

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS**  
**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**FACULDADE DE TECNOLOGIA**  
**MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**MODELO ALTERNATIVO PARA DIAGNÓSTICO DO CLIMA**  
**ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO**

**ANTÔNIO DA CONCEIÇÃO MONTES**

**MANAUS**  
**2015**

**ANTONIO DA CONCEIÇÃO MONTES**

**MODELO ALTERNATIVO PARA DIAGNÓSTICO DO CLIMA  
ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção do Curso de Mestrado da Universidade Federal do Amazonas. Orientador: Prof. Dr. Waltair Vieira Machado

**MANAUS  
2015**

Ficha Catalográfica elaborada pelo Bibliotecário/Documentalista

Flaviano Lima de Queiroz CRB 11 /255

M779p Montes, Antonio da Conceição

Proposta de modelo alternativo para diagnóstico do clima organizacional em instituições de ensino / Antonio da Conceição Montes. – Manaus: UFAM, Faculdade de Tecnologia, 2015.

110 f. :il. ; 30cm.

Orientador: Prof. Dr. Waltair Vieira Machado.

Dissertação (Mestrado profissionalizante em engenharia de produção) UFAM/ Faculdade de Tecnologia/ PPGEP, 2015

1. Comportamento organizacional
  2. Comportamento organizacional – Instituição de ensino superior
  3. Política organizacional
  4. Engenharia de produção
- I. Machado, Waltair Vieira II. Universidade Federal do Amazonas, Faculdade de Tecnologia, PPGEP III. Título.

CDU 378.658.3 (043.3)

CDD 378.2013

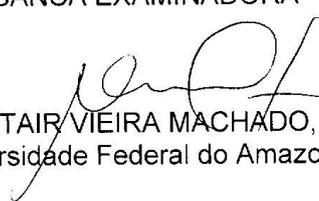
ANTÔNIO DA CONCEIÇÃO MONTES

PROPOSTA DE MODELO ALTERNATIVO PARA DIAGNÓSTICO DO  
CLIMA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão da Produção.

Aprovada em 25 de setembro de 2015.

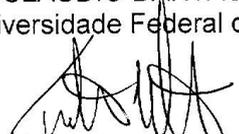
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. WALTAIR VIEIRA MACHADO, Presidente.  
Universidade Federal do Amazonas



Prof. Dr. CLAUDIO DANTAS FROTA, Membro.  
Universidade Federal do Amazonas



Prof. Dr. TRISTÃO SÓCRATES BAPTISTA CAVALCANTE, Membro.  
Universidade Federal do Amazonas

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos os amigos que de alguma maneira ajudaram durante o longo processo desta pesquisa; Cledilson Cardoso, Claudia Lins de Menezes, Rita de Cassia Marie, Michele Saray Bonfim, Amaike Keric, Célio Cordeiro, Alana Silveira e Paula Milena Lima. É reconfortante ter amigos como vocês

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este mestrado a meus pais, Jorge e Fatima, que não tiveram acesso à educação formal de qualidade, porém se esforçaram de maneira sobre-humana para que seus filhos não tivessem o mesmo destino.

*“Noventa por cento do sucesso se baseia simplesmente em  
insistir.”*  
(WOODY ALLEN)

## RESUMO

Embora pertençam a um mesmo sistema social, as organizações governamentais e comerciais, entre outras, possuem comportamentos e ambientes internos diferentes. As instituições de ensino, por exemplo, diferem das outras organizações, não só na arquitetura, mas também no clima interno e na cultura. O presente trabalho tem como objetivo, verificar e discutir um modelo de questionário adequado para avaliação do clima organizacional em instituições de Ensino Superior. A avaliação deste instrumento é focada na facilidade de compreensão dos itens por parte dos entrevistados, proposto com base na síntese de alguns dos instrumentos já utilizados para avaliação do clima organizacional para aferir o clima organizacional em uma instituição de ensino superior de maneira eficiente, proporcionando maior rapidez na interpretação, análise e diagnóstico dos dados obtidos por meio deste instrumento sem comprometer a qualidade, eficácia e relevância dos resultados. Com base na revisão da literatura, foram observados diferentes modelos para medir o clima organizacional e cada um analisa as dimensões associadas com determinadas propriedades da organização específica a ser estudada. O instrumento apresentado baseia-se nas características do contexto de trabalho para o qual foi criado e responde à falta de instrumentos que permitam avaliar de forma simples o clima específico de instituições de ensino. Em resumo, o clima foi estabelecido como uma construção de considerável interesse dentro do campo da pesquisa de comportamento organizacional, predominantemente como resultado de sua influência demonstrável sobre a eficácia organizacional.

**Palavras chave:** Clima Organizacional, Cultura Organizacional, Escala Likert, Administração, Ensino.

## **ABSTRACT**

Although belonging to the same social system, governmental and commercial organizations, among others, possess different internal environments and behaviors. Teaching institution, for example, It differs from other organizations, not only in architecture but also in the internal climate and culture. This study aims, verify and discuss an appropriate questionnaire model to evaluate the organizational climate in higher education institutions. The assessment of this instrument is focused on ease of understanding of the items by the respondents, proposed based on the synthesis of some of the instruments already used to evaluate the organizational climate to measure the organizational climate to effectively assess such a climate in secondary education institutions, allowing for swifter analysis, interpretations and diagnostics of data obtained through this method without compromising quality, effectiveness or relevance of results. Based on the literature review, different models measuring organizational climate were observed, each analyzing the dimensions associated with determined properties of the specific organization to be studied. The presented instrument is based on the characteristics of the work context for which it was created and responds to the lack of tools that allow for simple evaluation of the specific climate of teaching institutions. In conclusion, the climate was acknowledged as a construct of considerable interest within the research field of Organizational Behavior, predominantly as a result of its demonstrable influence over organizational effectiveness.

**Key Words:** Organizational Climate, Organizational Culture, Likert Scale, Administration, Teaching.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1.	CONTEXTO DO PROBLEMA	14
1.1.1.	Problema De Pesquisa	15
1.1.2.	Hipótese	15
1.2.	OBJETIVOS	15
1.2.1.	Objetivo Geral	15
1.2.2.	Objetivos Específicos	15
1.3.	JUSTIFICATIVA	16
1.4.	REFERENCIAL TEÓRICO	17
1.4.1.	Teorias da Administração	17
1.4.2.	Liderança	20
1.4.3.	Comprometimento	25
1.4.4.	Motivação	30
1.4.5.	Cultura Organizacional	36
1.4.6.	Os Níveis da Cultura Organizacional	38
1.4.7.	Negociação de Significados	43
1.4.8.	Comportamento Organizacional e Satisfação Pessoal	44
1.4.9.	Organização e Democratização do Espaço Escolar	45
1.4.10.	Clima Organizacional	50
1.4.11.	Instituição de Ensino Superior	57
1.4.12.	Tipologia Das Instituições De Ensino	58
1.4.13.	Universidades	59
1.4.14.	Centros Universitários	60
1.4.15.	Faculdades Integradas	60
1.4.16.	Faculdades, Escolas e Institutos	61
1.4.17.	Clima Organizacional nas Instituições De Ensino	61
1.4.18.	Os Estudos Sobre o Clima Organizacional	66
1.4.18.1.	<i>Modelo Halpin E Croft</i>	66
1.4.18.2.	<i>Questionário de Clima</i>	70
1.4.18.3.	<i>Questionário sobre Clima Organizacional (Escala de Kolb)</i>	71
1.4.18.4.	<i>Questionário de Schneider e Hall</i>	72
1.4.18.5.	<i>Questionário de Sbragia</i>	72
1.4.18.6.	<i>Fatores de Pilares:</i>	73
1.4.18.7.	<i>Variáveis Organizacionais de Luz</i>	74
1.4.18.8.	<i>Modelo de Litwin e Stringer</i>	74
1.4.18.9.	<i>Outros Instrumentos Utilizados na Pesquisa de Clima</i>	76

2	METODOLOGIA.....	80
2.2.	FUNDAMENTAÇÃO .....	80
2.3.	MODELO PROPOSTO .....	82
3	CONCLUSÕES .....	89
	REFERÊNCIAS .....	93
	APÊNDICE .....	99
	ANEXOS .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Embora pertençam a um mesmo sistema social, as organizações governamentais e comerciais, entre outras, possuem comportamentos e ambientes internos diferentes. As instituições de ensino, por exemplo, diferem das outras organizações, não só na arquitetura, mas também no clima interno e na cultura. Estas abrigam uma pluralidade de agentes individuais (diretores, especialistas, professores e alunos), cujas atividades são orientadas por um sistema de expectativas culturalmente estruturadas e compartilhadas. Estas atividades baseiam-se em atitudes, percepções, crenças, motivações, hábitos e expectativas de cada indivíduo.

Para Hora (1999), consolidar uma gestão democrática não é fácil. As relações de poder podem gerar conflitos entre as necessidades dos indivíduos e as exigências das instituições de ensino, que por não serem congruentes, acabam levando os indivíduos a uma frustração e as organizações a perda de eficiência (FALCÃO FILHO, 1992).

O modelo de questionário proposto neste projeto tem por finalidade viabilizar a identificação de empecilhos que possam dificultar a melhor gestão de uma instituição de ensino. Tem também a finalidade de facilitar a identificação das convergências e dissonâncias nas expectativas dos agentes que compõem a instituição, levando em consideração qual o grau de satisfação ou descontentamento que apresentam ao fim da interpretação dos dados obtidos em análises de clima organizacional.

Como quaisquer pluralidades suscitam conflitos, uma análise do clima organizacional pode contribuir de forma significativa para o processo de acesso e manutenção destes conflitos capazes de comprometer o bom funcionamento da instituição.

Neste sentido as pessoas respondem aos estímulos que lhes são oferecidos e um questionário que, de forma prática coopere para a elaboração de novas formas de motivar indivíduos, tem o potencial de incrementar a produtividade, além de melhorar as permutas de informações.

Um diagnóstico precoce das fissuras presentes numa instituição acaba por auxiliar na administração de conflitos geralmente ligados ao problema motivacional. Indivíduos que encontram satisfação no trabalho sentem-se motivados e conseqüentemente atendem seus próprios objetivos e os da organização. O processo motivacional desencadeia-se a partir da forma como as pessoas percebem o ambiente organizacional.

São muitos os autores que chamam a atenção para a carência de estudos sobre a Instituição de Ensino (IE) como organização.

A classificação da IE como "organização de serviços" já foi afirmada por Blau e Scott (1970) que a caracterizaram como tal e afirmaram que o principal beneficiário é o público que tem contato direto com ela, os autores incluem também as agências de serviço social, os hospitais, as agências de auxílio legal e as clínicas de saúde mental, pois destacam a sua vertente de contato direto com o público.

Formosinho (1986) utiliza também uma caracterização da IE enquanto organização, que a distingue de organizações educativas que em sua opinião, correntemente, são designadas por escola.

O modelo de questionário proposto visa ser mais prático e abrangente, tendo sua aplicação e interpretação facilitadas. Como uma metodologia mais simples, o mesmo acelera o processo de preenchimento dos formulários, as interpretações dos dados e a elaboração de um diagnóstico que possibilite a assimilação das deficiências presentes no funcionamento da instituição, sem esquecer-se das relações interpessoais que ocorrem dentro dos territórios de ensino.

No caso da IE as comparações com as classificações tipológicas, utilizadas no âmbito das organizações empresariais, poderão tomar-se um elemento de grande controvérsia e constituir mesmo um fator de conflito. É um fato que todas as organizações têm funções similares e tarefas administrativas correspondentes a alguns princípios gerais que lhes são comuns, o que lhes permite utilizar as mesmas técnicas, salvaguardadas as especificidades da educação.

Outra vertente que tem sido utilizada no estudo das organizações é a do domínio empresarial e que foi também adotada pela IE, embora esta abordagem seja recente.

