

Pesquisa de Clima como ferramenta  
na Elaboração do Planejamento  
Estratégico: um estudo de  
caso na FUNCEC

Tasso Simões Crespo de Aquino

# Pesquisa de Clima como ferramenta na Elaboração do Planejamento Estratégico: um estudo de caso na FUNCEC

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
como Requisito Parcial para Obtenção  
do Título de Mestre em  
Engenharia de Produção.

FLORIANÓPOLIS  
2004

Tasso Simões Crespo de Aquino

**PESQUISA DE CLIMA COMO  
FERRAMENTA NA ELABORAÇÃO DO  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM  
ESTUDO DE CASO NA FUNCEC**

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

Florianópolis, 26 de fevereiro de 2004

Professor Edson Pacheco Paladimi, PhD.  
Coordenador do Programa

Banca Examinadora

---

Waldemar Ferreira da Silva, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Professor Luiz Gonzaga, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Orientador

---

Gerson Rizatti, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico esse trabalho à minha  
esposa Maria de Fátima Lima Simões de Aquino,  
filhos Marcos Simões Crespo de Aquino  
e Maria de Lourdes Simões Lima de Aquino  
e em memória de meus pais  
que em vida sempre me apoiaram  
nos desafios que a vida me impôs.

## *Agradecimentos*

Agradeço à grande amiga Gardênia, cuja ajuda serviu de alicerce fundamental à realização deste sonho, pelo tempo que usou me ajudando nas partes complexas como apoio em conhecimento, moral e ao mesmo tempo suporte técnico de grande nível em informática, uma verdadeira irmã.

Aos grandes amigos professores Carlos Alberto Nepomuceno e Carlos Calic pelo incentivo

Aos Professores Geraldo Eustáquio Parreiras, Vera Lúcia Duran Lima, Dadinho e Theóphilo por terem permitido que eu participasse do curso de mestrado.

Aos professores do curso de Mestrado, em especial aqueles que sempre me deram maior atenção como o Idone, Emílio e Luiz Gonzaga, sendo esse um homem brilhante não só pela sua capacidade e conhecimento, mas também pelo carinho com que me orientou sempre que foi necessário.

À Equipe do Instituto Metodista Izabela Hendrix, em especial ao Marconi, Elaine e Léo pelo trabalho que lhes dei.

À Juliana pelo apoio e disponibilidade.

Ao pessoal da ACOM por ter disponibilizado informações importantes ao trabalho.

Ao meu ex-aluno e agora meu professor João Carlos pela disponibilidade de material importante á pesquisa.

À equipe de funcionários da biblioteca da FUNCEC, em especial á Verônica que sempre garantiu o fornecimento de livros necessários aos estudos, ao tempo e à hora.

Às minhas tias Lúcia, Clotilde e Ilka, sendo as duas últimas em memória, pela alegria contagiante, o que me deu incentivo à continuidade do trabalho.

À todos aqueles que de forma direta ou indireta contribuíram para a realização desta pesquisa.

*“Um homem pode bastar-se a si mesmo;  
mas dez homens, unidos por amizade e afeto,  
seriam capazes de fazer o que dez mil,  
isolados, não poderiam.”  
(Autor Desconhecido)*

## RESUMO

AQUINO, Tasso Simões Crespo de. **Pesquisa de Clima como ferramenta na Elaboração do Planejamento Estratégico: um estudo de caso na FUNCEC.** 2004. 130 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

O presente trabalho tem como objetivo analisar a importância da pesquisa de clima e sua contribuição na criação de um planejamento estratégico, considerando os principais aspectos que devem ser observados em tais processos, fazendo um estudo aprofundado sobre o tema confrontando com as leituras realizadas durante o curso para organizar e orientar dentro da FUNCEC uma equipe interessada em trabalhar constantemente na permanência desta qualidade. Ao pesquisar é possível observar que grande parte dos autores constatam que o Planejamento Estratégico vem sendo utilizado por poucas empresas no Brasil. Por ser, na verdade, mais simples do que se imagina, pode ser eficaz sem experientes especialistas, mas apenas com profissionais gabaritados tendo uma ampla visão das mudanças ambientais do País e suas influências na política e na economia.

**PALAVRAS CHAVE:** Clima Organizacional, Planejamento estratégico, recursos humanos.

## **ABSTRACT:**

AQUINO, Tasso Simões Crespo de. **Pesquisa de Clima como ferramenta na Elaboração do Planejamento Estratégico: um estudo de caso na FUNCEC.** 2004. 130 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

The present paper aims at investigating the importance of the morale research and its contribution to the strategic planning. Considering the main aspect to be observed in such processes, studying deeply the subject found out the course, to organize and orient the FUNCEC Institution a team interested in working in keeping this quality. During the survey it was possible to notice that most authors believe that the Strategic Planning has not being widely used in most Brazilian company. This planning is simpler than one can image so it can be applied without experienced expert. It only demand qualified professional who have a wide perspective of environmental changes of the country and its influences in the economic policy.

Key Word: Organizational Morale, Strategy Planning. Human resource.

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO .....   | 13 |
| 1.1 Justificativa .....  | 15 |
| 1.2 Definição da Área e Público Alvo .....                     | 15 |
| 1.3 Coleta de Dados .....                                      | 15 |
| 1.4 Objetivos .....  | 16 |
| 1.4.1 Objetivo geral.....                                      | 16 |
| 1.4.2 Objetivos Específicos.....                               | 16 |
| 1.5 Metodologia de Pesquisa.....                               | 16 |
| 1.6 Estrutura do trabalho.....                                 | 18 |
| <br>   |    |
| 2 Revisão da literatura .....                                  | 19 |
| 2.1 Introdução .....   | 19 |
| 2.2 A dinâmica da evolução de ensino superior brasileiro ..... | 19 |
| 2.3 Evolução histórica das Relações Humanas.....               | 21 |
| 2.3.1 Planejamento de Recursos Humanos.....                    | 23 |
| 2.3.2 Processos Básicos de Recursos Humanos .....              | 24 |
| 2.3.2.1 Processo de Provisão de Pessoas .....                  | 24 |
| 2.3.3 Processo de Aplicação de Pessoas.....                    | 25 |
| 2.3.4 Processo de Manutenção de Pessoas.....                   | 28 |
| 2.3.5 Processo de Desenvolvimento de Pessoas.....              | 30 |
| 2.3.6 Processo de Monitoração de Pessoas.....                  | 31 |
| 2.4 Clima Organizacional .....                                 | 32 |
| 2.4.1 As Pessoas e o clima organizacional.....                 | 32 |
| 2.4.2 Por que fazer pesquisa de clima?.....                    | 33 |
| 2.4.3 O melhor momento .....                                   | 34 |
| 2.4.4 Após a pesquisa .....                                    | 35 |
| 2.4.5 Mensuração de Clima .....                                | 35 |
| 2.5 A motivação humana .....                                   | 39 |

|         |   |    |
|---------|---|----|
| 2.5.1   | O que é motivação.....  | 39 |
| 2.5.2   | O ciclo motivacional .....  | 40 |
| 2.5.3   | Teorias sobre a motivação humana.....   | 41 |
| 2.5.3.1 | Teoria das necessidades de Maslow.....  | 42 |
| 2.5.3.2 | Teoria contingencial de VROOM .....   | 44 |
| 2.5.3.3 | Teoria dos fatores de Herzberg .....  | 45 |
| 2.5.4   | Motivação para o trabalho.....  | 47 |
| 2.6     | Mensuração de Clima Organizacional .....  | 49 |
| 2.6.2   | Classificação dos clientes.....   | 55 |
| 2.7     | Processo e Desenvolvimento de Grupos .....  | 56 |
| 2.8     | Conceituação de Planejamento Estratégico .....  | 57 |
| 2.8.1   | Princípios Básicos do Planejamento .....  | 60 |
| 2.8.2   | Princípios Específicos do Planejamento .....  | 61 |
| 2.8.3   | As Falácias do Planejamento Estratégico .....   | 64 |
| 2.8.4   | Posturas típicas em relação ao planejamento.....  | 65 |
| 2.9     | Proposta do Uso do Clima Organizacional como Fator Favorável ao<br>Planejamento Estratégico ..... | 67 |
| 2.10    | Conclusão.....  | 68 |
| 3       | Caracterização da Instituição .....   | 69 |
| 3.1     | Introdução.....   | 69 |
| 3.2     | Caracterização da FUNCEC.....   | 69 |
| 3.2.1   | O Negócio da FUNCEC.....  | 70 |
| 3.2.2   | A Missão da FUNCEC.....   | 70 |
| 3.2.3   | Valor agregado e agregando valor .....  | 70 |
| 3.2.5   | Os Princípios da FUNCEC .....   | 71 |
| 3.3     | Instituições mantidas .....   | 71 |
| 3.3.2   | As relações com a Entidade Mantenedora .....  | 72 |
| 3.3.3   | A Administração do Instituto de Ensino Superior de João Monlevade.....                            | 72 |
| 3.4     | O modelo educacional do Instituto.....  | 73 |
| 3.5     | O Processo de Comunicação Inter e Intra Docente e Discente .....                                  | 73 |
| 4       | Estudo de caso.....   | 75 |
| 4.1     | Medida de clima da FUNCEC .....   | 75 |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 4.1.1 | Planejamento estratégico .....                         | 75  |
| 4.1.2 | Ameaças e oportunidades .....                          | 75  |
| 4.1.3 | Pontos Fortes e Fracos.....                            | 76  |
| 4.1.4 | Público-Alvo .....                                     | 76  |
| 4.1.5 | Entrevista e questionários.....                        | 77  |
| 4.1.6 | Análise e interpretação dos dados.....                 | 77  |
| 4.1.7 | Análise da pesquisa.....                               | 77  |
| 5     | Apresentação dos Resultados.....                       | 78  |
| 5.1   | Escalas da Pesquisa de Clima.....                      | 78  |
| 5.1.1 | Análise .....  | 79  |
| 5.1.2 | Relatório Gerencial .....                              | 79  |
| 5.1.3 | Análise dos Dados .....                                | 78  |
| 5.2   | Análise dos Resultados.....                            | 86  |
| 5.3   | Análise das respostas por questão apresentada .....    | 90  |
| 5.4   | Pesquisa de Clima Organizacional Docente.....          | 94  |
| 5.5   | Pesquisa de Clima Organizacional Administrativo.....   | 97  |
| 5.6   | Correções de clima .....                               | 100 |
| 5.7   | Conclusão.....   | 100 |
| 6     | Conclusão e Considerações Finais .....                 | 101 |
|       | Referências .....                                      | 105 |
|       | Apêndice.....  | 107 |
|       | QUESTIONÁRIO PARA PESSOAL DOCENTE ADMINISTRATIVO.....  | 107 |
|       | QUESTIONÁRIO PARA PESSOAL OPERACIONAL.....             | 114 |
|       | ANEXOS .....   | 123 |
|       | I – PLANO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL – 2000/2002 ..... | 123 |
|       | II - PLANO DE CAPACITAÇÃO DOCENTE.....                 | 130 |
|       | III - PLANO DE CARREIRA DOCENTE .....                  | 133 |
|       | IV - A INSTITUIÇÃO FUNCEC.....                         | 142 |

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1: Resultado por fator - Operacional.....   | 78 |
| Gráfico 2: Resultado por fator/nível.....   | 79 |
| Gráfico 3: Resultado por fator/docente.....   | 80 |
| Gráfico 4: Resultado docente x geral FUNCEC .....   | 81 |
| Gráfico 5: Resultado por fator - Administrativo.....  | 82 |
| Gráfico 6: Resultado administrativo x geral FUNCEC .....  | 83 |
| Gráfico 7: Resultado operacional x geral FUNCEC.....  | 84 |
| Gráfico 8: Resultado Geral .....  | 85 |
|   |    |
| Figura 1: Fatores que afetam o desempenho no cargo.....   | 27 |
| Figura 2: As etapas do ciclo motivacional .....   | 41 |
| Figura 3: Hierarquia das necessidades humanas .....   | 42 |
| Figura 4: Os três fatores da motivação para produzir .....  | 45 |
| Figura 5: Teoria dos dois fatores – os satisfacientes e os insatisfacientes como dois contínuos separados. .... | 47 |

# 1 INTRODUÇÃO

Nos princípios básicos das metodologias de Análise de Problemas e Tomada de Decisão está que o primeiro passo para a solução de um problema é o diagnóstico. Dentro deste contexto, uma das ferramentas mais eficazes no diagnóstico na área de Recursos Humanos é a Pesquisa de Clima Organizacional. Através dela pode-se mapear e analisar a situação em que a empresa está e utilizar estes dados como base para ações corretivas. Antes de se iniciar qualquer planejamento nos processos de Administração de Pessoas, é necessário saber exatamente qual é a situação, como se está realmente, o que é o problema e, até mesmo, se o que é considerado um problema, realmente o é.

A Pesquisa de Clima Organizacional visa, em um primeiro momento, proporcionar a análise da organização com o seu ambiente, bem como o conjunto de condições que caracterizam o estado de satisfação e/ou insatisfação dos colaboradores (empregados) na empresa e das demais pessoas que com eles interagem.

É uma valiosa ferramenta de Gestão Estratégica, pois além de permitir a análise interna e externa, também acompanha o estado de satisfação e comprometimento dos colaboradores com a organização, proporcionando, através de estratégias e ações, o crescimento e desenvolvimento das pessoas e a máxima produtividade e qualidade, visando a consecução e a superação dos resultados pré-estabelecidos pela Direção.

Neste contexto, o clima organizacional retrata o estado de satisfação dos colaboradores em relação a diversos itens, dentre os quais pode-se mencionar: satisfação com o trabalho, com a empresa; consigo mesmo; com os colegas de trabalho, com as condições de trabalho; com a chefia/gerência, etc, bem como visualizar e identificar o grau de alinhamento entre a cultura definida pela organização e as ações realizadas no dia-a-dia. Este estado de satisfação cria qualidade e comprometimento no ambiente da organização, gerando uma maior empatia entre a empresa e o seu cliente.

Afinal, como bem preconiza Likert:

Uma organização humana eficiente e altamente motivada pode realizar com grande possibilidade de êxito quase tudo o que se propôs atingir. (LIKERT, 1975, p.158)

Dentre as principais contribuições da Pesquisa de Clima Organizacional, é possível destacar:

- ✓ buscar o alinhamento da cultura com as ações efetivas da empresa;
  - ✓ promover o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores;
  - ✓ integrar os diversos processos e áreas funcionais;
  - ✓ otimizar a comunicação;
  - ✓ minimizar a burocracia;
  - ✓ identificar necessidades de treinamento, desenvolvimento pessoal/gerencial e de educação empresarial;
  - ✓ enfocar o cliente interno e externo;
  - ✓ otimizar as ações gerenciais, tornando-as mais consistentes;
- organizar, flexibilizar e agilizar as atividades da organização, dentre outras.

Este estudo propõe a definição do que é a pesquisa de clima organizacional, como essa pesquisa pode fornecer à empresa a solução para prováveis problemas nela identificados, influenciando de forma direta nos recursos humanos, objetivando criar e manter um ambiente onde a relação empresa-cliente-empregado seja satisfatória para todos, devido às transformações organizacionais.

É oportuno ressaltar que a demanda para a realização da Pesquisa de Clima Organizacional decorre, principalmente, do desenvolvimento do Planejamento Estratégico Empresarial.

O objetivo principal da Pesquisa de Clima Organizacional para qualquer empresa é maximizar, cada vez mais, suas relações com os clientes, oferecendo condições de trabalho adequadas, proporcionando oportunidades de desenvolvimento e estabelecendo um ótimo ambiente de trabalho, o que proporcionará o alcance e a superação dos objetivos definidos pela Diretoria, o que está diretamente ligada à satisfação do cliente, razão da existência da empresa.

## **1.1 Justificativa**

Uma instituição de ensino superior vive única e exclusivamente às expensas do fator humano junto de suas qualificações, assim como de suas interações com o ambiente de trabalho, que possam gerar benefícios intangíveis que contribuam para o desenvolvimento intelecto-científico endógeno, resultando em um denominador comum a todos envolvidos nesse trabalho do ensino-aprendizado, atingindo uma missão pré-determinada, que gere benefícios significativos à sociedade e a pátria. A satisfação do fator humano é, portanto, por demais importante no sucesso desse tipo de empresa, o que justifica a razão da pesquisa.

A finalidade maior da mesma é o diagnóstico das aptidões internas em forma números que depois de trabalhados e devidamente analisados, possam gerar parâmetros que permitam a elaboração de um plano estratégico eficiente.

## **1.2 Definição da Área e Público Alvo**

Tal pesquisa será realizada na Instituição FUNCEC, envolvendo funcionários e uma equipe designada para o processo de pesquisa de clima. Responderão ao questionário os grupos de professores, funcionários administrativos e operacionais. Os gráficos e análise dos resultados serão gerados de forma organizada conforme os grupos citados anteriormente.

## **1.3 Coleta de Dados**

Como instrumento de coleta de dados, serão utilizados todos os questionários respondidos pelos funcionários, além de planilhas e gráficos com dados consolidados pela equipe designada para a pesquisa de clima, buscando identificar áreas problemáticas e coletar idéias e soluções.

Será feita uma análise dos dados coletados por meio de gráficos, tabelas, planilhas, com o auxílio do Excel, que, após transformados em informações, auxiliarão na elaboração de um plano de ação que venha atender às necessidades apresentadas pelo grupo.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo geral**

Analisar a importância da pesquisa de clima e sua contribuição na criação de um planejamento estratégico, considerando os principais aspectos que devem ser observados em tais processos.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- a) Fazer um estudo aprofundado sobre Pesquisa de Clima e Planejamento estratégico, confrontando com as leituras realizadas durante o curso.
- b) Analisar pontos a serem modificados para melhor atender aos clientes internos e externos da Instituição pesquisada em termos de qualidade do produto.
- c) Propor ações que amenizem problemas detectados a partir das respostas dos funcionários.
- d) Disponibilizar dados confiáveis para a tomada de decisão, por parte da empresa.

## **1.5 Metodologia de Pesquisa**

As análises serão feitas através dos resultados dos questionários que servirão de base para criação de gráficos.

A pesquisa bibliográfica é importante por ser um método que implica na seleção, leitura e análise de textos relevantes à dissertação, tendo como principais objetivos para realização de uma pesquisa, a redefinição de um problema, as técnicas de coleta de dados e a interpretação dos resultados.

A presente dissertação está fundamentada em uma pesquisa de campo onde serão observadas as práticas internas do processo produtivo, bem como, a análise externa das variáveis ambientais.

Quanto à sua composição, utilizará o método da pesquisa participante, feita de forma intencional, a fim de promover o envolvimento das pessoas no processo administrativo da FUNCEC<sup>1</sup>. Incluída aqui, uma ampla pesquisa bibliográfica visando a compreensão dos fatos e dos problemas existentes.

A técnica utilizada para a coleta de dados será a observação participante, subsidiada por questionários e entrevistas, para os funcionários e clientes que será realizada no ambiente de trabalho e em empresas que comercializam os produtos, visando compreender as necessidades de melhorias por eles sugeridas, confrontando-as com os estudos realizados no referencial teórico para se chegar a conclusões sobre as hipóteses levantadas.

A análise de dados procurará seguir os padrões da análise quantitativa, ou seja, terá o propósito de procurar identificar relações entre os fenômenos, usar uma série de procedimentos serão usados para levantar inferências válidas a partir de um texto, cabendo ao pesquisador interpretar e explicar os resultados utilizando teorias relevantes.

A escolha da Instituição: o pesquisador optou por analisar a FUNCEC, por se tratar da empresa na qual trabalha e sendo que a mesma se encontra na região do Médio Piracicaba, na cidade de João Monlevade, tendo grande credibilidade pelas pessoas da região. Um motivo muito mais importante se situa no fato de que a Faculdade de Administração que mesmo com poucos anos de existência, superou as expectativas, obtendo em três avaliações do MEC a classificação A e duas com classificação B. Da mesma forma, a Faculdade de Direito nas duas primeiras avaliações, obteve conceito A. A UFOP<sup>2</sup> está abrindo unidades de Ensino Superior na cidade e breve enfrentaremos concorrência por parte desta Universidade Federal e isto preocupa, pois a FUNCEC não pode perder alunos bem preparados, isto é,

---

<sup>1</sup> Fundação Comunitária Educacional e Cultural de João Monlevade.

<sup>2</sup> Universidade Federal de Ouro Preto

alunos que ao se candidatarem a um vestibular em uma Universidade Federal, certamente serão aprovados e que poderiam optar por tal instituição buscando amenizar as despesas geradas por uma universidade particular, que levem à sério o seu compromisso com a Instituição a qual representam, o que poderia comprometer os próximos conceitos e a única medida de qualidade desta Instituição de ensino nesse momento, é a prova de avaliação de cursos.

Neste capítulo, faz-se a apresentação das considerações introdutórias que envolvem a caracterização da proposta de estudo, a viabilidade da pesquisa, suas contribuições científicas e práticas, as exposições dos objetivos e das hipóteses de pesquisa, assim como das limitações consideradas. Na seqüência, a delimitação da pesquisa é fundamentada na pesquisa bibliográfica e participante, utilizando para coleta de dados a pesquisa aplicada. Na seqüência, a fundamentação teórica sobre a qualidade do processo administrativo aplicada à rotina de trabalho em uma Instituição de Ensino.

## **1.6 Estrutura do trabalho**

A dissertação está estruturada em cinco capítulos, sendo que no primeiro são apresentadas as considerações introdutórias que envolvem a caracterização da proposta de estudo, a relevância e a viabilidade da pesquisa, suas contribuições científicas e práticas, as exposições dos objetivos e as justificativas, assim como a metodologia do projeto considerada.

No Capítulo II, apresenta as teorias, conceitos e definições, correspondendo à fundamentação teórica dos fatores.

No Capítulo III, apresenta a caracterização da empresa.

No Capítulo IV, apresenta os resultados e o cruzamento dos dados da pesquisa.

No Capítulo V, a Conclusão, em que estão registradas sugestões para trabalhos futuros salientam-se os principais resultados desta dissertação, reduzindo as hipóteses teóricas que estiveram em sua base. Avança-se com as recomendações elaboradas a partir da análise prática sobre a questão do aluno e sua relação com a Instituição onde está se formando, e a qual representará no mercado de trabalho.

Finalmente, são apresentados a bibliografia e os anexos.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Introdução**

Esse capítulo visa descrever a evolução das relações humanas e os principais processos de RH em uma empresa, bem como conceituar e fundamentar Pesquisa de Clima Organizacional e Planejamento Estratégico.

### **2.2 A dinâmica da evolução de ensino superior brasileiro**

A história do ensino superior brasileiro confunde-se, ao longo do tempo, com a própria história do país. De 1808, quando foram criadas as primeiras instituições de ensino superior, até 1889, seu desenvolvimento foi muito lento. Foi somente durante o período republicano, com a Constituição da República de 1891, que o ensino superior, que era de responsabilidade do poder central, foi descentralizado para os governos estaduais e para instituições privadas. A partir dessa data, ampliou-se e iniciou-se uma diferenciação do ensino superior no Brasil, entre o ensino superior público e o privado. Segundo Sampaio,

Nesse período inicial, o surgimento de instituições privadas significou a abertura de um sistema exclusivamente público, restrito e centralizador em duas direções: A alternativa confessional ao ensino público e laico e a alternativa laica das elites dos estados para fugir ao controle do poder central. (SAMPAIO, 2000, p.39)

Durante o período pré-republicano e durante as primeiras décadas ao século XX, todas as Instituições de ensino cobravam mensalidades e / ou taxas de matrículas de seus alunos, situação só modificada nos anos 50, quando as instituições públicas passaram a oferecer o ensino gratuito, além disso, o ensino superior, tanto público como privado, que era ministrado em instituições isoladas, se propunha basicamente à formação profissional, visando assegurar posições privilegiadas dentro do mercado de trabalho e, portanto, afirmar o prestígio social aos detentores de diplomas desse segmento de ensino.

A partir dos anos 50, as preocupações com as concorrências praticamente não existiam e a única preocupação das instituições de ensino superior, tanto pública como privada, repousavam no fato de empregarem bem o profissional por elas entregue ao mercado de trabalho. Nessa época o emprego era fácil e a qualidade oferecida pelas Instituições se restringia apenas à qualidade dos ensinamentos técnicos, fato que iria mudar com o tempo.

A globalização econômica e a revolução tecnológica têm exigido maior profissionalização do mundo contemporâneo, com crescente demanda por recursos humanos qualificados para as funções produtivas e gerenciais, Essa realidade tem provocado grande pressão sobre as instituições de ensino superior brasileiras que cresceram e se estruturaram atreladas à obrigação de contribuir para a formação e credenciamento de profissionais para o mercado. Essas novas exigências ressaltam especificamente a importância da qualidade da educação como fator essencial e diferencial para que a sociedade brasileira e o país possam responder às pressões e demandas da competitividade internacional.

Com o objetivo de atender a essa demanda, o Governo Federal tem flexibilizado a política de expansão do ensino superior, permitindo a abertura de novos cursos e turnos e a ampliação de vagas nos cursos já existentes. Paralelamente, o Ministério da Educação e seus agentes têm procurado, a partir da década de 90 controlar a qualidade do ensino prestadas pelas instituições públicas e privadas, utilizando instrumentos de avaliação, conforme determinação do artigo 209 da Constituição Federal de 1988, especificamente para o ensino superior privado, e do artigo 46 da LDB de 1996, extensivo a todas as instituições de ensino superior.

Os programas de avaliação institucional implantados, nos últimos anos, estão exercendo grande pressão na mudança na gestão e na rotina das instituições de ensino,, principalmente as particulares, afetadas mais diretamente pelos resultados das avaliações, uma vez que historicamente organizaram-se como instituições voltadas para o ensino, utilizando corpo docente contratado em regime de tempo parcial e com baixa titulação. Os modelos propostos nos processos de avaliação usam como parâmetros de competência e de qualidade as práticas, os currículos, os projetos pedagógicos e a carreira docente das universidades públicas, que tradicionalmente, procuram cumprir um papel mais abrangente envolvendo, além do ensino, a produção científica, o desenvolvimento do conhecimento e a extensão universitária.

A pressão por modernização e mudança, conseqüência dos procedimentos de avaliação implantados pelo Governo Federal, está afetando todo o sistema federal, estadual e municipal de ensino, incluindo as instituições de ensino superior públicas e privada além dos órgãos de regulamentação e as entidades representativas.

A partir dos processos de avaliação, as instituições de ensino privadas viram-se obrigadas a rever seus princípios e objetivos, conseqüentemente, seus processos de trabalho, procurando adequar-se aos requisitos exigidos pelos órgãos regulamentadores do ensino superior brasileiro. As instituições públicas também têm procurado se adaptar às novas exigências uma vez que, também, passaram a ter seus cursos e condições de oferta submetidos às avaliações periódicas e ao credenciamento da própria instituição.

O procedimento de avaliação utilizado pelo Governo Federal fez com que as instituições de ensino superior se reestruturassem em termos de qualidade do seu ensino.

## **2.3 Evolução histórica das Relações Humanas**

No início do século XX o mundo passou por uma enorme transformação tecnológica, quando a realidade econômica e social mudou drasticamente, influenciando conseqüentemente as relações humanas do trabalho, principalmente no setor organizacional.

Para gerenciar um número cada vez maior de pessoas trabalhando juntas, o mundo organizacional passou a adotar o modelo de Organização Militar e da Igreja Católica da época. Tais modelos caracterizavam os grupos de trabalho pela utilização inflexível dos princípios de cadeia e unidade de comando; divisão rígida do trabalho, com funções estreitas e rotineiras; sistemas de planejamento e controle centralizados e com tonalidades marcadamente fiscalizadoras; estilo de liderança predominantemente autoritário.

Porém, infelizmente, estas características não contribuíram para o desenvolvimento e realização pessoais, fatores determinantes para melhorar a eficácia e eficiência de uma empresa.

No início deste século, surge na Europa e nos principais países capitalistas, a área de Recursos Humanos como setor definido da Administração das Empresas. A evolução acelerada dessa área se deu na década de 20, com o fortalecimento do movimento sindical que emergia como uma defesa às situações negativas de ordem econômica e social, provocados pela Revolução Industrial. Outro fator que beneficiou o reforço da área de Recursos Humanos, foi a falta de mão-de-obra provocada pela Primeira I Guerra Mundial.

Nota-se claramente que no início das atividades a área de Recursos Humanos estava voltada para programas paternalistas de bem-estar social, numa tentativa de amenizar a hostilidade sindical que aflorava.

Nesta época o fator humano era encarado como uma combinação de fatores que faziam a empresa produzir. Isto se dava devido à influência maciça do Taylorismo.

Somente nos anos 30, os estudiosos de Filosofia e Sociologia começaram a desenvolver trabalhos direcionados à evolução da Administração de Recursos Humanos. E através de pesquisas como a realizada em Hawthorne na Western Electric, em Chicago, nos Estados Unidos, descobriu-se que as relações humanas, seus estados em expressões individuais e grupais afetam profundamente a produtividade. Baseado nestas advertências surge um movimento que se desenvolve pelo mundo organizacional moderno.

A valorização da área de Recursos Humanos cresce, devido à grande possibilidade de desenvolvimento de seus conhecimentos e técnicas que passariam a influenciar diretamente nos resultados das empresas.

A área de Recursos Humanos passou a contribuir para a "humanização" das relações do trabalho. Um grande número de empresas tem buscado criar um clima organizacional que propicie a auto-realização pessoal.

