necessário para enfrentar a competitividade existente no mercado de

trabalho. As pessoas querem crescer pessoal e profissionalmente, tornando-se mais seguras e valorizadas.

Segundo Luz (1996), as organizações precisam promover o desenvolvimento de seus recursos humanos em todos os seus níveis hierárquicos, com vistas à melhoria do clima e dos desempenhos individuais, grupais e organizacionais.

Na proposta dos fatores a serem utilizados para a avaliação do clima organizacional da UNEB, o componente desenvolvimento profissional visa identificar a percepção dos funcionários no que diz respeito à maneira como a organização provê a seus membros a oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional, e o quanto a instituição atende as aspirações e expectativas de progresso de seus funcionários.

### ***5.2.5 Recompensas***

Recompensa consiste no conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os empregados recebem, em retribuição aos serviços prestados. Fazem parte do conjunto de recompensas materiais o salário, os benefícios, os prêmios, a participação nos lucros, entre outros. Já as recompensas imateriais referem-se a aspectos relacionados com a valorização e reconhecimento do indivíduo em relação a sua competência, experiência e dedicação.

O objetivo primordial da recompensa é reforçar a motivação dos empregados com o projeto da empresa.

As recompensas também servem para atrair e reter talentos em uma organização.

Na proposta dos fatores a serem utilizados para a avaliação do clima da UNEB, o fator recompensa visa identificar a percepção dos funcionários em relação à equidade entre as recompensas tanto materiais quanto imateriais, oferecidas pela empresa em relação aos esforços despendidos pelos funcionários para a realização de suas atividades.

### ***5.2.6 Apoio logístico***

Para que as pessoas possam desempenhar bem as suas funções é necessário que elas disponham dos recursos necessários para a realização de suas atividades. Esses recursos devem estar disponíveis na qualidade e nas quantidades adequadas e onde e quando precisarem deles.

No presente estudo, o apoio logístico refere-se às condições físicas (máquinas, equipamentos, instalações) necessárias à realização do trabalho.

Assim o componente apoio logístico tem como objetivo verificar o grau de apoio que a organização provê aos seus funcionários em relação às condições e aos instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho; o quanto a organização facilita a execução de seus principais trabalhos.

### ***5.2.7 Imagem da instituição***

A imagem da organização, segundo Morgan (1996), resulta da combinação de um conjunto mais ou menos abrangente e importante de percepções e sentimentos de identidade sobre diferentes variáveis que compõem uma organização.

As percepções são, a um só tempo, fontes e limites do comportamento humano. O mundo percebido condiciona significativamente a maneira como as pessoas se comportam. A visão ou a fotografia que uma determinada pessoa faz da realidade influencia as suas decisões e ações.

Segundo Tannenbaum (1973, *apud* OLIVEIRA, 1990), a diferença na forma de perceber e ver as coisas pode facilitar ou dificultar o trabalho, bem como contribuir para a formação de um clima favorável ou de um clima de ressentimento, desconfiança, hostilidade e oposição.

Na proposta dos fatores a serem utilizados para a avaliação do clima da UNEB, o fator imagem da instituição visa conhecer as percepções dos funcionários sobre a UNEB, no que diz respeito aos valores institucionais, à ética, ao tratamento dado aos clientes, como também à qualidade e à produtividade no ambiente e nos processos de trabalho. Visa também identificar o sentimento de identidade do funcionário em relação a instituição.

### ***5.2.8 Processo decisório***

Decidir significa escolher, optar, selecionar uma dentre diversas possibilidades ou alternativas. Decisões são tomadas a todo instante nas organizações; elas constituem o conteúdo do trabalho diário dos administradores, e são uma atividade crucial para as organizações.

Segundo Morgan (1996, p. 171), "as organizações são, em larga escala, sistemas de tomada de decisões".

Para Chiavenato (1999), a organização é um sistema de decisões em que cada indivíduo participa, escolhendo e decidindo entre alternativas mais ou menos racionais que lhes apresente. Essas escolhas são influenciadas por diversos fatores, sejam eles da organização ou do próprio tomador de decisão.

As decisões internas de uma organização são tomadas dentro de certos limites de liberdade, em que é permitido ao indivíduo movimentar-se. Os objetivos empresariais, sua natureza, o contexto sobre o qual atua e sua cultura são alguns desses limites aceitos explícita ou implicitamente por seus membros.

