



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



## **Categorias para Análise do Clima Organizacional em Universidades**

**Gerson Rizzatti, Dr.<sup>1</sup>**

**Gerson Rizzatti Junior, Doutorando<sup>2</sup>**

### **RESUMO**

Este artigo apresenta um conjunto de categorias e seus respectivos componentes para analisar o clima organizacional em universidades. Considerando que os estudos sobre clima organizacional em universidades são raros, principalmente nas brasileiras, supõe-se que a essas categorias, com seus componentes seja fundamental para se obter *feedback* da instituição e do seu ambiente de trabalho. Podem também constituir um acervo de informações estratégicas para as instituições universitárias. Estas informações servirão, para desenvolver análises comparativas entre instituições similares e averiguar as diferenças existentes entre as organizações pesquisadas. Acredita-se ainda que as categorias e os componentes para análise do clima em universidades serão relevantes no sentido de ampliar o desenvolvimento científico na área da administração pública, principalmente no âmbito das universidades. Do ponto de vista prático, espera-se que as categorias de análise do clima organizacional, com seus componentes sirvam de referência aos dirigentes das instituições universitárias para identificar pontos fortes e fracos no âmbito das universidades.

**Palavras-chave:** clima organizacional, universidade

### **1.Introdução**

---

<sup>1</sup> Professor da Universidade Federal de Santa Catarina. rizzatti@cse.ufsc.br

<sup>2</sup> Professor do Instituto de Ensino Superior da Grande Florianópolis. gzt12@brturbo.com.br



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



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

A questão do clima organizacional não é responsabilidade de um só indivíduo ou de um único departamento, mas, sim, de todos, e deve orientar a maneira de pensar e agir de toda a instituição. Desta forma, todos devem participar dela, desenvolver esforços na direção dos objetivos institucionais, na busca da melhoria do clima organizacional.

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

## **2. Clima Organizacional**



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



As organizações respondem a princípios gerais, destacando-se a orientação para metas definidas, através do trabalho de pessoas utilizando-se de métodos e técnicas. São constituídas de recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos e dependem do trabalho humano para sua sobrevivência, crescimento e desenvolvimento. Seus recursos humanos respondem, também, pela interação e interdependência das demais variáveis que compõem a organização (processos, estrutura, tecnologia e ambiente). Neste sentido, o homem é seu componente principal e indispensável e, por sua vez, procura atender às expectativas da organização em troca da possibilidade da satisfação de seus desejos de realização profissional.

Existem vários tipos de organizações, de direito público ou privado, atuando em diferentes setores e ramos de atividades, cada uma com suas especificidades. Em todas elas, no entanto, a principal preocupação de seus dirigentes relaciona-se com a melhoria na qualidade dos serviços prestados.

Neste contexto, as organizações voltadas à prestação de serviços vêm buscando atingir este objetivo através da implantação de Programas de Qualidade, cuja operacionalização requer um conhecimento prévio do clima organizacional nelas predominante. Sua análise, através do estudo das percepções e/ou das aspirações dos seus recursos humanos, possibilita um diagnóstico adequado da organização, sobretudo pelo seu valor pragmático na adoção de novas estratégias administrativas

Segundo Souza (1982), pesquisas sobre o clima organizacional são imprescindíveis para os dirigentes detectarem possíveis anomalias no âmbito da organização, gerando informações para análises de causas e efeitos.



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Estudos sobre condições de trabalho são igualmente importantes para minimizar conflitos entre os indivíduos e as organizações, pois através do conhecimento das aspirações, desejos e necessidades dos funcionários poderão ser adotadas medidas adequadas para o alcance dos objetivos institucionais e, ao mesmo tempo, atender às expectativas individuais.

O clima organizacional é considerado por alguns autores um conjunto de características que descrevem uma organização, enquanto outros referem-se a ele como um conjunto de valores ou atitudes que afetam o relacionamento das pessoas. No entender de Souza (1978), trata-se de um fenômeno resultante dos elementos da cultura.

A partir de tais pressupostos, o clima organizacional passou a ser considerado uma variável potencialmente importante, a ser estudada por todos aqueles que buscam explicações objetivando uma maior qualidade em organizações, seja com o intuito de propiciar a melhoria contínua do desempenho e uma maior satisfação no trabalho, seja visando à identificação de características passíveis de aprimoramento constante.