Drucker (1986) é um dos autores que estuda o paralelismo entre as organizações de serviços públicos com as empresas. Adota como elemento central de análise a inovação, que na sua óptica funciona como sinônimo de gestão empresarial, referindo mesmo que a inovação sistemática consiste "... na procura organizada e intencional de mudanças, e a análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem proporcionar à inovação econômica e social".

O autor considera que, organismos governamentais, sindicatos, hospitais, escolas e universidades entre outras, deverão agir de modo empresarial e inovador como as empresas comerciais, destacando que a rápida mudança da sociedade, da tecnologia e da economia atuais constituem uma grande ameaça e uma grande oportunidade para essas organizações.

Para outros autores é através do currículo da IE que se procura evidenciar as semelhanças entre o modelo IE e o modelo empresarial. Illich (1977, p.88) refere que:

“... o processo de produção curricular assemelha-se ao de qualquer outro processo mercadológico moderno. É uma embalagem de significados planejados, um pacote de valores, um bem de consumo cuja propaganda dirigida, faz com que se tome vendável a um número, suficientemente, grande de pessoas para justificar o custo de produção.”

Apesar da leitura que se pode fazer por comparação entre a organização empresarial e a organização de ensino existem alguns elementos que são vistos como características da IE.

Bush (1980) sintetiza alguns desses elementos. Os objetivos que são quase sempre considerados mais difíceis de definir e menos consensuais que os objetivos das organizações empresariais.

A existência de uma matéria prima humana, que confere à IE um caractere especial. Os gestores educacionais em geral têm o mesmo background profissional e partilham os mesmos valores dos professores.

A impossibilidade de avaliar da mesma forma os resultados obtidos, e o de submeter o funcionamento da IE a critérios de tipo econômico.

Da análise deste ponto os estudos da IE enquanto organização, não são abundantes. Não se põe em dúvida, de que a IE é uma organização. Tal fato já não se contesta, o que se verifica é que nem sempre existe consenso quanto às características apontadas.

Expressões do tipo "a IE é diferente das outras organizações" são muito frequentes; as justificações apresentadas como fundamento dessa diferença é que nem sempre são sólidas.

Embora a IE, como organização, partilhe com a maioria das outras organizações, um conjunto de elementos como estrutura, poder, objetivos, tecnologias constituídas para atingir determinadas finalidades.

Parece haver consenso entre os autores sobre o efeito que uma "cultura de cooperação" tem, quer na satisfação dos professores, quer na aprendizagem dos alunos, devendo isso tornar-se preocupação por parte dos gestores das IE.

As estratégias deverão contribuir para que a comunhão dos objetivos, das práticas e métodos pedagógicos e responsabilidades por parte dos membros.

### 1.1. CONTEXTO DO PROBLEMA

O clima organizacional é um dos fatores que contribuem significativamente para alavancar o desenvolvimento, crescimento, sucesso da organização e até a motivação das pessoas. No caso das instituições de ensino, essas são impulsionadas a preocuparem-se com o bem estar e o bom relacionamento entre os alunos e a instituição, a fim de proporcionar-lhes um ambiente que inspire segurança, confiança, credibilidade, respeito e espírito de justiça.

O clima organizacional ou clima interno pode ainda ser considerado um recurso motivador para os alunos buscarem a melhoria da integração produtiva dentro da instituição. E estas reações resultam basicamente do estado motivacional de cada pessoa, que por sua vez é influenciada pelo clima existente no ambiente coletivo.

Mintzberg (1990) classifica as universidades como burocracias profissionais descrevendo-as como uma configuração estrutural, dotada de características e particularidades. A configuração burocrática, como o tipo de estrutura mais escolhido pelas organizações escolares e universitárias apresenta uma coordenação baseada na padronização das qualificações e não nos métodos de trabalho ou de produção. Depara-se com uma estrutura bastante descentralizada, na qual o poder para tomar a grande parte das decisões operacionais e estratégicas flui para níveis inferiores da hierarquia, os profissionais do núcleo operacional. Os métodos operacionais, muito embora sejam complexos, permitem a cada profissional realizar o seu trabalho independentemente dos seus colegas. Muito embora, cada docente execute as suas tarefas individualmente, dentro do espaço da sala de aula, controlando o seu próprio trabalho, todos servem os clientes (estudantes) com o mesmo propósito.

O desafio, colocado às instituições de ensino, é investir num clima organizacional positivo e sadio para que os resultados qualitativos e quantitativos aconteçam. As instituições precisam compreender que tratar a questão do clima interno como estratégia de gestão, é fundamental para o aumento da melhoria da qualidade de vida das pessoas e para a saúde do negócio. O clima organizacional é um diferencial competitivo que as instituições precisam

investir e manter para poderem competir adequadamente no mercado e gerar satisfação interna.

No entanto, muitas das instituições de ensino se esquecem de valorizar, dentro de seus ambientes corporativos, esse componente estratégico que passa a ser um fator decisivo para a rentabilidade do negócio.

### **1.1.1. Problema De Pesquisa**

O modelo de Instrumento proposto pode aferir o clima organizacional da organização de maneira eficiente?

### **1.1.2. Hipótese**

As deficiências na gestão do Clima Organizacional podem reduzir a qualidade do serviço prestado pela organização. O modelo de questionário proposto pode auxiliar no diagnóstico destas deficiências.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo Geral**

Realizar um levantamento bibliográfico no sentido de discutir e apresentar um modelo de questionário adequado para aferir o clima organizacional de maneira eficiente.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Identificar as dimensões de clima organizacional em dois programas de pós-graduação em Instituições de Ensino Superior (IES) do Estado do Amazonas, a partir da percepção de professores, técnicos e alunos;
- Identificar, quais são os parâmetros determinantes para o clima organizacional de uma IES;

- Identificar a existência de questões de interesse individual e sua relevância em relação às questões de natureza organizacional;
- Constatar quais são os principais atributos que determinam o clima organizacional de uma IES;
- Desenvolver e discutir Instrumento alternativo de Avaliação do Clima Organizacional em IES;
- Desenvolver aspectos de validação do Instrumento de Avaliação do Clima Organizacional em IES.

### 1.3. JUSTIFICATIVA

Como afirmam Druker e Jong (1996), há uma dificuldade em reconhecer o ambiente escolar como forma organizacional. A universidade é uma organização com características particulares de difusão e produção de conhecimentos.

Justamente por compreender o ambiente educacional como organização, é que este novo modelo de questionário foi cuidadosamente pensado e construído como ferramenta para avaliação destes ambientes.

Salienta-se que não há, em momento algum, a pretensão que este questionário sirva como solução imediatista para os problemas da instituição. É, a priori, uma ferramenta facilitadora no processo de descoberta dos sintomas que confirmem ou não, que a instituição em análise está em um momento crítico.

Sendo a análise de clima organizacional o objeto final do processo de avaliação, este novo modelo de questionário é apenas uma ferramenta de obtenção dos dados para a concretização da análise. O objetivo maior é chegar a um denominador comum, que agrade aos diversos personagens que constituem o cenário acadêmico. Para tal fim leva-se em conta que a mão de obra precisa estar envolvida e fazer parte das estratégias organizacionais como um todo, uma vez que o foco de toda e qualquer instituição é o cliente (neste caso o estudante) e, na maior parte dos casos, o primeiro contato deste com a organização é através dos funcionários desta, por isso tamanha a preocupação em relação a esta parte do sistema organizacional.

O foco é o clima da Instituição de Ensino Superior (IES), com as propostas pedagógicas que propiciam um ambiente adequado para uma aprendizagem significativa.

Pretende-se analisar como o ambiente organizacional pode interferir no sucesso dos alunos da educação superior e identificar o relacionamento interpessoal dentro da IES como instrumentos de contribuição para o desenvolvimento dos conteúdos procedimentais e conceituais. Diante do exposto, como o clima organizacional influencia no trabalho dos servidores, no ensino dos professores e no aprendizado dos alunos.

Como justificativa e relevância para o tema pode-se afirmar que é de suma importância que se pesquise o clima organizacional de uma instituição de ensino, justificando-se pela conotação de comprometimento da instituição com seus alunos, pois desta forma permite-se elevar o índice de motivação dos mesmos, visto que se sentem participando, sentem-se ouvidos e respeitados em suas opiniões e, conseqüentemente, sua crença na instituição se eleva sensivelmente.

Diante deste contexto e decorrentes de observações diárias no ambiente institucional é que surgiu a necessidade e o interesse do autor da pesquisa em procurar diagnosticar o clima organizacional existente nas instituições de ensino.

O estudo do clima organizacional já vem se desenvolvendo nos Estados Unidos há cerca de 30 anos, sendo a gestão de clima uma estratégia de responsabilidade da alta administração. Os dados levantados por ocasião das pesquisas funcionam como direcionadores de ações para melhoria dos resultados.

No Brasil, a prática da gestão de clima nas instituições é recente, tendo se iniciado na década de 90. Os resultados de estudos de pesquisas de clima revelam que os aspectos geralmente percebidos como favoráveis e, portanto, geradores de satisfação, são fatores relativos à natureza do trabalho executado, à identificação com a instituição, ao relacionamento com colegas, a realização profissional e à qualidade e produtividade.

## 1.4. REFERENCIAL TEÓRICO

### 1.4.1. Teorias da Administração

Esta é uma época em que o dinamismo científico, tecnológico e a mutação de valores impõem novas perspectivas e estratégias em todos os campos da atividade humana. Todos os humanos nascem em organizações, são educados e passam grande parte de suas vidas trabalhando nelas. Estas são, portanto, uma realidade onipresente em todos os níveis de nossa sociedade (ETZIONI, 1964).

Antes do início do século XX, deu-se pouca atenção ao desenvolvimento de conhecimentos sobre as organizações. À medida que foram crescendo e ficando mais complexas, fez-se necessário sistematizar uma forma de gerenciar a atividade produtiva como um todo.

No início do século XX, surgiram teorias com o objetivo de facilitar o desempenho organizacional. Os estudos começaram com Taylor, nos Estados Unidos, onde ele desenvolveu a Administração Científica, que provocou uma revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial da sua época. A preocupação básica era a racionalização do trabalho do operário e a ênfase recaía nas tarefas a serem executadas. O objetivo era obter o máximo de especialização de cada trabalhador. Cada operário deveria ter uma tarefa específica que seria executada repetitivamente para aumentar sua eficiência. Posteriormente, Fayol, na França, construiu a Teoria Clássica da Administração. A ênfase era na estrutura que a organização deveria ter para ser eficiente. (CHIAVENATO, 1983)

Na Teoria das Organizações, Fayol propõe os seguintes princípios: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, unidade de comando, unidade de direção, centralização e hierarquia. Fayol foi o pioneiro no reconhecimento de que a administração deveria ser vista como uma função separada das demais funções da empresa

Na década de 20, estudiosos da Escola de Relações Humanas perceberam que a rigidez das normas e procedimentos dificultava o relacionamento das pessoas no trabalho e a inovação das empresas onde o conformismo e a excessiva mecanização dos trabalhadores eram regra geral (MASIEIRO, 1996).

A partir de pesquisas sobre moral do grupo, motivação e produtividade, introduziu-se um novo modo de pensar a respeito das pessoas nas organizações, reforçando a crença emergente de que a gerência não poderia tratar as pessoas como se fossem meras extensões da estrutura e do maquinário da organização (BOWDITCH, 1997). Assim, a Teoria das Relações Humanas nasceu da necessidade de se corrigir a tendência à desumanização do trabalho, com a aplicação de métodos rígidos, aos quais os trabalhadores deveriam se submeter.

Os princípios dessa teoria ficaram conhecidos com as "Experiências de Hawthorne", conduzidas por Elton Mayo, que foram realizadas na fábrica da *Western Electric*, em Hawthorne, para avaliar o efeito das condições de trabalho na produtividade. Os pesquisadores observaram que o relacionamento social entre os integrantes de um grupo de trabalho era mais motivador na produtividade e qualidade que as condições de trabalho.