Na proposta dos fatores a ser utilizado para a avaliação do clima da UNEB, o fator processo decisório tem como objetivo identificar o grau de autonomia que é dado aos funcionários para a realização de suas atividades, bem como o quanto as pessoas se sentem envolvidas nas decisões estratégicas da instituição.

O Quadro 09 a seguir ilustrado, apresenta os componentes constitutivos da proposta dos fatores a serem utilizados para a avaliação do clima organizacional da UNEB.

**QUADRO 09 – COMPONENTES CONSTITUTIVOS DA PROPOSTA DOS FATORES A SEREM UTILIZADOS PARA A AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA UNEB**

<p><b>1 – Estilo de liderança:</b> visa identificar o comportamento típico do líder em relação a sua equipe, ou seja, se o líder apoia, incentiva, busca recursos, se existe uma relação harmoniosa entre a equipe e o líder.</p> <p><b>2 – Relacionamento interpessoal:</b> tem como objetivo identificar a maneira como ocorrem as interações entre as pessoas dentro da organização, ou seja, verificar o grau de relacionamento que prevalece entre os funcionários, entre estes e suas chefias e com a própria instituição. Verificando se existe um ambiente de confiança, apoio, harmonia, respeito e consideração entre os membros da instituição.</p> <p><b>3 – Comunicação organizacional:</b> visa identificar a percepção dos funcionários em relação ao processo de comunicação existente na UNEB. Verificando desde a maneira como as pessoas percebem como são divulgadas as políticas e diretrizes da instituição, a transparência e rapidez do processo, a eficiência dos meios utilizados, bem como a comunicação existente entre os gestores e sua equipe, entre os componentes da própria equipe e entre as diversas áreas funcionais.</p> <p><b>4 – Desenvolvimento profissional:</b> tem como objetivo identificar a percepção dos funcionários no que diz respeito a maneira como a organização provê a seus membros oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional; o quanto a instituição atende as aspirações e expectativas de progresso de seus funcionários.</p> <p><b>5 – Recompensa:</b> verifica a percepção dos funcionários em relação a equidade entre as recompensas tanto materiais, quanto imateriais, oferecidas pela empresa em relação aos esforços despendidos pelos funcionários para a realização de suas atividades.</p> <p><b>6 – Apoio logístico:</b> tem como objetivo verificar o grau de apoio que a organização provê aos seus funcionários em relação as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho; o quanto a organização facilita a execução de seus principais trabalhos.</p> <p><b>7 – Imagem da instituição:</b> visa conhecer as percepções dos funcionários sobre a UNEB no que diz respeito aos valores institucionais, a ética, ao tratamento dado aos clientes, como também à qualidade e produtividade no ambiente e nos processos de trabalho. Visa também identificar o sentimento de identidade do funcionário com a instituição.</p> <p><b>8 – Processo decisório:</b> tem como objetivo identificar o grau de autonomia que é dado aos funcionários para a realização de suas atividades, bem como o quanto as pessoas são envolvidas nas decisões estratégicas da instituição.</p>
--

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Os dados apresentados no Quadro acima representam o resultado da pesquisa que, ao final, resultou na identificação de um conjunto de oito fatores, que estão sendo propostos para serem utilizados na avaliação do clima organizacional da UNEB.

Os pressupostos de cada um dos fatores acima descritos visam subsidiar a elaboração das questões que irão compor o instrumento de pesquisa – o questionário – para a avaliação do clima organizacional da UNEB.

Neste capítulo apresentou-se a proposta dos fatores a serem utilizados na avaliação do clima organizacional da UNEB, proposta esta que foi concebida a partir das informações coletadas tanto na pesquisa bibliográfica quanto na pesquisa empírica.

Na seqüência, apresentam-se as considerações finais deste estudo, bem como as recomendações para futuras pesquisas nessa área de conhecimento.

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

É oportuno lembrar que o objetivo deste estudo foi o de identificar um conjunto de fatores do clima organizacional, com base em estudos teóricos e empírico, capazes de subsidiar a elaboração de uma proposta que possibilite a avaliação do clima organizacional da União Educacional de Brasília – UNEB.

Em decorrência dessa proposta, buscou-se na literatura especializada na área de administração o embasamento necessário para uma melhor compreensão do tema clima organizacional, haja vista que é um tema bastante complexo pela sua abrangência, bem como foram resgatados diversas propostas e modelos, recomendados pelos estudiosos da área, para o diagnóstico do clima organizacional em diversos tipos de organizações.