O termo clima organizacional refere-se, especificamente, às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos que levam à provocação de diferentes espécies de motivação. Representa, portanto, uma soma das expectativas geradas em uma situação e é um fenômeno de grupo, resultante e característico de uma coletividade. É um conceito que engloba tanto os fatos humanos e materiais, como os abstratos, resultantes do convívio humano institucional.



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Não obstante exista certa similaridade e convergência entre as várias definições de clima que têm sido propostas ao longo da literatura especializada, várias são as abordagens e modelos empregados na sua avaliação em situações organizacionais, todas elas elencando um conjunto de categorias e componentes. .

O pesquisador dispõe, assim, de duas alternativas básicas para realizar seu estudo. Na primeira, ele adota um conjunto específico de fatores já conhecidos e consagrados na literatura, enquanto na outra ele elabora seu próprio modelo ou seja, define um conjunto de categorias, componentes e seus respectivos indicadores para investigação.

### 3. Categorias para Análise de Clima Organizacional em Universidades

No quadro abaixo são apresentadas um conjunto de categorias com seus respectivos componentes que servem de base para análise do clima organizacional em universidades:

CATEGORIAS	COMPONENTES
Imagem e Avaliação Institucional	<ul style="list-style-type: none"><li>- satisfação dos usuários</li><li>- percepção figurativa da organização</li><li>- sentimento de identidade</li><li>- percepção dos objetivos organizacionais</li><li>- prestígio perante a comunidade</li><li>- valorização profissional dos servidores</li></ul>
Desenvolvimento de Recursos	<ul style="list-style-type: none"><li>- condições de progressão funcional</li></ul>



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Humanos, Benefícios e Incentivos	<ul style="list-style-type: none"><li>- reconhecimento proporcionado</li><li>- justiça predominante</li><li>- comprometimento/interesse pelo trabalho</li><li>- qualidade dos benefícios</li></ul>
Organização e Ambiente de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"><li>- adequação da estrutura</li><li>- clareza organizacional</li><li>- apoio logístico</li><li>- terceirização</li><li>- justiça predominante</li><li>- comprometimento e interesse pelo trabalho</li><li>- utilização do tempo</li></ul>
Relacionamento Interpessoal	<ul style="list-style-type: none"><li>- relacionamento individual e grupal</li><li>- cooperação entre os segmentos</li><li>- consideração humana</li></ul>
Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias	<ul style="list-style-type: none"><li>- sucessão administrativa</li><li>- credibilidade das chefias</li><li>- competência e qualificação das chefias</li><li>- delegação de competências</li><li>- clareza das chefias</li><li>- ênfase na participação</li><li>- consideração humana</li></ul>
Satisfação Pessoal	<ul style="list-style-type: none"><li>- satisfação no trabalho</li><li>- jornada de trabalho</li><li>- prestígio junto à instituição</li></ul>



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



	- reconhecimento proporcionado
--	--------------------------------

Fonte: Adaptado de Rizzatti (1995)

As categorias e seus respectivos componentes foram levantados e sistematizados com base nos fatores utilizados por Rizzatti (1995) em sua dissertação de *mestrado* “*Análise de fatores significativos do clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina: contribuição para implantação do programa de qualidade*”.

Dando continuidade a este estudo, serão apresentados de forma detalhada na seqüência cada uma das categorias e seus respectivos componentes listados acima para análise do clima em universidades.

### 3.1 Imagem e Avaliação Institucional

A imagem de uma organização relaciona-se com o prestígio que desfruta junto à comunidade em que atua. Segundo Perrow (1961), uma organização bem considerada pode atrair mais facilmente pessoas, exercer poder informal na comunidade e assegurar um número adequado de clientes, doadores ou investidores.

A imagem pública de uma organização situa-se ao longo de um *continuum* favorável-não favorável, sendo a imagem predominantemente favorável entendida como prestígio. O processo de estruturação mental da imagem resulta da combinação de um conjunto mais ou menos abrangente de percepções avaliativas sobre diferentes variáveis que compõem a organização.



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Meyer (1993) definiu avaliação como “instrumento de gestão necessário para se mensurar os esforços da organização, sua qualidade, excelência, utilidade e relevância” e destacou que a principal função do processo de avaliação é examinar a qualidade do produto ou serviço. A avaliação produz informações que contribuem para a tomada de decisão, elevando a produtividade e melhorando os produtos e o desempenho organizacional. No tocante às instituições de ensino superior, o autor salientou que a indefinição sobre o que se deve avaliar advém da inexistência de uma prática contínua de avaliação neste tipo de organizações e sugere que, ao se realizar o processo de avaliação, sejam observadas suas áreas funcionais: acadêmica, pesquisa, extensão e administração.