Para completar a Escola Clássica e a de Relações Humanas, surgiu a Teoria Estruturalista, que recebeu influência de Max Weber, o sociólogo alemão que estudou o

sistema social burocrático. Para essa teoria, a organização é um todo complexo, organizado e somente funciona quando há coesão e interdependência entre as partes. Ela analisa as empresas como sistemas abertos em constante interação com seu meio ambiente. Aborda a sociedade de organizações caracterizada pela interdependência entre as organizações. Surgiu, então, um novo conceito de homem, que desempenha papéis em diversas organizações diferentes.

No final da década de 40, surge a Teoria Comportamental, que se fundamenta no comportamento individual. Um dos temas principais desta teoria é a motivação humana, considerado poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

Maslow apresentou uma Teoria da Motivação, na qual as necessidades humanas estão dispostas numa hierarquia de importância e de influência. São elas: fisiológicas, segurança, proteção, pertencer ao grupo, autoestima e reconhecimento, satisfação e auto realização. O administrador precisa conhecer os mecanismos motivacionais para poder gerenciar adequadamente as pessoas (DAVIS e NEWSTROM, 1998).

Nos anos 60, surge a Teoria dos Sistemas, que se ocupa em analisar as organizações como conjuntas de partes interdependentes, que estão num processo de troca de energia e informações com o meio ambiente. É com a abordagem sistêmica que se consolidam os conceitos de eficácia, eficiência e a preocupação com a construção de modelos abertos de organizações.

Katz e Kahn (1974), pesquisadores desta teoria, desenvolveram um modelo de organização mais amplo e complexo, após compararem as possibilidades de aplicação das principais correntes sociológicas e psicológicas na análise organizacional. As organizações passaram a ser consideradas não como indivíduos em particular, mas como um todo, concebidas como subsistemas que interagem entre si e com o meio.

Posteriormente à Teoria dos Sistemas, aparece a Teoria Contingencial, cuja tese central, segundo Bowditch (1997), "é que não há princípios universais de administração que possam ser aplicados indiscriminadamente a todas as situações" Esta abordagem salienta que as características ambientais condicionam as características organizacionais. Desta forma, diferentes situações requerem diferentes comportamentos na busca da eficácia. Dentre as diversas organizações da sociedade contemporânea, encontram-se as Instituições de Ensino. Para que ela seja eficaz, entre outras coisas, deve haver uma integração entre os profissionais que lá trabalham, já que desempenham papéis diferentes, interagem e se influenciam. Uma mudança em qualquer elemento provoca mudanças nos outros também.

### 1.4.2. Liderança

Assim como nas artes, nos esportes, nas organizações e na literatura, para se tornarem exponenciais, artistas, atletas, profissionais e literatos precisam ser detentores de talentos inatos, além de incansáveis em relação ao seu autodesenvolvimento. Assim, também a liderança, seja qual for o tipo, o perfil de um líder exige que ele nasça para exercê-la, é preciso que o indivíduo tenha as características de um líder, e que este líder seja desenvolvido em busca de um aperfeiçoamento contínuo (VIZIOLI, et al, 2010).

O autor afirma que não se trata de determinismo biológico, mas do potencial da nossa mente para o exercício, desafios e missão da liderança (atributos) e do uso contínuo de funções mentais, inteligências, práticas e habilidades.

Os autores falam que não querem dizer que com isso não seja possível desenvolver líderes só por meio de prática e de experiência. Somente reforçam que há pessoas com maior facilidade para desenvolver/ exercer o papel de um líder, mas incontestavelmente todos precisam de treinamento e desenvolvimento. Os demais precisam de um esforço maior (VIZIOLI et al, 2010).

Alguns autores afirmam existir ligação entre cultura organizacional e liderança, pois os líderes reforçam a norma e comportamentos da cultura, como suas características e qualidades. O conceito de liderança permeia a prática das organizações. Há muitas definições de liderança. A mais simples diz que uma pessoa é líder quando consegue influenciar o comportamento de outras pessoas.

Algumas vezes a liderança é definida como uma virtude inata. Porém para McGregor (1960), é uma combinação de vários elementos, como as características do líder, as atitudes e necessidades pessoais dos liderados, as características da organização e a conjuntura social, econômica e política.

Kouzes e Posner (1997), após várias pesquisas sobre liderança, apontaram algumas regras que permitem sucesso aos líderes. São elas: desafiar o estabelecido, para que adotem novos produtos, serviços e sistemas; inspirar uma visão compartilhada, já que estimulam a esperança e os sonhos de outras pessoas; capacitar as pessoas para a ação, para o trabalho em equipe, fundamentado na credibilidade e na confiança; apontar o caminho pelo exemplo pessoal e pela dedicação nas ações executadas; encorajar o coração de seus seguidores mostrando-lhes que podem vencer.

Segundo Krause (1999), Confúcio acreditava que a liderança vem de dentro, do interior das bases morais de uma pessoa em relação aos seus seguidores; é uma função do

caráter e não um acaso. A partir dos ensinamentos de Confúcio, o autor identificou sete fatores que formam a essência da liderança: autodisciplina (self-discipline), propósito (purpose), realização (accomplishment), responsabilidade (responsibility), conhecimento (knowledge), liderança (leaderships) e exemplo (example), que denominou de Princípios de Sparkle. Aprender a usá-los em seu trabalho torna o líder mais efetivo.

"o objetivo a ser alcançado pela liderança é a transformação de uma organização "despersonalizada", com pessoas indiferentes, em uma instituição de pessoas que se sintam comprometidas com o cumprimento de seus objetivos, que se identifiquem com a empresa e achem que trabalhar nela é uma parte construtiva, significativa de suas vidas". (HAMPTON, 1990)

Existem vários estilos de liderança, que representam a filosofia, as habilidades e as atitudes do líder na prática. Davis e Newstrom (1998) afirmam que a forma como o líder usa o poder é que estabelece o seu estilo que denominaram como autocrático, participativo e rédeas livres. Cada um tem vantagens e desvantagens. O líder autocrático centraliza o poder e a tomada de decisões. Baseia suas ações em ameaças e punições. Também tem algumas vantagens, como favorecer decisões rápidas e utilizar favoravelmente subordinados pouco competentes. O líder participativo descentraliza a autoridade consultando os subordinados. O líder "rédeas livres" tem papel secundário na organização, evitando o poder e a responsabilidade.

PRAHALAD (2000) apresenta alguns requisitos da liderança no novo milênio. Os líderes devem ser sensíveis às evoluções, mostrar a direção estratégica, possuir habilidades não apenas interpessoais, como também interculturais, entender as diferentes tradições intelectuais das tecnologias que se unem. Devem ser pessoas responsáveis e que demonstrem força intelectual e emocional.

Para DRUCKER (1999), as organizações têm um desafio para o século XXI, que é ter um líder de mudanças. Para isso, são necessárias políticas para fazer o presente criar o futuro, fazer com que a organização veja mudanças como oportunidades e manter um equilíbrio entre mudanças e continuidade.

Na literatura existente pode-se encontrar a definição de líder que é o que conquista sua legitimidade na medida em que gera valor para estes, aceitando-os e apoiando-os em seus caminhos, mesmo quando eles assumem riscos (VIZIOLI, 2010, p.4).

O líder moderno tem como desafio construir seu próprio estilo de liderança, afinado com seus princípios e valores pessoais, ao mesmo tempo em deve atender à necessidade da

empresa e da equipe de trabalho. Por meio de uma filosofia mais humanista onde é valorizado o talento humano acontecem à busca por maior qualidade, produtividade, bom relacionamento interno e externo, autoconfiança e segurança nas atividades de trabalho.

Percebe-se, portanto, que os verdadeiros líderes da mudança não se importam se o esforço pela mudança for lento ou rápido, autônomo ou controlado, único ou recorrente, cultural ou técnico, eles só querem que abranja todos e que seja voltado para o desempenho.

Robbins (2005) fala que a liderança diz respeito a enfrentamento de mudanças organizacionais. Estabelecendo direções através do desenvolvimento de uma visão para o futuro da empresa, engajando as pessoas de sua equipe comunicando-lhes dessa visão e inspirando-as a atingir os resultados e superar todos os obstáculos.

O autor define liderança como a capacidade de influenciar as pessoas da equipe, para alcançar as metas estabelecidas. Os líderes podem surgir de forma natural dentro de um grupo de pessoas, ou por indicação formal.

“Conseguir estruturar, desenvolver e manter equipes de alto desempenho depende essencialmente de criar uma relação quase simbiótica entre líder e liderados. O líder conquista sua legitimidade na medida em que gera valor para estes, aceitando-os e apoiando-os em seus caminhos, mesmo quando eles assumem riscos. Quer dizer, deve haver uma simbiose no que diz respeito à confiança e a certo pacto de respeito mútuo.” (VIZIOLI et al, 2010, p.72).

Em um cenário de tantas mudanças, o líder vem adquirindo outro perfil passou a ser mais facilitador do que controlador. Está trabalhando em busca da visão estratégica do negócio como um todo, deixando de focar em soluções de curto e médio prazo (FRANÇA apud ARELLANO, 2002).

“Apesar do tema liderança há séculos ser estudado através de vários livros. Nas últimas décadas o tema é estudado com mais força, nunca se falou tanto em liderança nas organizações em todo o Brasil e no restante do mundo, é uma competência totalmente valorizada e requisitada” (VIZIOLI et al, 2010, p.77).

Muitas organizações esperam que a liderança e os seus liderados partam desses princípios, várias empresas investem em programas de desenvolvimento de líderes, no intuito de ter líderes mais preparados, desenvolvendo essas competências que são de total importância para a tomada de decisões, espera-se que os programas de liderança tragam os alinhamentos entre a estratégia da empresa, seus valores e suas políticas organizacionais.

Diante desse cenário, observa-se que muito se tem discutido sobre as vantagens e benefícios que uma organização precisa ter. Se a participação dos empregados for mais efetiva, aumenta a produtividade, a identificação com os valores da empresa, também o crescimento do comprometimento e motivação pela companhia, trazendo assim auto realização e confiança de cada membro da equipe.

Porém, a questão é que nem todas as equipes estão preparadas para ser participativas e expressarem suas ideias/opiniões com o grupo, por isso, a importância dessa preparação, que vem através de programas de desenvolvimento, treinamentos e políticas de gestão que irão ajudar no amadurecimento desses profissionais com o intuito de que eles se citam seguros nas tomadas de decisões (FRANÇA apud ARELLANO, 2002).

Hunter (2004) define liderança como uma habilidade de direcionar e influenciar as pessoas da equipe para trabalharem com entusiasmo, felizes e motivados visando atingir as metas/objetivos identificados como sendo para o bem comum.

Seguindo a mesma linha de raciocínio do autor, assim sendo, liderança está associada à força da influência sobre as pessoas e equipes/grupos.

“O principal eixo de personalidade de um líder é em primeiro lugar o temperamento e depois vem o caráter, duas grandes competências que um líder precisa ter, fruto de sua educação e da cultura” (Vizioli et al, 2010).

Os gestores e a equipe que fazem parte da liderança, precisam acreditar que o desenvolvimento continuado é crucial para alcançar perfis de alta performance, por parte de seus subordinados. Segundo o autor os subordinados são à base da criação e da consolidação de uma cultura de desenvolvimento. Sem eles, o investimento em recursos financeiros, em tempo e materiais, não chegará ao resultado esperado, e não darão retorno para o negócio. Por isso, a importância dos gestores e líderes, além de acreditar, devem ter total comprometimento com os processos, dando apoio, credibilidade às ações que são conduzidas pela a área de recursos humanos. Todos os programas de desenvolvimento de pessoas tem a obrigatoriedade de convergir com a estratégia de curto, médio e longo prazo da empresa (BICHUETTI, J. 2011).