Além de se propor à reformulação dos critérios tradicionais de planejamento e controle, as empresas trabalham para que haja clima suficientemente sadio para propiciar-lhes o desenvolvimento e a motivação do pessoal gerando cada vez mais, melhores índices de lucratividade. Baseado nesta premissa estudaremos mais profundamente o clima organizacional, buscaremos métodos que propiciem sua eficácia e conseqüente aumento da satisfação dos empregados.

### 2.3.1 Planejamento de Recursos Humanos

Há muito tempo que a prática de gestão dos Recursos Humanos deixou de ser responsabilidade exclusiva da área de Administração de Pessoal. Portanto, houve uma evolução muito grande das empresas e dos profissionais de Recursos Humanos que antes tinham uma visão restrita sobre como administrar pessoal. As funções desta área resumiam-se em cumprir a legislação e a burocracia de elaborar folha de pagamento.

Hoje os Recursos Humanos são vistos como o principal ativo de uma empresa e a responsabilidade primária, pelo seu planejamento e desenvolvimento para uma utilização eficiente e eficaz é de cada gerente da organização, (LUCENA, 1995, p.89).

Com a evolução acima citada, o papel desta área vem assumindo características de setor de serviço de apoio ou prestadora de serviços e de assessoria às gerências da organização. Isto porque tem como objetivo responder com pontualidade, qualidade e eficiência às necessidades das organizações, através de programas, atividades e informações que venham a atender a essas necessidades.

Por estarem as organizações sempre em ambiente complexo e mutativo, precisam buscar constantemente a conscientização de que os Recursos Humanos são um recurso dinamizador do negócio. E, portanto, precisa ser permanentemente analisado, equacionado e desenvolvido. Assim, a visão gerencial terá de assumir outro enfoque de liderança: trata-se agora, antes de tudo, de entender que administrar é gerenciar pessoas. Este pensamento de Lucena (1995:89), vai de encontro ao descrito por Chiavenato (1997, p.161) segundo quem, "a qualidade da maneira como as pessoas são geridas na organização é um aspecto crucial na competitividade organizacional".

É ainda Lucena (1995, p.90) quem nos esclarece que o gerente é permanentemente direcionado a considerar aspectos tais como produtividade, qualidade, eficiência, eficácia, novas aplicações tecnológicas, mudanças nos conteúdos dos cargos, novas abordagens de mercado, que exigem iniciativas criativas e inovadoras, a custos bem dimensionados. Tudo isto interagindo com um ambiente complexo e tendo como cenário de fundo, as expectativas dos empregados e as contingências sócio-político- econômicas da sociedade.

### 2.3.2 Processos Básicos de Recursos Humanos

São processos dentro das organizações responsáveis pelos insumos humanos e envolvem todas as atividades relacionadas, dividindo-se em: Processos de Provisão de Pessoas, Processos de Aplicação de Pessoas, Processos de Manutenção de Pessoas, Processos de Desenvolvimento de Pessoas e Processos de Monitoração de Pessoas.

A seguir descreveremos um pouco de cada um.

#### 2.3.2.1 Processo de Provisão de Pessoas

##### ✓ Planejamento de pessoal

É o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, em determinado período de tempo. Antecipa a quantidade e qualidade das pessoas necessárias a uma organização.

Para a realização de um trabalho a organização precisa ter as pessoas adequadas para tal, alcançando assim todo o seu potencial. Isto significa que todos os gerentes devem estar seguros de que os cargos sob sua responsabilidade estão ocupados por pessoas capazes de desempenhá-los adequadamente.

##### ✓ Recrutamento

O Recrutamento corresponde ao processo pelo qual a empresa atrai candidatos a um processo seletivo. Funciona como um processo de comunicação, onde a empresa oferece oportunidade de trabalho ao mercado. É um processo de duas mãos, pois comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo em que atrai os candidatos para o processo seletivo.

Recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego. (MILKOVICH & BOUDREAU, 2000, p.162)

O recrutamento pode ser interno e externo. O recrutamento interno atua sobre os candidatos que já estão trabalhando dentro da empresa, ou seja, os próprios empregados, servindo para promovê-los ou transferi-los para outra atividade. Já o recrutamento externo atua sobre os candidatos que estão fora da empresa, para submetê-los ao processo de seleção de pessoal.

#### ✓ Seleção

As empresas estão sempre agregando novas pessoas para integrar seus quadros.

A seleção de pessoas integra o processo de agregar pessoas e funciona logo após o recrutamento. Recrutamento e seleção fazem parte de um mesmo processo: integração de novos elementos a uma empresa.

Funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam integrar empresa: aquelas que apresentam características desejadas pela empresa. Para isso, ela busca dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da empresa.

### 2.3.3 Processo de Aplicação de Pessoas

#### ✓ Socialização organizacional

Logo após o recrutamento e seleção a empresa recebe os novos escolhidos e os integra à sua cultura, a seu contexto e sistema, para que estes possam comportar-se de maneira adequada ao esperado pela empresa.

Conforme Chiavenato (1997, p.270):

A socialização organizacional procura estabelecer junto ao novo participante as bases e premissas através das quais ela pretende funcionar e como o novo participante poderá colaborar neste aspecto.

### ✓ Desenho de cargos

O desenho dos cargos, de modo geral, é a maneira pela qual os administradores projetam os cargos individuais e os combinam em unidades, departamentos e organizações.

Desenhar um cargo significa estabelecer quatro condições fundamentais, que são:

- ✓ O conjunto de tarefas ou atribuições que o ocupante deverá desempenhar;
- ✓ Como esse conjunto de tarefas ou atribuições deverá ser desempenhado;
- ✓ A quem o ocupante do cargo deverá reportar-se (responsabilidade), isto é, relação com a sua chefia;
- ✓ Quem o ocupante do cargo deverá supervisionar ou dirigir, isto é, relação com seus subordinados.

Segundo Chiavenato (1997, p.281), o desenho dos cargos na organização é responsabilidade de várias áreas como, por exemplo: a engenharia industrial, organização de métodos e da própria gerência. Geralmente, o desenho de cargos é um processo contínuo de resolução de problemas, o que demonstra que os cargos não são estáveis, nem estáticos ou definitivos, mas estão sempre em evolução, inovação e mudanças, objetivando uma melhor adaptação em ambiente complexo e mutativo, no qual as organizações estão inseridas.

### ✓ Descrição e análise dos cargos

As descrições de cargos relacionam as atribuições, os deveres e as responsabilidades de cada cargo, tornando-o distinto de qualquer outro cargo que possa existir na organização. Basicamente as tarefas ou atribuições são os elementos que compõem o cargo e conseqüentemente devem ser cumpridas pelo ocupante do mesmo.

Depois de concluída a descrição, o próximo passo é analisar o cargo. Esta análise tem por objetivo estudar todos os requisitos qualificados, condições exigidas por ele e as responsabilidades envolvidas. Sem este tipo de análise não é possível avaliar e classificar os cargos para efeito de comparação. O objetivo, portanto, de

uma descrição e análise de cargos é fornecer informações para quase todas as atividades de Recursos Humanos.

✓ Avaliação de desempenho

Ao avaliarmos o desempenho, não estamos querendo conhecer o desempenho geral, mas sim, especificamente, o comportamento de um ocupante do cargo. A relação mais usada é a custo-benefício, onde o valor das recompensas depende do esforço que a pessoa está disposta a realizar.

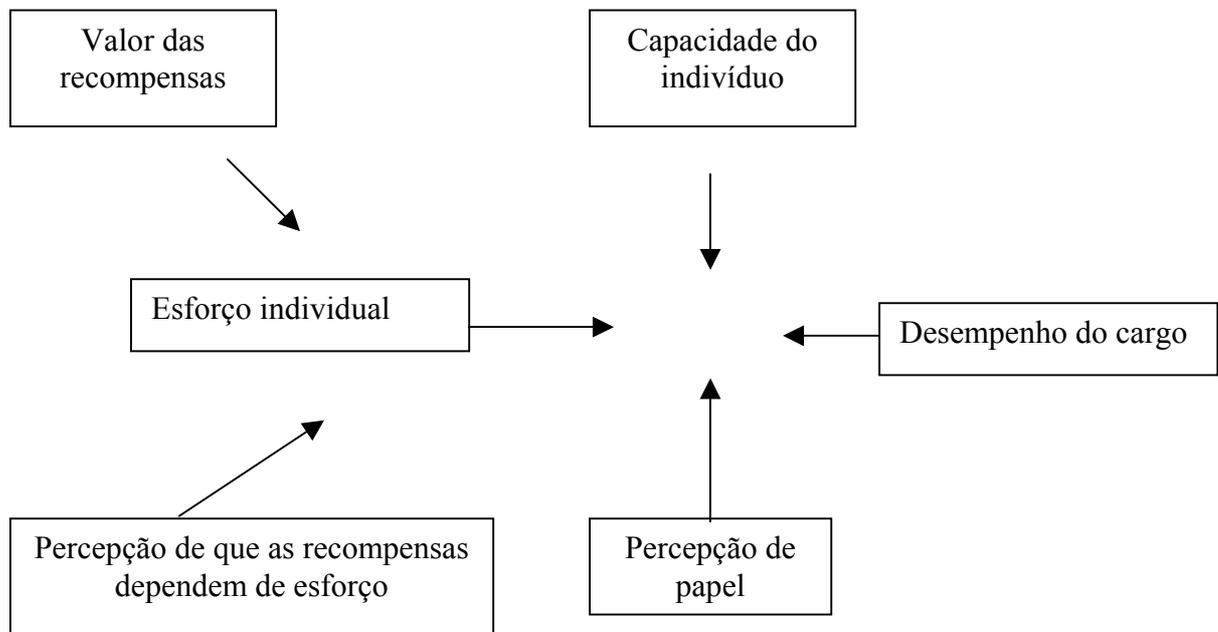


Figura 1: Fatores que afetam o desempenho no cargo

Fonte Lawer (1973), apud Chiavenato (1997:337)

De acordo com Chiavenato (1997, p.345), os principais métodos de avaliação de desempenho são: método das escalas gráficas, da escolha forçada, da pesquisa de campo, da comparação pareada, das frases descritivas, dos incidentes críticos e os métodos mistos.

A entrevista de avaliação de desempenho com o empregado através do feedback, reduz as diferenças entre supervisor e subordinado, além de ser ponto principal no sistema e se adequar a qualquer dos métodos.

#### 2.3.4 Processo de Manutenção de Pessoas

##### ✓ Administração de salários

São o conjunto de normas e procedimentos que visam a implantação e/ou manutenção de estruturas salariais capazes de alcançar o equilíbrio ou consistência internos (através da avaliação e classificação de cargos) simultaneamente com um equilíbrio externo (através da pesquisa salarial) e que são conjugados através de uma política salarial que defina as decisões que a organização pretenda tomar a respeito da remuneração do seu pessoal.

##### ✓ Planos de Benefícios Sociais

A remuneração geralmente é feita através de muitas outras formas além do pagamento em salário, sendo este apenas uma parcela da remuneração ficando, a outra parte da concessão de benefícios sociais.

Benefícios sociais são todas as facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações e melhorar a sua qualidade de vida.  
(Chiavenato, 1994, p.92)

Os benefícios sociais podem ser pagos parcial ou totalmente, pela empresa, e constituem meios indispensáveis na manutenção de força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade.

Os planos de benefícios sociais podem ser classificados em legais e espontâneos.

Benefícios legais são os exigidos pela legislação trabalhista ou previdenciária, ou ainda, por convenções coletivas entre sindicatos, tais como: 13º salários, Férias,

Aposentadoria, Seguro de Acidente do Trabalho, Auxílio Doença, Salário Família, Salário Maternidade, Horas Extras, Adicional Noturno, etc.

Os benefícios que não são exigidos por lei, nem por negociação coletiva, constituem os benefícios espontâneos, também chamados benefício marginais, onde está incluindo: Gratificações, seguro de Vida em Grupo, Refeições, Transporte, Empréstimos, Assistência Médico-hospitalar diferenciada mediante convênio, complementação de aposentadoria, etc.

✓ Higiene e segurança no trabalho

Higiene e Segurança são duas atividades que certamente constituem uma das principais bases para as organizações preservarem a sua força de trabalho adequada. Portanto, deve ser uma constante preocupação das organizações, a minimização das condições de insalubridade e de periculosidade. Chiavenato (1997, p.441), falando a este respeito diz que “a higiene do trabalho está voltada para as pessoas e para as condições ambientais de trabalho, já segurança do trabalho focaliza a preservação de acidentes, roubos e incêndios”. Além disto busca a conscientização dos empregos, para realizar de forma segura as suas tarefas.

✓ Relações trabalhistas

As relações trabalhistas, por envolver questões ligadas ao trabalho do pessoal são também atribuídas da área de Recursos Humanos. Estas relações representam o sistema de relacionamento entre as organizações, seus empregos e os sindicatos que os representam.

As organizações podem adotar diferentes políticas de relações trabalhistas, tais como: paternalista, autocrático, de reciprocidade, participativa é o que nos define. (CHIAVENATO 1997, p.470)

✓ Política paternalista; caracteriza-se pela aceitação sem conflitos e de forma rápida das solicitações dos trabalhadores, talvez por medo da incompetência nas negociações com os líderes sindicais.

- ✓ Política autocrática; caracterizada pela postura rígida e impositiva da organização, que sempre atua de modo arbitrário e legalista, somente cumprindo a lei e não concedendo nada mais.
- ✓ Política de reciprocidade; caracteriza-se pela “parceria” ou relação de harmonia entre organizações e o sindicato. Neste tipo de política, dificilmente os trabalhadores participam das negociações, praticamente tudo é resolvido entre a organização e o sindicato.
- ✓ Política participativa; caracteriza-se por considerar que as relações trabalhistas envolvem o sindicato e os trabalhadores de um lado e a organização representada pelos seus dirigentes e supervisores de outro. O que se busca é uma avaliação e objetiva de cada reivindicação, analisando a viabilidade, natureza, oportunidade e validade, tendo como diretriz as políticas da organização.

### 2.3.5 Processo de Desenvolvimento de Pessoas

- ✓ Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal

As pessoas constituem os únicos recursos vivos e dinâmicos com que a empresa pode contar, assim podemos vê-las como recursos humanos. Estas pessoas demonstram uma incrível aptidão para o desenvolvimento. Esta aptidão pode ser aproveitada por ambas as partes: empresa e empregado.

Treinamento nada mais é do que o aumento do conhecimento e perícia através do aprendizado.

Um profissional executa certa tarefa ou desempenha seu trabalho com certo grau de eficiência. Com o treinamento aumentará sua eficiência, isto é, fará mais com maior qualidade, com menor gasto, em menos tempo e com menor esforço.

Treinamento é processo educacional por meio do qual as pessoas adquirem conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho de seus cargos.(CHIAVENATO, 1994,p.48)

O treinamento faz parte do desenvolvimento das pessoas, ou seja, é um aspecto específico do desenvolvimento pessoas. Este, por seu lado, é um aspecto específico do desenvolvimento organizacional.

- ✓ Desenvolvimento Organizacional

O Desenvolvimento Organizacional (DO) é o conjunto de mudanças organizacionais formuladas pelos próprios empregados, apoiados pela alta direção da empresa, no sentido de aumentar a habilidade de solucionar problemas para o bem estar da empresa e dos empregados.

O DO envolve um processo de três etapas:

- ✓ Coleta de dados;
- ✓ Diagnóstico organizacional;
- ✓ Ação de intervenção.

### 2.3.6 Processo de Monitoração de Pessoas

- ✓ Banco de Dados e Sistema de Informações

O Banco de Dados é um conjunto integrado de arquivos, relacionados e organizados de forma a melhorar e facilitar o acesso aos dados numa organização.

A área de Recursos Humanos requer a utilização de vários bancos de dados interligados que permitem obter e armazenar dados a respeito de diferentes estratos ou níveis de complexidade. O ponto de partida para um sistema de informações é o banco de dados. O objetivo final de um sistema de informações é abastecer as chefias de informações sobre o seu pessoal.

Um sistema de informações nada mais é do que um sistema por meio do qual os dados obtidos são processados e transformados em informações, de forma esquematizada e ordenada, para servirem de subsídios ao processo de tomada de decisões.

## ✓ Auditoria de Recursos Humanos

A Auditoria de Recursos Humanos é uma revisão sistemática e formal desenhada para medir custos e benefícios do programa global e RH e comparar com o passado, com o desenvolvimento em outras empresas comparáveis e sua contribuição para os objetivos da empresa, ou seja, avaliando o desempenho da Administração de Recursos Humanos da empresa.

## 2.4 Clima Organizacional

Popularmente o conceito do termo “clima” é de fácil assimilação e compreensão.

O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que:

- a) é percebida ou experimentada pelos membros da organização; e
- b) influencia o seu comportamento. (LITWIN, apud CHIAVENATO, 1997, p.98-9)

Embora utilizada de diferentes maneiras, a expressão “clima organizacional” é usada para referir-se às condições internas da organização, às práticas organizacionais e, principalmente, ao ambiente de trabalho do modo pelo qual é percebido pelos empregados.

### 2.4.1 As Pessoas e o clima organizacional

As organizações são constituídas por seres humanos, que lhes dão vida. Logo, são pessoas com suas necessidades e aspirações, que possibilitam à organização atingir seus objetivos. Em conseqüência, tanto pessoas quanto às organizações têm necessidades e objetivos a serem atingidos.

As variáveis que interferem sobre o comportamento humano são muitas vezes, difíceis de mensurar e estão em constante mudança.

O relacionamento entre as pessoas e a organização advém das características da organização e as de seus membros.

Assim, podemos concluir que é de suma importância que haja uma cooperação entre os membros, para que os objetivos sejam atingidos.

As atitudes e sentimentos das pessoas em relação ao trabalho são conseqüências das suas preocupações, crenças, motivações, hábitos e expectativas.

As características organizacionais, estruturais e pessoais não são estáticas, mas dinâmicas, pois são modificadas e difundidas através da vida da organização, tanto pela ação intencional dos representantes formais, mas também pelas atividades desenvolvidas pelos demais membros, tanto na organização como um todo, como em cada setor de forma individual.

Podemos supor que as características de organização, num certo momento histórico, parecem responder às necessidades de seus membros e são uma herança transmitida por gerações de dirigentes e dirigidos, ao longo do tempo. Essa herança identifica uma cultura e um clima organizacional próprio e diferente das demais instituições.

O “clima” influencia o desempenho dos indivíduos nas organizações e da realização dos objetivos das pessoas e é conseqüência da interação entre os elementos da cultura, preceitos e caráter. O clima é, pois, o modo pelo qual as pessoas, de acordo com suas características, experiências e expectativas, percebem e reagem às características da organização.

Os estudos de clima são importantes, de modo particular, porque fornecem num diagnóstico global da empresa, bem como, identificam as áreas que necessitam de uma atenção especial. Após este diagnóstico é preciso identificar onde, porque e como agir com o objetivo de melhorá-lo. Podemos inferir que melhorando o clima, aumentará a motivação das pessoas por conseqüência o seu comprometimento com os objetivos da organização.

#### 2.4.2 Por que fazer pesquisa de clima?

Por que alguns serviços são prestados de forma tão deficiente? Por que as pessoas o fazem com um desempenho tão medíocre, muito aquém do esperado? Por que são freqüentes as reclamações dos clientes externos quanto à qualidade

dos atendimentos? Quantos clientes as empresas deixam escapar por não estarem atentas a isso?

Somos inclinados a pensar que o problema está na falta de treinamento ou numa seleção mal feita. Porém, de nada adianta as empresas saírem por aí substituindo as pessoas, como se só elas fossem as culpadas.

As empresas culpam os empregados e esquecem de considerar o contexto no qual eles estão inseridos. É preciso ir mais fundo para compreender o que está por trás da qualidade dos serviços prestados. Pesquisando o seu clima, as empresas irão encontrar as respostas que precisam e certamente farão uma análise da saúde organizacional da mesma.

#### 2.4.3 O melhor momento

Para o empregado desempenhar bem suas tarefas é preciso que saiba, que possa e que queira fazê-lo. Saber fazer é uma questão de conhecimento, habilidade ou atitude. Poder fazer é uma questão de ter e poder usar os recursos necessários. Querer fazer é uma questão que depende do estado de espírito, do ânimo, da satisfação das pessoas quando realizam o seu trabalho. Logo, o “querer fazer” está associado ao clima organizacional, que muitas vezes é onde encontramos as causas da má qualidade da prestação de serviços.

As empresas investem pesado na melhoria dos seus produtos, mas não tão cuidadosas com os seus serviços; tanto os prestados internamente, quanto os prestados diretamente aos seus consumidores finais.

Portanto não existe um melhor momento e sim um momento combinado. Isso ocorre quando existe a celebração entre empresas e empregado para implantação deste processo, ou melhor quando todos estes sintomas acima são detectados.

Deve ser estipulado o intervalo de uma aplicação e outra, ou seja, a cada ano ou a cada dois ou três anos, isso deve ficar claro para todos os membros da organização e no prazo acertado a pesquisa deve ser realizada.

Entre os especialistas há um quase-consenso de que o ideal é que a aplicação aconteça pelo menos uma vez por ano, depende, no entanto, do tamanho da empresa.

#### 2.4.4 Após a pesquisa

Após a aplicação das pesquisas e conhecido seus resultados, inicia-se uma fase muito importante: a tabulação e análise dos dados coletados.

Logo após a análise dos dados deve-se:

- ✓ Divulgar os resultados a todos os empregados;
- ✓ Formar grupos de empregados, com representantes de todos os níveis hierárquicos, para estudar os resultados;
- ✓ Identificar os itens/fatores/problemas prioritários;
- ✓ Propor ações corretivas e de melhoria para os itens priorizados, ouvindo os empregados;
- ✓ Analisar as proposições;
- ✓ Relacionar as ações emergenciais ou meramente operacionais (problemas pequenos, que podem ser rapidamente resolvidos);
- ✓ Montar projetos específicos para os problemas ou pontos de melhoria de maior vulto;
- ✓ Divulgar a todos os empregados os projetos montados e as ações tomadas, com explicitação dos planos de ações com prazos e responsáveis claramente definidos;
- ✓ Divulgar as ações implementadas ao longo do período, para propiciar aos empregados a oportunidade de acompanhar o desenvolvimento dos projetos.

Vale ressaltar que o ideal seria que os projetos tivessem como meta de implantação um prazo máximo até a aplicação da pesquisa seguinte. Quanto o processo se repetirá.

#### 2.4.5 Mensuração de Clima

Após análise de vários estudos teóricos sobre pesquisa de clima, elegemos Likert (1975), por se tratar de um método que oferece todos os subsídios necessários ao objetivo deste trabalho. Likert propõe de início a existência de três variáveis organizacionais, chamadas de variáveis causais, intervenientes e de resultado.

Ele define assim estas variáveis:

Variáveis causais são aquelas caracterizadas pela independência que trazem entre si. Determinam o curso de eventos dentro da organização e os próprios resultados obtidos pela empresa. As variáveis causais podem ser alteradas ou modificadas pela organização. (LIKERT, 1975, p.41-44)

São aquelas relacionadas aos aspectos da estrutura organizacional e suas bases de poder e autoridade, estratégias e comportamento da administração.

Variáveis intervenientes são aquelas que refletem a 'saúde' interna da organização.

São aquelas relacionadas com as altitudes, motivações e percepções dos membros da organização.

Variáveis de resultado são as dependentes, aquelas que refletem as realizações da organização.

São aquelas que representam ou resultam dos esforços das atividades da organização.

Existe, entretanto, um relacionamento ordenado e sistemático entre os três conjuntos de variáveis, ou seja, um dos conjuntos influencia os outros de forma sistemática. O conjunto influenciador das variáveis causais que, quando alterado, provoca alterações nos demais, ou seja, tanto as variáveis intervenientes como as de resultado sofrem influência decisiva das variáveis causais. Pode-se concluir, portanto, que as variáveis causais são independentes e os outros conjuntos são dependentes.

Entretanto, segundo Likert (1975), somente as variáveis causais e intervenientes trazem no seu bojo, informações corretas sobre o estado interno da organização, em relação ao seu aspecto humano. Estas variáveis fornecem dados com razoável precisão, independente do tipo de organização. Por essa razão, trataremos neste trabalho somente das variáveis causais e intervenientes. Além das variáveis organizacionais Likert propõe quatro perfis organizacionais aos quais denominou de sistemas I,II,III,IV, estes sistemas vão desde um estilo administrativo bastante fechado e repressivo, até um bastante aberto e participativo.

O sistema I caracteriza uma estrutura em que os administradores não têm confiança nos seus subordinados. Neste tipo de sistema os empregados trabalham em um ambiente repressivo, envolvendo a todos por um clima de medo.

O sistema II é caracterizado por uma estrutura semelhante ao sistema I, entretanto, os administradores possuem um pouco de confiança nos subordinados.

O sistema III é bastante diferente dos anteriores se caracteriza como uma estrutura em que os administradores já confiam, em grande parte, nos seus subordinados. Há bastante confiança, porem, os superiores ainda mantêm o controle da maioria das decisões. Há permissão, em certas ocasiões para que os subordinados tomem suas principais decisões. A motivação para o desempenho das funções é fundamentada nas recompensas pecuniárias ou até em promessas de vantagens futuras. É um sistema bem mais flexível, contando, em muitas ocasiões com a participação conjunta de superiores e subordinados.

O sistema IV é aquele no qual ha irrestrita confiança dos administradores em seus subordinados. Há confiança da discussão e na tomada de decisão em todos os assuntos. As decisões são sempre atribuídas a todos os membros da organização e os subordinados participam de todas as decisões. Existe uma interação muito grande entre os níveis hierárquicos.

Apos vários estudos e pesquisas Likert concluiu que as empresas que trabalham mais próximo do sistema IV são mais produtivas, com custos mais baixos e propiciam atitudes mais favoráveis que os sistemas mais próximos de I. As empresas que optarem pelo sistema IV obterão melhores resultados, pois seus empregados trabalham de forma mais motivada.

Desta forma podemos concluir que a análise das variáveis causais e intervenientes que caracterizam cada estilo de administração, leva às características que definem o “clima” da organização, ou seja, a forma como os empregados percebem as variáveis organizacionais e como o comportamento deles está sendo influenciado pelas mesmas.

A partir das características que definem essas variáveis, decorrentes das relações entre superiores e subordinados, podemos chamar o clima que permeia este relacionamento de clima tipo 1, clima 2,3 e 4, que se identificam com sistemas I, II,III, IV. Assim, podemos definir os “climas” da seguinte maneira:

**Clima Tipo 1** – É caracterizado, como aquele em que os empregados estão totalmente insatisfeitos com a administração da empresa, havendo total incompatibilidade entre os objetivos e metas dos empregados e as da empresa.

**Clima Tipo 2** – Tem como característica uma certa desconfiança na capacidade dos administradores. Há uma incompatibilidade quase total entre os objetivos e metas dos empregados e os da empresa.

**Clima Tipo 3** – É o clima em que os empregados têm grande confiança na capacidade dos administradores e existe um relacionamento de confiança mútua. Há grande compatibilidade entre os objetivos e metas dos empregados e as da empresa. Os empregados, de modo, geral, estão satisfeitos com o trabalho recebido.

**Clima Tipo 4** – Existe total confiança dos empregados em relação aos administradores. Há total compatibilidade entre os objetivos e metas dos empregados e as da empresa. Os empregados sentem que recebem da administração apoio e compreensão para solução dos seus problemas pessoais e profissionais.

Como já citado anteriormente quanto mais próximo do “**clima 4**” estiver o clima de uma organização, maior possibilidade de sucesso ela terá, pois, seus empregados estarão motivados e afinados com os seus objetivos.

Para a pesquisa de clima da FUNCEC foram elaboradas questões baseadas em Likert (1975, p.23, 251-256), adaptadas para a realidade da empresa. As perguntas serão do tipo “**avaliação**”, cujas respostas serão divididas em 4 opções ou 6 opções (apenas 2 perguntas), sendo cada opção correspondendo a um tipo de clima. Assim a resposta menos favorável será equivalente ao clima 1 e a mais favorável ao clima 4, segue abaixo, um exemplo de questão usada na pesquisa, com as possíveis respostas:

Qual a disponibilidade de seu encarregado para resolver seus problemas de trabalho?

Respostas

- ( ) Muita - Clima tipo 4
- ( ) Razoável - Clima tipo 3
- ( ) Pouca - Clima tipo 2
- ( ) Muito pouca - Clima tipo 1

## 2.5 A motivação humana

### 2.5.1 O que é motivação

A diferença entre as pessoas não é apenas em sua capacidade, mas também em “vontade” ou “motivação”. A motivação depende da força dos motivos ou necessidades de cada pessoa. Os motivos são direcionados para os objetivos, e estes podem ser conscientes ou inconscientes. De modo geral, motivo ou necessidade é tudo que leva uma pessoa a agir de determinada forma.

O estudo da motivação busca explicar o comportamento humano. Não existe, ainda, uma compreensão definitiva desta teoria. A motivação é algo que não pode ser observado diretamente, mas podemos inferir a sua existência pelo comportamento.

Um comportamento motivado é caracterizado pela energia despendida e dirigido para um objetivo ou meta.

Segundo Chiavenato (1997, p.83):

É óbvio que as pessoas são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; a capacidade para atingir os objetivos é igualmente diferente, e assim por diante. Para ampliar ainda mais, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo.

Embora os padrões de comportamento variem de forma profusa, o processo do qual eles resultem é semelhante para todas as pessoas.

Desta forma, conforme descrito por Chiavenato (1997, p.83) existem três premissas que norteiam o comportamento humano, relacionados a seguir:

1. O comportamento é causado, ou seja, existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influi decisivamente no comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos e externos.
2. O comportamento é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é causal, nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para um objetivo.
3. O comportamento é orientado para objetivos. Em todo comportamento existe sempre um ‘impulso’, um ‘desejo’, uma ‘necessidade’, uma ‘tendência’, expressões, que servem para designar os ‘motivos’ do comportamento.