Dressel (1985), por sua vez, entende por avaliação a coleta e interpretação de dados através de meios sistemáticos e formais, bem como de informações relevantes que sirvam de base para o julgamento racional em situações de decisão. A avaliação busca o aperfeiçoamento dos sistemas internos da organização e, neste caso, cabe detectar pontos fracos ou críticos que afetam a estrutura administrativa e acadêmica da instituição. A avaliação é entendida, assim, como um processo completo, cujo uso sistemático e contínuo tem plenas condições de conduzir uma instituição à melhoria da qualidade, assegurando uma imagem positiva perante a comunidade.

### **3.2 Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos**

Desenvolvimento de recursos humanos refere-se ao conjunto de princípios, estratégias e técnicas que têm como finalidade a atração, a manutenção, a



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



satisfação, o treinamento e o desenvolvimento do ser humano na organização. Sua finalidade básica é conduzir o empregado a treinamentos e reciclagens constantes e induzi-lo a ascender funcionalmente dentro da organização, estimulando-o a assumir maiores responsabilidades e buscando combater a desatualização do quadro de pessoal.

No tocante aos benefícios, Aquino (1980) os define como um salário indireto; um meio de a empresa suplementar a renda do trabalhador. O benefício deve corresponder à necessidade do empregado e só deve ser concedido quando a empresa tem condições de assegurar sua continuidade. Os benefícios podem ser classificados em legais e assistenciais, sendo os primeiros estabelecidos por lei (vale-transporte, alimentação e outros), enquanto os assistenciais são aqueles oferecidos pela empresa ou conquistados pelos servidores, normalmente com o objetivo de motivar as pessoas para o trabalho.

Os incentivos, por sua vez, segundo Grillo (1987), são ações ou atitudes que atuam como estimulantes do ego do trabalhador, contribuindo para o aumento de sua motivação ou produtividade no trabalho. Os incentivos têm sua estrutura básica centrada em padrões motivacionais estabelecidos dentro da organização, sendo concedidos, geralmente, visando objetivos específicos voltados à elevação do nível de desempenho do servidor.

### **3.3 Organização e Ambiente de Trabalho**

A idéia de organizar fundamenta-se no fato de que o indivíduo sozinho é incapaz de satisfazer todas as suas necessidades básicas. Uma idéia básica que



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



contempla o conceito de organização é a coordenação de esforços a serviço da ajuda mútua, uma vez que organização é a coordenação planejada das atividades de uma série de pessoas para a consecução de algum propósito ou objetivo comum, explicitada através da divisão do trabalho e através de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade.

Bernard (*apud* CHIAVENATO, 1981) entende que a organização é um sistema de atividades com sentimentos coordenados de duas ou mais pessoas, ao passo que Haas e Drabek (*apud* CHIAVENATO, 1981) consideram uma organização como sendo um sistema discernível de interação relativamente permanente e complexa.

Os ambientes das organizações são fatores cruciais para compreender o que se passa nelas e com elas. A organização deve portanto, segundo Hall (1984), dar condições de trabalho para seus empregados, esperando como retorno maior à eficiência nos serviços executados.

Schein (1982) definiu como condições organizacionais internas fundamentais para o desenvolvimento do trabalho: a) a capacidade de assimilar e comunicar informações de modo confiável e válido; b) a flexibilidade interna e a criatividade para efetuar as mudanças que são impostas pela informação obtida; c) a integração dos inúmeros objetivos da organização e o compromisso com os mesmos, implicando a disposição para mudanças, quando necessário; d) um clima interno de apoio e de ausência de ameaças; e e) a capacidade de replanejar continuamente a estrutura da organização para que ela seja coerente com seus objetivos e tarefas.

Este fator relaciona-se, assim, com o ambiente físico de trabalho, envolvendo, dentre outros, a utilização do tempo, a terceirização de serviços, a disponibilidade de



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



móveis e equipamentos e as condições de limpeza, iluminação, ventilação e temperatura.

### **3.4 Relacionamento Interpessoal**

O relacionamento interpessoal refere-se a uma interação ou relação entre duas pessoas ou sistemas de qualquer natureza, de modo que a atividade de cada uma esteja, em parte, determinada pela atividade da outra. Existe uma influência recíproca e cada pessoa evoca uma resposta física ou mental nas outras. Desta forma, o relacionamento se constitui numa reciprocidade, por vezes influenciadora, que permite compreender os sujeitos da interação no exercício de seus papéis.