Segundo James Kouzes (2008) essas cinco práticas de liderança estão alinhadas aos comportamentos que podem servir de base ao aprendizado da liderança, onde são chamados esses comportamentos de os dez compromissos da liderança, como segue abaixo:

- i. Esclareça os valores encontrando o tom certo e afirmando ideias comuns;
- ii. Dê o exemplo fazendo suas ações corresponderem aos valores comuns;

- iii. Visualize o futuro imaginando possibilidades empolgantes e dignificantes;
- iv. Arregimente outras pessoas para a mesma visão, apelando às suas aspirações comuns;
- v. Busque oportunidades tomando a iniciativa e procurando fora meios inovadores de aperfeiçoamento;
- vi. Experimente e assuma riscos gerando constantemente pequenas vitórias e aprendendo com a experiência;
- vii. Aumente a colaboração adquirindo confiança e facilitando relacionamentos;
- viii. Fortaleça os outros aumentando a autodeterminação e desenvolvendo a competência;
- ix. Reconheça as contribuições demonstrando apreço pela excelência individual;
- x. Comemore os valores e as vitórias criando um espírito comunitário.

“Liderar é ter talentos para servir de modelo e saber exercer a autoridade sobre determinado grupo. Bom líder é aquele que demonstra ter uma série de qualidades, como visão de futuro, mas uma especialmente não pode faltar: a disposição de pular na frente dos outros e executar algo bem feito” (GEHRINGER, M. 2007, 101).

França (2002) diz que a liderança e o poder são elementos interligados em relação a direcionar pessoas, o poder é uma competência essencial no que diz respeito a seguir um direcionamento, em busca dos resultados dos processos e situações sociais, por meio de recursos organizacionais.

A autora entende que um líder deve cultivar o comprometimento de seus liderados, o comportamento individual passou a ser focado na valorização das atividades e ações do grupo e na formação de times (FRANÇA apud ARELLANO, 2002).

Conclui ainda que a liderança é a busca sob influência e aceitação da sua própria equipe, um líder só se mantém líder enquanto estiver atendendo as necessidades e as expectativas do grupo/equipe, pois só se alcança as metas e objetivos com a mobilização, motivação, informação e comunicação, manejo e administração de conflitos, de todos da equipe de uma forma geral e nunca individual, daí vem os resultados satisfatórios dos líderes e de seus liderados, com os processos alinhados com estratégia organizacional e as políticas da empresa.

A liderança pode ter muitas definições, para Maximiano (2004) a liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras

peçoas; outro enfoque é que a liderança é uma realização de metas por meio da direção dos colaboradores.

Rodrigues (2003) entende liderança como a arte de educar, orientar e estimular as pessoas a persistirem na busca de melhores resultados num ambiente de desafios, riscos e incertezas. Liderança é como a beleza, difícil de definir, mas fácil de reconhecer (VERGARA, 1999).

Para Bowditch (1992) a liderança pode ser considerada como um processo de influência e há diversos tipos de lideranças que dependerá das características de cada líder.

Segundo Maximiano (2004) a liderança é uma função que qualquer pessoa precisa desempenhar quando é responsável pelo desempenho de um grupo. Algumas pessoas são mais eficazes, ou se sentem mais confortáveis no papel de líder, do que outra isso irá depender da forma como o líder se relaciona com a sua equipe.

Gibson, Ivancevich e Donnelly (1981) defendem que os traços dos líderes efetivos são a inteligência, a personalidade, as características físicas e a capacidade de supervisão.

Para Wagner III e Hollenbeck (1999) a área de liderança concentra-se no modo de como os líderes tomam decisões e eles focam três estilos diferentes de decisão: autoritárias, democráticas e liberais.

### **1.4.3. Comprometimento**

Comprometimento é o estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização, bem como a introjeção de seus valores, assumindo-os como próprios, “desde o nascimento e ao longo do percurso de sua existência, todo indivíduo estabelece diferentes vínculos com pessoas, grupos, instituições, partidos políticos, ideologias, objetos ou locais geográficos, dentre outros.” (ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS & COLS.: 2004).

Várias disciplinas já abordaram o estudo do comprometimento, como a Psicologia, Sociologia e a Filosofia, assim, a empresa precisa ter o conhecimento e saber quais medidas adotar para conseguir o melhor rendimento de seus funcionários, pois funcionários comprometidos e motivados têm um melhor rendimento para a empresa. Zanella, Borges-Andrade, Bastos & Cols (2004) diz que “... a própria organização pode levar a sua força de trabalho a apresentar níveis diversificados de ligação, identificação ou internalização de normas, valores e princípios adotados pelo sistema”, ou seja, cabe primeiramente a

organização as ações para o comprometimento dos seus colaboradores, Dessler (1996) completa afirmando que:

“... a necessidade do comprometimento origina-se da nova natureza das tarefas dos trabalhadores. Os imperativos de qualidade, serviço e mudança rápida que marcaram os anos 80 e 90 impuseram mudanças drásticas na forma de gerenciamento das empresas”.

Para o efetivo comprometimento de seus colaboradores, as organizações precisam envolvê-los, e torná-los agentes ativos das suas estratégias organizacionais, pois:

“... os empregados mais produtivos são aqueles que se identificam com a cultura da empresa e com seus objetivos, são os que ‘vestem a camisa’: os verdadeiros parceiros da empresa. Assim a empresa necessita desenvolver estratégias para atrair e manter empregados com essas características”. (GIL: 2001)

O comprometimento organizacional é o retorno dos investimentos das organizações em seus funcionários. Para obter o comprometimento de seus colaboradores a organização necessita fazer uso de ações de envolvimento e integração; a empresa pode obter de seus colaboradores, três tipos de comprometimento: comprometimento normativo, instrumental ou calculativo e afetivo.

O comprometimento organizacional é influenciado por fatores internos e externos, onde a organização não possui controle sobre os fatores/variáveis externos, contudo, tem o domínio sobre os fatores/variáveis internos; ao conseguir a gestão adequada destes fatores, os resultados obtidos vão além do fato de ter colaboradores comprometidos ou não.

Com a gestão eficiente, a empresa obtém um diferencial competitivo, característica fundamental para aquelas empresas que almejam manter-se num mercado altamente competitivo, onde as fronteiras deixam de existir e as organizações concorrem com empresas de países desenvolvidos, com alto nível tecnológico e produtivo.

Chiavenato (1999) embasa essa afirmação ao dizer que, as organizações “em situações complexas e mutáveis (...) precisam utilizar todas as vantagens da participação, envolvimento e empoderamento (*empowerment*) das pessoas”.

Ao estimular o comprometimento de seus funcionários a organização almeja resultados, pois se sabe que colaboradores comprometidos com o trabalho e com a empresa têm um melhor rendimento produtivo.

Dessler (1996), traz essa afirmação ao dizer que “... o atributo mais significativo do comprometimento está em sua capacidade de ‘fundir metas individuais e organizacionais’”. O funcionário que internaliza as metas e objetivos da organização e os une às suas próprias metas e objetivos, consegue, desde que valorizado e reconhecido, resultados extraordinários.

O comprometimento organizacional está diretamente ligado ao princípio da reciprocidade organizacional, que se refere a “[...] um conhecimento social formatado mentalmente como um esquema matricial, a partir do qual são interpretadas relações sociais em contextos diversos, especialmente relações de troca social entre indivíduo e organização” (ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS & COLS, 2004).

Tachizawa (2001) completa ao defender que: a relação entre a empresa e o funcionário deve ser uma relação de troca. A empresa precisa corresponder às expectativas de seu colaborador para que este corresponda às expectativas da empresa.

O empregado se doa a organização (se esforça para resolver situações problema, extrapola seu horário) buscando colocar a empresa como receptor e ele como doador, a fim de ser retribuído no futuro em que necessitar (percepção de reciprocidade organizacional) (ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS & COLS, 2004).

O comprometimento com a organização, objeto específico de estudo do presente trabalho, é conceituado como o engajamento de um indivíduo com uma instituição, que se revela na assimilação dos objetivos e valores organizacionais, na vontade de esforçar-se em prol desta ou ainda de permanecer como integrante da mesma (BRANDÃO E BASTOS, 1993).

As abordagens de comprometimento organizacional mais estudada pelo mundo acadêmico consistem na atitudinal-afetiva e na instrumental, apresentando-se em menores proporções as vertentes comportamental, sociológica e normativa (BASTOS, 1995).

A abordagem atitudinal-afetiva pressupõe no conceito de comprometimento a existência de um vínculo de natureza afetiva entre o indivíduo e a instituição, havendo uma identificação do trabalhador com os valores e objetivos da organização, estabelecendo uma relação baseada no desejo de permanecer como membro e de esforçar-se por esta.

A vertente instrumental, que se projetou inicialmente com o trabalho desenvolvido por Becker (1960), conceitua comprometimento como o engajamento em uma linha de ação ao longo do tempo que está relacionado com as trocas laterais estabelecidas pelos indivíduos nas atividades desenvolvidas, e que fazem com que este permaneça nesse percurso. Nesse sentido, analisam-se as recompensas e os custos de fazer parte da organização.

O enfoque comportamental, que possui influência da psicologia social, identifica comprometimento como um "Vínculo do indivíduo com atos ou comportamentos, fazendo com que as cognições relativas a tais atos tornem-se mais resistentes a mudanças posteriores" (Kiesler e Sakamura, 1966, apud Bastos, 1995), e relaciona-o com a responsabilidade pelos atos realizados.

A vertente sociológica identifica o vínculo do trabalhador como um elemento que se relaciona com os modelos de autoridade, controle e subordinação existentes em uma economia capitalista, possuindo nos trabalhadores direcionamentos intrínsecos normativos para subordinação (HALABY, 1986, apud BASTOS, 1992).

A última abordagem, a normativa, identifica que, tanto o sistema cultural, conceituado como o aglomerado de valores existentes em um contexto organizacional que agem normativamente sobre os indivíduos que dele fazem parte, quanto o motivacional, caracterizado por um conjunto de recompensas instrumentais, determinam o comportamento humano nas instituições (WIENER E VARDI, 1990, apud BASTOS, 1992).

Nesse sentido, são identificados seis tipos de recompensa para o indivíduo no âmbito organizacional (modelo de Daniel Katz, 1964, sintetizado por Fink, 1992):

Submissão a regras e normas da instituição. Muitos indivíduos necessitam de regras para se sentirem seguros no ambiente de trabalho e com a certeza de estarem desempenhando as atividades corretamente, dentro de padrões estabelecidos de responsabilidade.

Fink (1992) acredita que esse elemento pode ser útil a determinados tipos de empresas e empregados, podendo garantir um mínimo de desempenho, entretanto dificilmente promoverá iniciativa, criatividade, colaboração e, portanto, para muitas instituições e trabalhadores, consiste em um fator contra produtivo.

Os seres humanos, por se constituírem seres sociais, valorizam a satisfação das necessidades coletivas e o suporte grupal no âmbito organizacional. As recompensas sociais conduzem a uma maior identificação com o grupo, auxiliam a permanência do indivíduo na instituição e a obtenção de um nível mínimo de desempenho.

Os trabalhos que propiciam satisfações intrínsecas são os que possuem a maior probabilidade de se auto sustentarem e de conduzirem a um elevado grau de identificação e comprometimento do indivíduo com a atividade desenvolvida. Esse fator possibilita a atração e manutenção de trabalhadores, o estabelecimento de um patamar de desempenho além do

mínimo, bem como o fomento à criatividade e à iniciativa com relação ao trabalho desenvolvido.

Consiste na crença nos valores, objetivos e missão da entidade, e compatibilidade desses fatores com os objetivos individuais. Nesse sentido, as bases de comprometimento consistem em submissão ou troca (que se baseiam em interesses em recompensas), identificação ou desejo de afiliação (orgulho por pertencer, ainda que os valores e objetivos organizacionais não sejam totalmente compatíveis com os individuais) ou, mesmo, internalização dos valores e objetivos institucionais, identificando-os com os pessoais.

Fazendo uma revisão sobre a literatura de comprometimento, pode-se observar que fatores como idade, tempo de permanência em uma instituição, gênero, posição ocupada na organização, estilo gerencial, nível educacional, expectativas de recompensas e desempenho exercem importante influência nos níveis de comprometimento (FINK, 1992).