Com base no exposto supra, podemos concluir que o comportamento é fruto de uma finalidade, ou seja, não é espontâneo e sempre haverá um motivo implícito ou explícito.

Alguns motivos não considerados naturais, como a fome, a sede, etc. e são chamados “*não aprendidos*”. Outros são basicamente “*aprendidos*”, como por exemplo, a aprovação social, almejar dinheiro, etc. Estes motivos adquirem valor de incentivos porque são associados à satisfação de necessidades básicas (comer, vestir, etc.).

A identificação de um motivo ajuda na compreensão do comportamento humano, entretanto, um mesmo comportamento pode ser resultado de vários motivos.

Existem ainda outros fatores que influenciam a motivação humana, como a percepção, as emoções, a aprendizagem, bem como, as necessidades e a cognição de cada pessoa.

### 2.5.2 O ciclo motivacional

A motivação humana funciona de modo cíclico e repetitivo. O ciclo motivacional é composto por fases que se alternam e repetem e começa com o surgimento de uma necessidade. A necessidade é uma força que provoca um comportamento. O organismo humano tem seu equilíbrio rompido toda vez que surge uma necessidade. O equilíbrio cede lugar a um estado de tensão que gera sofrimento e ansiedade.

Conforme Chiavenato (1997, p.84):

Este estado leva o indivíduo a um comportamento, ou ação, capaz de descarregar esta tensão ou livra-lo do desconforto e do desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrara a satisfação da necessidade e, portanto, a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior, à sua forma de ajustamento ao ambiente.

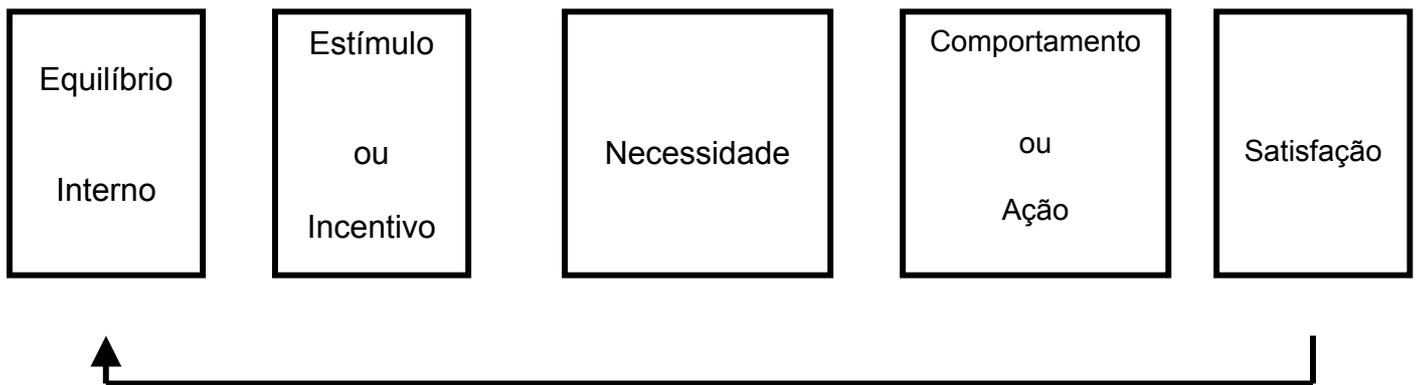


Figura 2: As etapas do ciclo motivacional

Fonte: Chiavenato, 1997, p.84

Pela figura podemos observar que o ciclo motivacional foi resolvido pela satisfação da necessidade. Todavia, o ciclo motivacional nem sempre se completa, com o indivíduo não alcançando a satisfação total de uma necessidade.

Desta forma o ciclo motivacional pode ser resolvido de três maneiras:

- ✓ Satisfação da necessidade: O ciclo motivacional se fecha totalmente. É o caso de um indivíduo que sonha com uma promoção e a consegue dentro de pouco tempo.
- ✓ Frustração da necessidade: O ciclo motivacional é bloqueado por alguma barreira, provocando um estado de frustração. É o caso do indivíduo que sonha com uma promoção e não a consegue até o final de sua vida profissional.
- ✓ Compensação da necessidade: O ciclo motivacional é bloqueado por alguma barreira e o indivíduo encontra um desvio para aliviar a tensão. É o caso do indivíduo que almeja uma promoção e como compensação recebe apenas um aumento razoável de salário.

### 2.5.3 Teorias sobre a motivação humana

O estudo da motivação humana vem se desenvolvendo muito nas últimas décadas e vem ampliando consideravelmente os conhecimentos sobre o tema.

Todas as teorias pressupõem uma estrutura hierárquica das necessidades comum a todas as pessoas. Partem do princípio de que os motivos do comportamento estão dentro do próprio indivíduo. Entretanto, estas teorias sugerem que as pessoas podem ser motivadas por outras, principalmente através da liderança.

Pesquisas têm revelado que diferentes pessoas reagem de forma diferente de acordo com a situação do momento.

Finalmente, de modo geral, todas as teorias sobre motivação, são relacionadas com as necessidades humanas.

### 2.5.3.1 Teoria das necessidades de Maslow

A teoria de Maslow é formulada baseada no conceito da hierarquia das necessidades que influenciam o comportamento humano. A hierarquia proposta por Maslow tem como fundamentação o fato de ser o homem uma criatura que expande suas necessidades ao longo da vida.

Segundo Maslow à medida que as necessidades básicas vão sendo satisfeitas, outras mais sofisticadas e intelectualizadas vão surgindo.

Maslow dispôs suas necessidades em uma configuração piramidal, estando na sua base as mais baixas e recorrentes e no topo as mais sofisticadas, como segue:

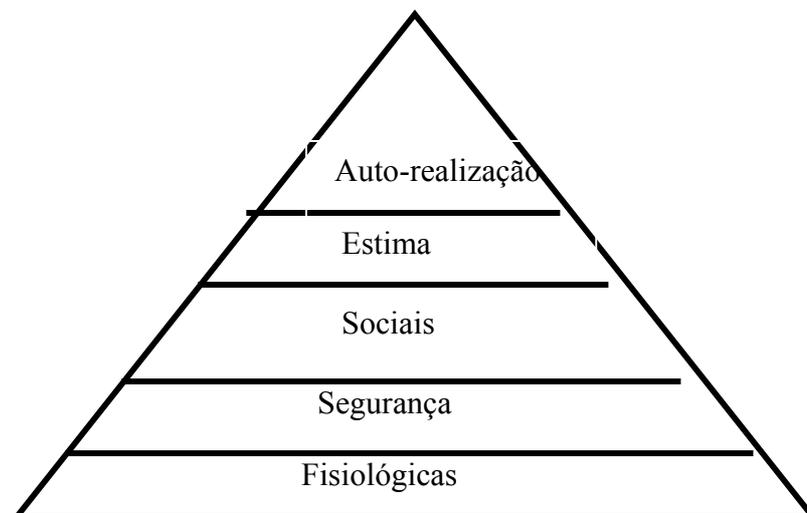


Figura 3: Hierarquia das necessidades humanas

Fonte: Chiavenato, 1997, p.86

✓ Necessidades fisiológicas

São os níveis mais baixos das necessidades humanas, como comer, dormir, repousar, etc.. São denominadas básicas ou biológicas e exigem satisfação cíclica para garantir a sobrevivência do indivíduo. A principal característica destas necessidades é sua premência: quando alguma delas não é satisfeita, ela domina a direção do comportamento.

✓ Necessidades de segurança

Induzem a pessoa a se proteger de um perigo real ou imaginário, físico e abstrato; busca de proteção contra a privação, desejo de estabilidade, busca de um mundo previsível, etc.

Surgem quando as necessidades fisiológicas já estão definitivamente satisfeitas. Podem provocar incerteza e insegurança nas pessoas quanto a sua permanência no emprego.

✓ Necessidades sociais

São relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas. São necessidades de participação, aceitação, afeto, amor, etc.

Surgem quando as necessidades fisiológicas e de segurança estão relativamente satisfeitas. A não satisfação destas necessidades leva geralmente à falta de adaptação social e à solidão.

✓ Necessidades de estima

São relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia. Envolvem a auto-apreciação e auto-confiança e a necessidade de prestígio, status e consideração.

A não satisfação destas necessidades pode levar a sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência, os quais, podem levar ao desânimo ou a atividades compensatórias.

✓ Necessidades de auto-realização

São os que possuem o grau mais elevado e estão no topo da pirâmide. Levam a pessoas a realizar seu próprio potencial e de se desenvolver ao longo da vida.

Estão relacionadas com aquilo que cada pessoa tem de potencial e virtual, da utilização plena de seus talentos.

Segundo Chiavenato (1997,p.89):

À medida que o indivíduo passa a controlar suas necessidades fisiológicas e de segurança, surgem lenta e gradativamente às necessidades mais elevadas: sociais, de estima e auto-realização. Porém, quando o indivíduo alcança a satisfação das necessidades sociais, surgem as necessidades de auto-realização. Isto significa que as necessidades de estima são complementares às necessidades sociais, enquanto as de auto-realização são complementares às de estima. Os níveis mais altos elevados de necessidade somente surgem quando os níveis mais baixos estão relativamente controlados e alcançados pelo indivíduo. Nem todos os indivíduos conseguem chegar ao nível das necessidades de estima. É uma conquista individual.

### 2.5.3.2 Teoria contingencial de VROOM

Esta teoria se restringe exclusivamente à motivação para produzir em uma empresa.

Segundo VROOM existem três fatores que são determinantes para a motivação de produzir em uma empresa.

#### 1) Expectativas

São os objetivos individuais e a força do desejo de atingir tais objetivos. Estes podem ser dinheiro, segurança no cargo, aceitação social e uma infinidade de combinações de objetivos que uma pessoa procura satisfazer ao mesmo tempo dentro da empresa.

## 2) Recompensas

É a relação percebida entre a produtividade e alcance dos seus objetivos. Se o objetivo mais importante para uma pessoa for ter um salário mais alto e ele trabalhar com uma remuneração por produção, poderá ter uma motivação muito forte para produzir mais, para ser recompensado.

## 3) Relações entre expectativas e recompensas:

É a capacidade percebida de influenciar a sua produtividade pra satisfazer suas expectativas com as recompensas. Se uma pessoa acredita que um grande esforço aplicado tem pouco efeito sobre o trabalho, tenderá a não se esforçar muito.

O quadro abaixo propõe melhor entendimento da teoria da VROOM:

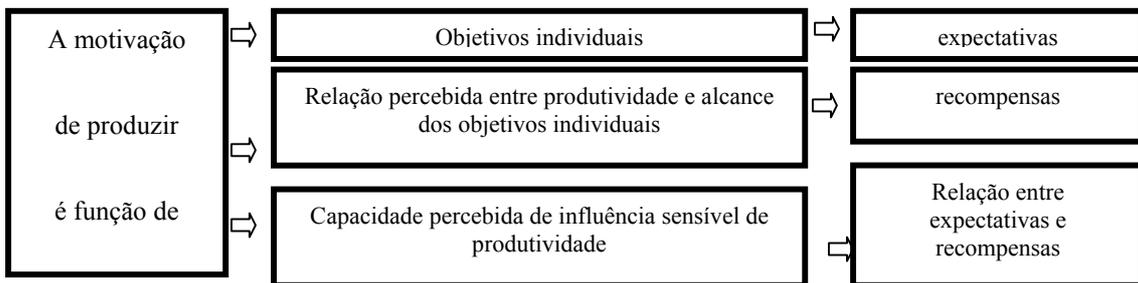


Figura 4: Os três fatores da motivação para produzir

Fonte: Chiavenato, (1997, p. 93)

### 2.5.3.3 Teoria dos fatores de Herzberg

A teoria de Herzberg é alicerçada no ambiente externo e no trabalho do indivíduo. Para ele, dois fatores orientam de maneira muito forte a motivação das pessoas.

### 1) Fatores higiênicos

São também denominados de fatores extrínsecos ou ainda fatores ambientais. Estão no ambiente que rodeiam as pessoas no seu trabalho. Englobam o salário, benefícios sociais, políticas e diretrizes da empresa, o clima organizacional, etc. Todas essas condições são impostas pela empresa e estão fora do controle das pessoas. São fatores de contexto situados no ambiente que circunda o indivíduo. São usados no intuito de motivar as pessoas. Entretanto, se estes são ótimos eles conseguem apenas evitar a insatisfação, pois não conseguem elevar de forma duradoura a satisfação das pessoas. O próprio termo “higiênicos” sugere seu caráter preventivo e profilático e se destinam simplesmente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaça potenciais ao seu equilíbrio.

### 2) Fatores motivacionais

São denominados intrínsecos, pois se referem ao conteúdo dos cargos e à natureza das tarefas executadas pela pessoa.

Estão sob o controle da pessoa e produzem efeitos duradouros e aumento da produtividade acima dos níveis normais. Quando os fatores motivacionais são ótimos, elevam de forma substancial a satisfação e quando são precários, provocam apenas ausência de satisfação. Envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto-realização. Os fatores motivacionais constituem o conteúdo do cargo, tais como liberdade de decidir e como executar o trabalho, delegação de responsabilidade, promoção, uso das habilidades pessoais, simplificação do cargo, etc. Os fatores responsáveis pela satisfação no trabalho são independentes e desligados dos fatores responsáveis pela insatisfação: o oposto da satisfação não é a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação; da mesma forma, o oposto da insatisfação é a não insatisfação.

Chiavenato (1997), propõe o quadro a seguir para explicar essa teoria:

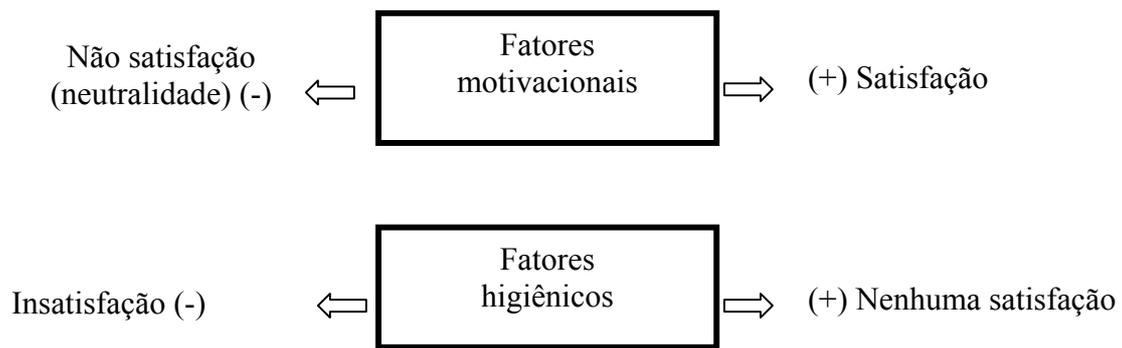


Figura 5: Teoria dos dois fatores – os satisfacientes e os insatisfacientes como dois contínuos separados.

Fonte: Chiavenato, 1997, p.91

#### 2.5.4 Motivação para o trabalho

Observando-se as pessoas trabalhando torna-se evidente seus diferentes estilos e hábitos de trabalho. Algumas estão sempre em dia com suas tarefas, enquanto outras são menos pontuais e quase sempre realizam seus afazeres sem grande dedicação. Além das habilidades e aptidões, o bom desempenho de cada pessoa, também necessita de motivação para trabalhar. A motivação é um dos vários fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho. O campo da motivação ainda é muito obscuro, sem conclusões científicas definidas.

Ter empregados motivados deve ser uma preocupação permanente dos gerentes. O papel de motivar as pessoas é, aliás, uma das principais responsabilidades gerenciais.

A influência sobre os subordinados é fruto da liderança e uma contínua motivação. A motivação é que vai impulsionar o comportamento humano para o trabalho.

Após a quantificação dos desafios e o estabelecimento de metas, partem-se às estratégias

Conforme afirma Ansoff *et al* (1990:137- 138):

Para uma empresa que quer ser conhecida pela força estratégica e pelo estilo empreendedor, há três desafios principais. O primeiro e o mais explorado é a necessidade de que a administração pense em termos estratégicos e de modo empreendedor. As atitudes devem mudar a tal modo

que os responsáveis pelo futuro da empresa questionem não só o que deve continuar vigorando, mas também o que deve ser modificado.. Devem aprender a pesquisar um ambiente mutável e indefinido, não só para encontrar apoio contra as ameaças dos concorrentes, mas também para acharem novas oportunidades de desenvolvimento. Os problemas e as possibilidades transformaram-se num conceito de missão para a organização como um todo – conceito que leva em consideração a potência, os recursos e os talentos distintos da organização. Do estabelecimento de uma missão decorrem metas e estratégias de ação e planos disciplinados que guiam e fixam atribuições e operações para atingir essas metas.

Adotada a estratégia e estabelecidos os planos, o segundo desafio para a administração é garantir ou assegurar a resposta organizacional. Isso significa o desenvolvimento de sistemas para realimentação e controle do progresso e o estabelecimento de incentivos que garantam tal progresso. Os problemas relacionados ao ajustamento e à harmonização de pessoas e recursos para efetuarem os trabalhos significam muito pouco com relação aos problemas de reengajar as pessoas e os recursos em novas tarefas, e à procura de novas metas. Todos os esforços enviados em novas direções trazem consigo os perigos dos exames de custos importantes e de suas conseqüências, e lembram que o fracasso em consultar e informar alimentará a resistência das pessoas, cujo auxílio precisamos. Por mais participativas que sejam algumas decisões de planejamento, a essência dos planos estratégicos exige sua adoção e promulgação de cima para baixo e não de baixo para cima. Esses dois desafios à administração estratégica já foram reconhecidos há muito tempo. Muitas pessoas tentaram na última década esclarecer os problemas, interpretar os êxitos e os fracassos das empresas privadas e da experiência governamental e propor novos paradigmas de administração. Muitas organizações fizeram grandes investimentos para possibilitar a análise e ação estratégica. Progrediu-se muito nesse sentido, embora haja ainda muita coisa a fazer. Existem novos conceitos válidos, uma quantidade crescente de experiência e de dados transferíveis, alguns modelos formais úteis aos níveis estratégicos e programas educacionais como o de Vanderbilt que se preocupam com a construção de uma perspectiva estratégica. Poder-se-ia apontar um número crescente de organizações que estão procurando levar adiante esse assunto.

O terceiro ponto da questão ou o terceiro desafio ainda não foi bem entendido. É a necessidade de enfrentar um ambiente ativo, intrusivo, que não só apresenta desafios e oportunidades à empresa, mas que também se compõe de indivíduos e

organizações que lutam por uma influência direta nas decisões estratégicas das empresas. Cada empresa tem um grande número de expectadores – são os chamados agentes externos interessados (stakeholders), como o faz Frits Haselhoff em seu trabalho – que tem idéias sobre o que deve ser o desempenho social e econômico da empresa. Essas forças externas – às vezes outras organizações, às vezes um grupo difuso de pessoas e raramente uma única voz isolada e poderosa – estão preocupando –se cada vez menos com questões de curto prazo, como preço e qualidade dos produtos, e estão preocupando cada vez mais com assuntos como proteção ambiental, políticas de investimento no estrangeiro e práticas de emprego que apresentam conseqüências estratégicas globais. Tais entidades ou pessoas podem ser muito específicas no tocante às exigências e conselho sobre como as empresas devem estabelecer suas metas e fazer suas alocações de recursos.

Durante muito tempo considerou-se que a visão e as iniciativas desses agentes externos poderiam ser tratadas como externalidades, isto é, como algo externo ao planejamento estratégico e ao processo administrativo: como dados que ajudavam as decisões administrativas ou como restrições legais e sociais que as limitavam. As pessoas permanecem resistentes à idéia de que algum desses agentes interessados poderiam procurar e conseguir papéis importantes na tomada de decisão administrativa. Hoje estamos percebendo a passagem, do interessado que influencia para o interessado que participa.

## **2.6 Mensuração de Clima Organizacional**

Somos inclinados a pensar que os problemas da empresa estão na falta de treinamento ou numa seleção mal feita (professores, funcionários e alunos). Porém, esquece-se que de nada adianta as empresas saírem por aí substituindo as pessoas, como se só elas fossem as culpadas. As empresas esquecem de considerar o contexto em que estão inseridos esses funcionários. É preciso ir mais fundo para compreender o que está por trás da qualidade dos serviços prestados. Pesquisando seu clima, as empresas irão encontrar as respostas que precisam e certamente farão uma análise da saúde organizacional da mesma. Aos funcionários

este estudo possibilita a oportunidade de expor suas opiniões de forma anônima, propor soluções, avaliar as relações interpessoais, possibilitando compreender a realidade da empresa.

Desde a década de 90, as empresas nacionais se viram obrigadas a replanejarem suas estratégias, visando a concorrência internacional. A partir de então, as empresas nacionais começaram a implementar medidas com o objetivo de se tornarem competitivas, tais como programas de qualidade total, automação, modernização dos processos produtivos e terceirização de serviços.

De início, o processo de terceirização no Brasil, visava unicamente a redução de custos. Internacionalmente, sabe-se que o enfoque é a eficácia empresarial. O que faz a diferença é a adequação dessa tecnologia, levando-se em consideração a variável humana.

Conhecer o clima organizacional, então, é de vital importância para os administradores deste tipo de empresa, para detectar e atuar nos pontos fracos.

As organizações são constituídas por seres Humanos, que lhes dão vida. Logo, são pessoas com suas necessidades e aspirações, que possibilitam a organização atingir seus objetivos. Em consequência, tanto pessoas quanto às organizações têm necessidades e objetivos a serem atingidos.

As variáveis que interferem sobre o comportamento humano são muitas vezes difíceis de mensurar e estão em constante mudança. O relacionamento entre as pessoas e a organização advém das características da organização e as de seus membros.

Assim, podemos concluir que é de suma importância que haja uma cooperação entre os membros, para que os objetivos sejam atingidos.

As atitudes e sentimentos das pessoas em relação ao trabalho são consequência das suas percepções, crenças, motivações, hábitos e expectativas.

O “clima” influencia no desempenho dos indivíduos nas organizações e da realização dos objetivos das pessoas e é consequência da interação entre os elementos da cultura, preceitos e caráter. O clima é, pois, o modo pelo qual as pessoas, de acordo com suas características, experiências expectativas, percebem e reagem às características da organização.

Os estudos de clima são importantes, de modo particular, porque fornecem um diagnóstico global da empresa, bem como, identificam as áreas que necessitam de uma atenção especial. Após este diagnóstico é preciso identificar onde, porque e

como agir com o objetivo de melhorá-lo. Podemos inferir que melhorando o clima, aumentará a motivação das pessoas e por consequência o seu comprometimento com os objetivos da organização.

Os envolvidos na pesquisa são submetidos a um questionário-padrão, composto por questões fechadas, que versam em torno da satisfação dos empregados quanto ao clima e como estes o percebem. Deve-se ainda fazer uma observação durante o processo de pesquisa, com o intuito de captar possíveis distorções ou confirmações dos enunciados registrados pelos responsáveis pelo processo.

Segundo Alvarães (2002), existem algumas premissas da Pesquisa de Clima Organizacional. Ele nos apresenta:

- ✓ O questionário deve contemplar questões de um maior número possível de áreas (Liderança, Trabalho em Equipe, Comunicação Interpessoal, Comunicação Organizacional, Benefícios, Salários, Desenvolvimento Profissional, expectativas de crescimento, Treinamento, etc.). Uma pesquisa que reúna várias áreas propiciará uma maior precisão no diagnóstico, pois poderemos cruzar dados achando possíveis causas de uma área em outra. Por exemplo, poderemos verificar que a razão de falta de perspectiva de desenvolvimento profissional deve-se à falhas no sistema de comunicação organizacional.
- ✓ Os níveis hierárquicos superiores devem estar totalmente comprometidos com a Pesquisa de Clima Organizacional, acreditando nela e incentivando todos a participar.
- ✓ Não existe Pesquisa de Clima Organizacional “padrão”. Para cada empresa haverá um questionário adaptado à sua realidade, à linguagem e cultura de seus funcionários.
- ✓ Todo o processo de Pesquisa de Clima Organizacional deverá ser conduzido por um profissional ou empresa independente. A utilização de profissionais da própria empresa poderá comprometer a sua credibilidade. Este profissional ou empresa independente deverá também participar ativamente do planejamento das ações corretivas, pois é ele ou ela que domina o diagnóstico.
- ✓ Todos os funcionários deverão ser comunicados antecipadamente sobre a Pesquisa de Clima Organizacional, bem como seus objetivos e forma de aplicação.

A Pesquisa de Clima Organizacional materializa-se através desse questionário respondido pelos funcionários. Pode-se dividir como etapas do processo de gestão do clima organizacional, os seguintes procedimentos:

- ✓ Definição dos fatores a serem pesquisados;
- ✓ Comunicação da realização da pesquisa para os funcionários;
- ✓ Envolvimento dos funcionários no processo;
- ✓ Preparação do questionário para coleta de dados e do guia de entrevistas;
- ✓ Coordenação da logística de aplicação do questionário;
- ✓ Processamento dos dados coletados;
- ✓ Definição da apresentação do resultado (estratificação, modelo do relatório, etc);
- ✓ Apresentação do resultado (reuniões, workshops, etc).

Conhecer as pessoas dentro da organização e os sub-grupos que estas pessoas estão inseridas é necessário para direcionar ações efetivas que apóiem cada sub-grupo em sua necessidade, seja de desenvolvimento, de treinamento, de recolocação ou acompanhamento.

Para que uma empresa tenha sucesso na mensuração do clima organizacional é necessário credibilidade no processo, sigilo e confiança. A Empresa deverá assumir por escrito, no próprio questionário, três compromissos fundamentais que garantirão aos funcionários a tranqüilidade necessária para responderem com sinceridade a Pesquisa de Clima Organizacional:

**Anonimato:** o funcionário não deverá se identificar no questionário e nenhuma questão poderá ser suficiente para deduzir quem respondeu aquele questionário.

**Confidencialidade:** apenas o funcionário que respondeu e o profissional ou empresa contratada terão acesso ao questionário respondido. Não será permitido o acesso de outras pessoas a qualquer questionário preenchido.

Os dados serão meramente estatísticos: o profissional ou empresa contratada irá fornecer à empresa contratante apenas dados estatísticos. Algumas informações podem e deverão ser mais focadas, como por exemplo, 67% dos funcionários da filial Rio de Janeiro consideram que... Mas jamais deverá ser evidenciado alguém (mesmo porque a pesquisa é anônima) nem pequenos grupos onde seria possível, por eliminação, saber quem respondeu o quê. Muitas vezes gerentes enfrentam o

desafio de mudar a atitude de alguém: um subordinado, chefe, fornecedor, cliente e assim por diante. Embora o status daquele gerente em particular na organização e sua capacidade de liderança possam ser aspectos influentes nesse processo a extensão em que uma certa atitude pode ser mudada dependerá da direção, da intensidade, da saliência e do grau de diferenciação desta atitude. As atitudes não muito arraigadas e de pouca diferenciação muitas vezes são relativamente fáceis de se mudar através de esforços de educação, treinamento e comunicação. Quando nossas atitudes estão tão profundamente instaladas dentro de nós, a ponto de mal as percebermos (um alto grau de intensidade, saliência e diferenciação), elas são bem difíceis de mudar, de fato, uma quantidade significativa de pesquisas em ciências sociais indica que uma das formas mais eficazes de se mudar atitudes profundamente arraigadas é mudar primeiro os comportamentos correspondentes.

Atitudes e comportamento: muitas vezes, gerentes que procuram introduzir grandes mudanças na organização começam avaliando e tentando mudar as atitudes dos funcionários. Essa abordagem é consistente com a sapiência convencional de que as atitudes influenciam o comportamento. De um modo geral, as crenças e os valores antecedem as atitudes, que então influenciam o comportamento. Contudo, a ligação entre atitudes e comportamento é tentativa. Embora uma atitude possa levar a uma intenção de se comportar de uma certa maneira, a intenção pode ser ou não consumada, dependendo da situação ou das circunstâncias. Ao mesmo tempo, embora as atitudes influenciem o comportamento, é importante enfatizar que o comportamento também influencia as atitudes..

Como ressalta um volume significativo de pesquisas em ciências sociais, uma das formas eficazes de se mudar crenças e valores é começar com mudanças nos comportamentos a elas relacionados. Os valores e atitudes individuais, particularmente aqueles profundamente enraizados, são notoriamente difíceis de serem mudados diretamente, porque os valores de uma pessoa tendem a ser parte de um relacionamento inter-relacionado, no qual cada valor é preso a outros, e reforçado por estes. Sendo assim, os gerentes precisam perceber que é virtualmente impossível mudar um certo valor isoladamente dos outros, mantidos por uma pessoa. Em contrapartida, concentrando-se nos valores e nas interações relevantes, os gerentes podem começar a moldar os resultados desejados estabelecendo explicitamente expectativas e padrões de desempenho, recompensando os comportamentos apropriados e provendo canais através dos quais as pessoas

possam contribuir para as metas e objetivos. Mudanças nos comportamentos operacionais, por si, não se traduzem em mudança de atitude, na verdade, as mudanças nas atitudes de uma pessoa podem demorar muito para causar mudanças de comportamento, que em alguns casos podem nem chegar a ocorrer. Em particular, quando uma empresa depende exclusivamente de motivadores extrínsecos, seus integrantes podem racionalizar facilmente porque aceitaram a mudança, deixando suas atitudes e orientações intactas. Por outro lado, se os membros da organização puderem ver o valor inerente da mudança, terão muito mais probabilidade de aceitar e se identificar com aquilo que a organização está conseguindo. Portanto, se uma mudança de atitude tiver de ocorrer os gerentes deverão apoiar mudanças de comportamento relevantes com motivadores intrínsecos, dentro do possível. Como parte desse processo, é preciso fazer explicações e justificativas da mudança aos membros da organização. Uma abordagem é convencer os integrantes da organização a organizarem suas crenças e valores existentes, mostrando-lhes que suas suposições conflitam com o que acontece ao seu redor.