Paralelamente, foram coletadas informações sobre as metodologias utilizadas para a avaliação do clima de duas instituições, uma delas um grande banco público que atua no segmento de varejo, o Banco do Brasil, e a outra uma empresa pública envolvida com geração e transmissão de energia elétrica, a ELETRONORTE.

A escolha dessas empresas deu-se em função de diversos fatores, mas, principalmente, considerou-se a maturidade das metodologias de avaliação de clima dessas duas empresas, decorrente do tempo de sua utilização e dos diversos ciclos de melhoria que resultaram em ajuste e aprimoramento das metodologias.

O embasamento teórico, quanto à pesquisa realizada nas empresas, permitiu identificar alguns aspectos relevantes sobre a questão do estudo do clima organizacional, dentre eles destaca-se:

- A avaliação de clima organizacional é um importante instrumento de levantamento de opiniões e percepções, do qual os dirigentes podem se valer para tentar conhecer e entender melhor o comportamento dos funcionários dentro das organizações.
- Por meio da avaliação do clima é possível aferir, de modo sistêmico, o grau de satisfação ou insatisfação dos funcionários, possibilitando, assim, a definição

de estratégias que potencializem os fatores de satisfação e minimizem as causas de insatisfação no trabalho.

- O diagnóstico do clima organizacional representa um modo constante de obter e de fornecer *feedback*, mantendo o foco voltado para as necessidades dos empregados. Serve para orientar e democratizar a participação dos funcionários no processo de gestão, uma vez que as decisões passam a incluir também as tendências e os pontos de vista dos empregados manifestados por meio da pesquisa.
- Apesar de na literatura se encontrar vários modelos disponíveis para o diagnóstico do clima organizacional, não existe um modelo universal que possa ser aplicado em todos os tipos de organizações. Os modelos devem ser desenvolvidos e ajustados a uma realidade própria de cada tipo de organização estudada, abordando, assim, aspectos relacionados com a sua especificidade e com o seu campo de ação.
- Observou-se também que, apesar de existir uma grande variação entre o número de variáveis ou fatores que constituem os modelos pesquisados (6 a 33), bem como da nomenclatura dos fatores utilizados para diagnosticar o clima organizacional, verificou-se que determinados fatores são comuns a quase todos os modelos pesquisados. Esses fatores ou variáveis estão relacionados com a questão da liderança, relacionamento interpessoal, recompensas, comunicação, desenvolvimento profissional e processo decisório.

Assim, a partir do conhecimento adquirido ao longo deste estudo, e considerando-se as peculiaridades e a cultura da UNEB, concluiu-se que os fatores do clima que devem ser considerados para constituir a proposta para a avaliação do clima da UNEB são: **estilo de liderança, relacionamento interpessoal, comunicação organizacional, desenvolvimento profissional, recompensas, apoio logístico, imagem da instituição e processo decisório.**

Os fatores estilo de liderança, relacionamento interpessoal, recompensas, desenvolvimento profissional e processo decisório foram selecionados para compor o conjunto de fatores propostos para a avaliação do clima da UNEB, pois, como já foi mencionado anteriormente, esses fatores são comuns à maioria (que aparecem com maior

freqüência) nos diversos modelos disponíveis na literatura (ver Quadro 5), bem como das metodologias adotadas pelas empresas pesquisadas, o Banco do Brasil e a ELETRONORTE.

Os fatores comunicação organizacional, imagem organizacional e apoio logístico foram selecionados para compor a proposta dos fatores a serem utilizados para a avaliação do clima da UNEB, por se mostrarem variáveis importantes para este estudo, em razão de determinadas características da Instituição para a qual o modelo está sendo desenvolvido.

Sendo a UNEB, uma instituição de ensino superior, ou seja, uma organização do conhecimento, cuja sua razão de ser se baseie essencialmente na geração, transformação, transmissão e disseminação de conhecimentos e informações, nesse tipo particular de organização, muito mais do que em outro tipo de organização, a comunicação torna-se um fator estratégico.

Segundo Hall (1984), “quanto mais uma organização se orienta para pessoas e idéias, mais importante torna-se a comunicação”.

O fator apoio logístico foi selecionado, pois a pesquisadora supõe, “a priori”, que esse é um dos fatores limitantes ao desempenho profissional e à obtenção de resultados.

O fator imagem da instituição foi selecionado para constituir a proposta, pois a imagem representa a maneira pela qual as pessoas percebem a organização. 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 uma organização.

Assim, o conhecimento da percepção da imagem que os funcionários têm da UNEB torna-se importante para a compreensão de determinados comportamentos.