Os elementos correlatos de comprometimento envolvem os níveis de motivação e satisfação do indivíduo no contexto de trabalho, bem como o engajamento e o estresse vivenciado. Por fim, referem-se à assiduidade, à pontualidade e ao desempenho do indivíduo no trabalho, assim como à rotatividade e à propensão à busca de novas oportunidades de emprego. Pesquisas apontam para uma associação negativa entre comprometimento e os elementos rotatividade e procura por outros empregos (BASTOS, 1993).

O comprometimento viabiliza a ligação efetiva entre os novos padrões de trabalho, seus valores e a "nova organização" que está sendo criada, estabelecendo uma ordem renovada dos fenômenos sociais que regem a relação não só dos indivíduos com as organizações, mas das organizações entre si e com a sociedade.

Caso a interação entre os novos valores e a "nova organização" não se efetive, o sucesso das mudanças organizacionais propostas pode não ocorrer, afetando não apenas de forma individual as pessoas, mas a própria sociedade e a ordem dos fenômenos sociais.

Vários padrões de comprometimento podem surgir quando se analisa o vínculo de um trabalhador com a organização. Os indivíduos podem combinar em vários níveis compromissos com a organização em que trabalham (Fink, 1992), através de diferentes bases ou naturezas.

Estas diferentes bases têm conduzido estudiosos a definir tipologias de comprometimento, a exemplo de Meyer e Allen (1984, 1993, 1997) que apresentam um modelo tridimensional com as bases afetiva, instrumental e normativa.

#### 1.4.4. Motivação

Segundo Davis e Newstrom (1992), “satisfação no trabalho representa uma parcela da satisfação da vida [...] a satisfação no trabalho influencia também o sentimento de satisfação global com a vida de uma pessoa”, por isso deve-se haver motivação, que é algo indispensável para as organizações atuais, segundo Tachizawa (2001):

“Motivar os empregados é certamente uma difícil missão para os gestores em geral. O processo motivacional é demasiado complexo para ser explicado por uma única teoria. Além das conhecidas abordagens clássicas, têm surgido outras que podem ajudar a compreender melhor o tema. Certamente não há uma fórmula para se obter a motivação e o comprometimento”.

A motivação, entendida como um fator intrínseco ao indivíduo tem aspectos relacionados que, segundo Chiavenato (2000) “... é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades”, norteiam o tema comprometimento organizacional, uma vez que, antes de se obter colaboradores comprometidos a empresa necessita de colaboradores motivados.

Kotler & Armstrong (2003), afirmam que a atuais condições de competição econômica, tem aumentado o interesse pelo estudo da motivação, que é entendida como fator que influencia na produtividade e comprometimento dos trabalhadores. Completam a afirmação ao defender que a mão de obra precisa estar envolvida e fazer parte das estratégias organizacionais como um todo, pois, cliente interno comprometido e motivado gera clientes externos satisfeitos.

Na realidade, os motivos ou necessidades são as razões subjacentes ao comportamento. Os motivos são os porquês do comportamento, são as molas propulsoras para a ação. Os motivos dirigem-se para objetivos e necessidades da empresa e estão implícitos no planejamento estratégico, contudo é na definição dos objetivos e necessidades dos indivíduos que reside o maior obstáculo.

Muitos dos autores pesquisados relacionaram clima organizacional com a teoria de McClelland sobre motivação humana (realização, afiliação e poder). Na opinião de Xavier (1986), tendo em vista que o estudo de clima representa as percepções individuais sobre determinadas variáveis e/ou processos organizacionais, não há como separar a questão da motivação que pressupõe expectativas, necessidades, desejos, aspirações, interesses, (satisfação/insatisfação) humanos da avaliação clima organizacional quando realizada pelo funcionário.

Também McClelland (apud KOLB ET AL 1978, p. 82) aborda o conceito de clima organizacional ligado à motivação. De acordo com ele:

(...) embora uma compreensão da motivação humana seja valiosa para o administrador em atividade, vimos que a motivação não é o único determinante do comportamento. O clima organizacional também pode moldar o comportamento em relação à associação, poder ou realização. Pelo seu comportamento, pelas políticas, pelos procedimentos, pelos sistemas de recompensa e pelas estruturas que eles criam, os administradores podem influenciar significativamente o clima motivacional de uma organização.

Pesquisas sobre as condições de trabalho são, portanto, importantes para minimizar conflitos entre as necessidades dos indivíduos e as da organização, pois através do levantamento das opiniões, aspirações e necessidades individuais, com relação às organizações, o administrador pode conhecer e entender melhor o comportamento dos indivíduos dentro das organizações, bem como propor medidas de modo que a organização possa alcançar seus objetivos institucionais e atender às expectativas dos indivíduos no trabalho.

Gil (2001) diz que “a motivação ou disposição para empenhar-se o melhor possível no desenvolvimento de suas atribuições tem naturalmente muito a ver com o próprio empregado, mas também é fortemente influenciado pela empresa.” Os indivíduos, conforme mencionado, são únicos e possuem necessidades distintas, a satisfação ou não dessas necessidades é o que diferencia um colaborador motivado dos demais.

O’Shaughnessy apud Bergamini e Beraldo (1994), resume:

“Toda pessoa tem determinadas necessidades e desejos, quando estimulados, dão origem a um comportamento que é dirigido para objetivos considerados como possíveis de serem satisfeitos. Se as necessidades e os desejos das pessoas, isto é, seus motivos, fossem limitados em número e pudessem ser identificados e medidos segundo a importância relativa, seria possível estruturar uma organização na qual o empregado melhor satisfizesse suas necessidades e desejos, contribuindo, dessa forma para os objetivos globais da organização”.

Conforme defendem Gil (2001) e O’Shaughnessy (1994), dentre outros, a motivação está diretamente relacionada com fatores como satisfação, onde o funcionário satisfeito empenha-se em realizar melhor suas atividades, ou seja, interage com a organização de forma a tornar os objetivos desta os seus.

“Quando a administração leva em conta o comportamento organizacional, o faz tentando desenvolver um melhor empregado, como também querendo desenvolver uma pessoa melhor em termos de crescimento e realização” (DAVIS & NEWSTROM, 1992).

Robbins (2005) diz que “... a avaliação que um funcionário faz de sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é resultado de um complexo somatório de diferentes elementos”, tais como: ambiente de trabalho, relacionamento com os superiores, e remuneração, sendo esta última, uma das maiores causas de insatisfação nas empresas brasileiras, principalmente nas pequenas. São muitas as variáveis que interferem na satisfação ou não dos funcionários de uma organização.

E os fatores internos, quando bem geridos, trazem benefícios tamanhos para a empresa; em contrapartida, quando a administração vê de forma resumida a questão da satisfação, conforme afirma Robbins (2005), que a satisfação dos funcionários com o trabalho interessa aos executivos no que se refere aos efeitos produtivos em relação ao desempenho, pois satisfação está diretamente ligada a fatores como produtividade, absenteísmo e rotatividade, ou seja, muitos gestores vêem o tema por um único prisma.

O alto grau de competitividade trazido para as organizações, através da queda das fronteiras mundiais (globalização da economia), exige que as empresas façam uso de estratégias que as diferenciem de seus concorrentes. As estratégias que envolvem a mão-de-obra surgiram como aquelas que dentre as demais trazem grandes benefícios às empresas, Paladini (2004) afirma isso ao dizer que:

“A maioria das estratégias (...) visa ao envolvimento da mão-de-obra no esforço para produzir qualidade em processos, produtos e serviços, diante da inegável importância, e precedência, dos recursos humanos sobre os demais recursos da organização”.

Pode-se entender o processo de aprendizagem como a alteração de conduta de um indivíduo, seja por experiência, condicionamento, seja por ambos. O conhecimento e o aprendido podem ser assimilados por meio de técnicas de ensino ou até mesmo pelos simples costumes de hábitos (DI SERIO, L. APUD VASCONCELLOS, M. 2009)

Outro conceito que o autor relata em sua obra é que:

“Aprendizagem é uma mudança relativamente durável do comportamento, de uma forma mais ou menos sistemática, ou seja, não adquirida pela experiência pela observação e pela prática motivada”. Por isso, a motivação

é essencial para a aprendizagem, pois, o indivíduo não aprende se não estiver motivado, isto é, se não desejar realmente aprender (DI SERIO, L. APUD VASCONCELLOS, M. 2009, p.105)

Segundo o autor o ser humano nasce potencialmente destinado a aprender, precisando apenas de motivação/necessidades estímulos externos e internos para adquirir o aprendizado. O autor acredita que o aprendizado ocorre também no meio social e cultural em que o ser humano convive, sua essência/raízes, por isso, logo sua conduta muda por influencia desses fatores, pois todos têm uma herança genética dos seus antepassados (DI SERIO, L. APUD VASCONCELLOS, M. 2009)

Pode-se entender de aprendizagem como um processo de muitas mudanças, onde estímulos diversos são provocados e mediados por emoções, onde o comportamento humano pode ou não transmitir mudanças (FLEURY, M. APUD JUNIOR M, 2002).

As empresas a cada dia vêm se preocupando em se dedicarem em estimular a criatividade dos seus funcionários, afim de que os funcionários busquem implementar inovações. O primeiro passo essencial é trabalhar a motivação dos empregados, mesmo porque os funcionários motivados os resultados são imediatos e os objetivos alcançados (ROCHA, 2009).

Maximiano (2004) relata que desde o inicio da moderna sociedade industrial, ficou claro que a produtividade e o desempenho das organizações dependem também do comportamento das pessoas, não apenas dos sistemas técnicos. Antigamente as necessidades, interesses e sentimentos das pessoas que trabalham nas organizações ficavam em segundo plano ou nem eram cogitadas quando a organização adotava exclusivamente o enfoque técnico.

O moderno enfoque comportamental tem dois temas básicos de estudo: as características que diferem uma pessoa das outras e o comportamento coletivo das pessoas como integrantes de grupo.

No enfoque comportamental, Maximiano (2004) menciona que a empresa deve ser vista como sistema social, formado por pessoas, sentimentos, interesses e motivação e o objetivo da administração moderna é a compreensão desse sistema, entendendo os mecanismos que individualizam e influenciam o comportamento das pessoas.

O comportamento dos indivíduos e integrantes de grupos pode ajudar ou atrapalhar os objetivos da empresa, portanto os administradores não devem descuidar esse lado das organizações. Maximiano (2004, p.64) baseia-se em três hipóteses para definir o modelo de comportamento:

- I. Todo comportamento é motivado;
- II. O comportamento é orientado para a realização de algum objetivo;
- III. O comportamento que procura realizar algum objetivo pode ser perturbado por conflito, frustração ou ansiedade.

Wagner III e Hollenbeck (1999) definem comportamento organizacional como um campo de estudo que serve para prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano dentro da empresa.

Os mesmos autores afirmam que atualmente o comportamento organizacional esta dividido em três áreas: comportamento Micro organizacional, relacionado com o comportamento do indivíduo e seu trabalho; comportamento Meso-organizacional, relacionado com trabalhos em grupo ou equipes e comportamento Macro organizacional relacionado ao comportamento da empresa inteira.

Um dos eventos mais importantes na história do enfoque comportamental na administração, para Maximiano (2004), é o experimento de Hawthorne, que revelou a importância do grupo sobre o desempenho dos indivíduos. Este experimento fez nascer a Escola de Relações Humanas.

Para Bowditch (2004) a Escola de Relações Humanas, introduziu um novo modo de pensar a respeito das pessoas nas organizações, deixando de trata-las como extensões da estrutura e do maquinário da organização.

Segundo Chiavenato (2001) a Escola das Relações Humanas nasceu da necessidade de corrigir o modo como os trabalhadores se submetiam ao trabalho, através de métodos rigorosos e desumanos.