Pode-se então concluir que a disposição das pessoas pode ser influenciada, ou seja, alterada e essa disposição pode ser monitorada pela pesquisa de clima, havendo, portanto, uma forma de intervir no clima.

### 2.6.1 Identificação dos Clientes

Para se identificar os clientes é importante prever, desde o início, que haverá duas listas: os clientes internos e os externos. Clientes externos são as pessoas ou organizações que não fazem parte da empresa mas são impactadas pelas atividades da referida empresa. Os clientes externos fazem parte da empresa e são impactados por suas atividades. A maior parte dos produtos e processos existem para servir os clientes internos. As relações internas tendem a ser informais, resultando em uma percepção obscura a respeito de quem são os clientes e como estes estão afetados. Como exemplo de clientes internos, temos as outras unidades organizacionais da empresa que são impactadas pelos seus serviços.

## 2.6.2 Classificação dos clientes

A medida que os projetos crescem de tamanho multiplica-se o número de clientes, estes não são impactados igualmente, nem são todos de igual importância para os planejadores. Torna-se necessário classificar os clientes de forma que permitam aos planejadores a alocação de prioridades e recursos com base na importância relativa dos clientes e dos impactos. Como exemplo temos os quartos de hotéis que são reservados por dois tipos de clientes:

- ✓ viajantes que chegam um a um ao acaso;
- ✓ organizadores de reuniões e convenções que reservam blocos de quartos com muita antecedência.

Estes últimos, podem ser chamados de “os poucos, mais vitais;” clientes. Eles recebem atenção especial no hotel. Os viajantes são muitos e úteis e recebem uma atenção padrão. As empresas e seus clientes têm contatos de maneiras diferentes. Os exemplos mais conhecidos podem ser vistos nas empresas de serviços. Um hóspede de hotel pode ter influência sobre a avaliação dos serviços prestados por ter tido contato com os representantes do serviço prestado. Não adianta ser bem atendido na recepção do hotel se o quarto está sujo, a cama não é arrumada ou é arrumada de maneira desleixada, ou o café da manhã contém produtos de natureza duvidosa ou é mal servido. Tudo conta ponto na avaliação para um retorno do cliente ao estabelecimento. Entre todos os contatos, no entanto, temos que caracterizar os que são as interfaces-chave. Estas “interfaces-chave” estão espalhadas por todos os lugares, posicionados em vários graus dentro de hierarquia da organização. Alguns exemplos de interface-chave:

- ✓ Atividade: Bancos, Recepcionista, Caixa do banco, Restaurante, Garçom, Manobrista, Hotel, Porteiro, Recepcionista, Carregador, Arrumadeira, Lojas de departamento, vendedor, Caixa, Demonstrador, Supermercados, Caixa, Atendente, etc.

A parte principal da pergunta “Quem são os Clientes?” refere-se à identificação as interfaces-chave com os clientes.

**Impactos significantes** Este princípio baseia-se no fato de que, embora as ações afetem muitos clientes, estes não são afetados de maneira uniforme. Os considerados poucos mais vitais se enquadram nestes que causam os “impactos significantes”. A cadeia cliente-fornecedor começa no cliente final, o seu alvo principal, e propaga-se até a origem da cadeia de atividades que levará à completa satisfação do seu cliente/usuário final.

## **2.7 Processo e Desenvolvimento de Grupos**

Ao tentar compreender como funcionam os grupos, é importante distinguir entre o conteúdo da atividade grupal e o processo que o grupo efetua para atingir suas metas e objetivos. Exemplos do conteúdo da atividade grupal podem ser um enfoque nas atividades do grupo, o tema da tomada de decisões, ou as questões específicas na qual o grupo trabalha. Em contrapartida, um enfoque em como o grupo se desincumbe em suas tarefas, a dinâmica em como as decisões são tomadas, ou a maneira em como o grupo decide as questões que irá tratar. Portanto, a ênfase não é no que o grupo está fazendo, mas em como o grupo está fazendo.

Esta seção examina as dinâmicas e os processos subjacentes às atividades do grupo em termos de como os grupos se desenvolvem ao longo do tempo, que métodos os grupos e as organizações utilizam para socializar seus integrantes, e algumas das maneiras como podemos observar e entender os processos grupais. Os grupos atravessam diversas fases de desenvolvimento ao longo do tempo. Como são entidades dinâmicas, pode-se considerar que estejam em um estado contínuo de atividade e mudança. Quando um grupo é inicialmente formado, as dinâmicas e os processos que dirigem as interações entre seus membros são bem diferentes dos padrões esperados após o grupo ter existido por algum tempo. Não se pode esperar que os grupos sejam plenamente eficazes logo de início, isso leva algum tempo e exige a administração do processo de desenvolvimento do grupo. Uma análise abrangente da literatura sobre o desenvolvimento de grupos sugere que estes atravessem um processo relativamente previsível de quatro estágios: formação,

erupção, normalização e realização. No início, ou no estágio de formação, os membros do grupo descobrem o que irão fazer, os estilos de liderança aceitáveis, e os tipos de relacionamento, interpessoal e com a tarefa, que serão possíveis. O período de erupção ocorre quando os estilos individuais entram em conflito. As pessoas resistem à influência do grupo, e tende a haver um conflito sobre abordagens concorrente ao atingimento das metas do grupo. Durante o estágio de normalização, a resistência é vencida à medida que o grupo estabelece normas, desenvolve a coesão intragrupal, e esboça os padrões e expectativas da tarefa.

Finalmente, no estágio da realização, o grupo está pronto para dirigir sua atenção ao atingimento de suas metas. As questões pertinentes a realizações interpessoais, status dos integrantes e à divisão das tarefas não solucionadas, e a energia básica do grupo é dirigida ao trabalho a executar. Alguns grupos atravessarão essas fases mais facilmente que outros. Em alguns casos, pode-se ter a impressão de que grupos tenham se “congelado” num desses estágios. Devido ao surgimento de novos problemas, ou a um fluxo de membros reciclando em estágios anteriores. Os gerentes precisam saber que os grupos atravessam esse processo de desenvolvimento, e devem estar conscientes das diversas questões que preocuparão os integrantes durante cada um desses estágios. Como o processo ao longo dessas etapas não é algo inevitável, os gerentes devem prestar muita atenção às preocupações dos integrantes do grupo, para facilitar o seu desenvolvimento durante todo o processo, desde a formação até a realização, uma das maneiras de fazer isso é através da atividade de integração de equipe.

## **2.8 CONCEITUAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Existe certa dificuldade quando da conceituação da função do Planejamento estratégico nas empresas, de estabelecer sua real amplitude e abrangência.

Para tanto, Steiner (1969, p.12), estabelece 5 dimensões do planejamento, cujos aspectos básicos são apresentados a seguir.

A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos, etc.

Outra dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros.

Uma terceira dimensão corresponde à dimensão do tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio ou curto prazo.

A quarta dimensão corresponde às unidades organizacionais, onde o julgamento é elaborado, e nesse caso pode-se ter planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos, etc.

Uma quinta divisão corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Steiner (1969, p.12) salienta que estes aspectos das dimensões não são mutuamente exclusivos e nem apresentam linhas demarcatórias muito claras.

Entretanto, as cinco dimensões apresentadas permitem visualizar a amplitude do assunto planejamento.

Como consequência, o planejamento pode ser conceituado como um processo, considerando os aspectos abordados pelas dimensões anteriormente apresentadas, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. O planejamento não pode ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano, pois:

- ✓ previsão corresponde ao esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma série de probabilidades;
- ✓ predição corresponde à situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, mas a empresa não tem nenhum controle sobre o seu processo e desenvolvimento;
- ✓ resolução de problemas corresponde a aspectos imediatos que procuram tão somente a correção de certas discontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas que lhe sejam potencialmente relevantes; e
- ✓ plano corresponde a um documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento; é o limite da formalização do planejamento; é uma visão estática do planejamento; é uma decisão em que a relação custo-benefício deve ser observada.

Além disso, o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência.; o planejamento é ainda um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente da vontade específica de seus executivos.

O planejamento pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa.

Este processo de tomada de decisões na empresa deve conter, ao mesmo tempo os componentes individuais e organizacionais, bem como a ação nestes dois níveis pode ser orientada de tal maneira que garanta certa confluência de interesses dos diversos fatores alocados no ambiente da empresa.

O processo de planejar envolve, portanto, um “modo de pensar”; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que será feito, como, quanto, para quem, por que, por quem e onde será feito.

Toda a atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado. O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentre deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance de objetivos e desafios estabelecidos para a empresa.

Além disso, o fato do planejamento ser um processo de estabelecimento de um estado futuro desejado e um delineamento dos meios efetivos de torna-lo realidade justifica que ele anteceda à decisão e à ação. Outro aspecto a destacar, inerente ao processo decisório, é o grande número de condicionantes organizacionais que afetam a sua operacionalização, como a interveniência de inúmeras restrições de

ordem prática, contribuindo para reforçar a idéia da complexidade que lhe é característica.

A atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados. E tudo isso implica em um processo decisório, permanente, acionado dentro de um contexto ambiental interdependente e mutável.

Esse processo contínuo, composto de várias etapas, funciona de forma não linear em decorrência de haver variabilidade nas empresas. Esta variabilidade é devida às pressões ambientais que tem de suportar e que são resultante de forças externas continuamente em alteração com diferentes níveis de intensidade e influência, bem como das pressões internas, resulte dos vários fatores integrantes da empresa.

O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas as implicações futuras de decisões presentes (Drucker, 1962, p.131). Portanto, aparece como um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e conseqüências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo.

O planejamento não é um ato isolado. Portanto, deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam o alcance dos objetivos previamente estabelecidos. Deve-se também considerar a necessidade de os objetivos serem viáveis com base na validade das hipóteses em que se baseiam.

O processo de planejamento é muito mais importante que seu produto final. O produto final do processo de planejamento, normalmente, é o plano, sendo que este deve ser desenvolvido “pela” empresa e não “para” a empresa. Se não for respeitado este aspecto, tem-se planos inadequados para a empresa, bem como uma resistência e descrédito efetivos para a sua implementação.

### 2.8.1 Princípios Básicos do Planejamento

O planejamento dentro de uma empresa deve respeitar alguns princípios para que os resultados de sua operacionalização sejam os esperados. Podem-se separar esses princípios em gerais e específicos.

### 2.8.1.1 Princípios Gerais do Planejamento

São esses os princípios gerais para os quais o executivo deve estar atento:

a) O princípio da contribuição aos objetivos, e neste aspecto o planejamento deve sempre visar aos objetivos máximos da empresa. No processo de planejamento, devem-se hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles.

b) O princípio da precedência do planejamento, correspondendo administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle). Na realidade, é difícil separar e sequenciar as funções administrativas, mas pode-se considerar que, de maneira geral, o planejamento “do que e como vai ser feito” aparece na ponta do processo. Como consequência, o planejamento deve assumir uma situação de maior importância no processo administrativo.

c) O princípio da maior concentração e abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa. As modificações provocadas nas pessoas podem corresponder à necessidade de treinamento, substituição, transferências, funções, avaliação etc.; na tecnologia pode ser apresentada pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer o trabalho etc.; e nos sistemas podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos, instruções etc.

### 2.8.2 Princípios Específicos do Planejamento

Com base na atitude e na visão interativa diante do planejamento, Ackoff (1974, p.28) apresenta quatro princípios de planejamento que podem ser considerados como específicos:

a) Planejamento participativo: o principal benefício do planejamento não é o seu produto, ou seja, o plano, mas o processo envolvido. Nesse sentido, o papel do responsável pelo planejamento não é simplesmente elaborá-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa e deve ser realizado pelas áreas pertinentes ao processo.

b) Planejamento coordenado: todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente, pois nenhuma parte ou aspecto de uma empresa pode ser planejado eficientemente se o for de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto.

c) Planejamento integrado: os vários escalões de uma empresa (de porte médio ou grande) devem ter seus planejadores integrados. Nas empresas voltadas para o ambiente, nas quais os objetivos empresariais dominam os dos seus membros, geralmente os objetivos são escolhidos de “cima para baixo” e os meios para atingi-los de “baixo para cima”, sendo esse fluxo geralmente invertido em uma empresa cuja função primária é servir aos seus membros.

d) Planejamento permanente: essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente, pois nenhum plano mantém seu valor com o tempo.

Na abordagem acima, baseada em Ackoff (1974) foi apresentado de forma bem lúcida a importância do planejamento participativo, coordenado e integrado e isto também vai de encontro ao estudo de caso da presente dissertação, no ponto das pesquisas das questões nas áreas docente, administrativa e operacional como áreas distintas, porém com índice de favorabilidade baseado nas médias dos percentuais das análises de cada caso, o que interliga no final as áreas permitindo, portanto, uma análise participativa dos coordenadores das áreas, aumentando a eficiência do processo de elaboração de estratégias pelo esforço em conjunto, para melhorar a satisfação do fator humano avaliado.

Segundo Mintzberg (2001, p.44) a década de 70 viu a divulgação de, literalmente, milhares de artigos, em publicações acadêmicas na imprensa de negócios, que exaltavam as virtudes do “planejamento estratégico” formal. Em certo sentido, esse fato foi um enorme sucesso, pois implantou nas mentes dos gerentes, em todas as partes, uma espécie de imperativo a respeito do processo: que era moderno e progressivo e os gerentes deveriam querer ter mais tempo para dedicar a ele.

As mensagens centrais da escola de planejamento sintonizavam perfeitamente com toda tendência em ensino de Administração e com a prática empresarial e governamental: procedimento formal, treinamento forma, análise formal e muitos

números. A estratégia devia ser guiada por um quadro de planejadores altamente educados, uma parte de um departamento especializado de planejamento estratégico com acesso direto ao executivo principal. A aparição da “ administração estratégica” como campo oficial para cursos e conferências coroava toda essa atividade.

Na verdade, a escola de planejamento originou-se ao mesmo tempo que a escola de design: seu livro mais fluente, *Corporate Strategy*, de H. Igor Ansoff, foi publicado em 1965, o mesmo ano da publicação do livro do grupo de Harvard. Mas os destinos desta escola seguiram um caminho bem diferente. Embora tenha crescido até alcançar um enorme impacto sobre a prática da administração estratégica nos anos 70, vários reveses prejudicaram-na enormemente. Hoje, embora não esteja ausente, ela é uma pálida sombra da sua influência anterior.

O problema foi que, em termos quantitativos, esta literatura de planejamento estratégico cresceu de forma acentuada, mas em termos qualitativos, muito pouco. Um conjunto de idéias, enraizada no modelo básico da escola de design, foi repetido nesta literatura em uma variedade infundável. Os entusiastas do planejamento, quando não estavam propagando estas idéias, pregavam a necessidade de as organizações se engajarem no planejamento como uma espécie de imperativo ou alertavam para “as armadilhas” que os impediam de fazê-lo – acima de tudo, os altos dirigentes não estariam dando ao planejamento estratégico a tenção que este merecia. Nunca falavam na necessidade daqueles dirigentes poderem estar lhe dando mais atenção do ele merecia.. Para muito desses autores, o planejamento tornou-se não apenas uma abordagem à formação de estratégia, mas uma virtual religião, a ser pregada com o fervor dos missionários. Ao mesmo tempo, poucas pesquisas eram feitas para descobrir como o planejamento funcionava, na prática. Lorange que tentou “levantar as pesquisas de bases empíricas sobre os processos de planejamento formal para a estratégia corporativa” (1979, p.226), citou menos de 30 estudos empíricos, muitos dos quais por pesquisas por questionários, feitas para provar que o planejamento compensa. Os poucos estudos com profundidade de planejamento estratégico raramente eram conduzidos por pessoas ligadas a estas escolas.

### 2.8.3 As Falácias do Planejamento Estratégico

Um expert foi definido como alguém que evita as muitas armadilhas em seu grande caminho até a falácia. Aqui, portanto, consideramos as falácias do planejamento estratégico, três em particular, as quais, para nós, se fundem naquela grande falácia. Queremos deixar claro que nossa crítica não é ao planejamento, mas sim ao planejamento estratégico – a idéia de que a estratégia pode ser desenvolvida em um processo estruturado e formalizado. (O planejamento em si tem outras funções úteis nas organizações.)

A Falácia da Predeterminação: Para se engajar em planejamento estratégico, uma organização deve ser capaz de prever o curso do seu ambiente, controlá-lo ou simplesmente assumir sua estabilidade, caso contrário, não faz sentido fixar o curso de ação inflexível que constitui um planejamento estratégico.

Igor Ansoff escreveu em *Corporate Strategy*, em 1965, que “vamos nos referir ao período para o qual a empresa é capaz de fazer previsões de uma precisão de, digamos mais ou menos 20% como o seu horizonte de planejamento”.

Na verdade, as evidências são contrárias. Embora certos padrões repetitivos (por exemplo, sazonais) possam ser previsíveis, a previsão de descontinuidades, como grandes avanços tecnológicos ou aumentos de preços, é, de acordo com Spiro Mackridakis, um expert nessa área, “praticamente impossível”. Na sua opinião, “muito pouco ou nada” pode ser feito, “além de estar preparado, de modo geral, para reagir rapidamente uma vez ocorra uma descontinuidade” (1990, p.115).

A única esperança para o planejamento, portanto é extrapolar as tendências presentes e esperar pelo melhor. Infelizmente esse “melhor” parece ser raro “Previsões de longo prazo (dois anos ou mais) são notoriamente imprecisas” como afirmam Hogarth e Macridakis (1981, p.122).

O planejamento estratégico requer não só previsibilidade, depois de formada a estratégia, mas também estabilidade, durante a sua formação. O mundo tem de ficar parado durante o desenrolar do processo de planejamento.

Neste caso, da falácia da predeterminação, podemos observar que o tempo de previsão dos fatores que possam influenciar no planejamento estratégico não deve ser longo, pois muita coisa muda como passar do tempo. Podemos fazer um paralelo com as Instituições de Ensino Superior, onde entra a importância de uma pesquisa de clima organizacional que mede situações internas, dando uma idéia do

estado em que se encontra a Instituição, de uma forma mais rápida, possibilitando formação de estratégias a curto prazo que possam minimizar instabilidades. As Instituições devem ter conhecimento dos fatores externos que possam afetar a estabilidade, para em seguida utilizarem-se de seus pontos fortes para resistir à concorrência. O autor descreve o que dá a entender que a estabilidade é muito complexa, pois depende de uma aguçada previsão o que nem sempre é possível.

#### 2.8.4 Posturas típicas em relação ao planejamento

Costa (2002, p.9) sugere que experimentemos perguntar a um executivo: como você percebe a visão do futuro de sua organização? Nas conversas informais com a alta ou a média gerência de qualquer tipo de companhia, seja ela de pequeno, médio ou mesmo de grande porte, quando se faz essa pergunta, as respostas variam de pessoa a pessoa e de organização a organização.

Cada profissional tem pensamentos, atitudes e comportamentos próprios quanto à sua responsabilidade em relação à visão de futuro de sua organização. Alguns simplesmente não aceitam nenhum planejamento de longo prazo. Para eles, o nosso país, as economias nacional e mundial mudam com tanta rapidez e de forma tão imprevisível que qualquer planejamento futuro da organização acaba ficando desatualizado e mesmo obsoleto instantaneamente. Portanto, vão improvisando, sem se preocupar muito com o futuro. Outros têm idéias próprias sobre o futuro da organização, mas que não são compartilhadas com os demais executivos ou dirigentes. Por isso, não preferem não leva-las para as reuniões, evitando ser mal interpretados pelos companheiros ou superiores, o que poderia causar atritos e conflitos desnecessários.

Há ainda os que têm números e orçamentos, planejados mês a mês, para o ano seguinte, demonstrando que a organização pode crescer, penetrar em novos mercados, aumentar sua rentabilidade. Entretanto, não são capazes de estabelecer conexão entre esses números e o futuro no médio ou longo prazo para sua organização. Existem também aqueles que acham que o cotidiano da organização tão repleto de demandas que não encontram tempo nem disposição para refletir sobre o futuro.

Mas há aqueles capazes de explanar, com riqueza de detalhes, as suas próprias idéias, sobre como a organização deveria expandir as suas instalações físicas, as

máquinas, os equipamentos, os produtos ou os serviços, porém não se sentem capacitados para opinar como esses investimentos estariam ligados a resultados futuros, à sobrevivência ou ainda ao crescimento da organização. Pergunta-se assim:

Qual deles tem uma atitude positiva, correta e construtiva em relação ao futuro da organização?

A resposta: infelizmente nenhum deles. Esses comportamentos indicam a falta de um processo efetivo, sistemático e consensual que envolva todos os profissionais e os incentive a planejar o futuro da organização. Então surge uma nova pergunta:

Porque será que isso acontece? Por que as pessoas de modo geral, arranjam motivos até convincentes para não encarar a questão fundamental, que é de procurar fazer um planejamento de futuro para a sua organização?

A resposta, talvez, não seja tão simples e remete a uma questão básica de como as pessoas, organizações e até países percebem o futuro. A primeira razão para esse tipo de comportamento em relação ao futuro é devida, geralmente, a uma reação psicológica negativa decorrente, na maioria das vezes, de um certo medo do desconhecido, que faz com que as pessoas evitem essas questões.

Outra razão comum decorre das dificuldades reais e intrínsecas ao processo de explorar o futuro ao tentar avaliar o que o desconhecido nos reserva. Existe também uma certa acomodação, próprias das pessoas ditas pragmáticas, para as quais o que interessa mesmo é o presente, pois, para elas, o destino decide o futuro, ou, como costumam dizer: “o futuro a Deus pertence...”

Como pode-se perceber, Costa (2002) coloca a existência de enormes dificuldades no trajeto da elaboração de um planejamento estratégico, o que até certo ponto, dependendo do modo de pensar do tipo de profissionais que a empresa possui, o planejamento estratégico torna-se até mesmo impossível. O mesmo autor ainda vai de encontro com o pensamento de Mintzberg (2001), só que praticamente inviabiliza o planejamento estratégico a longo prazo.

Indo ainda de acordo com esses dois autores, conclui-se que o planejamento estratégico torna-se inviável se todos os membros da organização não comungarem uma mesma postura, com relação às atitudes no desenrolar da elaboração do planejamento estratégico.

## **2.9 Proposta do Uso do Clima Organizacional como Fator Favorável ao Planejamento Estratégico**

A pesquisa de clima organizacional é uma forma bem consistente através da qual as pessoas, pelos seus conhecimentos, experiências e expectativas, percebem e reagem às características organizacionais.

O clima é fator influenciador do desempenho dos indivíduos na organização e da realização dos objetivos pessoais dos seus membros uma vez que determina a maior ou menor satisfação no trabalho.

O processo de formação do clima organizacional o torna obviamente, uma variável organizacional dependente. Mas, na medida em que “clima” está caracterizado e passa a influenciar as pessoas, transforma-se numa variável independente, constituindo-se em fator impulsionador dos novos comportamentos.

O clima organizacional é dependente, na medida em que se forma em função de outras variáveis, tais como os processos de tomada de decisão, de comunicação ou de controle e é independente, na medida em que pode influenciar outras variáveis.

Assim, em cada decisão tomada, ou comunicação expedida, em cada norma traçada ou reunião realizada entre dirigentes e dirigido, o “clima” está num processo de permanente formação. Mas, em cada uma dessas situações, já existe um clima a permear as atividades e influenciar positiva ou negativamente as ações de dirigentes e dirigidos.

A implicação de vital importância para o administrador, nesse aspecto, é que ele deve estar não só para o processo de formação mas também para o clima já existente.

Observando-se o conceito de clima organizacional e a definição de planejamento estratégico no capítulo II desta dissertação de mestrado, podemos notar que ambos os conceitos apresentam uma vasta interseção, não sendo portanto mutuamente excludentes. Os pontos fortes e fracos de uma empresa, as ameaças e oportunidades utilizadas como base de estudo para formação de estratégias que possam permitir a elaboração de um planejamento estratégico, estão na interseção do planejamento com a pesquisa de Clima. Esta interseção é flexível no seu aspecto quantitativo, dependendo da variação do Clima em suas múltiplas análises, o que garante a grande importância do uso da Pesquisa de Clima para implementação de

um planejamento estratégico para empresas que já existem e não tem o planejamento.

Após estas análises, propõe-se a aplicação de questionários na Instituição FUNCEC, para análise da Pesquisa de Clima Organizacional, como ponto de início para a elaboração de um Planejamento Estratégico.

## **2.10 Conclusão**

Nesse capítulo dedicado ao estudo da Pesquisa de Clima e do Planejamento estratégico, com análises de revisões de literatura, o ponto central das colocações é o fator humano com suas necessidades e motivações. Pode-se concluir que não é possível se fazer uma Pesquisa de Clima com resultados eficientes, se o fator humano não estiver perfeitamente adequado às exigências pertinentes à proposta de trabalho. Estas exigências, de acordo com a revisão da literatura exposta, só serão satisfeitas, se os fatores responsáveis pela motivação do material humano forem localizados dentro do tipo de proposta de trabalho de uma empresa e ao mesmo tempo monitorados. O capital intelectual que é a maior virtude do ser humano é o único responsável pelas interpretações de qualquer resultado de pesquisa e por este motivo, a Pesquisa de Clima Organizacional é fator imprescindível para diagnosticar a satisfação pessoal das pessoas envolvidas nos trabalhos. A revisão da literatura sobre a Pesquisa de Clima é o primeiro passo para discussões científicas iniciais, preparatórias à elaboração de um Planejamento Estratégico. Por este motivo, dedica-se este capítulo às teorias fundamentadas por grandes Mestres e Doutores sobre Pesquisa de Clima Organizacional, que servirão de suporte científico à proposta da Dissertação de Mestrado.

## **3 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO**

### **3.1 Introdução**

Nesse capítulo será feito um estudo de caso de uma Instituição de Ensino, localizada na cidade de João Monlevade, MG, a 110 Km de Belo Horizonte, com aproximadamente 80 mil habitantes. A Instituição apresentada ministra cursos de ensino Fundamental e Médio, além dos cursos de graduação em Letras, Pedagogia, Ciências Contábeis, Administração, Jornalismo, Direito e Normal Superior, bem como, cursos de Pós Graduação conforme a necessidade da região. Será apresentado ainda, um estudo de clima Organizacional feito nessa Instituição e será feita uma análise de tal estudo com base nas pesquisas realizadas na fundamentação teórica.

### **3.2 Caracterização da FUNCEC**

A Fundação Comunitária Educacional e Cultural de João Monlevade (FUNCEC) foi instituída pelo Decreto nº 11.734, de 19 de março de 1969, pelo Excelentíssimo Senhor Doutor Israel Pinheiro Silva, Governador do Estado de Minas Gerais.

A Fundação, entidade com personalidade jurídica própria, sem fins lucrativos, tem por finalidade:

- ✓ Criar e manter institutos isolados de ensino superior;
- ✓ Criar e manter o ensino de 1º e 2º graus e cursos profissionalizantes.

A FUNCEC é administrada por um Conselho Diretor, integrado por dez pessoas, eleito na forma de seus estatutos por uma Assembléia constituída de representantes de segmentos significativos da sociedade monlevadense. A fiscalização de seu funcionamento é feita por um Conselho Curador, eleito da mesma forma que o Conselho Diretor. Ambos exercem gratuitamente o mandato, que se considera

múnus público. O Presidente da Fundação, eleito pelo Conselho Diretor, para um mandato de quatro anos, não tem vínculo empregatício com a FUNCEC, que é gerenciada por um Diretor Executivo, escolhido pelo Presidente da FUNCEC com a aquiescência do Conselho Diretor.

### 3.2.1 O Negócio da FUNCEC.

O negócio da FUNCEC é ensinar com qualidade e custo compatível com suas necessidades.

### 3.2.2 A Missão da FUNCEC

Uma vez conceituado o negócio da FUNCEC, o seu produto que é o profissional graduado deve atender às exigências do mercado empregador com competência, dentro da função especificada pelo seu curso, possibilitando desta forma, ficar sempre a frente das concorrências.

### 3.2.3 Valor agregado e agregando valor

Devemos sempre estar atentos ao fato de que durante a formação do profissional, muitos deles já possuem um alto valor agregado em conhecimentos e grande capacidade de absorção de novos valores, apresentando de forma rápida, clara e precisa, resultados importantes de muitas questões que lhes são impostas. Dessa forma, esses estudantes contribuem em alto estilo para o desenvolvimento da organização de ensino, agregando e liberando conhecimentos.

### 3.2.4 A qualidade no planejamento da educação

A qualidade no planejamento da educação é de vital importância, para garantir a existência de própria instituição de ensino, evitando assim, que os estudantes que possuem esse perfil não mudem para outra organização de ensino. Dessa forma,

pode-se evitar a evasão do aluno com qualidade, visando sempre a obtenção do melhor conceito previsto pelo Exame Nacional de Cursos, que é a única forma que o país tem no momento para avaliação da qualidade das instituições de ensino.

A qualidade investida no planejamento, faz com que ao final do planejamento se obtenham parâmetros importantes que podem ser constantemente reavaliados, para serem obtidos novos parâmetros de acordo com as necessidades do ambiente externo. Esses novos parâmetros seriam um grande passo para um replanejamento mais confiável.