Na realidade, sabe-se que são muitos os pontos ou facetas da estrutura de funcionamento de uma organização que merecem ser investigados. No entanto, é necessário limitar o campo de abrangência, sobretudo quando se pretende detalhar os fatores em um instrumento de monitoramento, compatível com a cultura da empresa.

Espera-se que a avaliação do clima da UNEB, da forma como está sendo proposta, auxilie os gestores da instituição nas definições de estratégias que possibilitem a convergência dos interesses e das expectativas dos funcionários com os objetivos e metas da instituição.

Deseja-se também que os resultados decorrentes deste estudo subsidiem os gestores de outras instituições de ensino superior a implementar a prática de avaliação do clima organizacional, a fim de que eles possam conhecer as percepções dos seus

colaboradores acerca dos vários fatores organizacionais que influenciam o grau de motivação e satisfação dos mesmos, e, a partir dos resultados obtidos, possam ser definidas estratégias que possibilitem a melhoria da qualidade de vida de seus funcionários.

Tomando-se por base os resultados decorrentes desta pesquisa, pode-se recomendar que novas pesquisas sejam desenvolvidas para:

- Verificar a adequabilidade dos fatores propostos para a avaliação do clima organizacional da UNEB, por meio da aplicação de uma pesquisa-piloto.
- Verificar a adequabilidade dos fatores propostos em outras instituições de ensino superior.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFFONSO, Annibal. **Estudo comparativo entre o modelo de organização burocrática e o modelo de empresa global a partir da análise dos tipos ideais**. Anais do XII Congresso Latino Americano de Estratégia. Puebla, México, 2001.

AMBONI, Nério. **Liderança, comunicação e clima organizacional**: um estudo comparativo dos centros e departamentos de ensino da Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, UFSC, Florianópolis, 1986.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1980.

ASANOME, Cleusa Rocha. **Liderança sem seguidores**: um novo paradigma. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2001.

BALDRIDGE, J. V. Características de la organización de los colleges y de las universidades. In: BALDRIDGE, J. V. (Org.). **Estrutturación de políticas y liderazgo efectivo en la educación superior**. México: Noeme Editores, 1982.

BANCO DO BRASIL. **Clima PRO**: um instrumento para superar desafios, roteiro de orientação. Brasília: Banco do Brasil, 1999.

BARÇANTE, Luiz. **Ouvindo a voz do cliente interno**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Teorias de Administração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

BAUER, Martin W. e GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

BERGAMINI, C. W. A difícil administração das motivações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, vol. 38, n. 1, jan./mar. 1998.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação é liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGER, Leoni. **Estudo do emprego de técnicas da análise transacional e da programação neurolinguística na melhoria da comunicação pessoal e organizacional**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 1999.

BOWDITCH, James L. **Elementos de comportamento organizacional**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

BURT, Nunes. **Liderança para o terceiro setor**: estratégias de sucesso para organizações sem fins lucrativos. São Paulo: Futura, 2000.

- CHAMPION, Dean. **Sociologia das organizações**. São Paulo: Brasiliense, 1988.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- CODA, Roberto. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.
- CORRADO, Frank M. **A força da comunicação: quem não se comunica como utilizar e conduzir as comunicações internas e externas para criar valores e alcançar os objetivos nas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- CRUZ, Scheila da. **Filelização e captação de investidores institucionais: um protótipo para o relacionamento do *Front Office* de instituições financeiras privadas com fundo de pensão**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2000.
- DAVIS, Keith e NEWSTRON, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- DRUCKER, Peter F. **Administração para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- ELETRONORTE, Plano Estratégico 2002-2002.
- ENGEL, Guido J. **Estruturação e redação de dissertação e tese**. Curitiba : SCD-AC, 1982.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1984.
- FARIA, A. N. de. **A comunicação na administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.
- FERNANDES, Eda C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade Editora, 1996.
- GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M.; DONELLY, James H. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. Trad. de Carlos Roberto Vieira de Araújo. São Paulo: Atlas, 1981.
- GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.

GODOY, Arilda Schimidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol. 35, n. 2, p.57-63, maio/jun. 1995a.

\_\_\_\_\_. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol. 35, n. 3, p.20-29, maio/jun. 1995 b.

HALL, C. S. et al. **Teoria da personalidade**. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1980.