Maximiano (2004) defende que a escola de relações humanas demonstrou que um dos fatores mais importante para o desempenho individual esta na relação com os colegas e os administradores. As relações humanas contribuíram para alterar as atitudes dos administradores em relação aos trabalhadores, modificando as concepções a respeito das organizações, dos trabalhadores e do papel dos administradores.

Chiavenato (2001) afirma que cada pessoa possui uma personalidade própria e diferenciada que influencia no comportamento e atitude de outros indivíduos com quem mantêm convivência. Cada pessoa procura se ajustar às demais pessoas do grupo para atingir seus interesses, as relações humanas permitem melhores resultados para a organização, pois os subordinados se sentem encorajados para se expressarem de forma livre.

Foi através da Escola das Relações Humanas que palavras como motivação, liderança, organização informal, dinâmica em grupo, clima organizacional passaram a fazer parte do vocabulário administrativo.

O comportamento é sempre motivado por alguma causa interna ou externa, segundo Maximiano (2004); a motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada, significa que todo comportamento sempre tem uma causa.

Segundo Rodrigues (2003) motivação significa motivo para ação; e são as emoções que impulsionam as pessoas em direção as suas metas e que influenciam seu modo de perceber os fatos.

A motivação procura explicar por que as pessoas se comportam. O ser humano não é somente motivado por estímulos econômicos e salariais, mas também por recompensas sociais, simbólicas e não-materiais segundo diversas teorias dentro das Relações Humanas.

A condição ideal para haver motivação é quando as habilidades e energias pessoais atendem às expectativas da organização e os recursos oferecidos pela organização atendem as necessidades e objetivos pessoais na definição de Porter (1986).

Chiavenato (2001) descreve o ciclo motivacional, onde o organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico até receber um estímulo, que logo se transforma em uma necessidade, essa necessidade provoca um estado de tensão que incentiva um comportamento ou uma ação, depois de satisfeita essa necessidade o organismo humano volta ao estado de equilíbrio até receber um novo estímulo.

Segundo Moraes (2000), o grande desafio no processo de gerar motivação é descobrir o estímulo adequado, pois às vezes o estímulo não é suficiente para levar ao resultado esperado e pode gerar frustrações.

Para Byham (1992, p.25) existem três princípios motivacionais:

**I.** Mantenha ou aumente a autoestima. Pessoas satisfeitas conseguem mesmas são mais produtivas, criativas e motivadas, têm maior facilidade em trabalhar em equipe, enfrentam os desafios e aproveitam as oportunidades;

**II.** Ouça e responda com empatia. Mostrar ao outro que ele esta sendo ouvido e entendido estimula a cooperação, pois a pessoa percebe que seus pensamentos estão sendo levados em consideração;

**III.** Peça ajuda para solucionar um problema. Solicitar ideias cria um clima que estimula a pessoa a apresentar sugestões.

Conforme observado, as pessoas possuem necessidades, intenções e expectativas que são influenciadas por estímulos, porém a própria pessoa também pode ter atitudes que

mantenham sua motivação. E a presença de um líder mantém esta motivação e ajuda a atingir as metas estabelecidas.

#### **1.4.5. Cultura Organizacional**

Denison (1996) defende que a cultura se refere à essência da estrutura da organização, que é enraizada nos valores, crenças e suposições sustentadas pelos membros da organização. Já o clima está sujeito aos aspectos do ambiente social que são conscientemente percebidos pelos membros da organização, sendo considerado relativamente temporário.

A cultura organizacional surge como um mecanismo de controle, cuja preocupação com a problemática da desintegração social, visa à homogeneização entre os membros da organização; contribui como fator de legitimação da ordem existente e das medidas contra as tendências de desintegração e conflitos.

Nos últimos anos, a cultura tem sido um tema debatido na área de estudos organizacionais. O interesse pelo assunto surgiu a partir da conexão estabelecida entre cultura e desempenho organizacional.

“Toda organização cria sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabus, costumes e usos. O clima ou cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal, bem como reflete as porfias internas e externas dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e distribuição física, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema. Assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivos, que são transmitidos aos novos membros do grupo (KATZ e KAHN, 1974).”

Segundo Souza (1978), a cultura é composta por três elementos: os preceitos, a tecnologia e o caráter. Os preceitos são os regulamentos e valores que orientam a vida da organização como a política administrativa, os costumes sociais, sanções e padrões de conduta.

A tecnologia é composta pelos instrumentos e processos utilizados no trabalho, como equipamentos, divisão de tarefas, recursos materiais e cronograma. Entende-se por caráter as manifestações afetivas dos funcionários, como a alegria, agressividade, entusiasmo, depressão e apatia. A autora relaciona cultura com clima organizacional, definindo-o como o fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura organizacional. Um clima desumano tem

origem na grande importância dada à tecnologia. A aceitação dos afetos gera um clima tranquilo. Apesar de o clima ser decorrente da cultura, ele também exerce influência sobre ela, existindo, portanto, uma causalidade circular entre ambos.

Falcão Filho (1985) afirmou que a partir da percepção dos profissionais sobre a cultura da escola será possível identificar o seu ambiente interno. Consequentemente, o clima, na forma como cada indivíduo o percebe, poderá sofrer alterações em função das características de cada um.

Cultura organizacional, segundo Pilares (1991), é a essência do crescimento e do sucesso da empresa. Ele conceitua clima organizacional como um filtro através do qual passam os dados objetivos e com o qual se pretende medir de que forma a realidade é percebida.

Pettigrew (1996) afirmou que a cultura organizacional não é apenas profunda, mas também extensa. Ela não se refere somente às pessoas, seus relacionamentos e crenças, mas também a seus pontos de vista sobre os produtos da empresa, as estruturas, a missão da empresa, formas de recrutamento, socialização e recompensas.

"cultura organizacional é o conjunto de valores, conhecimentos, hábitos e costumes de determinada organização, conjunto este que acrescido à afinidade recíproca desta coletividade de pessoas, leva os sistemas e as pessoas que dela fazem parte a se comportar de determinada maneira em todos os principais atos, funções ou tarefas". (WEIL, 1997)

A organização informal existente em qualquer organização formal é apontada por Maximiano (2000) como um dos elementos mais importantes, tanto no clima como na cultura organizacional. As normas informais de conduta podem coincidir ou não com a legislação oficial da organização.

Às vezes, as pessoas criam códigos próprios que confirmam ou contestam os regulamentos oficiais. Já o clima organizacional é o produto dos sentimentos individuais e do grupo a respeito da organização e que influenciam a motivação para o trabalho.

A cultura organizacional não se forma acidentalmente. As organizações são criadas pelos indivíduos e os criadores das organizações, também criam a cultura através da articulação dos seus próprios pressupostos.

Apesar da forma final da cultura organizacional refletir uma interação complexa entre a confiança transmitida pelo fundador e as reações e partilha de experiências entre os membros, existem poucas dúvidas de que a força modeladora inicial é dada pela personalidade e sistema de crenças do fundador.

Um mecanismo de criação da cultura consiste na identificação dos membros do grupo com os pressupostos básicos do líder, que são interiorizados como modelo de funcionamento e estruturação do grupo. Estas crenças são postas em prática, e o grupo vai aprendendo com a sua própria experiência a escolher que partes do sistema de crenças do líder servem o grupo como um todo.

Ao longo do tempo, o processo de aprendizagem é partilhado e os pressupostos culturais resultantes correspondem à experiência do grupo como um todo, e não exclusivamente aos pressupostos iniciais do líder.

No plano da mudança cultural, se uma organização é afetada por acontecimentos externos ou internos e se apercebe que alguma crise motiva a necessidade de mudança, então esse processo iniciar-se-á ao nível da estratégia, estrutura e procedimentos.

O autor estabelece três períodos fundamentais de desenvolvimento nas organizações, e por cada período, as questões de cultura e os mecanismos de mudança mais relevantes:

O primeiro período refere-se à formação de uma organização, na qual a cultura tende a ser uma força de crescimento positivo, baseada nos seus fundadores e respectivos pressupostos, mas que precisa ser elaborada, desenvolvida e articulada.

O segundo período, correspondente ao da meia vida organizacional, é o momento da organização em que os fundadores já não detêm a posição dominante e em que se torna necessário decidir que elementos devem ser mudados ou preservados.

A última fase corresponde à maturidade e/ou declínio organizacional, na qual a cultura se torna muitas vezes parcialmente disfuncional, necessitando de mudanças em algumas áreas.

É ressaltada a importância da capacidade dos líderes nas organizações, para compreenderem os elementos da cultura que se tornam disfuncionais para a sobrevivência e crescimento destas, em um ambiente em constante mudança.

#### **1.4.6. Os Níveis da Cultura Organizacional**

Schein (1992) lembra que o conceito de cultura organizacional se refere a algo que um grupo de pessoas partilha ou possui em comum. Além disso, o que é partilhado implica algum nível de estabilidade estrutural dentro do grupo.

Em outras palavras, para algo ser cultural não basta ser partilhado superficialmente, mas partilhado de maneira profunda e sedimentada e para que isso aconteça, é necessária uma

história de experiências e vivências das pessoas dentro do grupo, capaz de dar consistência aos elementos partilhados.

É por isso que muitos autores são unânimes na afirmação de que uma cultura só pode ser aprendida através de um lento processo de socialização dentro de um grupo. (VAN MAANEN, 1976)

Nesse sentido, qualquer grupo com um estável engajamento entre seus membros e uma história de aprendizado partilhado desenvolve algum nível de cultura (SCHEIN, 1992).

“Entende a cultura organizacional como sendo. Um modelo de princípios ou pressupostos básicos que um determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos a ponto de serem ensinados para os novos membros como uma correta maneira de perceber, pensar e sentir diante das situações e problemas que se apresentam” (SCHEIN, 1984, p.65).

A partir dessa conceituação, Schein (1984) apresenta os três níveis constituintes da cultura organizacional: artefatos, valores espousados e princípios ou pressupostos básicos. Para ele, o termo nível refere-se ao grau pelo qual o fenômeno cultural é visível ao observador. Os níveis ajudam a melhor compreender a definição de cultura. Eles vão desde a amplitude mais tangível e evidente da manifestação da cultura organizacional. Os princípios e pressupostos básicos muitas vezes inconscientes que representam os elementos essenciais da cultura (SCHEIN, 1992).

Os artefatos são os elementos visíveis que constituem o ambiente construído ou material da organização, tais como: arquitetura do ambiente físico da organização, a tecnologia, os produtos da organização, maneiras de vestir, os visíveis e audíveis padrões de comportamento, os rituais e as cerimônias observáveis os mitos e os ritos e assim por diante. Os artefatos são visíveis, mas difíceis de interpretar.

Schein (1984) explica: “Nós podemos descrever como um grupo constrói seu ambiente e quais modelos de comportamento são discerníveis para os membros, mas nem sempre podemos entender a lógica que está subjacente ao “por que” o grupo se comporta e uma determinada forma”.

Para se analisar a razão pela qual os membros se comportam de uma determinada forma é preciso aprofundar-se nos valores que governam esse comportamento que compõem o segundo nível constituinte da cultura organizacional.

Segundo Motta (1995) afirma que a consequência imediata de se crer na existência de uma cultura organizacional é aceitar que existe um conjunto de características que diferem de uma organização para outra e que condicionam comportamentos típicos para a ação e reação às provocações ambientais, uma tendência a defender e preservar hábitos que caracterizam a singularidade da organização e no passado garantiu a sua sobrevivência, a possibilidade de mudança e inovação essencialmente por forças externas na produção de ideias novas e de grande impacto.

No nível mais profundo da cultura organizacional, encontram-se os princípios ou pressupostos básicos dessa forma, para averiguar mais completamente os valores do grupo e os comportamentos manifestos e evidentes, é imperativo imergir nos princípios subjacentes.

De maneira sintética e baseada em Schein (1990), a cultura organizacional pode ser entendida como um sistema normativo de valores e crenças partilhadas que moldam como os membros da organização sentem, pensam e se comportam.