### 3.2.5 Os Princípios da FUNCEC

- ✓ Garantir a competitividade da Instituição, através da troca permanente de informações, atualização contínua de seus recursos humanos e do compartilhamento de suas conquistas;
- ✓ Reconhecer o superávit financeiro como recurso necessário ao reinvestimento e à busca da sobrevivência da organização;
- ✓ Ter o cliente como objetivo da Instituição, respeitando-o e proporcionando-lhe excelência no atendimento;
- ✓ Assegurar a prevalência do bem coletivo como parâmetro básico nas ações disciplinares;
- ✓ Promover permanente intercâmbio com a sociedade buscando atender às suas expectativas;
- ✓ Ser socialmente responsável, pautando-se por uma conduta íntegra, marcada pelo respeito à ética e à justiça;
- ✓ Valorizar os recursos humanos, promovendo o seu crescimento pessoal e profissional, criando condições de motivação, segurança e respeito;
- ✓ Zelar pela boa imagem da Instituição perante a sociedade.

### 3.3 Instituições mantidas

- ✓ Centro Tecnológico Dr. Joseph Hein, de 1º e 2º graus (CENTEC)
- ✓ Instituto de Ensino Superior de João Monlevade, com os seguintes cursos:

- Administração
- Direito
- Pedagogia
- Letras
- Normal Superior
- Ciências Contábeis
- Comunicação e Jornalismo

### 3.3.1 A finalidade do Instituto de Ensino Superior de João Monlevade

O Instituto é uma instituição de ensino superior mantida pela Fundação Comunitária Educacional e Cultural de João Monlevade, entidade de direito público privado, registrada no Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas Jero Oliva, rua Goitacazes, 43, loja 6, Belo Horizonte MG, sob o nº 74.337, livro A, em 29 de março de 1990, com sede e foro na cidade de João Monlevade. Rege-se pela legislação federal e estadual pertinente, pelo seu Regimento e pelo Estatuto de sua entidade mantenedora.

### 3.3.2 As relações com a Entidade Mantenedora

O Instituto de Ensino Superior se relaciona com a Entidade Mantenedora através de sua Diretoria e é dependente da Entidade Mantenedora apenas quanto à manutenção de seus serviços, não havendo interferência, por parte daquela, em nenhuma decisão que envolva o processo educacional, de pesquisa ou de extensão, salvo quando as decisões relativas a tais processos impliquem novos ônus, não inscritos em orçamentos aprovados.

### 3.3.3 A Administração do Instituto de Ensino Superior de João Monlevade

O Instituto de Ensino Superior funciona com base no seu Regimento e na legislação em vigor. O Regimento é aprovado pelo Conselho Superior do Instituto, pelo Conselho Diretor da Fundação e pelo Conselho Estadual de Educação (CEE).

Cabe à Câmara de Ensino Superior propor alterações no Regimento, quando necessário, submetendo-o à aprovação do Conselho Superior e do CEE.

### **3.4 O modelo educacional do Instituto**

O Instituto desenvolve, desde a implantação do ensino superior na FUNCEC, um modelo educacional que objetiva refletir as características do ambiente no qual está inserido e a identidade da sua instituição mantenedora.

A modelo educacional do IES/FUNCEC tem incorporado as mais variadas mudanças ambientais ocorridas desde o início de sua existência, além de vir contribuindo, sobremaneira, para a formação de um cidadão mais humano, justo e ético.

### **3.5 O Processo de Comunicação Inter e Intra Docente e Discente**

- Reuniões trimestrais do Conselho Superior do Instituto, composta pelos Diretores de Ensino, Direção Geral, representantes do Corpo docente e discente, representantes da comunidade municipal e da entidade mantenedora;
- Reuniões mensais da Câmara de Ensino, composta pelos Diretores de Ensino, Direção Geral do Instituto e representantes do Corpo docente e discente;
- Reuniões semestrais do corpo docente com posterior divisão por áreas afins;
- Reuniões extraordinárias do corpo docente, na ocasião de assuntos de relevância e urgência;
- Reuniões bimestrais da Direção do Curso com os representantes de turmas;
- Reuniões diárias com a Direção Geral do Instituto;
- Reuniões semanais e informais dos representantes de turmas com a Direção do Curso;

- Abertura diária para tratamento de assuntos do cotidiano do processo de ensino-aprendizagem entre a Direção do Curso, Corpo docente, representantes de turmas e alunos.

As relações entre professores e alunos visam encorajar a aprendizagem experimental e a auto-descoberta. Os professores são estimuladores e procuram expandir os limites intelectuais dos alunos. Para isso, as estratégias de ensino envolvem variados métodos e técnicas, de acordo com as necessidades. Assim, nossos professores educam para que o processo educativo não transmita certezas, seja agradável e significativo, privilegie a expressão e a comunicação de todos os participantes, promova o encontro, a convivência e a cooperação.

## **4 ESTUDO DE CASO**

### **4.1 Medida de clima da FUNCEC**

#### 4.1.1 Planejamento estratégico

O início do planejamento estratégico será com uma análise geral da instituição quanto aos aspectos que possam contribuir com a sua eficácia, em termos de aproveitamento de seu potencial interno e oportunidades externas.

#### 4.1.2 Ameaças e oportunidades

Faz-se uma análise dos fatores que influem de forma negativa, ou seja, das ameaças que podem surgir para influenciar negativamente nos propósitos da instituição. Essas análises de forma geral são feitas pela simples localização da posição física e projeção mental, sem muitos dados definidos da possibilidade de interferência da concorrente nos desígnios da instituição que se quer proteger. Essa análise normalmente é feita dessa forma, em virtude de não se conseguir dados da empresa concorrente, pois essas, também se protegem de investidas externas. As pessoas que participam dessa pesquisa são os diretores das unidades da instituição que através da sua intuição de gerentes experientes podem projetar em que tempo e em que dimensão os problemas podem surgir.

Analisa-se a missão da Instituição, que é o ponto chave principal que ajuda a formar o denominador comum para onde devem caminhar todas as investigações. Essas análises são feitas pela alta diretoria, juntamente com seus consultores. Desta forma, cria-se uma missão diferente dessa da instituição, com um caráter dirigido às etapas do planejamento.

Todas as pessoas envolvidas no processo do planejamento estratégico, devem estar comprometidas com as determinações da instituição quanto ao seguimento da pesquisa para que as informações sejam fidedignas, de boa origem e principalmente de boa fé.

As oportunidades por sua vez devem ser devidamente analisadas de forma a que sejam aproveitadas ao máximo, dentro do interesse da organização.

#### 4.1.3 Pontos Fortes e Fracos

A partir da análise do cenário, que no caso é a própria Instituição de ensino FUNCEC, por tabulação dos dados, pode-se fazer um levantamento dos pontos fortes e fracos da Instituição, que é o calcanhar de Aquiles da Pesquisa de Clima, dando maior atenção aos pontos mais importantes. Em suma, faz-se o diagnóstico da situação da empresa. Uma vez diagnosticada a situação da organização pela análise quantitativa, pode-se inferir condições que alterem significativamente a linha de trabalho, para consecução dos objetivos que levarão à meta pré-estabelecida pela organização. Isso será possível, como anteriormente analisado pela revisão da literatura. É um desafio que será vencido pela análise de dados levantados pela pesquisa de clima organizacional.

#### 4.1.4 Público-Alvo

O universo da pesquisa em questão são as pessoas que trabalham na Instituição FUNCEC, que devem gerar excelência em qualidade pelo seu trabalho, atingindo o público alvo, que são os alunos, e todos aqueles que fazem parte do ambiente externo.

#### 4.1.5 Entrevista e questionários

Para o estudo analisado será utilizada uma entrevista padronizada<sup>3</sup>, isto é, estruturada, em que o entrevistador desenvolve a situação, explorando determinadas questões com perguntas fechadas. Para concluir, o autor disponibiliza um espaço para que o entrevistado possa acrescentar informações que não constarem nas questões apresentadas.

#### 4.1.6 Análise e interpretação dos dados

Uma vez que os dados foram codificados e tabulados, foi necessário analisá-los e interpretá-los a fim de verificar o que significam para a pesquisa que está sendo realizada. Os dados são importantes por si mesmo por proporcionarem respostas às investigações. Com isso, foram apresentados os principais resultados a fim de subsidiar o processo de tomada de decisão.

#### 4.1.7 Análise da pesquisa

Os questionários foram compostos por perguntas abertas e fechadas, em que os entrevistados apresentavam as suas expectativas em relação à diversas situações que os envolvem diretamente dentro dessa Instituição de Ensino. Considerando que a qualidade dos serviços a um custo compatível para com a realidade da região, é fundamental para a existência dessa organização, pela empatia que possa gerar entre ambas as partes: Escola/corpo discente.

---

<sup>3</sup> Cópia deste questionário encontra-se em anexo.

## 5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Foi feita através do simples registro do número de respostas obtidas em cada questão, em cada opção com estratificações por nível hierárquico. Os resultados foram lançados para consolidação em planilha eletrônica e, na primeira fase, somente foram conhecidos pelos responsáveis pelo trabalho, mantendo-se seu sigilo até a conclusão das análises.

### 5.1 Escalas da Pesquisa de Clima

|   |
|---|
| Pouco eficiente e pouco freqüentes                  |
| Ineficiente   |
| Deficiente  |
| Ocasionalmente eficiente e ocasionalmente freqüente |
| Eficiente   |

|                         |
|-------------------------|
| Discordo totalmente     |
| Discordo                |
| Discordo ocasionalmente |
| Concordo ocasionalmente |
| Concordo                |
| Concordo plenamente     |

|                           |
|---------------------------|
| Totalmente inadequados    |
| Inadequado                |
| ocasionalmente inadequado |
| ocasionalmente adequado   |
| Adequado                  |
| Muito adequados           |

### 5.1.1 Análise

Foi feita logo após a consolidação e tratamento estatístico dos dados obtidos com a aplicação dos questionários e direcionado para dois objetivos básicos:

- ✓ conhecer o clima organizacional atual da FUNCEC, e
- ✓ definir pontos de melhoria e nortear a elaboração de planos de ações.

### 5.1.2 Relatório Gerencial

Foi elaborado/redigido após a conclusão das análises, com o diagnóstico sobre o Clima Organizacional e com sugestões de ações para atacar os pontos de melhoria e/ou otimizar os pontos positivos. Será inicialmente dado a conhecer aos membros do Corpo Gerencial a FUNCEC e divulgado, em linhas gerais, posteriormente para toda a organização, em seu veículo de comunicação próprio.