HALL, Richard. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HAETINGER, Y. F. **Influência da eficácia de liderança no clima organizacional percebido e desejado em uma entidade hospitalar de Porto Alegre**. Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Instituto de Psicologia. Porto Alegre, 1979.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

KOLB, David Allen et al. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1986.

KOUZES, James M; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LA FOLLETE, W. R.; SIMS, H. P. Is satisfaction redundant with organizational climate? **Organizational Behavior and Human Performance**, 1975

LEITÃO, Sergio Proença. A questão organizacional na universidade: as contribuições de Etzioni e Rice. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p-4-27, out./dez. 1985.

LESSA, Carlos Alberto. **Qualidade total e dimensões burocráticas**. Dissertação (Mestrado). UFSC, 1997.

LITWIN, G. H.; STRINGER, R. A. Jr. **Motivation and organizacional**. Boston, Harvard University, 1978.

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Quality, 1995.

MACHADO, Luiz A. S. **O processo participativo para a melhoria do clima organizacional de uma empresa Bancária**. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2000.

MATSUSHITA, Konosuke. **Não vivemos somente pelo pão: um sistema de negócio, um princípio de gerenciamento.** Japão: Daí Nippon Printing co. Ltda, 1998.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amauri. **Introdução à administração.** 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY C. Donald; PIETRI JR. Paul H.. **Administração: conceitos e aplicações.** 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MENEGASSO, Maria Éster. O declínio e a ascensão da empregabilidade. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 1998.

MERTON, Robert K. **Sociologia: teoria e estrutura.** Trad. de Miguel Maillat. São Paulo: Mestre Jou, 1970.

MINAYO. Maria Cecília Souza. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MORAES, Mario César Barreto. **Modelo de Gestão para Instituições de Ensino Superior públicas e privadas em ambientes competitivos: proposta de estudo de caso.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2001.

MORAES, Lúcio Flavio Renault. **Clima Organizacional: Discussões Metodológicas sobre a implantação de uma pesquisa no Banco do Brasil S/A.** ANPAD, 1999.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento interpessoal.** 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1986.

MOTTA, Fernando C. Prestes; PEREIRA, Luiz C. Bresser. **Introdução à organização burocrática.** 7 ed. São Paulo: Brasiliense, 1991.

NOLLI, Dario. **Avaliação da eficácia dos cursos de graduação: uma proposta metodológica.** Exame de Qualificação. Tese (Doutorado). UFSC, 2001.

OLIVEIRA, Nanete Ribeiro de. **Clima organizacional da Embrapa.** Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia e Administração. Dissertação (Mestrado). São Paulo, 1990.

PINCHOT, G., PINCHOT E. **O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

QUEIROZ, Simone. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 1996.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1985.

RIZZATTI, Gerson. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC:** contribuição para implantação do programa de qualidade. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 1995.

\_\_\_\_\_. **Categorias de análise de clima organizacional em Universidades Federais Brasileiras.** Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2002.

RODRIGUEZ, L.L. Novos enfoques sobre administração universitária. In: **Administração universitária em tempo de crise:** perspectivas para o ano 2000. III Congresso da Organização Universitária Interamericana, Salvador, 1983, v.1.

SÁ LEITÃO, Jaqueline. **Relações entre clima organizacional & transferência de treinamento.** Dissertação. Brasília, UnB, 1995

SÁ LEITÃO, Jaqueline et al. **Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica.** ANPAD, 1998.

SBRAGIA, Robert. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração.** São Paulo, v. 18, n. 2, abr./jun. 1983.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2000.

SOUZA, Edela L. P. **Clima e cultura organizacionais:** como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blucher, 1978.

\_\_\_\_\_. Percepção do clima conforme o escalão hierárquico. **Revista de Administração de Empresas.** Rio de Janeiro, vol. 20, n. 4, out./dez. 1980.

SOUZA, Edmir B. **Motivação para o trabalho:** um estudo de caso para operadores da Petrobrás Refinaria Presidente Getúlio Vargas. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2001.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** Rio de Janeiro, LTC, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy e ANDRADE, Rui Otavio. **Gestão de instituição de ensino.** Rio de Janeiro: FGV, 1999.

TAMAYO, Alvaro et al. **Trabalho, Organizações e Cultura.** São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem:** fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1991.

UNEB. **Plano de Desenvolvimento Institucional.** Brasília, 2002.

VENDRAMINI, Patrícia. **Liderança e mudança organizacional:** as categorias essenciais do líder facilitador. Dissertação (Mestrado). UFSC, 2000

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, John. **Administração estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.