Ainda na literatura pesquisada, Aktouf (1993) também dá um interessante entendimento sobre a noção de cultura organizacional que será discutida realizando uma revisão sobre os conceitos de cultura organizacional.

Aktouf (1993) vê o dirigente como depositário de valores e geradores de exemplos e atitudes a seguir e que são importantes para delinear a personalidade organizacional.

Nessa linha, a corrente dominante da cultura organizacional passou a defender que os dirigentes possuem uma relevância determinante na transformação da cultura da empresa.

É como se a cultura organizacional fosse uma função direta dos valores "teleguiados", pré-fabricados impostos por desejos de seus dirigentes, podendo ser diagnosticável, reconhecível e até transformada. (AKTOUF, 1993)

Essa compreensão, para Aktouf (1993), é impregnada de ingenuidade. Mesmo admitindo que a cultura organizacional seja construída pelo relacionamento entre as pessoas e que os dirigentes possuem um importante papel nessa interação, isso não quer dizer que eles possuem a onipotência de moldar a cultura de uma empresa apenas a partir de seus desejos.

Em outras palavras, não é a vontade dos gestores apenas expressa em seus discursos que traz transformações na cultura de uma empresa.

Se esses rituais verbais não estiverem coerentes com as práticas sociais construídas ao longo do tempo, eles se tomam simplesmente vazios de significado e orientação.

“Portanto, a cultura organizacional representa um relacionamento íntimo entre atividade econômica, vida social e simbólica em que a infraestrutura (os fundamentos) sustenta e impregnam as superestruturas (ideias, ideologias, conhecimentos, crença, etc.) (AKTOUF, 1993). Assim, a cultura pode ser expressa na relação dialética entre duas menções: imaterial e material”.

Nessa relação dialética, há a primazia do material sobre o imaterial, entre os fatos concretos e as experiências vividas pelas pessoas em relação às representações e símbolos. Em outras palavras, "a cultura ou subcultura é, primeiro, um modo de vida concreto antes de serem imagens e convicções" (AKTOUF, 1993).

Assim, a cultura organizacional não é algo que pode ser desvincular da realidade vivida (dimensão material) intimamente conectada aos indivíduos em seus contextos existenciais, porém ela está inscrita de forma profunda na estrutura social, na experiência e na história das pessoas no contexto organizacional. Com efeito, as ideias e representações compartilhadas numa organização não são nada mais que reflexos daquilo que se constitui em vida social no ambiente organizacional.

Os valores e crenças são constituídos a partir do resultado de experiências vivenciadas pelas pessoas ao longo da história de vida da organização. Portanto, a cultura organizacional pode ser sintetizada como a relação dialética entre "vida representativa e vida concreta" (AKTOUF, 1993). Neste sentido, é um engodo pensar que a cultura de uma empresa é criada ou gerenciada somente por meio de discursos não legitimados por práticas sociais.

Aprofundando-se na compreensão de cultura como a relação dialética entre imaterialidade e materialidade, Aktouf (1993) assinala que a cultura da empresa pode se apresentar a partir de quatro configurações básicas: 1) cultura dominada por rupturas e identidades divididas; 2) cultura dominada por identidade em formação e mudança; 3) cultura imposta e identidade por imposição e 4) visão comum e identidade compartilhada.

A primeira configuração (cultura dominada por rupturas e identidades divididas) é comum e apresenta um contexto de separação ou, em muitas das vezes, de suposição no que concerne à visão que as pessoas têm da empresa, bem como em relação à identidade organizacional.

As empresas que se situam nessa configuração possuem, nos seus fatos, linguagens e modos de gestão, a coexistência de duas categorias radicalmente separadas: os dirigentes e os dirigidos. O clima dominante é de ruptura e de hostilidade entre os gestores e liderados. A segunda configuração (cultura dominada por identidade em formação e mudança) apresenta-se sob a forma de nostalgia em relação a uma história organizacional passada e pela

transformação dolorosa de uma identidade coletiva, ocasionada, normalmente, por processos de sucessão ou de fusão organizacional. A terceira configuração (cultura artificial e de identidade dissimulada) refere-se a um tipo de cultura onde existe uma tentativa deliberada de atribuir um espírito coletivo à empresa por meio de ações dos gestores especialmente incumbidos desse propósito. Em outras palavras, nessa "configuração cultural" o que está presente o discurso dos dirigentes nem sempre é consonante com as práticas sociais.

O discurso expressa situações mais desejadas e pré-fabricadas do que reais, consistindo-se, dessa maneira, em rituais comunicacionais vazios. Finalmente, a quarta forma de cultura organizacional (visão comum e identidade partilhada) baseia-se na visão coletiva e numa cultura de convergência.

Sobre as empresas inseridas nessa configuração, Aktouf (1993) afirma que os empregados possuem liberdade e autonomia, e estão inseridos numa cultura organizacional pouco rígida; a confiança nos membros da organização é generalizada; há poucos postos de chefia e vigilância; a participação atinge vários aspectos da vida da organização e existe uma proximidade-cumplicidade constante dos dirigentes com os empregados, propiciada por uma real e sólida política de “portas abertas” e pela presença assídua tanto de dirigentes quanto de dirigidos, em cerimônias de caráter festivo e informal.

Logo, nessa configuração, existe uma correspondência entre os elementos imateriais e materiais. Em outras palavras, a superestrutura é nutrida por crenças de igualdade e de comunhão de interesses, pois tudo isso é experimentado vivido materialmente em condições reais e concretas na história do cotidiano e das práticas sociais no contexto organizacional.

A compreensão de cultura por meio da relação dialética entre imaterialidade e através da noção de “um sistema normativo de valores e crenças que moldam como os membros da organização sentem, pensam e se (SCHEIN, 1990) ajuda-nos a refletir sobre a ideia de cultura organizacional de aprendizagem”.

Assim, não bastam discursos vazios, defendendo a importância da aprendizagem, se na realidade a organização como um todo não experimentar práticas sociais concretas de fomento e cultivo à aprendizagem organizacional. Se isso acontecer, crenças, convicções e ideias de que a organização representa um lugar de aprendizagem não se sustentarão, e os discursos os legitimados pela prática representarão apenas rituais verbais carentes de significado orientado.

A perspectiva aprendizagem e crescimento envolvem a cultura organizacional e o desenvolvimento de pessoas, buscam melhorias nos processos internos/operações,

aperfeiçoariam a perspectiva clientes/mercado e, enfim, trazem os almejados resultados financeiros para a companhia.

A ideia de cultura organizacional pode ser representada pela noção de contrato mestre que inclui a autoimagem da organização, assim como suas regras constitutivas que organizam as crenças e ações com base nessa autoimagem.

Além disso, a abordagem cognitiva enfatiza a visão da organização como uma rede subjetiva de significados ou estruturas de referências que os membros da organização partilham (SMIRCICH, 1983).

#### **1.4.7. Negociação de Significados**

Para entender a ideia de negociação de significados no contexto das organizações, é importante compreender que cada um é dono de experiências e que por outro lado, existem padrões de competências sociais presentes em comunidades que normalmente não são congruentes com nossas experiências individuais. Dessa forma, é no relacionamento entre as nossas experiências e a competência socialmente definida que a aprendizagem acontece (WENGER, 2003).

A abordagem simbólica, por seu turno, destaca a investigação do discurso simbólico, buscando ler, interpretar ou decifrar a organização. Para que a organização seja entendida a partir da captura e compreensão dos aspectos simbólicos, é necessário penetrar num mundo multifacetado e complexo das imagens dos vários tipos de símbolos e de seus significados associados. O foco dessa análise está relacionado à maneira como os indivíduos interpretam e entendem as experiências e como essas interpretações e entendimentos relacionam-se à ação.

Na abordagem estrutural e psicodinâmica segundo Smircich (1983), a cultura é considerada como a expressão dos processos psicológicos inconscientes. A partir dessa perspectiva, as formas e as práticas organizacionais são compreendidas como originadas de projeções dos processos inconscientes e são analisadas com referência às interações dinâmicas entre os processos inconscientes e suas manifestações conscientes.

Portanto ao usar cultura como metáfora, essas três perspectivas consideram a organização como uma forma de expressão humana ao invés de vê-la como meros Instrumentos ou mecanismos adaptativos.

Smircich (1983) ainda sinaliza que, para essas três correntes, o mundo social não é supostamente entendido como tendo uma independente e concreta existência que se impõe

aos seres humanos. Antes, porém, o universo social e organizacional somente existe como um padrão dos relacionamentos simbólicos e significados sustentados através de continuados processos de interação síntese, quando a cultura é vista como metáfora, a atenção muda da preocupação sobre "o que a organização realiza e como deve ser realizado mais eficientemente para a reflexão de como a organização realiza e o que isso significa" (SMIRCICH, 1983).

#### **1.4.8. Comportamento Organizacional e Satisfação Pessoal**

Ao falar de Recursos Humanos, vale ressaltar em aspectos relacionados ao comportamento organizacional, como a motivação e o comprometimento dos indivíduos para com a empresa e o trabalho, tema esse, objeto de estudo desta pesquisa. Para Davis e Newstrom (1992), o comportamento organizacional é o estudo e a aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações e pode ser conceituado como “uma ferramenta humana para o benefício do homem” que sempre estará sob a necessidade de compreensão. O comportamento do indivíduo na organização é influenciado por fatores internos e externos. Cabe à organização, identificar quais fatores interferem de forma positiva e negativa no comportamento de seus funcionários e, conseqüentemente, na sua produtividade.

No que se refere aos fatores internos, a questão personalidade tem grande relevância, uma vez que cada indivíduo possui um conhecimento de mundo diferente dos demais, ou seja, cada funcionário é um sistema interagindo com o sistema da organização.

Robbins (2002) afirma que entre os fatores que exercem pressão sobre a formação da personalidade estão a cultura de criação do indivíduo, normas vigentes na família e grupo social, dentre outras influências experimentadas na vida, ou seja, no meio externo.

Gil (2001) completa a ideia defendida por Robbins, quando afirma que “as pessoas, (...), por serem diferentes entre si, interagem com a própria personalidade e motivação de formas diferentes.” Por tudo isso, motivar pessoas no trabalho constitui tarefa das mais difíceis.

"Através da análise do ambiente de uma organização, cria-se a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e através desta consciência, se estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e reduzir riscos" (FISHMANN & ALMEIDA, 1991).

Dejours & Abdoucheli (1994) afirmam que o sujeito pensa que sua relação com o trabalho, produz interpretações acerca de sua situação e as socializa através de atos intersubjetivos, reage, se organiza e age sobre o próprio processo de trabalho e traz uma contribuição à construção e evolução das relações sociais no trabalho. O trabalho é um operador fundamental na própria construção do sujeito, é um mediador privilegiado entre o inconsciente e o campo social e entre a ordem singular e coletiva.

O autor parte do princípio que o modo de organização do trabalho pode interferir no funcionamento psíquico, por exemplo, a divisão de tarefas e o modo operatório trazem desinteresse às pessoas.

Na categoria trabalho como fonte de satisfação pessoal podemos verificar que está ligada a aspectos como “forma de concretizar sonhos”, “meio de desenvolvimento pessoal”, “fator estimulante da vida”, “alimento da alma”, “fonte de novos conhecimentos”.

As pessoas associam a insatisfação com o trabalho ao ambiente de trabalho e a satisfação com o trabalho ao conteúdo. Assim, os fatores higiênicos, capazes de produzir insatisfação, compreendem: a política e a administração da empresa, as relações interpessoais com os supervisores, supervisão, condições de trabalho, salário, status e segurança no trabalho.

Os fatores motivadores e geradores de satisfação abrangem: realização, reconhecimento, o próprio trabalho, responsabilidade e progresso ou desenvolvimento (RODRIGUES, 1999).

Segundo Rodrigues (1999), “os empregados que possuem uma vida familiar insatisfatória têm o trabalho como o único ou maior meio para obter a satisfação de muitas de suas necessidades, principalmente as sociais”. Assim, o trabalho assume dimensões enormes na vida do homem.