### 5.1.3 Análise dos Dados OPERACIONAL

Gráfico 1: Resultado por fator - Operacional

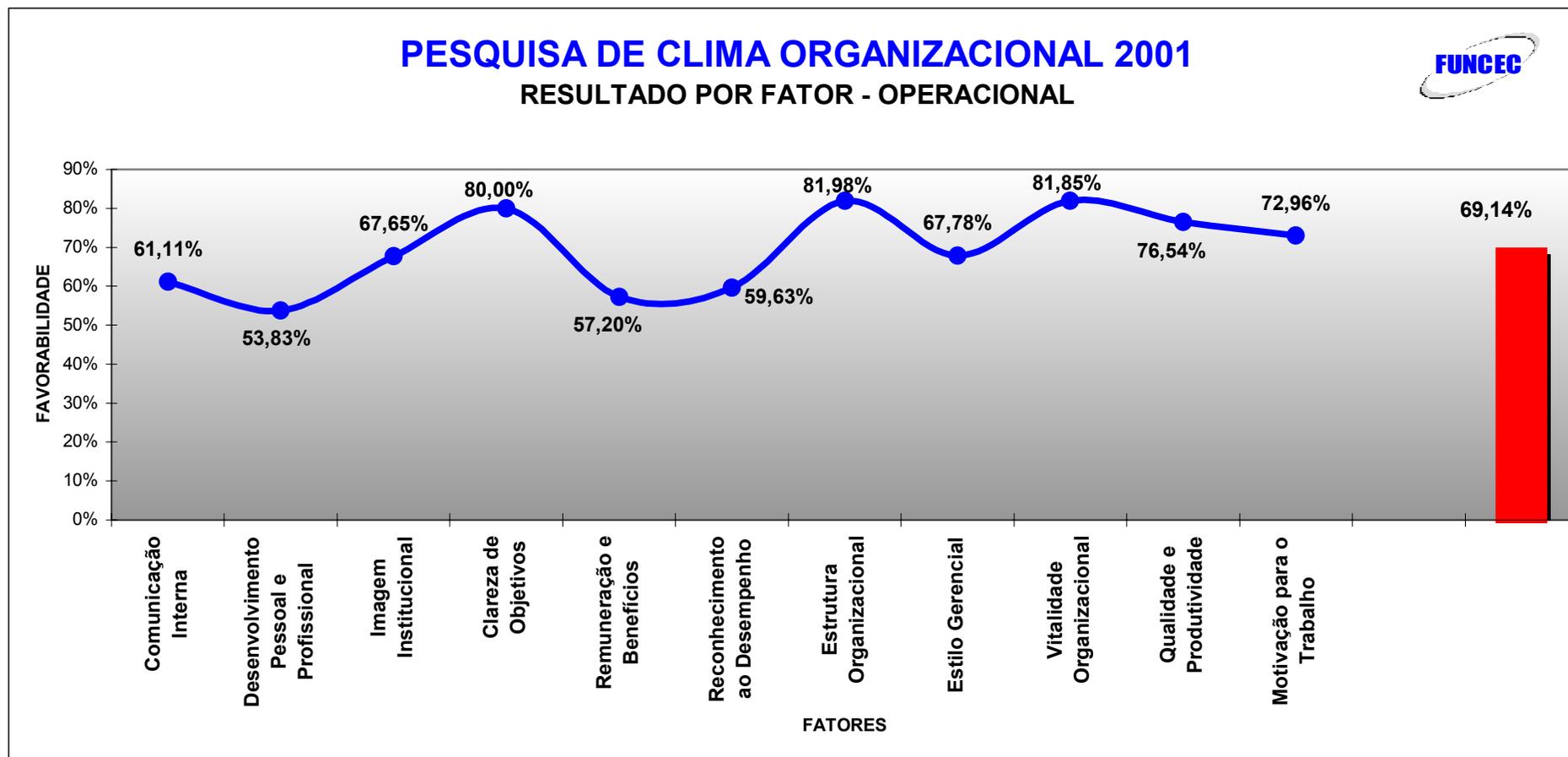


Gráfico 2: Resultado por fator/nível

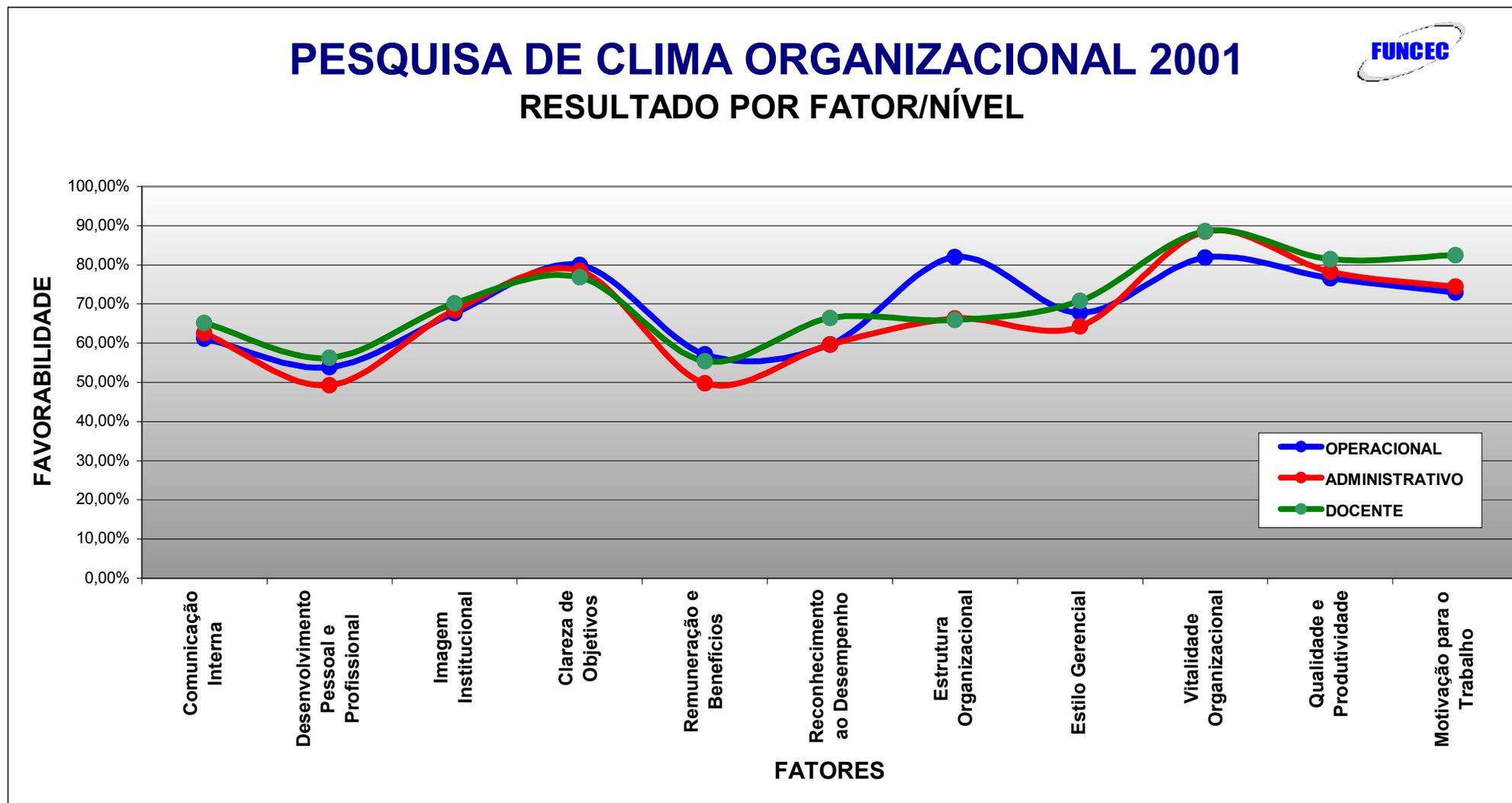


Gráfico 3: Resultado por fator/docente



Gráfico 4: Resultado docente x geral FUNCEC

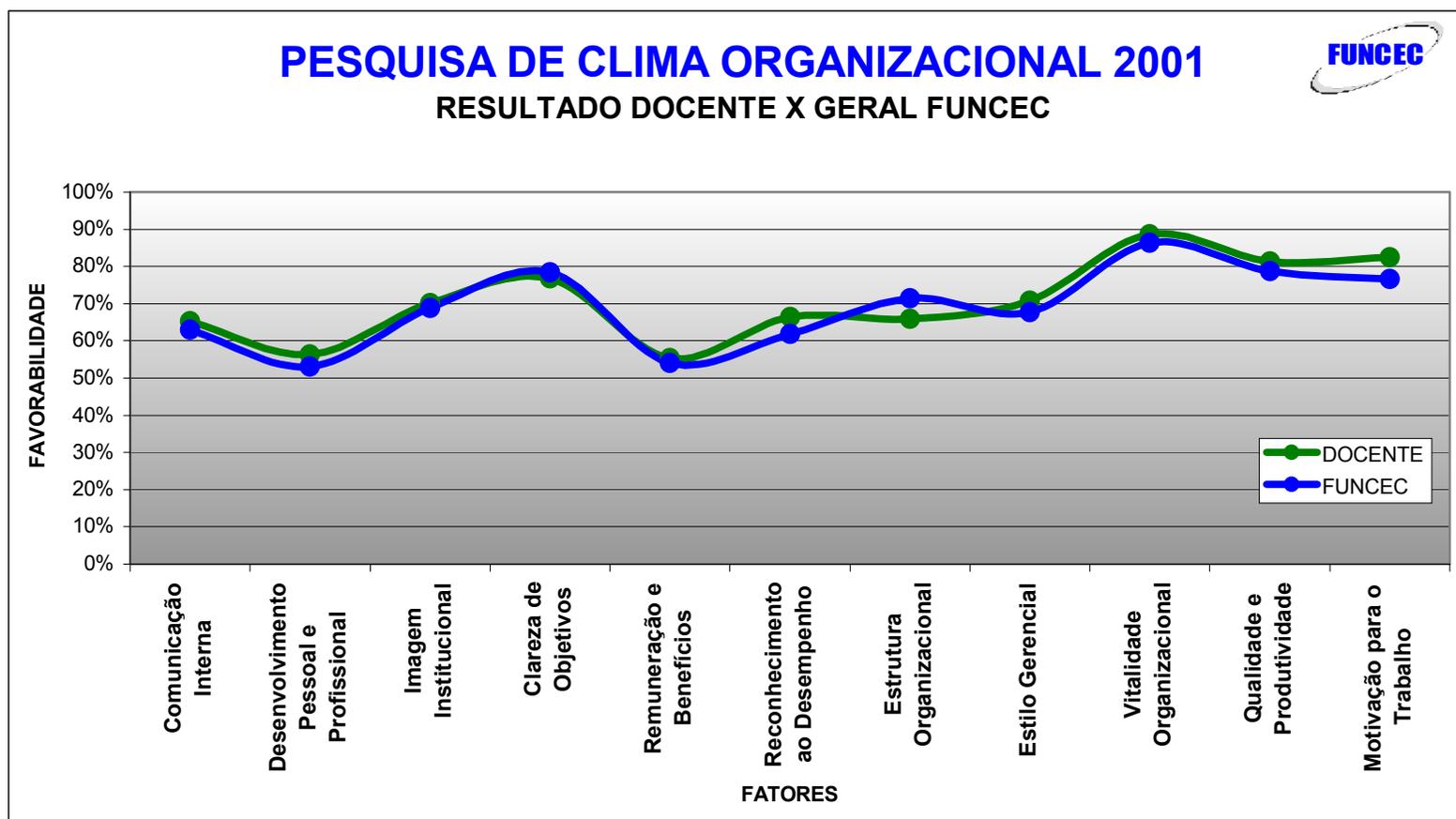


Gráfico 5: Resultado por fator - Administrativo

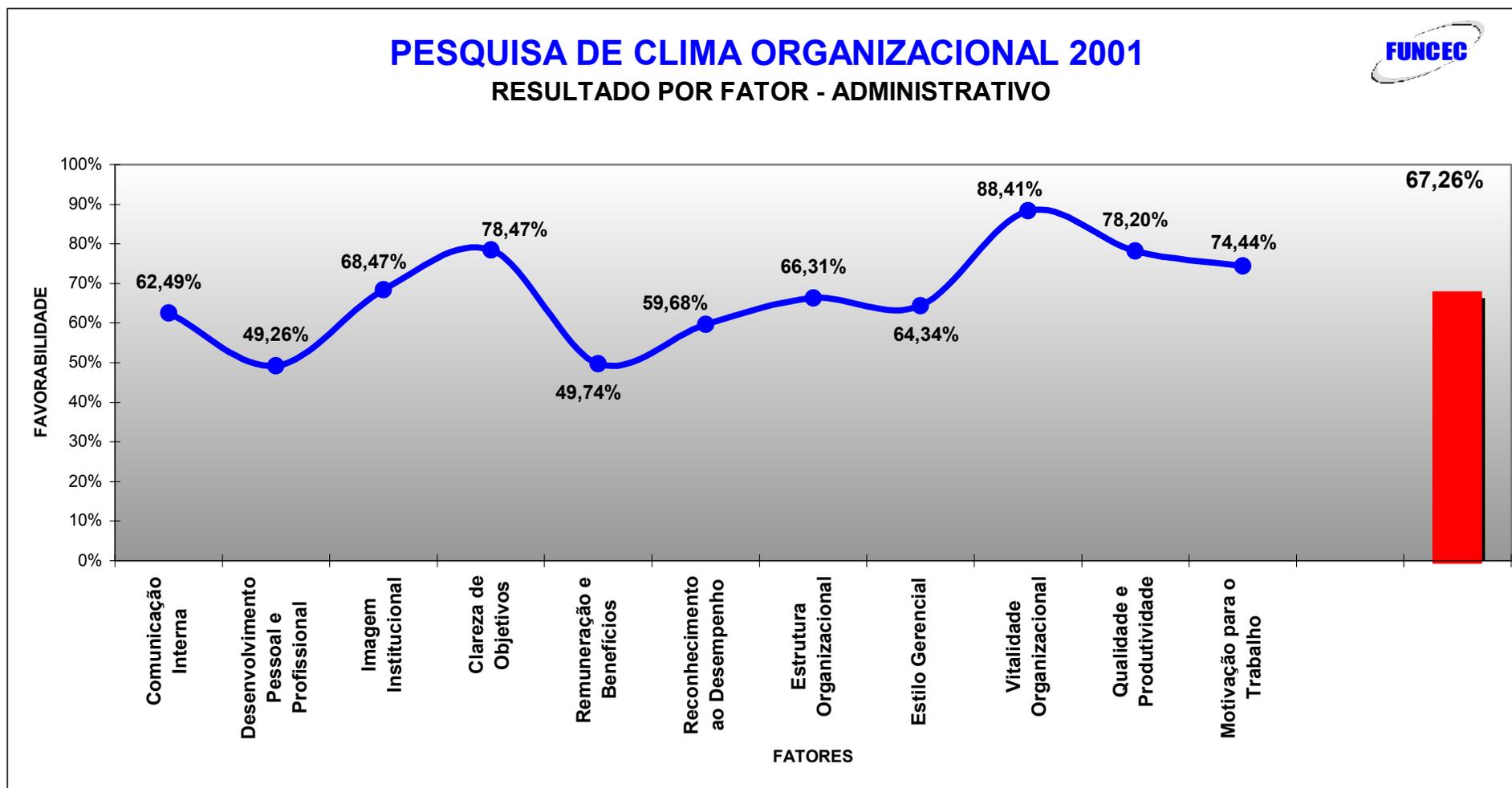


Gráfico 6: Resultado administrativo x geral FUNCEC

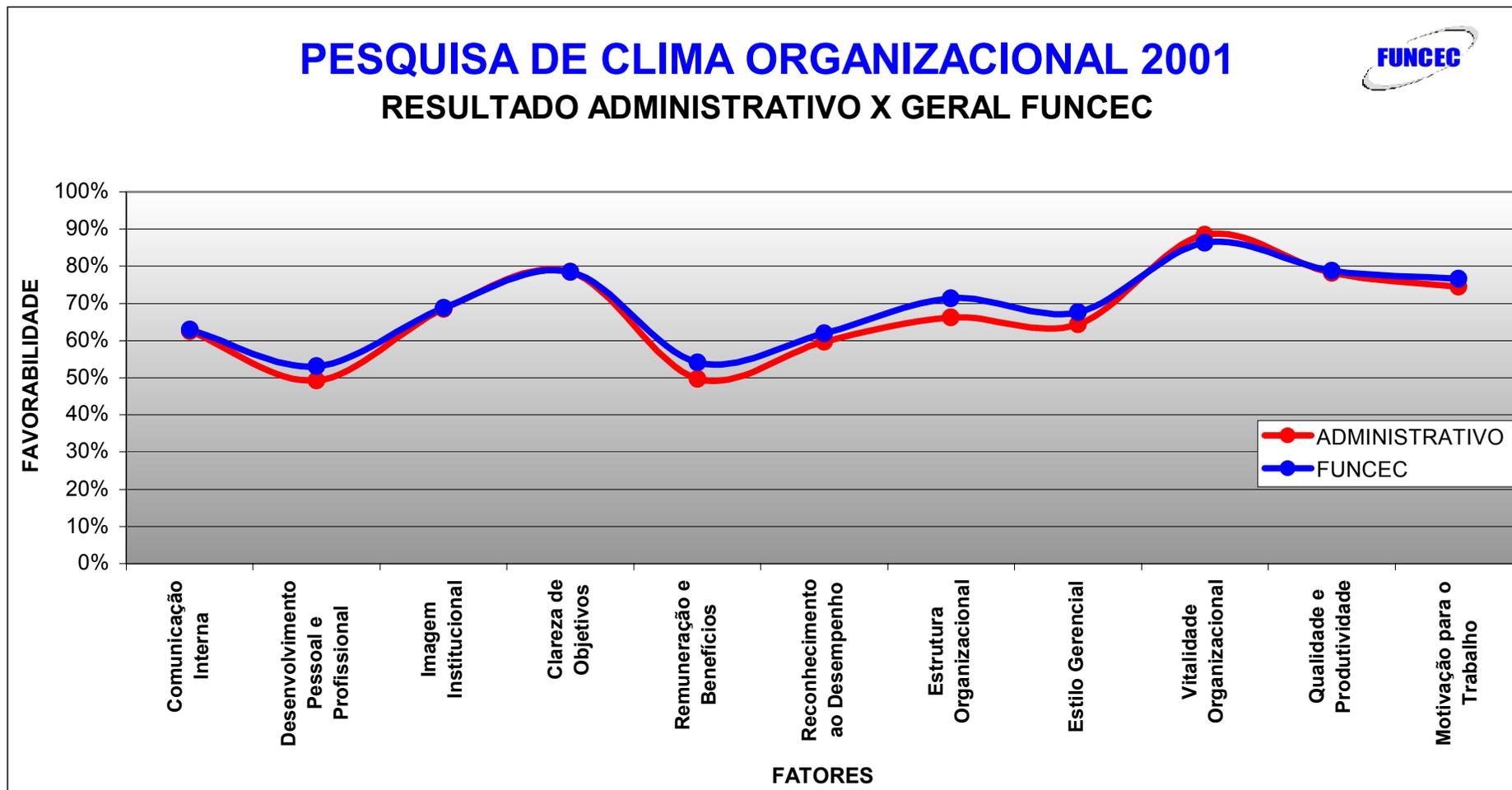


Gráfico 7: Resultado operacional x geral FUNCEC

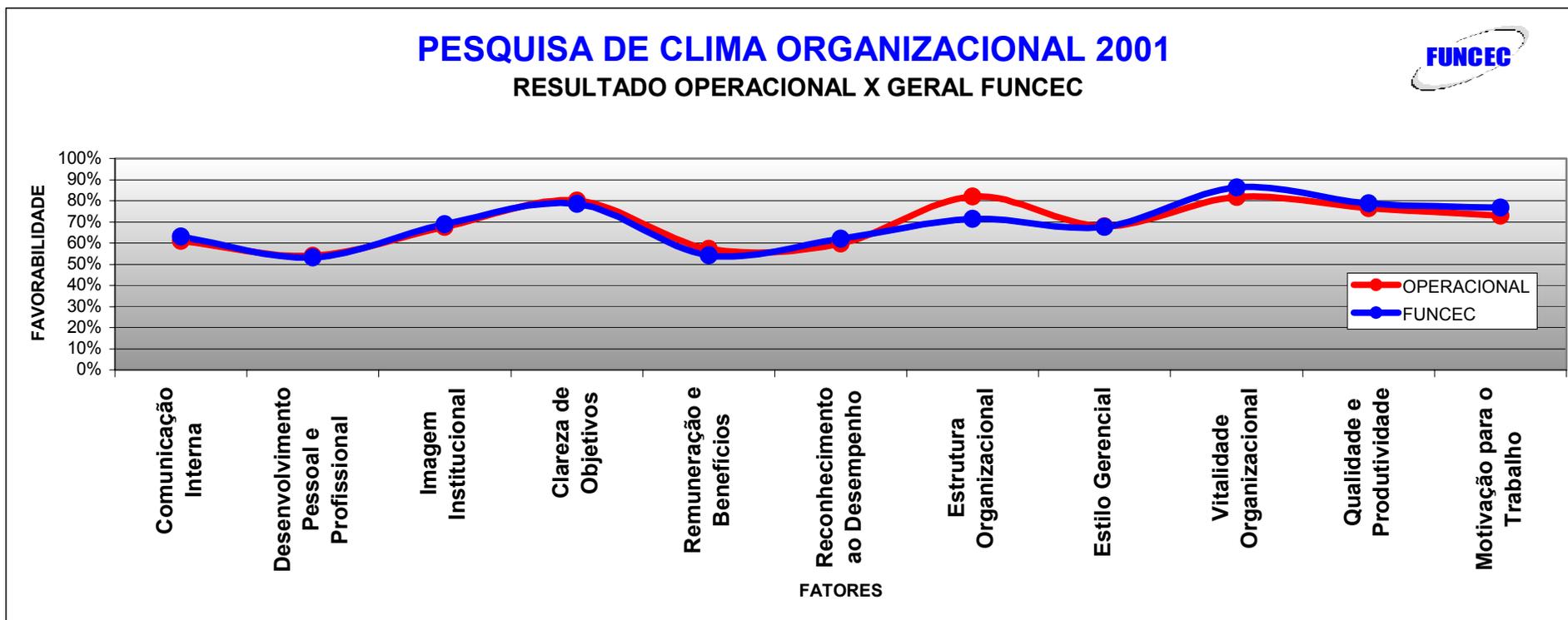
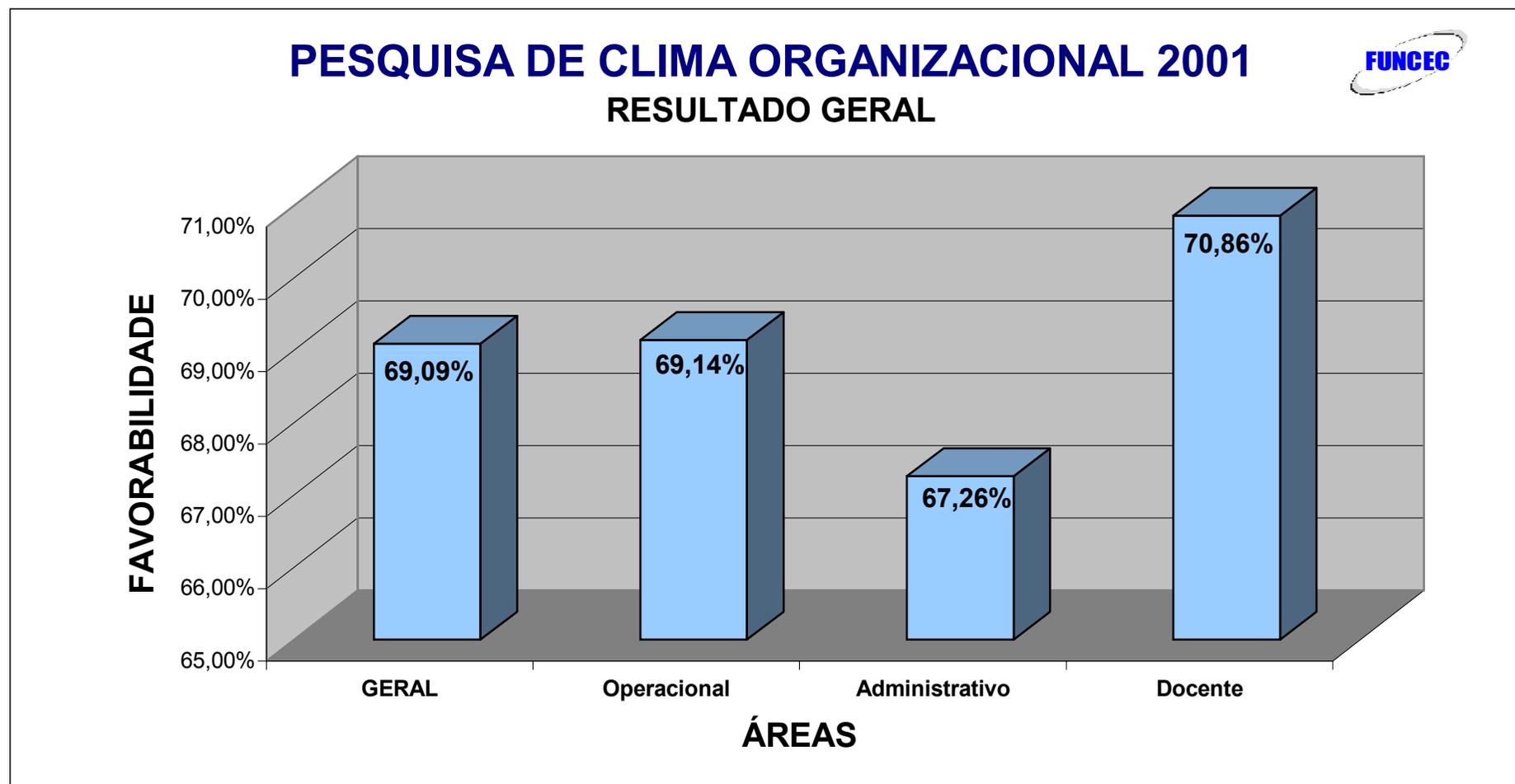


Gráfico 8: Resultado Geral



## 5.2 Análise dos Resultados

No caso da FUNCEC, portanto, optamos pela construção de dois questionários, o primeiro orientado para o pessoal docente e os funcionários de nível administrativo/gerencial da organização, e o segundo para o pessoal de nível operacional. Os dois terão basicamente o mesmo conteúdo, havendo apenas pequenas alterações do ponto de vista de abordagem ou redacional, para aproximar cada questão da realidade do funcionário e facilitar sua compreensão.

Os questionários serão submetidos ao Corpo Gerencial da organização que, após analisá-lo, proporá, caso necessário, retificações e /ou inclusões. A proposta de questionários apresenta-se como anexo ao final desse projeto.

Os temas escolhidos para análise são os seguintes:

- ✓ Comunicação interna
- ✓ Desenvolvimento pessoal/profissional
- ✓ Imagem Institucional
- ✓ Clareza de objetivos
- ✓ Remuneração/Benefícios
- ✓ Reconhecimento ao desempenho
- ✓ Estrutura Organizacional
- ✓ Estilo gerencial
- ✓ Vitalidade Organizacional
- ✓ Qualidade/Produtividade
- ✓ Motivação para o trabalho

No gráfico 1 temos na linha do gráfico, as representações numéricas dos percentuais, como média dos percentuais de cada questão respondida para cada tópico.

As médias dos percentuais das questões de cada tópico estão indicadas no gráfico e a média aritmética dessas médias se situa numa coluna a direita, com valor

de 69,14%. Ficaram abaixo desse último valor a comunicação interna, o desenvolvimento pessoal e profissional, imagem institucional, remuneração e benefícios, reconhecimento ao desempenho e estilo gerencial. A Instituição deve, portanto, atuar mais nessas áreas de forma a recuperar a confiança de seus colaboradores. A vitalidade organizacional e a estrutura organizacional continuam com prestígio, indicando que a Instituição tem condições de investir nas deficiências indicadas, de forma conquistar cada vez mais a confiança de seus colaboradores.

No gráfico 2 podemos notar que os percentuais que medem a favorabilidade, apresentam valores muito próximos, apresentando diferença mais acentuada para o pessoal operacional, com relação a estrutura organizacional, dando uma satisfação maior. O corpo docente apresenta maior motivação para o trabalho que o pessoal administrativo e operacional. O pessoal operacional desacredita um pouco mais que os demais na vitalidade organizacional. O corpo docente por sua vez, apresentou um percentual maior que os demais quanto ao reconhecimento ao desempenho. Os funcionários do corpo administrativo reclamam mais da remuneração e benefícios. Por sua vez, o corpo administrativo acha que deve haver mais desenvolvimento pessoal e profissional. Essas questões que apresentam maior discrepância, devem ser melhor analisadas pela FUNCEC, de forma evitar descontentamento, o que influenciaria na qualidade dos serviços prestados de forma negativa. Se há uma proposta de elaboração de um planejamento estratégico, todas as questões levantadas que indicam descontentamento de alguma parte, de ser tratadas com mais seriedade de forma a possibilitar um envolvimento de todos com a mesma vitalidade e confiança, pois só assim todos comungariam a mesma responsabilidade e com a mesma dedicação, de forma a contribuir para a elaboração de um planejamento estratégico.

No gráfico 3, a análise é feita como no gráfico 1, porém com considerações diferentes.

Por sua vez, nota-se na coluna a direita do gráfico o valor 70,86%, como média aritmética das porcentagens indicadas no gráfico. Este último valor servirá de base para análise da satisfação do corpo docente com relação ao tópico de cada questão.

Na comparação, pode-se observar claramente uma insatisfação com relação à comunicação interna, com o desenvolvimento pessoal e profissional, com a imagem institucional, com a remuneração e benefícios, com o reconhecimento ao desempenho, com a estrutura organizacional e com o estilo gerencial. A Instituição

deve atuar nessas áreas o mais rápido possível, de forma a sanar essas insatisfações, uma vez que o corpo docente é a mola mestra da Instituição pela sua responsabilidade nas pesquisas científicas e transmissão de conhecimentos. A satisfação humana nesse caso pode ditar os rumos do negócio, influenciando diretamente na qualidade dos serviços profissionais prestados. A meta a ser atingida na área do ensino depende da boa vontade do professor e a boa vontade é medida não só pelo retorno financeiro, mas também no interesse de oferecer um trabalho da mais alta qualidade e isso só será possível se o professor estiver comprometido, fato que depende da satisfação pessoal.

Observando-se gráfico, pode-se ver que o maior grau de insatisfação recai sobre a remuneração e benefícios e isso é muito grave porque vai de encontro direto à vida particular do profissional.

No gráfico 4, temos os gráficos comparativos dos resultados já analisados anteriormente, dando uma melhor visualização dos resultados da pesquisa por questionários, frente ao fator FUINCEC, conforme analisado anteriormente. Acima dos gráficos temos os resultados percentuais das análises, que dispensam explicações, pois já foram discutidos.

No gráfico 5, as considerações seguem a mesma linha de análise do gráfico 1, porém com considerações diferentes.

As médias dos percentuais das questões de cada tópico estão indicadas no gráfico e a média aritmética dessas médias se situa numa coluna a direita, com valor de 67,26%. Ficaram abaixo desse último valor a comunicação interna, o desenvolvimento pessoal e profissional, remuneração e benefícios, reconhecimento ao desempenho, estrutura organizacional e estilo gerencial. A Instituição deve, portanto, atuar mais nessas áreas de forma a recuperar a confiança de seus colaboradores. A vitalidade organizacional continua com prestígio, indicando que a Instituição tem condições de investir nas deficiências indicadas.

No gráfico 6, conforme vimos no gráfico 5, aqui temos uma comparação da Pesquisa de Clima organizacional do resultado administrativo com relação ao geral da FUNCEC, dando uma melhor visualização e indicando as questões que obtiveram menor índice de aprovação de seus colaboradores, conforme já discutido anteriormente.

Gráfico 7: Comparando-se os gráficos acima, percebe-se uma discrepância maior com relação ao pessoal operacional; que puxa para cima a curva que mede a favorabilidade quanto a estrutura organizacional. Podemos então notar que os demais valores estão muito próximos, mas de acordo com o gráfico sempre pode-se mudar para melhor qualquer coisa que possa influenciar na favorabilidade para melhorar a satisfação de todos os funcionários das áreas analisadas.

Gráfico 8: Temos o resultado geral da avaliação da instituição de todos os seus colaboradores internos. Pode-se notar que as porcentagens obtidas para as áreas operacional, administrativa e docente, sendo respectivamente iguais a 69,14%, 67,26% e 70,86%, contribuem para a obtenção da média aritmética entre si de 69,09%, que é um valor importantíssimo, pois é o valor comparativo que chamamos de índice de favorabilidade da FUNCEC.

O pessoal da área operacional e docente, apresentam percentuais maiores que o geral, ao passo que o pessoal da área administrativa apresentou um percentual pouco abaixo do geral.

Podemos concluir por essas pesquisas, que os colaboradores internos muito contribuíram para se detectar os pontos fortes assim como os pontos fracos da Instituição. Os resultados indicam que a FUNCEC está pronta para elaborar o seu Planejamento estratégico à curto prazo, pois os resultados obtidos podem ser considerados como bons pelas comparações feitas. Quando se diz à curto prazo, entende-se como já explicado nessa dissertação, na revisão da literatura referente ao planejamento estratégico, que o prazo não deve ser longo, para que se aproveitem os resultados ainda recentes da pesquisa. Se os resultados do estudo de caso apresentassem percentuais muito abaixo do percentual de favorabilidade, poder-se-ia pensar em planejamento à médio prazo após colocar a casa em ordem. A alta gestão deve portanto começar a se preparar para elaborar o “planejamento estratégico” da Instituição de Ensino Superior FUNCEC.

## 5.3 Análise das respostas por questão apresentada<sup>4</sup>

### 5.3.1 Pesquisa de Clima Organizacional Operacional

Comunicação Interna: as tabelas de questões de número 1 a 5, possuem as escalas de 1 a 6, nas colunas que especificam a quantidade de pessoas que responderam as perguntas, ou seja a frequência absoluta, dentro das escalas da pesquisa de clima. Em negrito temos a quantidade real de pessoas, sendo que na coluna ao lado em vermelho, para majoração da escala de forma a apresentar futuramente um gráfico mais visível, ficam os valores representativos do produto do número real das pessoas vezes o respectivo número da coluna. Em seguida, temos o total de pessoas que responderam cada questão com seus valores majorados conforme explicado anteriormente. Pode-se observar sobre a tabela na coluna de questões, o número 27 que corresponde ao total de indivíduos que responderam todas as perguntas e finalmente sobre a coluna 6, o número 162, que representa 27 vezes 6, ou seja, vezes a numeração da coluna 6, dando o valor majorado 162. Pode-se agora observar que na coluna do total porcentual, temos a frequência relativa das pessoas que responderam as escalas da pesquisa de clima. Em seguida, divide-se o total da frequência absoluta das escalas cada questão, pelo total das frequências absolutas de todas as questões, obtendo-se então, a frequência relativa do total das escalas de cada questão. Nota-se na última coluna do quadro, no total porcentual, os valores para cada questão, sendo que neste caso analisado para a pesquisa de clima organizacional, para o tópico da comunicação interna, obteve-se o total porcentual de todas as questões o valor de 61,11 %.

No Quadro abaixo, onde estão discriminadas as questões, temos uma coluna com os percentuais das questões conforme já explicado e em seguida uma coluna intitulada de fator, onde está o percentual 61,11 % e ao lado desta coluna, podemos observar o título fator FUNCEC, onde está o percentual 62.94, representativo da média aritmética entre os valores de cada fator para a pesquisa de clima organizacional nos casos: operacional, docente e administrativo. Isto é muito importante, haja vista que desta forma podemos comparar os percentuais de cada questão com o fator e conseqüentemente, analisar o fator com o fator FUNCEC,

---

<sup>4</sup> As tabelas utilizadas encontram-se nos anexos.

sendo que este último índice percentual serve como base importante de análise comparativa das pesquisas de clima organizacional docente, administrativo e operacional, no caso da comunicação interna.

Como se pode notar, as explicações dadas acima para o tema comunicação interna, se aplicam para os demais temas da pesquisa de clima.

### 5.3.2 Conclusão para a pesquisa de clima organizacional:

Observa-se que as questões 3 e 4 são as únicas que ficam acima do fator 61,11, sendo portanto as que revelaram uma satisfação maior por parte dos entrevistados neste patamar da pesquisa. Se formos agora comparar cada questão com o fator FUNCEC as mesmas questões aqui discriminadas continuam apresentando uma maior satisfação com relação às demais.

Podemos notar também que o percentual representativo do fator continua abaixo que o percentual representativo do fator FUNCEC, o que indica a necessidade de se melhorar mais a comunicação na Instituição FUNCEC com relação aos tópicos das questões 1, 2 e 5.

### 5.3.3 Análise dos valores numéricos obtidos para a Pesquisa de Clima Organizacional Operacional, no caso do tema: Desenvolvimento pessoal e Profissional.

Analisando-se os percentuais de cada questão com o percentual do fator, notamos que as questões 8 e 10 apresentaram seus índices percentuais abaixo do fator, o que revela uma insatisfação por parte dos entrevistados com relação à forma como a FUNCEC trabalha os tópicos das referidas questões, a Instituição portanto deve atuar mais no desenvolvimento pessoal e profissional, dentro das questões que revelaram insatisfação por parte dos entrevistados.

O percentual representativo do fator também fica abaixo do percentual do fator FUNCEC, reforçando, portanto, a extrema necessidade de se atuar mais no desenvolvimento pessoal e profissional.

5.3.4 Análise dos valores numéricos obtidos para a Pesquisa de Clima Organizacional Operacional, para o caso do tema da Imagem Institucional.

Neste caso, As questões apresentam seus índices percentuais acima do fator o que revela uma satisfação por parte dos entrevistados com relação à forma com que a FUNCEC os tópicos das referidas questões. Por sua vez, o fator de cada questão fica abaixo do fator FUNCEC.

Podemos concluir que os entrevistados estão satisfeitos com a IES, como trabalha os temas indicados nas questões.

5.3.5 Análise dos valores numéricos obtidos para a Pesquisa de Clima Organizacional Operacional, para o caso do tema da Clareza de Objetivos.

Nota-se com clareza que as questões 17 e 18 apresentam seus índices percentuais abaixo do índice representativo do fator, indicando uma insatisfação dos entrevistados sobre a forma como a FUNCEC trabalha os tópicos destas questões. Por sua vez, o fator tem seus percentuais acima do percentual do fator FUNCEC.

5.3.6 Análise dos valores numéricos obtidos para a Pesquisa de Clima Organizacional Operacional, para o caso do tema Remuneração e Benefícios.

Observa-se que as questões 22, 24, 25 e 26, apresentam seus índices percentuais abaixo do índice do fator, revelando uma insatisfação por parte dos entrevistados com relação como a FUNCEC trata na prática dos tópicos das referidas questões. O percentual do fator está abaixo do percentual que representa o fator FUNCEC.

5.3.7 Análise dos valores numéricos obtidos para a Pesquisa de Clima Organizacional Operacional, para o caso do reconhecimento ao desempenho.

Observa-se que apenas a questão 28 apresenta seu índice percentual abaixo do percentual representativo do fator, o que indica que os funcionários entrevistados não estão satisfeitos com a forma como a FUNCEC trabalha o tópico desta questão.

Nota-se também que o fator tem seu índice percentual abaixo do índice percentual representativo do fator FUNCEC.

5.3.8 Análise dos valores numéricos obtidos para a Pesquisa de Clima Organizacional Operacional, para o caso da Estrutura Organizacional.

As Questões 32, 33, 34, 35, 36 e 37 apresentam os índices percentuais abaixo do índice percentual representativo do percentual do fator, indicando insatisfação total por parte dos funcionários entrevistados, com relação à forma com que a FUNCEC trabalha na prática os tópicos dos temas das questões. Nota-se que o percentual do fator fica abaixo do percentual representativo do fator FUNCEC.

5.3.9 Análise dos valores numéricos obtidos para a Pesquisa de Clima Organizacional operacional, para o caso do Estilo Gerencial.

As questões 38, 40 e 41, apresentaram seus percentuais abaixo do percentual representativo do fator FUNCEC, indicando a insatisfação por parte dos funcionários, com relação à forma como a FUNCEC trata dos tópicos referentes à estas questões na prática. O percentual do fator está acima do fator FUNCEC.

5.3.10 Análise dos valores numéricos obtidos para a Pesquisa de Clima Organizacional Operacional, para o caso da Qualidade e Produtividade.

As questões 49 , 50 e 52, apresentaram seus percentuais abaixo do percentual representativo do fator, o que indica que os funcionários entrevistados não estão satisfeitos sobre a forma como a FUNCEC trabalha os tópicos representativos destas questões na prática.

O percentual do fator está abaixo do percentual que representa o fator FUNCEC.

5.3.11 Análise dos valores numéricos obtidos para a Pesquisa de Clima Organizacional Operacional, para o caso da Vitalidade Organizacional.

As questões 43, 44 e 47, apresentam seus percentuais abaixo do percentual representativo do fator, o que indica uma insatisfação por parte dos funcionários

entrevistados, com relação à forma como a FUNCEC trabalha os temas referente à estas questões na prática.

O índice representativo do fator está abaixo do índice representativo do fator FUNCEC.

5.3.12 Análise dos valores numéricos obtidos para a Pesquisa de Clima Organizacional Operacional, para o caso da Motivação para o Trabalho.

AS questões 53, 56 e 57, apresentam seus índices percentuais abaixo do índice percentual representativo do fator FUNCEC, o que indica a insatisfação por parte dos entrevistados, relação à forma como a FUNCEC trabalha os temas destas questões na prática.

## **5.4 Pesquisa de Clima Organizacional Docente**

5.4.1 Análise dos valores numéricos obtidos para a Pesquisa de clima Organizacional Docente, para o caso da Comunicação Interna.

Nota-se que os índices percentuais referentes às questões 2 e 5, estão abaixo do índice percentual referente ao fator, indicando uma insatisfação dos entrevistados com relação à forma com que a FUNCEC trabalha estes tópicos na prática. O índice percentual representativo do fator está acima do índice percentual do fator FUNCEC.

5.4.2 Análise dos valores numéricos obtidos para a Pesquisa de Clima Organizacional Docente, para o caso do Desenvolvimento Pessoal e Profissional.

As questões 8 e 10, apresentam seus percentuais abaixo do percentual do fator, indicando a insatisfação por parte dos funcionários entrevistados, com relação à forma com que a FUNCEC trata dos temas referentes à estas questões na prática. O percentual do fator está acima do percentual do fator FUNCEC.

5.4.3 Análise dos valores numéricos obtidos para a Pesquisa de Clima Organizacional Docente, para o caso da Imagem Institucional.

As questões 11, 12, 13, 14 e 15 Apresentam seus índices percentuais acima do índice percentual do fator, indicando uma total satisfação por parte dos entrevistados, com relação à forma como a FUNCEC trata dos tópicos referentes à estas questões na prática. O índice percentual do fator está acima do índice do fator FUNCEC.

5.4.4 Análise dos valores numéricos obtidos para a Pesquisa de Clima Organizacional Docente, para o caso da Clareza de Objetivos.

As questões 17 e 18, apresentam seus percentuais abaixo do percentual do fator, indicando a insatisfação por parte dos funcionários entrevistados, com relação à forma com que a FUNCEC trata dos temas referentes à estas questões na prática. O percentual do fator está abaixo do percentual do fator FUNCEC.

5.4.5 Análise dos valores numéricos obtidos para a Pesquisa de Clima Organizacional Docente, para o caso da Remuneração e Benefícios.

As questões 22, 25 e 26, apresentam seus percentuais abaixo do percentual do fator, indicando a insatisfação por parte dos funcionários entrevistados, com relação à forma com que a FUNCEC trata dos temas referentes à estas questões na prática. O percentual do fator está acima do percentual do fator FUNCEC.

5.4.6 Análise dos valores numéricos obtidos para a Pesquisa de Clima Organizacional Docente, para o caso do Reconhecimento ao Desempenho.

As questões 28 e 31, apresentam seus percentuais abaixo do percentual do fator, indicando a insatisfação por parte dos funcionários entrevistados, com relação à forma com que a FUNCEC trata dos temas referentes à estas questões na prática. O percentual do fator está acima do percentual do fator FUNCEC.

5.4.7 Análise dos valores numéricos obtidos para a Pesquisa de Clima Organizacional Docente, para o caso da Estrutura Organizacional.

As questões 32, 33 e 34, apresentam seus percentuais abaixo do percentual do fator, indicando a insatisfação por parte dos funcionários entrevistados, com relação à forma com que a FUNCEC trata dos temas referentes à estas questões na prática. O percentual do fator está abaixo do percentual do fator FUNCEC.

5.4.8 Análise dos valores numéricos obtidos para a Pesquisa de Clima Organizacional Docente, para o caso do Estilo Gerencial.

As questões 38 e 41, apresentam seus percentuais abaixo do percentual do fator, indicando a insatisfação por parte dos funcionários entrevistados, com relação à forma com que a FUNCEC trata dos temas referentes à estas questões na prática. O percentual do fator está abaixo do percentual do fator FUNCEC.

5.4.9 Análise dos valores numéricos obtidos para a Pesquisa de Clima Organizacional Docente, para o caso da Vitalidade Organizacional.

As questões 43e 47, apresentam seus percentuais abaixo do percentual do fator, indicando a insatisfação por parte dos funcionários entrevistados, com relação à forma com que a FUNCEC trata dos temas referentes à estas questões na prática. O percentual do fator está acima do percentual do fator FUNCEC.

5.4.10 Análise dos valores numéricos obtidos para a Pesquisa de Clima Organizacional Docente, para o caso da Qualidade e Produtividade.

As questões 49, 50 e 52, apresentam seus percentuais abaixo do percentual do fator, indicando a insatisfação por parte dos funcionários entrevistados, com relação à forma com que a FUNCEC trata dos temas referentes à estas questões na prática. O percentual do fator está acima do percentual do fator FUNCEC.

5.4.11 Análise dos valores numéricos obtidos para a Pesquisa de Clima Organizacional Docente, para o caso da Motivação para o Trabalho.

As questões 53, 56 e 57 apresentam seus percentuais abaixo do percentual do fator, indicando a insatisfação por parte dos funcionários entrevistados, com relação à forma com que a FUNCEC trata dos temas referentes à estas questões na prática. O percentual do fator está acima do percentual do fator FUNCEC.

## **5.5 Pesquisa de Clima Organizacional Administrativo**

5.5.1 Análise dos valores numéricos obtidos para a Pesquisa de Clima Organizacional Administrativo, para o caso da Comunicação Interna.

As questões 2 e 5 apresentam seus percentuais abaixo do percentual do fator, indicando a insatisfação por parte dos funcionários entrevistados, com relação à forma com que a FUNCEC trata dos temas referentes à estas questões na prática. O percentual do fator está abaixo do percentual do fator FUNCEC.

5.5.2 Análise dos valores numéricos obtidos para a Pesquisa de Clima Organizacional Administrativo, para o caso do Desenvolvimento Pessoal e profissional.

As questões 7, 8 e 10 apresentam seus percentuais abaixo do percentual do fator, indicando a insatisfação por parte dos funcionários entrevistados, com relação à forma com que a FUNCEC trata dos temas referentes à estas questões na prática. O percentual do fator está abaixo do percentual do fator FUNCEC.

5.5.3 Análise dos valores numéricos obtidos para a Pesquisa de Clima Organizacional Administrativo, para o caso da Imagem Institucional.

As questões apresentam seus percentuais acima do percentual do fator, indicando a satisfação por parte dos funcionários entrevistados, com relação à forma com que a FUNCEC trata dos temas referentes à estas questões na prática. O percentual do fator está abaixo do percentual do fator FUNCEC.

5.5.4 Análise dos valores numéricos obtidos para a Pesquisa de Clima Organizacional Administrativo, para o caso da Clareza de Objetivos.

As questões 17e18 apresentam seus percentuais abaixo do percentual do fator, indicando a insatisfação por parte dos funcionários entrevistados, com relação à forma com que a FUNCEC trata dos temas referentes à estas questões na prática. O percentual do fator está acima do percentual do fator FUNCEC.

5.5.5 Análise dos valores numéricos obtidos para a Pesquisa de Clima Organizacional Administrativo, para o caso da Remuneração e Benefícios.

As questões 24, 25 e 26, apresentam seus percentuais abaixo do percentual do fator, indicando a insatisfação por parte dos funcionários entrevistados, com relação à forma com que a FUNCEC trata dos temas referentes à estas questões na prática. O percentual do fator está abaixo do percentual do fator FUNCEC.