Os conflitos interpessoais são, normalmente, gerados pelas diferenças existentes entre os diversos membros na execução de suas tarefas. Originam-se em função das discordâncias individuais a respeito de problemas essenciais da instituição ou em consequência de antagonismos pessoais, a exemplo das diferenças de caráter pessoal e emocional, decorrentes das relações de interdependência dos indivíduos no trabalho.

As inúmeras interdependências inerentes às organizações tornam os conflitos interpessoais inevitáveis, sendo quase impossível a criação de organizações isentas de conflitos entre indivíduos (WALTON, 1972).

Segundo Schein (1982), a maioria dos administradores têm pouca habilidade na dinâmica de grupos, o que se revela através de reuniões e relações intergrupais mal administradas, comitês improdutivos, bem como de conflitos e opressões nas forças-tarefa e equipes de projeto. Os indivíduos, no entanto, têm que se organizar



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



em grupos para fazer uso mais eficiente de suas habilidades e capacidades, chegando até mesmo a exercer influência uns sobre os outros. Uma ênfase demasiada sobre o grupo pode, no entanto, apagar a contribuição do indivíduo autônomo e perturbar o desenvolvimento de identidade de grupo.

Gibson (1981) enfatizou, finalmente, que os grupos parecem possuir um fechamento sobre si mesmos ou sobre certa comunidade de atitudes, comportamentos e desempenhos. Este fechamento sobre si mesmo é conhecido como coesão, ou seja, um grupo coeso possui indivíduos que têm alguma força de atração entre si. Neste sentido, entende-se que sempre existe uma relação de poder implícita no fato de se trabalhar em um grupo, especialmente por se tratar de ambientes organizacionais.

### **3.5 Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias**

A sucessão político-administrativa refere-se ao processo eleitoral para escolha de reitores e outros dirigentes, na busca da democratização interna, enquanto o comportamento das chefias diz respeito a aspectos como credibilidade, delegação, competência, qualificação, entre outros.

A necessidade de autogoverno na instituição universitária sempre se fez presente no ideário que presidiu seu surgimento e desenvolvimento. Desde sua origem, sempre se perseguiu a liberdade para conduzir os assuntos ligados à formulação e transmissão do saber.

O processo eleitoral para a escolha de reitores e outros dirigentes tem sido o carro-chefe da busca da democratização interna. No entanto, mesmo mobilizando



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



parcela significativa dos três segmentos que as compõem, não se obteve um aperfeiçoamento relevante das organizações universitárias (OLIVEIRA, 1990).

Com relação aos demais administradores universitários, os critérios de seleção variam dependendo da carreira. As chefias de unidades administrativas (atividades-meio) são preenchidas através de convite dos reitores, enquanto os cargos nas unidades acadêmicas e órgãos colegiados são ocupados por docentes, eleitos por seus pares e/ou pela comunidade acadêmica.

Assim, a sucessão político-administrativa é o mecanismo utilizado para designar as chefias, através do processo indicativo ou eletivo, observando normas específicas instituídas na organização (VAHL, 1991).

O comportamento das chefias, por sua vez, é uma variável altamente complexa. Chefiar exprime a tarefa de tomar decisões e incorporá-las em ordens e instruções gerais ou específicas.

As atribuições das chefias compreendem, dentre outras, traçar as linhas gerais da política administrativa; expedir as ordens, instruções e diretrizes necessárias; coordenar a organização e autorizar seus pormenores; controlar a administração financeira; nomear e demitir pessoal, especialmente os mais graduados; e superintender, estimular e controlar as operações administrativas.

Segundo Campos (1979), o desempenho de uma função de chefia requer algumas qualidades específicas, tais como: cultura geral; noções sobre as funções essenciais da empresa; inteligência; saúde física e mental e qualidades morais; espírito público e respeito pela responsabilidade alheia; coragem e senso de determinação; decisão; habilidade educativa; cordialidade; capacidade para



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



diagnosticar situações humanas, escolher corretamente os auxiliares e delegar competência; e capacidade de cooperação.

A personalidade de um chefe é fator decisivo na maneira de conduzir a equipe de trabalho, pode caracterizar-se por diversos estilos: autocrático, paternalista, burocrático, defensivo e profissional, dentre outros. Tais estilos são circunstanciais, não havendo padrão a ser seguido, pois cada chefe tem modo próprio de comandar, de acordo com sua personalidade ou conforme o ambiente de trabalho.