5.5.6 Análise dos valores numéricos obtidos para a Pesquisa de Clima Organizacional Administrativo, para o caso do Reconhecimento ao Desempenho.

As questões 28 e 31, apresentam seus percentuais abaixo do percentual do fator, indicando a insatisfação por parte dos funcionários entrevistados, com relação à forma com que a FUNCEC trata dos temas referentes à estas questões na prática. O percentual do fator está abaixo do percentual do fator FUNCEC.

5.5.7 Análise dos valores numéricos obtidos para a Pesquisa de Clima Organizacional Administrativo, para o caso da Estrutura Organizacional.

As questões 32, 33 e 34, apresentam seus percentuais abaixo do percentual do fator, indicando a insatisfação por parte dos funcionários entrevistados, com relação à forma com que a FUNCEC trata dos temas referentes à estas questões na prática. O percentual do fator está abaixo do percentual do fator FUNCEC.

5.5.8 Análise dos valores numéricos obtidos para a Pesquisa de Clima Organizacional Administrativo, para o caso do Estilo Gerencial.

As questões 38, 40 e 41, apresentam seus percentuais abaixo do percentual do fator, indicando a insatisfação por parte dos funcionários entrevistados, com relação à forma com que a FUNCEC trata dos temas referentes à estas questões na prática. O percentual do fator está abaixo do percentual do fator FUNCEC.

5.5.9 Análise dos valores numéricos obtidos para a Pesquisa de Clima Organizacional Administrativo, para o caso da Vitalidade Organizacional.

As questões 43, apresenta seu percentual abaixo do percentual do fator, indicando a insatisfação por parte dos funcionários entrevistados, com relação à forma com que a FUNCEC trata do tema referente à esta questão na prática. O percentual do fator está acima do percentual do fator FUNCEC.

5.5.10 Análise dos valores numéricos obtidos para a Pesquisa de Clima Organizacional Administrativo, para o caso da Qualidade e Produtividade.

As questões 49, 50 e 52, apresentam seus percentuais abaixo do percentual do fator, indicando a insatisfação por parte dos funcionários entrevistados, com relação à forma com que a FUNCEC trata dos temas referentes à estas questões na prática. O percentual do fator está abaixo do percentual do fator FUNCEC.

5.5.11 Análise dos valores numéricos obtidos para a Pesquisa de Clima Organizacional Administrativo, para o caso da Motivação para o Trabalho.

As questões 53 e 57, apresentam seus percentuais abaixo do percentual do fator, indicando a insatisfação por parte dos funcionários entrevistados, com relação à forma com que a FUNCEC trata dos temas referentes à estas questões na prática. O percentual do fator está abaixo do percentual do fator FUNCEC.

## **5.6 Correções de clima**

Em ordem decrescente, as médias dos percentuais de favorabilidade foram de 70,86%, 69,14% e 67,26%, respectivamente para os fatores docente, operacional e administrativo. A média geral é de 69,09%. O pessoal administrativo apresentou uma insatisfação maior, o que mais contribuiu para uma média geral menor.

A Instituição deve atuar mais nas áreas que apresentaram menor favorabilidade, mantendo sempre o sério compromisso da aplicação da Pesquisa de Clima Organizacional, com suas análises que possam contribuir de forma significativa, para introdução do Planejamento Estratégico. Como a Instituição já existe há muito tempo, a Pesquisa de Clima é fundamental para que se observem os pontos fortes e fracos da empresa, junto à satisfação de seus funcionários, para que se delimitem as situações mais importantes que possam contribuir com a elaboração de um planejamento estratégico eficiente.

Para que o intento se torne possível, os índices de favorabilidade devem melhorar.

## **5.7 Conclusão**

Os dados percentuais dos gráficos são confiáveis, pela forma com que a pesquisa foi detalhada e aplicada, sustentada por exaustiva fundamentação dentro da revisão da literatura, contribuindo desta forma não só para a análise da situação da Instituição de Ensino FUNCEC, mas também como contribuição à ciência, na área de pesquisa sobre Instituições de Ensino Superior. Pelos dados obtidos, foram detectados os pontos fortes e fracos da Instituição de Ensino analisada. A pesquisa em questão, apresentou as falhas da Instituição que foi motivo do estudo de caso, como pôde-se notar nos casos do pessoal administrativo, docente e operacional. Sugere-se que o Departamento de Recursos Humanos deve elaborar um projeto para mudar o clima. O referencial teórico deste trabalho fornece dados suficientes para o projeto supra citado.

## 6 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar os resultados por Fator Administrativo frente à média percentual de favorabilidade de 67,26% apresentam seus menores valores percentuais, nas mesmas áreas já analisadas para o fator docente, com exceção no caso da imagem institucional. Quanto aos valores percentuais acima da média, eles se situam nas mesmas áreas já analisadas para o fator docente, incluindo a clareza de objetivos. O menor percentual de favorabilidade continua para a área de remuneração e benefícios, enquanto que o maior percentual fica para a área de vitalidade institucional. Conclui-se que a Instituição não satisfaz ainda as necessidades básicas exigidas pelo pessoal da administração. Nota-se perfeitamente que a média percentual foi mais baixa do que para o pessoal docente, indicando uma satisfação menor por parte do pessoal da administração. A motivação para o trabalho com favorabilidade 74,44% tem um valor menor do que para o pessoal do corpo docente, o que pode comprometer a qualidade do serviço de apoio, gerando reflexos negativos na qualidade do serviço da Instituição, pela proposta do seu negócio.

Observa-se pela análise gráfica que se situam abaixo do percentual de favorabilidade da FUNCEC, com valores de 62,49 %, 49,26 %, 49,74, 59,68 %, 66,31 % e 64,34 %, respectivamente, as pesquisas referentes à comunicação interna, desenvolvimento pessoal e profissional, remuneração e benefícios, reconhecimento ao desempenho, estrutura organizacional e estilo gerencial. Estes diagnósticos mostram os pontos fracos da Instituição de Ensino FUNCEC, com relação ao pessoal da administração. Isto evidencia que deve existir uma área de recursos humanos analisando a pesquisa e fornecendo subsídios que possam favorecer a alta direção, a seguir estratégias dentro do referencial teórico pesquisado nesse trabalho, de forma a solucionar os problemas detectados.

Nos resultados por Fator Docente, a média de favorabilidade da FUNCEC foi de 70,86% e os resultados abaixo dessa média ficaram com a comunicação interna, desenvolvimento pessoal e profissional, imagem institucional, clareza de objetivos, remuneração e benefícios, reconhecimento ao desempenho, estrutura organizacional e estilo gerencial, por sua vez, acima desse índice se situaram a

vitalidade organizacional, qualidade e produtividade e motivação para o trabalho. O menor índice percentual de 55,42% ficou com a remuneração e benefícios. Conclui-se portanto, que a Instituição com o maior índice de 88,65%, não investiu devidamente, segundo os dados, para satisfazer as necessidades básicas exigidas pelo corpo docente. Pode-se dizer que a Instituição deve investir mais nessas áreas de forma a melhorar a qualidade de seu negócio, pela satisfação do corpo docente. O interessante é que o compromisso do corpo docente, com seu percentual de 82,40%, permaneceu sobre a média dessas análises, comprovando que apesar das insatisfações já observadas, trabalha de forma séria e com dedicação. Porém, isso pode não ser para sempre, pois como sabemos, se não houver um compromisso mais sério da Instituição, para suprir as necessidades exigidas, de acordo com a análise, a motivação para o trabalho poderá diminuir, acarretando sérios riscos que podem comprometer o compromisso da instituição para com o seu negócio, de uma forma bem significativa, uma vez que o corpo docente representa o carro chefe da Instituição.

Nessa análise, o índice percentual de favorabilidade da FUNCEC é de 70,86 %, sendo que pela Pesquisa de Clima Organizacional. Ficaram abaixo deste valor, respectivamente, a comunicação interna, o desenvolvimento pessoal e profissional, a imagem institucional, remuneração e benefícios, reconhecimento ao desempenho, estrutura organizacional e o estilo gerencial. Este diagnóstico é importante, para que a área de recursos humanos possa fornecer subsídios que permitam a alta direção a estabelecer estratégias, alicerçadas no referencial teórico deste trabalho.

Nos resultados por Fator Operacional, o percentual de favorabilidade ficou em 69,14% e as análises seguem aproximadamente as mesmas feitas no fator administrativo. Excetua-se a estrutura organizacional que atinge uma alta porcentagem de favorabilidade de 81,98%. O desenvolvimento pessoal e profissional, assim como a remuneração e benefícios apresentam os mais baixos valores percentuais, sendo que a motivação para o trabalho com seu valor de 72,96%, indica que o pessoal operacional continua levando a sério o seu compromisso para com a Instituição. É claro que o compromisso poderia apresentar um valor de favorabilidade maior, contribuindo de forma bem significativa para com os interesses da Instituição.

Nessa análise, o índice percentual de favorabilidade da FUNCEC é de 70,86 %, sendo que pela Pesquisa de Clima Organizacional. Ficaram abaixo deste valor,

respectivamente, a comunicação interna, o desenvolvimento pessoal e profissional, a imagem institucional, remuneração e benefícios, reconhecimento ao desempenho, estrutura organizacional e o estilo gerencial. Este diagnóstico é importante, para que a área de recursos humanos possa fornecer subsídios que permitam a alta direção a estabelecer estratégias, alicerçadas no referencial teórico deste trabalho.

Ao pesquisar para a elaboração da fundamentação teórica, é possível observar que grande parte dos autores constataram que o Planejamento Estratégico vem sendo utilizado por poucas empresas no Brasil. A principal causa seria o receio da maioria dos executivos de que o Planejamento Estratégico seja algo muito sofisticado e exija equipes numerosas com salários muito elevados. Na verdade, o Planejamento Estratégico é mais simples do que se imagina, podendo ser eficaz sem experientes especialistas, mas apenas com profissionais gabaritados tendo uma ampla visão das mudanças ambientais do País e suas influências na política e na economia.

Toda empresa, assim como toda Instituição de Ensino Superior, passa por constantes remodelações no seu contexto, em virtude de concorrências cada vez mais acirradas, exigindo desta forma um planejamento estratégico, portanto a Pesquisa de Clima torna-se essencial. No caso da Instituição de Ensino Superior do nosso estudo de caso, os diretores das unidades de ensino, ficam desgastados de tanto analisar cenários não decorrentes de um Planejamento Estratégico, mas oriundos de sua própria experiência do dia a dia de trabalho. Isto pode levar a incoerências dentro de um sistema operacional, pela falta de sinergia entre as partes de um todo, com conseqüências graves aos resultados de um trabalho global. A Instituição, pelos valores das análises quantificadas nos gráficos, apresenta um bom resultado no seu todo por enquanto, porém amanhã esta situação poderá ser bem diferente da atual para melhor ou para pior. Não se dispõe de parâmetros bem delineados por um Planejamento Estratégico, logo o controle da situação é instável.

A Pesquisa de Clima também não deve ser aplicada uma única vez, tornando-se viável aplica-la de tempos em tempos, sugerindo-se aqui, de ano em ano, para detectar os pontos fortes e fracos, assim como as ameaças e oportunidades à Instituição, para gerar soluções com criação de parâmetros que seriam testados constantemente e analisados os resultados pelos gerentes que apresentariam regularmente relatórios à gerência superior. Em pontos estratégicos da Instituição de Ensino, propõe-se fixação de urnas de coletas de informações de todas as pessoas

que se relacionam com a empresa, para coleta de informações ou sugestões de melhorias, que poderiam servir para gerenciar a rotina do trabalho do dia a dia. Desta forma, o próprio funcionário se sentiria mais útil ao sentir que suas informações são vitais ao processo de desenvolvimento da sua empresa. A Instituição rapidamente amadureceria pelas constantes pesquisas em grupo e tomadas de decisão em conjunto o que seria o suporte fundamental para a elaboração do Planejamento Estratégico.

Esses passos são muito importantes para se delinear os objetivos e como proceder para atingi-los. Em suma, não existiriam mais trabalhos isolados por parte dos gerentes de áreas, mas um compromisso coletivo e as metas passariam a ser uma realidade mais palpável dentro do que se esperava.

## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P., HAYES R. L. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. Ed. Atlas. São Paulo. 1981.
- BELCHIOR, P. G. O. **Planejamento e Elaboração de Projetos**. 1ª edição. Companhia Editora Americana. Rio de Janeiro - 1972
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992. 236 p””
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 4ª ed. São Paulo, Atlas, 1997.
- COSTA, E. A. da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- DIVERSOS, **Coletânea de Apostilas encadernadas pela Biblioteca do IES/FUNCEC** Cadernos I, II e III – Tema: **Cultura e Clima Organizacional**. 2003.
- FACULDADE DE CIÊNCIAS GERENCIAIS DE JOÃO MONLEVADE. **Processo de Reconhecimento do Curso de Administração**. João Monlevade, 1993.
- FACULDADE DE CIÊNCIAS GERENCIAIS DE JOÃO MONLEVADE. **Informativo do aluno**. João Monlevade, 2000.
- FACULDADE DE CIÊNCIAS GERENCIAIS DE JOÃO MONLEVADE. **Manual de Estágio Supervisionado do Curso de Administração**. João Monlevade, 2000.
- FACULDADE DE CIÊNCIAS GERENCIAIS DE JOÃO MONLEVADE. **Regimento**. João Monlevade, 1993.
- FUNDAÇÃO COMUNITÁRIA EDUCACIONAL E CULTURAL DE JOÃO MONLEVADE. **Planejamento Estratégico**. João Monlevade, 2000.
- GIL, A. C. **Administração de recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994. 163p.
- GRACIOSO, F. **Planejamento Estratégico orientado para o mercado**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas. 1996.
- INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR DE JOÃO MONLEVADE. **Regimento**. João Monlevade, 2000.
- LIKERT, R. **A organização Humana**. São Paulo: Atlas, 1975, 266p.
- LUCENA, M. D. de S. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1995. 265 p.
- MILKOVICH, G. T., BORDREAU, J. W. **A Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000. 534 p.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO DESPORTO. Secretaria de Ensino Superior, Comissão de Especialistas de Ensino de Administração. **Diretrizes Curriculares para os Cursos de Graduação em Administração**. Brasília, fevereiro de 1999.
- MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. **O Processo da estratégia**. 3ª Edição. Ed Bookman, 2001.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento Estratégico Conceitos, Metodologia Práticas**. 11ª Edição. São Paulo, 1997. Ed. Atlas.

PRADO, D. **Planejamento e Controle de Projeto**. Vol. 2. Belo Horizonte, MG: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1998.

SANTOS, L. A. A. dos. **Planejamento e Gestão Estratégica nas Empresas**. 5ª Ed. São Paulo, 1992. Ed. Atlas.

TACHIZAWA, T. e ANDRADE, R.O.B. de. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo, 2000. Ed. Atlas.

TAVARES, M. C. **Planejamento Estratégico A opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo, 1991. Ed. Harbra.

Webgrafia:

<http://www.ativarh.com.br>

[http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/fique\\_por\\_dentro/110402-rhclimaorganizacional.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/fique_por_dentro/110402-rhclimaorganizacional.shtm)

<http://www.albertoalvaraes.adm.br>

<http://www.rh.com.br>

## Apêndice

### QUESTIONÁRIO PARA PESSOAL DOCENTE ADMINISTRATIVO

#### 1. COMUNICAÇÃO INTERNA

1. A comunicação direta e pessoal entre os funcionários em sua área de trabalho tendem a ser:

|                                     |   |   |   |   |   |   |                                     |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|---|-------------------------------------|
| Pouco eficientes e pouco freqüentes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Muito eficientes e muito freqüentes |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|---|-------------------------------------|

2. A FUNCEC tem um sistema de comunicações eficiente e rápido em todas as suas unidades e setores:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

3. A comunicação entre os colegas de trabalho na FUNCEC contribui significativamente para a qualidade dos serviços:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

4. Os canais de comunicação ( jornais, murais, quadro de aviso ) utilizados pela FUNCEC são:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

5. A FUNCEC facilita e incentiva a troca de informações entre as suas várias áreas e setores e entre as pessoas que nela trabalham:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

#### 2. DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL

6. A FUNCEC oferece a seus empregados desafios profissionais:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

7. Os colaboradores da FUNCEC são avaliados de forma clara e transparente pelo seu desempenho:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

8. A FUNCEC tem um plano de carreira em que as promoções são obtidas pela competência demonstrada no trabalho:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

9. A FUNCEC incentiva os colaboradores a se desenvolverem oferecendo oportunidade de treinamento e crescimento profissional:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

10. Os critérios para promoções são conhecidos por você:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

### 3. IMAGEM INSTITUCIONAL

11. A FUNCEC é reconhecida no mercado como uma sólida instituição educacional:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

12. A FUNCEC é reconhecidamente uma boa empresa para se trabalhar:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

13. A FUNCEC é uma empresa de grande futuro no seu ramo de educação:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

14. Eu sinto orgulho de trabalhar na FUNCEC:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

15. Os serviços fornecidos pela FUNCEC nos ramos educacional e cultural são de ótima qualidade:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

#### 4. CLAREZA DE OBJETIVOS

16. Eu conheço bastante os objetivos e metas de minha unidade de trabalho:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

17. Os objetivos da FUNCEC estão formalmente delimitados e divulgados na organização:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

18. Os planos de trabalho de minha área são discutidos e consensados por todos:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

19. Eu sei claramente minhas atribuições e responsabilidades na organização:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

20. Eu sei claramente como as minhas atribuições e responsabilidades têm importância para o desenvolvimento das atividades da organização.

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

## 5. REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

21. Minha remuneração esta adequada ao mercado de trabalho:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

22. Minha remuneração está adequada às minhas atribuições e responsabilidades:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

23. O plano de benefícios da FUNCEC é um atrativo para seus colaboradores:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

24. A política salarial da FUNCEC é igualitária:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

25. Eu conheço bem os critérios de remuneração da FUNCEC:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

26. A relação entre o desempenho e a remuneração na FUNCEC é muito forte:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

## 6. RECONHECIMENTO AO DESEMPENHO

27. Quando se trabalha bem e com dedicação você tem o reconhecimento da FUNCEC:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

28. A FUNCEC premia com recompensas e promoções aqueles que se dedicam ao seu trabalho na organização:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

29. A melhor maneira de crescer na FUNCEC é fazendo um bom trabalho:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

30. Minha chefia reconhece quando realizo um bom trabalho:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

31. Eu conheço bem os critérios pelos quais minha chefia avalia o meu trabalho:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

## 7. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

32. A estrutura de cargos, setores e unidades de FUNCEC é de conhecimento de todos:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

33. Essa estrutura permite que se tome decisões com bastante agilidade:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

34. As normas de funcionamento da FUNCEC São claras e transparentes:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

35. A FUNCEC é uma empresa bem organizada:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

36. O ambiente físico de trabalho da FUNCEC ( limpeza, temperatura, ruídos, ventilação, espaço, mobília, etc.) é:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

37. Eu sei exatamente qual é o nível do meu posto na organização:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

## 8. ESTILO GERENCIAL

38. o Corpo Gerencial da FUNCEC é justo nas decisões que afetam seus subordinados:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

39. O Corpo Gerencial da FUNCEC contribui para que o ambiente de trabalho seja O MELHOR POSSÍVEL:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

40. o Corpo Gerencial da FUNCEC reconhece o valor de seus colaboradores:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

41. O Corpo Gerencial da FUNCEC está sempre aberto às críticas e sugestões do pessoal:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

42. O Corpo Gerencial da FUNCEC oferece todas as condições para que eu possa realizar bem o meu trabalho:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

#### 9. VITALIDADE ORGANIZACIONAL

43. A FUNCEC oferece segurança a seus colaboradores:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

44. A FUNCEC sempre cumpre com as obrigações trabalhistas:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

45. A FUNCEC contribui para com o desenvolvimento de João Monlevade:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

46. O futuro da FUNCEC é o de crescimento constante como organização:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

47. A FUNCEC honra sempre os seus compromissos e é cumpridora de todas as normas e leis que a afetam:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

#### 10. QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

48. Os serviços prestados pela FUNCEC são de ótima qualidade:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

49. Os clientes da FUNCEC sentem-se plenamente satisfeitos:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

50. Os funcionários da FUNCEC procuram fazer sempre certo da primeira vez:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

51. A FUNCEC tem plenas condições para produzir ainda mais do que nos níveis de hoje:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

52. A FUNCEC dá plenas condições para que eu produza no meu trabalho tudo o que posso:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

## 11. MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

53. A FUNCEC oferece condições para que eu procure sempre melhorar o meu desempenho:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

54. Tenho sempre muita disposição para exercer as minhas funções:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

55. Procuo sempre ampliar a minha ação, não me limitando a executar os trabalhos sob minha responsabilidade:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

56. Considero adequada a minha carga de trabalho:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

57. Existe na FUNCEC um espírito de cooperação entre os funcionários:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

## QUESTIONÁRIO PARA PESSOAL OPERACIONAL

## 1. COMUNICAÇÃO INTERNA

1. A comunicação entre as pessoas, na sua área de trabalho, é:

|                                     |   |   |   |   |   |   |                                    |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| Pouco eficientes e pouco freqüentes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Muito eficiente e muito freqüentes |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|

2. A FUNCEC tem um sistema de comunicações eficiente e rápido em todas as suas unidades e setores:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

3. A comunicação entre os colegas de trabalho na FUNCEC ajuda a melhorar a qualidade dos serviços:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

4. Os canais de comunicação ( jornais, murais, quadro de aviso ) utilizados pela FUNCEC são:

|                        |   |   |   |   |   |   |                      |
|------------------------|---|---|---|---|---|---|----------------------|
| Totalmente inadequados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Totalmente adequados |
|------------------------|---|---|---|---|---|---|----------------------|

5. A FUNCEC facilita e incentiva a troca de informações entre as suas várias áreas e setores e entre as pessoas que nelas trabalham:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

## 2. DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL

6. A FUNCEC oferece a seus empregados desafios profissionais:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

11. Os colaboradores da FUNCEC são avaliados de forma clara e transparente pelo seu desempenho:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

12. A FUNCEC tem um plano de carreira em que as promoções são obtidas pela competência demonstrada no trabalho:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

13. A FUNCEC incentiva os colaboradores a se desenvolverem oferecendo oportunidade de treinamento e crescimento profissional:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

14. Os critérios para promoções são conhecidos por você:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

### 3. IMAGEM INSTITUCIONAL

11. A FUNCEC é reconhecida no mercado como uma sólida instituição educacional:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

12. A FUNCEC é reconhecidamente uma boa empresa para se trabalhar:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

13. A FUNCEC é uma empresa de grande futuro no seu ramo de educação:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

14. Eu sinto orgulho de trabalhar na FUNCEC:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

16. Os serviços fornecidos pela FUNCEC nos ramos educacional e cultural são de ótima qualidade:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

#### 4. CLAREZA DE OBJETIVOS

16. Eu conheço bastante os objetivos e metas de minha unidade de trabalho:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

21. Os objetivos da FUNCEC estão formalmente delimitados e divulgados na organização:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

22. Os planos de trabalho de minha área são discutidos e consensados por todos:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

23. Eu sei claramente minhas atribuições e responsabilidades na organização:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

24. Eu sei claramente como as minhas atribuições e responsabilidades têm importância para o desenvolvimento das atividades da organização.

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

#### 5. REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

27. Minha remuneração esta adequada ao mercado de trabalho:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

28. Minha remuneração está adequada às minhas atribuições e responsabilidades:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

29. O plano de benefícios da FUNCEC é um atrativo para seus colaboradores:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

30. A política salarial da FUNCEC é igualitária:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

31. Eu conheço bem os critérios de remuneração da FUNCEC:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

32. A relação entre o desempenho e a remuneração na FUNCEC é muito forte:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

## 6. RECONHECIMENTO AO DESEMPENHO

32. Quando se trabalha bem e com dedicação você tem o reconhecimento da FUNCEC:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

33. A FUNCEC premia com recompensas e promoções aqueles que se dedicam ao seu trabalho na organização:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

34. A melhor maneira de crescer na FUNCEC é fazendo um bom trabalho:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

35. Minha chefia reconhece quando realizo um bom trabalho:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

36. Eu conheço bem os critérios pelos quais minha chefia avalia o meu trabalho:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

## 7. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

38. A estrutura de cargos, setores e unidades de FUNCEC é de conhecimento de todos:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

39. Essa estrutura permite que se tome decisões com bastante agilidade:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

40. As normas de funcionamento da FUNCEC São claras e transparentes:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

41. A FUNCEC é uma empresa bem organizada:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

42. O ambiente físico de trabalho da FUNCEC ( limpeza, temperatura, ruídos, ventilação, espaço, mobília, etc.) é:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

43. Eu sei exatamente qual é o nível do meu posto na organização:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

## 8. ESTILO GERENCIAL

43. O Corpo Gerencial da FUNCEC é justo nas decisões que afetam seus subordinados:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

44. O Corpo Gerencial da FUNCEC contribui para que o ambiente de trabalho seja O MELHOR POSSÍVEL:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

45. O Corpo Gerencial da FUNCEC reconhece o valor de seus colaboradores:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

46. O Corpo Gerencial da FUNCEC está sempre aberto às críticas e sugestões do pessoal:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

47. O Corpo Gerencial da FUNCEC oferece todas as condições para que eu possa realizar bem o meu trabalho:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

## 9. VITALIDADE ORGANIZACIONAL

48. A FUNCEC oferece segurança a seus colaboradores:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

49. A FUNCEC sempre cumpre com as obrigações trabalhistas:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

50. A FUNCEC contribui para com o desenvolvimento de João Monlevade:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

51. O futuro da FUNCEC é o de crescimento constante como organização:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

52. A FUNCEC honra sempre os seus compromissos e é cumpridora de todas as normas e leis que a afetam:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

## 10. QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

48. Os serviços prestados pela FUNCEC são de ótima qualidade:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

53. Os clientes da FUNCEC sentem-se plenamente satisfeitos:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

54. Os funcionários da FUNCEC procuram fazer sempre certo da primeira vez:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

55. A FUNCEC tem plenas condições para produzir ainda mais do que nos níveis de hoje:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

56. A FUNCEC dá plenas condições para que eu produza no meu trabalho tudo o que posso:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

## 11. MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

58. A FUNCEC oferece condições para que eu procure sempre melhorar o meu desempenho:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

59. Tenho sempre muita disposição para exercer as minhas funções:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

60. Procuo sempre ampliar a minha ação, não me limitando a executar os trabalhos sob minha responsabilidade:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

61. Considero adequada a minha carga de trabalho:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

62. Existe na FUNCEC um espírito de cooperação entre os funcionários:

|                     |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

## ANEXOS

### I – PLANO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL – 2000/2002

#### 1. Introdução

A FUNCEC tem o ensino como foco principal de suas discussões e ações e como destino principal da alocação de seus recursos humanos e materiais.

“A clientela da escola hoje é muito mais consciente de seus direitos, muito mais exigente em suas necessidades, muito mais questionadora da qualidade oferecida e da individualidade do atendimento que requer”.

A FUNCEC então, em seu planejamento estratégico, definiu como missão *“oferecer aos estudantes do estado de Minas Gerais o melhor ensino fundamental, médio, técnico e superior do estado”*, sendo o seu objetivo maior *“ser uma das cinco melhores instituições de ensino de Minas Gerais até o ano 2005”*.

É realmente um desafio para uma instituição que tem como fonte de financiamento exclusivamente as mensalidades dos seus alunos.

Para alcançar os seus objetivos e formar o estudante com qualidade, a FUNCEC vem buscando a adequação de sua estrutura física e administrativa; a ampliação e atualização de sua biblioteca e de seus laboratórios de informática; a criação de estrutura de apoio como a recém-criada assessoria de comunicação e marketing; a ampliação e disponibilização de recursos da informática; a criação do Instituto de Ensino Superior, como uma organização administrativa mais adequada à realidade e à expansão das unidades de ensino; a criação de um departamento de cultura para propiciar ao estudante a iniciação e a prática artística, a baixo custo.

A mais recente e talvez mais importante ação da FUNCEC foi a instituição de um programa formal de qualificação docente, já em ampla atividade, mecanismo

fundamental para o aprimoramento dos recursos humanos envolvidos diretamente com o ensino.

A FUNCEC tem ainda alguns projetos que serão desenvolvidos durante o ano 2000, como:

- aprimoramento dos recursos humanos da área técnico-administrativa e de apoio.
- garantia do bom atendimento ao aluno no mais amplo aspecto que isso possa significar, desde a eficiência desse atendimento até o tratamento a ele dispensado por professores e funcionários.
- avaliação da instituição como um todo, pelos professores e alunos.
- sistematização de todos os projetos e programas no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, a ser elaborado.

Para garantir a continuidade das ações implementadas e a implementação de novas ações que viabilizem a execução dos projetos a serem ainda desenvolvidas, de forma a atender as expectativas da comunidade acadêmica e atingir o seu ideal de qualidade na formação do aluno, a FUNCEC tem utilizado mecanismos de avaliação de seus cursos, que a partir deste projeto passam a ser formalmente institucionalizados. O plano de avaliação institucional prevê, inicialmente a avaliação dos docentes e discentes de todos os cursos.

## **2. Objetivos**

Conhecer a realidade do ensino através da visão da comunidade acadêmica envolvida diretamente no processo (professores e alunos), traçar diretrizes para orientar novas ações, corrigir e redirecionar ações já implementadas, socializar experiências bem sucedidas.

## **3. Estratégias**

A avaliação institucional será feita sempre, em setembro, envolvendo, entretanto, um processo que se inicia em abril e tem a sua conclusão após a implementação de

ações corretivas no ano seguinte. Por esse motivo os instrumentos de avaliação serão aplicados a cada dois anos, conforme cronograma apresentado no item 4.

Os questionários serão aplicados simultaneamente a professores e alunos.

Para que os objetivos sejam alcançados, o plano de avaliação será divulgado amplamente para professores e alunos, antes de sua aplicação, prevista para a segunda quinzena de setembro, com todas as informações sobre seus objetivos, a metodologia a ser usada, a base de análise dos resultados e as ações corretivas a serem propostas.

Ao final, cada professor receberá individualmente o resultado de sua avaliação, em envelope fechado. O resultado dos alunos será divulgado de forma geral, às turmas, através de informativo.

#### **4. Cronograma de Execução**

1- Abril – 2ª quinzena

Nomeação, pela diretoria, da equipe de avaliação.

2- Maio – 1ª quinzena

Reuniões preliminares com a equipe acadêmica responsável pela avaliação, com o objetivo de definir princípios gerais de avaliação, participantes no processo, elaboração dos instrumentos, material de apoio e divulgação, definição detalhada do calendário.

3- Maio

Estruturação da base de informática para processamento dos dados e elaboração de um banco de dados sobre os professores e sobre os alunos.

4- Junho

Reunião com os diretores de ensino para discussão do programa, calendário de execução, pessoal envolvido.

5- Agosto

Reuniões com os Diretórios Acadêmicos e representantes dos professores para apresentação do programa.

6- Setembro – 1ª quinzena

Divulgação do projeto de avaliação para toda a comunidade acadêmica.

7- Setembro – 2ª quinzena

Aplicação dos questionários

8- Setembro

Processamento dos dados e tratamento estatístico.

9- Outubro

Divulgação dos dados

10-Novembro

Reunião da equipe de avaliação com diretores de ensino para análise dos resultados e definição das estratégias de reforço e de correção.

## **5. Participantes**

Todos os professores e alunos dos cursos superiores serão solicitados a preencher os formulários de avaliação.

## **6. Instrumentos de avaliação**

O instrumento de avaliação será composto de questionários direcionados a professores e alunos, contendo:

- para os docentes: formulário de auto avaliação e de avaliação do desempenho discente.
- para os discentes: formulário de avaliação do desempenho docente e formulário de auto avaliação, por disciplina cursada.

OBS.: A avaliação institucional geral será objeto de uma segunda etapa, a ser definida após a avaliação da eficácia desta 1ª etapa.

## **7. Tratamento e Análise dos Dados**

Os dados coletados serão tratados estatisticamente e agrupados por professor, turma e curso, pela equipe de avaliação institucional.

A seguir serão distribuídos aos diretores de ensino, diretor geral e vice-diretor, que estabelecerão as estratégias de correção através do estabelecimento de um programa de melhoria do desempenho docente.

Esse programa deverá prever:

- Entrevistas com os professores para discussão do seu desempenho e esclarecimentos necessários responsável: Diretor de Ensino.
- Análise da auto-avaliação dos alunos e dos problemas detectados e sua relação com o desempenho docente.
- Divulgação de experiências bem medidas.
- Consideração do resultado da avaliação do desempenho do docente para sua promoção no plano de carreira.
- Programação de reavaliação dos professores, cujo desempenho não tenha sido considerado satisfatório.

## **8. Avaliação do próprio programa**

O programa de avaliação docente deverá ser examinado cuidadosamente quanto a sua eficácia a necessidades de redirecionamento e a sua periodicidade, que em princípio será a cada dois anos, ou seja:

- Avaliação no 2º semestre de 2000.

- Implantação do programa de melhoria de desempenho no 1º semestre 2001.
- Reavaliar os docentes de desempenho insatisfatório no 2º semestre de 2001.
- Correções e acertos.
- Nova avaliação geral em 2002, com: Implantação da avaliação institucional geral (acadêmica, administrativa e física).

O maior desafio é o engajamento de toda a comunidade acadêmica no projeto de melhoria da qualidade do ensino nas faculdades da FUNCEC.

Proposta de questões para a composição de avaliação a ser analisada e adequada, se necessário, pela comissão de avaliação.

As questões deverão ser avaliadas de acordo com os valores abaixo:

- |                    |                                 |
|--------------------|---------------------------------|
| (0) Nunca/ não     | (3) Regular/ Frequentemente     |
| (1) Muito pouco    | (4) Muito/ Com muita frequência |
| (2) Pouco/ À vezes | (5) Sempre/ Sim                 |

### **Avaliação do Desempenho do Professor pelo Aluno.**

- 1- Cumpre os horários previstos para as aulas.
- 2- Expressa-se de forma clara e objetiva.
- 3- Conhece a matéria que leciona.
- 4- Está atualizado em relação à matéria que leciona.
- 5- Exige do aluno a realização de outras atividades como: (leitura, relatório, trabalho em grupo, trabalho de campo, exercícios, demonstrações, debates, etc).
- 6- Estabelece a relação entre teoria e prática.
- 7- Valoriza mais a compreensão do que a memorização do conteúdo.
- 8- Garante o direito ao aluno de fazer perguntas e proposições.
- 9- Responde as perguntas do aluno.
- 10- Trata bem o aluno.
- 11- Informa ao aluno como será desenvolvida sua disciplina.

- 12- Informa o aluno como será seu dia de aula.
- 13- Melhora a qualidade da aula usando recursos audiovisuais.
- 14- Mede, ao avaliar, o real nível de aprendizado do aluno.
- 15- Devolve e discute com os alunos os resultados logo após as avaliações.
- 16- Ensina o aluno a ser independente na busca do conhecimento.
- 17- Permite o debate de opiniões diferentes da sua. (professor)

**Auto avaliação do aluno:**

- 1- Cumpro o horário previsto para as aulas.
- 2- Leio o que o professor exige.
- 3- Realizo as tarefas propostas pelo professor.
- 4- Faço perguntas e peço esclarecimentos ao professor.
- 5- Trato bem o professor.
- 6- Busco ampliar os conhecimentos sobre a matéria além do que é ministrado em aula.
- 7- Gosto da carreira para a qual estou me formando.

## **II - PLANO DE CAPACITAÇÃO DOCENTE**

### **I - PLANO DE CAPACITAÇÃO DOCENTE**

#### **1. Introdução**

De acordo com o seu planejamento estratégico a missão institucional da FUNCEC é “oferecer aos estudantes do Estado de Minas Gerais o melhor ensino fundamental, médio, técnico e superior do estado”, sendo o seu objetivo “ser uma das cinco melhores instituições particulares de ensino de Minas Gerais...”

Para alcançar essas metas, as instituições de ensino superior da FUNCEC têm buscado, entre outras ações, valorizar o equilíbrio do corpo docente, que deve ser constituído de acadêmicos e profissionais, sem descuidar da qualificação dos mesmos, oferecendo-lhes oportunidades de aumentar, enriquecer e diversificar a sua prática docente, respeitadas as características individuais bem como a área de atuação de cada um.

A FUNCEC iniciou então o seu programa de capacitação docente que vem sendo desenvolvido há alguns anos e passa, através deste documento e de portaria própria, a ser formalmente regulamentado.

#### **2. Objetivo Geral**

Qualificar o pessoal docente das unidades do ensino superior da FUNCEC, possibilitando a realização de curso de mestrado a, pelo menos, 50% dos docentes de cada curso até o ano 2006.

#### **3. Objetivo específico**

- Oferecer aos docentes oportunidades de enriquecer sua prática e proporcionar a melhoria constante da qualidade do ensino e da produção científica.

- Estimular a pesquisa e desenvolver os projetos de iniciação científica, a extensão e a prestação de serviços à comunidade, que já existem, mas com enorme potencial de crescimento.

#### **4. Estratégias**

- Estabelecer anualmente, na planilha de custos, os recursos destinados à capacitação de docentes. (novembro de cada ano).
- Definir, em cada curso, as áreas de maior carência de docentes titulados. (abril e setembro)
- Definir que projetos serão implementados e qual o RH necessário. (Março e Agosto)
- Fazer o levantamento da oferta de cursos de mestrado, por área de interesse, já credenciados e com conceitos A ou B da CAPES. (abril e setembro).
- Divulgar as áreas de interesse de cada curso para toda a comunidade acadêmica, bem como os critérios de inscrição, a serem definidos através de portaria. (Abril e Setembro)
- Receber as inscrições dos interessados. (De acordo com o calendário dos cursos)
- Promover a seleção
- Liberar os recursos
- Providenciar a substituição do docente, se for necessário.

#### **5. Origem dos recursos**

Os recursos para financiamento do programa de capacitação docente serão os previstos na planilha anual da instituição.

Para o projeto 2000/2001, os recursos liberados são os originários do fundo de reserva da FUNCEC, que autorizou a concessão de 10 bolsas integrais e três bolsas de 50% para professores dos Cursos de Pedagogia e Administração.

Critérios para indicação de professores e liberação de bolsas: os critérios serão definidos através de portaria.

## **6. Ações**

- Instituição de comissão para diagnosticar as deficiências de professores titulados por disciplina, área ou projeto e seleção dos cursos de interesse da instituição.
- Instituição de comissão para avaliação permanente dos programas e dos projetos dos docentes envolvidos.
- Edição de portaria regulamentando este programa.
- Elaboração de Calendário anual.

### **III - PLANO DE CARREIRA DOCENTE**

O Conselho Diretor da Fundação Comunitária Educacional e Cultural de João Monlevade, no uso de suas atribuições estatutárias,

RESOLVE

aprovar o seguinte Plano de Carreira Docente, aplicável às suas instituições de ensino superior:

#### **CAPÍTULO I DISPOSIÇÕES PRELIMINARES**

Art. 1º - O presente Plano disciplina a carreira docente nas instituições mantidas pela Fundação Comunitária Educacional e Cultural de João Monlevade, regula o provimento de seus cargos, funções e empregos, estabelece direitos e vantagens e define os respectivos deveres e responsabilidades.

Art. 2º - O Plano de Carreira Docente tem como princípios básicos:

- I - Valorização da qualificação decorrente de cursos de formação;
- II - Profissionalização, entendida como dedicação ao magistério;
- III - Paridade de remuneração para os docentes integrantes da carreira com qualificação análoga;
- IV - Progressão na carreira, mediante promoção.

#### **CAPÍTULO II DA CARREIRA DOCENTE**

##### **Seção I Dos Níveis**

Art. 3º - O Plano de Carreira Docente é estruturado em cinco níveis, disposto gradualmente de acordo com a titulação do docente.

Art. 4º - Os níveis constituem a linha de qualificação docente assim constituída:

- I - Nível “G” - Docente Apenas Graduado
- II - Nível “E” - Docente Especialista
- III - Nível “M” - Docente Mestre
- IV - Nível “D” - Docente Doutor
- V - Nível “L” - Livre - Docente

Art. 5º - A mudança de nível, entendida como acesso, é automática e vigorará a partir do primeiro dia do mês subsequente ao da apresentação da titulação específica prevista no Artigo 4º, desde que vinculada à área de atuação do professor.

Parágrafo único - O docente concluinte de créditos de Mestrado ou Doutorado será classificado como Especialista até que conclua, respectivamente, a dissertação de Mestrado ou a tese de Doutorado.

Art. 6º - O Plano de Carreira é constituído de dez padrões, possibilitando ao docente progressão horizontal, dentro do nível, obtida por intermédio de avaliações cujos critérios estão discriminados no Artigo 7º.

Art. 7º - Para cada padrão é atribuído um total de quinhentos ( 500 ) pontos, assim constituídos:

|        |                  |             |
|--------|------------------|-------------|
| PADRÃO | I - Até          | 500 pontos  |
| PADRÃO | II - De 501 a    | 1000 pontos |
| PADRÃO | III - De 1001 a  | 1500 pontos |
| PADRÃO | IV - De 1501 a   | 2000 pontos |
| PADRÃO | V - De 2001 a    | 2500 pontos |
| PADRÃO | VI - De 2501 a   | 3000 pontos |
| PADRÃO | VII - De 3001 a  | 3500 pontos |
| PADRÃO | VIII - De 3501 a | 4000 pontos |

|                       |             |
|-----------------------|-------------|
| PADRÃO IX - De 4001 a | 4500 pontos |
| PADRÃO X - Acima de   | 4500 pontos |

Art. 8º - A mudança de padrão acontece de forma automática a contar do primeiro dia do semestre seguinte àquele em que ocorrer a comprovação e a aferição da pontuação.

Art. 9º - Para a passagem ao padrão imediatamente superior, o docente deverá ter, no mínimo, dois anos de efetivo exercício no padrão em que se encontra classificado.

Parágrafo único - Os docentes dos quadros da Fundação Comunitária Educacional e Cultural de João Monlevade à época da implantação do seu Plano de Carreira Docente e os docentes que vierem a ser contratados poderão ser enquadrados até o Padrão II, desde que apresentem a pontuação necessária.

Art. 10 - A computação de pontos para a mudança de padrão será conferida aos docentes de acordo com os seguintes princípios:

- I - Produção e publicação de artigos em revistas ou jornais da entidade ou de suas mantidas e/ou revistas ou jornais de projeção nacional ou internacional;
- II - Publicação de livros com o respectivo aval de qualidade dos órgãos competentes da instituição de ensino a que se vincule;
- III - Desenvolvimento, execução e participação efetiva em projeto de pesquisa, financiado pela própria entidade a que se vincula ou por instituições públicas ou privadas, organismos nacionais e/ou internacionais;
- IV - Palestras e conferências proferidas;
- V - Exercício de atividades administrativas relevantes na área educacional, não enquadradas como ensino, pesquisa ou extensão;
- VI - Exercício técnico-profissional qualificado, em sua área de magistério.
- VII - Distinção obtida em razão de relevância na atividade magisterial.

Parágrafo único- Os critérios para atribuição dos pontos serão regulamentados pelo Conselho Diretor da entidade mantenedora.

Art. 11 - O enquadramento do docente no padrão é pessoal e de acordo com seus méritos, permanecendo como direito próprio na promoção a nível superior da carreira.

## **Seção II**

### **do Ingresso na Carreira Docente**

Art. 12 - O ingresso na carreira docente será feito por exame de títulos ou concurso público, tendo por base as normas fixadas pelo Conselho Diretor, ouvidos os colegiados competentes das instituições mantidas, respeitadas a legislação pertinente, as normas do Sistema de Ensino e o disciplinamento contido nesta Resolução.

Art. 13 - A admissão à carreira docente far-se-á no nível e padrão correspondente à titulação, devidamente comprovada, observadas as disposições dos Artigos 5º, 8º e parágrafo único do Art. 9º deste Plano.

Art. 14 - Os docentes em regime Horista pertencem ao Quadro Temporário e terão acesso ao Plano de Carreira Docente através de concurso público ou de enquadramento, à vista de sua titulação, observado, em qualquer caso, o disposto nos Artigos 12 e 13.

## **Seção III**

### **Do Exercício Docente**

Art. 15 - Exercício é o desempenho de cargo, função ou emprego, pelo docente, em atividades de ensino, pesquisa e/ou extensão, ou ainda em atividades administrativas próprias ao professor, em unidades ou órgãos da entidade, sob vínculo com a Fundação.

Art. 16 - As atividades dos docentes são regulamentadas nos Regimentos das instituições mantidas em que estão lotados e ainda em provisionamentos expedidos pelos colegiados competentes para as definições, respeitadas, em qualquer caso, as condições de formação e titularidade do professor.

#### **Seção IV**

##### **Da promoção e da Progressão na Carreira**

Art. 17 - Promoção é o ato pelo qual o docente tem acesso a nível superior e progressão a evolução horizontal, dentro do mesmo nível, para padrão imediato, observados os princípios estabelecidos neste plano.

Art. 18 - As normas e diretrizes para a atribuição de pontos que permitam a progressão na escala dos padrões serão estabelecidas na forma do parágrafo único do Artigo 10.

#### **Seção V**

##### **Do Regime de Trabalho**

Art. 19 - Os regimes de trabalho dos docentes contratados pela Fundação Comunitária Educacional e Cultural de João Monlevade são os seguintes:

I - HORISTA - número de horas-aula semanais acrescido de 20% para efeito de desempenho de atividades extra-classe.

II - TEMPO PARCIAL 1 - 20 horas semanais de trabalho.

III - TEMPO PARCIAL 2 - 30 horas semanais de trabalho.

IV - TEMPO INTEGRAL - 40 horas semanais de trabalho.

Art. 20 - Cabe aos Departamentos elaborar os planos de trabalho de seus docentes e a distribuição da carga horária destinada às atividades de ensino, pesquisa e extensão, observado o disposto nos Regimentos das instituições de ensino respectivas.

Parágrafo único - O exercício de atividades administrativas executadas por docente deve ser aprovado pelo colegiado próprio da instituição de ensino, ouvido o Departamento de lotação do professor.

## **Seção VI**

### **Da Remuneração**

Art. 21 - A remuneração mensal do docente tem como referencial de cálculo o número de horas semanais de trabalho, respeitada a legislação em vigor e observado o disposto no Inciso I do Artigo 19.

Art. 22 - A carga horária semanal do docente está diretamente relacionada com o seu regime de trabalho.

Art. 23 - O salário mensal corresponde ao nível e padrão, sendo considerado para o cálculo o valor do salário-aula base e respectivos coeficientes, identificados no Artigo 24.

Parágrafo único - O salário-aula base é o correspondente ao nível "G", Padrão "I".

Art. 24 - Os níveis e padrões são representados pelos seguintes coeficientes:

| Padrão \ Nível | I        | II   | III  | IV   | V    | VI   | VII  | VIII | IX   | X    |
|----------------|----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|                | <b>G</b> | 1000 | 1030 | 1061 | 1093 | 1126 | 1159 | 1194 | 1230 | 1267 |
| <b>E</b>       | 1050     | 1081 | 1113 | 1146 | 1180 | 1215 | 1251 | 1288 | 1327 | 1367 |
| <b>M</b>       | 1155     | 1190 | 1226 | 1263 | 1301 | 1340 | 1380 | 1421 | 1464 | 1508 |
| <b>D</b>       | 1271     | 1309 | 1348 | 1388 | 1430 | 1472 | 1516 | 1561 | 1608 | 1656 |
| <b>L</b>       | 1398     | 1440 | 1483 | 1527 | 1573 | 1620 | 1669 | 1719 | 1771 | 1824 |

### **CAPÍTULO III**

#### **DOS DEVERES, DIREITOS E RESPONSABILIDADES**

Art. 25 - Os deveres, direitos e responsabilidades, e o regime disciplinar do pessoal docente, estão dispostos no regimento da instituição de ensino respectiva, aprovado pelos órgãos superiores competentes do Sistema de Ensino.

### **CAPÍTULO IV**

#### **DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS**

Art. 26 - Os docentes, enquanto não integrantes da carreira, pertencem a Quadro Temporário, recebendo como horistas, e classificando-se para efeito do Plano, em:

- I - Professor Graduado;
- II - Professor Graduado com Especialização;
- III - Professor Graduado com Experiência Profissional;
- IV - Professor Substituto;
- V - Professor Visitante;
- VI - Professor Colaborador.

Art. 27 - A remuneração mensal dos docentes não integrantes da carreira tem como referencial de cálculo o número de horas semanais contratadas, respeitando o regime de trabalho, a legislação pertinente e a titulação do docente, observado o disposto no parágrafo único do Art. 23.

Parágrafo único - O salário mensal do docente classificado no Inciso I, II ou III do Art. 26, vincula-se ao disposto no Art. 13 deste Plano.

Art. 28 - Os docentes com titulação Especialista, Mestre, Doutor ou Livre-Docente, fazem jus à remuneração estabelecida de acordo com o seu nível e dentro dos critérios fixados neste Plano.

Art. 29 - Os docentes não integrantes da carreira têm enquadramento automático no nível correspondente a sua titulação, observadas as normas constantes deste Plano e respeitadas as vantagens pessoais obtidas de acordo com a legislação atinente.

Art. 30 - Os docentes pertencentes ao Quadro de Carreira têm enquadramento nos padrões correspondentes em 1996, de acordo com regulamentação específica e desde que o docente se habilite por documentação própria à promoção, respeitadas a legislação em vigor e as normas contidas neste Plano.

Art. 31 - A tabela com os valores iniciais referentes aos níveis e padrões deste Plano de Carreira Docente refere-se a valores de fevereiro de 1996.

Art. 32 - Qualquer modificação neste Plano de Carreira Docente depende de aprovação expressa do Conselho Diretor da Fundação Comunitária Educacional e Cultural de João Monlevade, ouvidos os colegiados superiores das instituições mantidas.

Art. 33 - Nenhum docente poderá responsabilizar-se por mais de 3 ( três ) disciplinas, exigindo-se afinidade de áreas nas acumulações.

Art. 34 - A carga horária do docente contratado no regime de tempo parcial ou integral, destinada especificamente a aulas, não pode ser superior, em nenhum caso, a 70% (setenta por cento) da obrigação global do horário de trabalho do docente.

Art. 35 - A presente resolução entrará em vigor na data de sua aprovação pelo Conselho Diretor, revogadas as disposições em contrário.

João Monlevade, 12 de Novembro de 1996.

Eustáquio Vanderlei Campos Parreiras  
PRESIDENTE

Aprovado pelo Conselho Diretor da Fundação, em 12 de Novembro de 1996, conforme ata registrada em livro próprio.

João Monlevade, 12 de Novembro de 1996.

Conselheiros :

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## IV - A INSTITUIÇÃO FUNCEC

### Dependências comuns

As dependências da FUNCEC são constituídas de quatro blocos interligados, localizados na mesma área física, sendo o primeiro de dois pavimentos, o segundo de três pavimentos, o terceiro e o quarto de quatro pavimentos cada um, num total de 4.855 m<sup>2</sup> de área construída, tendo apresentado uma expansão de 2.188m<sup>2</sup> nos três últimos anos.

### Biblioteca Geral

A Biblioteca “Adhemar Soares D’Oliveira” localiza-se no campus da Fundação Comunitária Educacional e Cultural de João Monlevade (FUNCEC), estando voltada para atender às necessidades de estudo e de pesquisa de seus corpos docente e discente, cujo acervo geral é o seguinte:

Tabela 1: ACERVO GERAL ATUAL

| CLASSE/ASSUNTO            | TÍTULOS | EXEMPLARES |
|---------------------------|---------|------------|
| 0 – Generalidades         | 3.188   | 5.508      |
| 1- Filosofia e Psicologia | 758     | 1.410      |
| 2 – Religião              | 136     | 168        |
| 3 - Ciências Sociais      | 4.985   | 10.610     |
| 4 – Linguagem             | 1.300   | 2.082      |
| 5 - Ciências Puras        | 1.058   | 1.770      |
| 6 - Ciências Aplicadas    | 452     | 649        |
| 7 – Artes                 | 138     | 173        |
| 8 – Literatura            | 1.957   | 3.380      |
| 9 - Geografia e História  | 933     | 1.838      |
| TOTAL                     | 14.905  | 27.588     |

Fonte: Biblioteca Adhemar Soares D’Oliveira, março, 2000.

### Política de Atualização

A atualização do acervo da Biblioteca obedece a alguns princípios básicos atinentes ao próprio crescimento da FUNCEC enquanto entidade. Assim, a melhoria do acervo se dá por indicação direta dos professores dos cursos e da direção dos mesmos daqueles livros e periódicos constantes nos seus respectivos Planos de Ensino e das novidades relativas à sua área. Uma comissão ou um representante do corpo docente organiza e coordena o processo de atualização do acervo em parceria com a Direção do Curso. A entidade mantenedora reserva verbas anuais para este fim e solicita à Biblioteca um plano de aplicação.

A atual política de ampliação do acervo do Curso de Administração do IES/FUNCEC, em conformidade com as mais atuais práticas de ensino-aprendizagem, propõe a aquisição de fitas de vídeo, CD-Roms, e a organização de uma hemeroteca, além dos investimentos contínuos na aquisição de livros e periódicos.

### Política de Informatização

A Biblioteca trabalha com um programa desenvolvido dentro da própria FUNCEC, que atende a todo o processamento técnico e aos empréstimos de livros, possuindo um servidor, dois terminais de trabalho e cinco terminais de consulta para usuários.

Os leitores têm livre acesso aos terminais de consulta, em que podem realizar buscas por autor, título, assunto, coleções, jornais e revistas em todo o acervo.

Artigos de periódicos assinados pela Biblioteca já começam a ser indexados, o que permitirá a busca por autor e por assunto.

Todas as operações de empréstimos são realizadas por computador.

A conexão dos usuários à rede Internet pode ser feita em cabines individuais na Biblioteca, além das oferecidas nos laboratórios.

## Área física disponível

476m<sup>2</sup> em dois níveis: primeiro nível com 238m<sup>2</sup>, é destinado ao acervo, atendimento e terminais de consulta para uso do leitor e o segundo nível, com 238m<sup>2</sup>, é reservado aos leitores, com mesas de estudo em grupo, estudo individualizado, cabines e acesso à Internet.

## Formas de acesso e Utilização

Os leitores têm acesso a todo o acervo, sendo os empréstimos limitados a 2 livros com prazo de retorno em 7 dias.

O horário de funcionamento é de segunda a sexta de 7h às 11 h e de 13h às 22h e, aos sábados de 7h 30min às 11h.

## Salas de aula

A FUNCEC dispõe de 33 salas, sendo 3 salas de 45m<sup>2</sup>, 20 salas com mais de 50m<sup>2</sup> e 10 salas com mais de 60m<sup>2</sup>, das quais quatro são destinadas ao curso de Administração.

## Sala dos Professores

A FUNCEC dispõe de duas amplas salas de professores, com 39m<sup>2</sup> (no bloco 1) e 40m<sup>2</sup> no bloco 2 (com sanitários internos), com mesas, escaninhos, bebedouros de água mineral, geladeira e micro-computador, sendo uma delas utilizada pelos professores do Curso de Administração.

## Sala de Material Didático

Sala com 29m<sup>2</sup> reservada a uma equipe de 3 funcionárias, sendo duas pedagogas, onde é confeccionado todo o material a ser reproduzido, como provas,

textos, apostilas, lâminas para retroprojektor etc. A sala é totalmente informatizada, com equipamentos de primeira linha, capazes de produzir material de alta qualidade, para suporte às aulas e outras atividades.

#### Laboratórios de Informática

Três salas, sendo duas com 15 e uma com 29 computadores, todos conectados à Internet, reunidos em bancadas, para utilização de alunos em aulas específicas e em atividades complementares.

#### Mecanografia

Sala com 27m<sup>2</sup>, destinada à reprodução e à encadernação de material. Dispõe de copiadoras modernas e rápidas para produção de material de suporte às aulas e outras atividades.

#### Áudio-visuais

A Fundação dispõe de projetores multimídia, vídeo-cassetes, retroprojetores, projetores de slides, toca-discos, toca-fitas e episcópio. Esse material é facultado aos professores e alunos e disponibilizados no Auditório ou nas salas de aula.

#### Praça de Alimentação

A FUNCEC estará colocando em funcionamento no início do ano 2000, uma ampla área para recreação e alimentação dos alunos, com 5 cantinas independentes servindo alimentação de qualidade com orientação de nutricionista, em local agradável numa área de 360m<sup>2</sup>.

#### Espaço Cultural

Área de 360m<sup>2</sup>, com salas reservadas a atividades artístico-culturais: música, dança, pintura e escultura para participação de alunos, professores, funcionários e comunidade. Os cursos são oferecidos a custo zero, pagando os alunos apenas o

material utilizado. A FUNCEC já tem em funcionamento uma orquestra, um coral, grupos de danças, alunos de pintura e um grupo de teatro em formação. Com isso os estudantes têm oportunidade de se envolverem com as artes dentro do próprio ambiente de estudo.

#### Assessoria de Comunicação e Marketing

A Assessoria de Comunicação e Marketing da FUNCEC tem como principais atribuições: assessorar a direção da FUNCEC e todas as suas unidades e departamentos no desenvolvimento dos projetos e implementação das ações de Marketing Institucional, Marketing de Produtos e Serviços e Comunicação Social; desenvolver as atividades de Marketing, Relações Públicas, Publicidade e Jornalismo da FUNCEC, de suas unidades e departamentos, compreendendo-se aí também as funções de Comunicação Interna e Assessoria de Imprensa; buscar a sinergia entre todas as áreas da FUNCEC, no sentido de otimizar a alocação de recursos e a obtenção de resultados dos projetos institucionais desenvolvidos; assessorar a direção da FUNCEC e suas unidades no desenvolvimento de suas relações com a comunidade. Funciona no Prédio 4, de 7h às 11h e 13h às 17h, de segunda a sexta-feira e de 19h às 22h 30min, de segunda a quarta-feira.

#### Demais Instalações

As demais instalações administrativas atendem e dão suporte aos demais serviços, como: administração da FUNCEC, diretoria, sala de coordenação didática, secretarias, reuniões, assessoria de comunicação, centro de processamento de dados.

#### Entidades de Representação Estudantil

##### Diretório Acadêmico (D.A.)

Eleito pelos alunos, é o órgão de representação estudantil, elo de ligação entre o corpo discente e a Faculdade. O D.A. é regido por estatuto próprio.

### Representação de Turma

Os alunos elegem um representante de turma, ou uma comissão composta de no máximo 3 (três) alunos, para representá-los junto à Diretoria de Ensino do Curso nos assuntos de interesse da turma ou de grupos da mesma.

### Representação na Câmara de Ensino

Os alunos têm direito à representação na Câmara de Ensino, através da participação de um de seus representantes, designado pelo seu órgão de representação.

### Representação no Conselho Superior

Os alunos têm direito à representação no Conselho Superior, através da participação de dois de seus representantes, designados pelo seu órgão de representação.