Independentemente do estilo de liderança adotado, o ato de chefiar produz um impacto no subordinado, afetando seu comportamento e, conseqüentemente, sua motivação para o trabalho. Diferentes estilos de liderança poderão produzir reações complexas e variadas, conduzindo a diferentes climas organizacionais (AQUINO, 1980).

### **3.6 Satisfação Pessoal**

O conceito de satisfação pressupõe a existência de motivos, podendo ainda ser definido como necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo (HERSEY; BLANCHARD, 1977).

A satisfação dos empregados no desempenho de suas tarefas é uma questão crucial, comumente levantada pelos administradores. Relaciona-se com o nível de satisfação no trabalho, o reconhecimento pessoal e o prestígio desfrutado por trabalhar em determinada instituição, a integração com os colegas e a motivação salarial.



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Freqüentemente, os gerentes questionam como se pode motivar os empregados a contribuírem de forma mais efetiva para o atingimento das metas organizacionais; como a organização pode atuar no sentido de compreender melhor e orientar o comportamento dos indivíduos na direção desejada; ou por que se oferecem excelentes condições de trabalho e não se consegue perceber o pessoal motivado e satisfeito em relação ao trabalho que executa.

A satisfação, no entanto, não depende apenas da recompensa realmente recebida, mas também da maneira como o indivíduo julga que a organização deveria recompensá-lo por um dado nível de desempenho.

#### **4. Considerações Finais**

Com base nas categorias e componentes apresentados para o estudo do clima organizacional, bem como na avaliação de sua pertinência em estudos de organizações públicas voltadas para o ensino, o presente estudo centrou suas análises nas dimensões: Imagem e Avaliação Institucional; Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos; Organização e Ambiente de Trabalho; Relacionamento Interpessoal; Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias; e Satisfação Pessoal.

As categorias de análise e seus respectivos componentes, construídos de forma consistente e adequada, são plausíveis de se tornar um instrumento importante para analisar o clima nas universidades. Um instrumento adequado, quando aplicado de forma correta, pode refletir a realidade da instituição nos seus



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



mais diversos aspectos, possibilitando a adoção de medidas consistentes e apropriadas para uma maior efetividade das ações das instituições universitárias.

## REFERÊNCIAS

- AQUINO, C. P. de. **Administração de recursos humanos**: uma introdução. São Paulo : Atlas, 1980.
- CAMPOS, W. E. **Chefia**: sua técnica, seus problemas. Rio de Janeiro : FGV, 1979.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**. 2ª ed. São Paulo : Atlas, 1981.
- DRESSEL, P. **Handbook of academic evolution**. California : Jossey-Bass Publishers, 1985.
- GIBSON, J. L. et al. **Organizações**: comportamento, estrutura, processos. São Paulo : Atlas, 1981.
- GRILLO, A. N. Desenvolvimento de recursos humanos em organizações universitárias. In: **Liderança e administração na universidade**. Florianópolis : OEA/UFSC, 1987. p. 93-105.
- HALL, R. H. **Organizações**: estrutura e processos. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- HERSEY, P., BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores**: a utilização de recursos humanos. São Paulo : EPU, 1977.
- MEYER, V. A Busca da qualidade nas instituições universitárias. **Enfoque**, Rio de Janeiro, n. 10, p. 18-21, set. 1993.



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



- OLIVEIRA, A. de. **Abertura política e democratização interna nas universidades brasileiras.** Florianópolis : UFSC, 1990. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, 1990.
- PERROW, C. Organizational prestige: some functions and disfunctions. **American Journal of Sociology**, Chicago, n. 66, p. 335-341, 1961.
- RIZZATTI, G. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC:** contribuição para implantação do programa de qualidade. 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional.** 3ª ed. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1982.
- SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais:** como se manifestam e como se manejam. São Paulo : Edgard Blücher, 1978.
- \_\_\_\_\_. Clima e motivação em uma empresa estatal. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, p. 18, 1982.
- VAHL, T. R. Estrutura e gerenciamento das universidades brasileiras. In: **Temas de administração universitária.** Florianópolis : OEA/UFSC, 1991. p. 111-134.
- WALTON, E. R. **Pacificação interpessoal:** pacificação e consultoria de um ..3a. parte. São Paulo : Edgar Blücher, 1972.