#### **1.4.9. Organização e Democratização do Espaço Escolar**

Uma das exigências do mundo atual, neste novo século, é capacitar profissionais para serem altamente qualificados, dinâmicos, críticos e participativos. Mas, para a verdadeira efetivação desses profissionais, a IES também precisa ser democratizada.

Numa IES democrática, os docentes, juntamente com seus alunos, organizam suas aulas, através de situações de aprendizagem, que trazem desafios, utilizando como objetos de mesmo, os problemas trazidos para a sala de aula (SANTOS 2001).

Para uma IES democrática, a gestão torna-se participativa, de acordo com a definição de Barroso [2003] "corresponde a um conjunto de princípios e processos que defendem e permitem o envolvimento regular e significativo na tomada de decisão". Esta definição é uma forma de organização do trabalho escolar.

Qualquer ação educativa necessita de um espaço para acontecer o processo ensino-aprendizagem. A IES, nos dizeres de Frago e Escolano (2001), ocupa um espaço e um lugar. Um espaço projetado ou não, para tal torna-se um lugar, por ser um espaço ocupado e utilizado e nele se aprende e se ensina, variando no tempo para alunos e professores.

As características do espaço escolar modificam-se de acordo com o tempo e a função social do ensino. A IES é algo físico, material, mas também um espaço de construção cultural que gera 'fluxos energéticos'.

A instituição de ensino só merece esse nome quando se localiza ou se realiza num lugar específico. (FRAGO E ESCOLANO, 2001)

As aulas, a distribuição dos alunos na classe e o uso flexível ou rígido dos horários configuram e condicionam o ensino e ao mesmo tempo, transmitem e veiculam segurança e ordem.

A IES é um conjunto de unidades espaciais, sendo as salas de aula situadas umas junto às outras e unidas mediante corredores. O interior destas unidades possui estrutura similar: conjunto de cadeiras e mesas, podendo ser distribuídas de duas em duas, individualmente, ou enfileiradas de frente para o quadro e para a mesa do professor (ZABALA, 1998).

O ideal é que a sala de aula seja organizada de maneira que haja interação entre alunos e professores, propiciando um ambiente acolhedor e estimulador, para que a aprendizagem aconteça de maneira significativa.

A Instituição de ensino é um estabelecimento onde se processam a educação, um encontro de diferentes saberes, de diferentes culturas. "Os modelos de ensino devem atender às diversidades dos alunos". (ZABALA, 1998)

Um dos papéis da Instituição de ensino é preocupar-se com os alunos oriundos de diversas etnias e classes sociais que revelam ou não atitudes de violência, indisciplina e dificuldades de adequação a ambientes diferentes, dificuldades de interagirem com seus pares, professores, famílias e funcionários.

Os alunos precisam, portanto, aprender a conviver em ambiente onde sentem que são aceitos, onde há diálogo, confiança e discussão de regras e procedimentos adequados a cada situação problema que possa existir. A Instituição de Ensino deve propiciar a esses alunos um ambiente de aprendizagem contínua, dinâmica, alegre, cheia de vida, buscando diversas formas de crescimento.

Os educadores precisam sentir-se valorizados, abertos às novas tecnologias, aos novos conhecimentos para orientar seus alunos. Precisam sentir-se comprometidos com a educação, responsabilizando-se pelos acontecimentos da IES.

Para Perrenoud (2000), um bom ensino é construído através de algumas competências, como: organizar e dirigir situações de aprendizagem, administrar a progressão das aprendizagens, conceber e fazer evoluir os dispositivos de diferenciação, envolver os alunos em suas aprendizagens e em seu trabalho, trabalhar em equipe, participar da administração da IES, informar e envolver os pais, utilizar novas tecnologias, enfrentar os deveres e os dilemas éticos da profissão e administrar sua própria formação contínua.

Portanto, é importante que o educador gere novas formas de ensinar, novas posturas éticas dentro da IES, sinta-se compromissado diante das questões educacionais. O professor precisa reavaliar seu papel como educador, como gestor do processo educacional em sala de aula e conseqüentemente, sua postura pedagógica. Além disso, procurar resgatar sua autoestima e proporcionar-lhe um ambiente adequado para uma aprendizagem significativa.

O professor-gestor é diferente daquele transmissor de conhecimentos, que apenas "dá aulas". O professor gestor administra sua sala de aula, participa das decisões da IES em parceria com o gestor escolar e possui habilidades para resolver conflitos. É aquele que repensa as dinâmicas da sua sala de aula, que "ensina a pensar certo" (FREIRE, 1999), que se preocupa com a alfabetização emocional dos seus alunos, que está aberto ao diálogo, sendo ativo, dinâmico, empreendedor, responsável pela construção de novos conhecimentos. Busca posturas pedagógicas ajustadas às características, necessidades e interesses de todos os alunos, trazendo diferenciais para as classes populares, ajudando-os a terem uma educação de sucesso. O professor gestor deve inteirar-se dos problemas da IES, da educação, do mundo. É dinâmico, idealizador, utópico e colaborador na construção de novas concepções educacionais e dinâmicas curriculares. Busca, juntamente com os dirigentes escolares, novos paradigmas em educação.

A educação deve formar uma rede de significados. As disciplinas estão interligadas e o conhecimento se forma como uma teia. O tecer desta teia, vai-se formando, paulatinamente, através dos fatos, acontecimentos, princípios e construção dos conhecimentos. Entende-se por

conhecimentos, segundo Carbonell (2002), "um conjunto de informações, conceitos, princípios, crenças, convicções, valores, símbolos, rituais, linguagens, opiniões, argumentações interconectados e atados como os fios de uma rede".

Para o autor, o conhecimento assenta-se em três grandes pilares: informação (gera conhecimento); explicação (facilita a compreensão do por que das coisas) e apropriação subjetiva (contribui para a formação de um critério de opinião pessoal). Para esse mesmo autor, o conhecimento segmentado em parcelas e compartimentos estanques impede a visão global e do essencial das coisas, distanciando o mundo experimental dos alunos e, conseqüentemente, trazendo um conhecimento descontextualizado.

As disciplinas converteram-se neste conhecimento descontextualizado, evitando encontrar elementos que permitam estabelecer conexão interdisciplinar.

Daí a importância de uma educação que se preocupe também com os aspectos subjetivos que fazem parte de uma educação preocupada com o homem na sua totalidade. Na modernidade, a preocupação com a ciência e a tecnologia fez o homem esquecer-se de si próprio, deixando de lado as questões axiológicas da educação. O aluno que se sente bem na IES, que tem prazer de estar em contato com o professor, com os colegas, com a sala de aula, terá mais facilidade para aprender. Isto o direciona para o caminho de um comportamento mais equilibrado, adequado, proporcionando um relacionamento melhor com seus colegas, professores e comunidade escolar.

Para Antunes (2002), o quociente emocional (QE) pode ser definido como a capacidade que cada ser humano tem para lidar com os conflitos cotidianos, qual volume de suas angústias e ansiedades e como as controlar, compreendendo-se ao compreender seus próprios sentimentos e descobrindo-se nos outros, com quem busca efetivamente "conviver".

Trabalhando sob esse prisma, o professor terá capacidades para entender seus alunos, identificar as dificuldades, problemas e habilidades de cada um, direcionando suas frustrações e agressividades, evitando agressões físicas e verbais.

Trabalhando com o QE, o professor, certamente, conseguirá uma disciplina adequada dentro da sua sala e da comunidade escolar, facilitando a aprendizagem. Assim, conflitos desnecessários serão evitados, proporcionando um melhor ambiente de aprendizagem.

Através da aquisição de atitudes corretas, do bom comportamento, o indivíduo é capaz de transcender as dificuldades encontradas no processo ensino-aprendizagem, quebrando barreiras e promovendo o respeito às diferenças étnicas e, conseqüentemente, a melhoria no processo ensino aprendizagem, na busca de novos caminhos, trazendo a autonomia moral e intelectual.

Um aluno autônomo é capaz de assumir seus atos e decisões e responsabilizar-se por eles, buscando opiniões alheias, valorizando o outro e contribuindo, qualitativamente, na busca de uma educação igualitária, realçando valores e procedimentos adequados na busca de novos saberes.

“A educação centrada no aluno nunca é excludente, mas somatória e não pode prescindir do ensino dos conteúdos disciplinares” (ZABALA, 2002).

De acordo com pesquisas realizadas por Araújo e Schawartzman (2002), o formato típico de uma aula a ser dada, deverá envolver a turma como um todo, supondo que a turma progrida no mesmo ritmo e no mesmo programa, não permitindo o atendimento a diferenças individuais. As aulas não acontecem na forma de diálogos, com participação dos alunos, apenas por meio de perguntas e respostas, não havendo pesquisa e variação das estratégias do ensino.

A consciência da necessidade de novos procedimentos dentro da sala de aula existe. O que falta é uma relação de proximidade, uma postura de reflexão entre "sistema", "IES" e "professores". "Educar, envolve ontologicamente, o pleno desenvolvimento da pessoa humana. Embora isso pareça óbvio e venha sendo objeto de discussão durante décadas, nas nossas IES, a práxis fica muito distante da teoria" (CAMARA, 2002).

A educação é um processo e concretiza-se como um ciclo. O ser humano é um ser inacabado (FREIRE, 1999). Educa-se constantemente em todos os momentos da vida. Portanto, o professor também é um "ser" inacabado. Está em busca contínua do seu aprimoramento profissional. Aliás, situa-se dentro deste processo, de forma significativa. "quem forma se forma e reforma ao formar e que é formado forma-se e forma ao ser formado" (FREIRE, 1999).

Aos educadores, cabe a tarefa de compartilhar saberes, através de um processo de busca de conhecimentos. Aos educandos, cabe a tarefa de interagir-se com os conhecimentos, através da reflexão, análise e busca do saber. O desenvolvimento destes alunos dá-se num processo contínuo, que se denominam ciclos de vida. Esses ciclos apresentam características próprias, do ponto de vista psicológico, biológico, moral, social. Educar integralmente alguém significa participar de sua formação, desde o ciclo da vida de criança, quando ela vive uma situação de dependência quase total dos adultos, na sua estatura como sujeito autônomo, quando se torna capaz de dirigir a si mesma, tanto no plano da vida material, quanto da vida cultural e moral (RODRIGUES, 2001).

Quando se criam grupos do mesmo nível intelectual, é difícil prever as capacidades de abstração, de expressão de cada aluno, bem como a liderança desempenhada. Os grupos de

nível elevado viverão conflitos de poder, mas enfrentarão a tarefa; os grupos de nível fraco poderiam sofrer de uma falta de liderança.

Os grupos de níveis muito desiguais criam problemas insolúveis de gestão de classe, aumentando a distância entre os grupos e impedindo a classe de funcionar como um fórum em que se confrontam as hipóteses e os procedimentos dos grupos.

O papel do professor, neste momento, é crucial para o desenvolvimento cognitivo do educando, pois ele precisa identificar os grupos, coordenando e orientando-os para produzirem um trabalho com competência, respeitando o outro.

Neste momento, conforme afirma Perrenoud (2004), é necessário apropriar-se dos saberes, construir competências, questionar, refletir por si mesmo e investir fortemente na tarefa proposta.

#### **1.4.10. Clima Organizacional**

Com a industrialização que, conforme Etzioni (1976), “prenuncia transformações importantes em todos os setores da sociedade”, as organizações passaram por profundas transformações. A partir da globalização econômica estas transformações foram intensificadas, e as mesmas tiveram que se diferenciar para continuarem atuando, em um mercado altamente competitivo, pois o concorrente deixou de ser apenas o vizinho e passou a ser o mundo.

Com a nova realidade vivida pelas organizações, as mesmas passaram a pensar de forma estratégica. Aspectos até então vistos unicamente como parte do processo produtivo, passaram a ter status de diferencial competitivo, como é o caso da mão de obra das empresas, sejam elas produtoras de bens ou serviços, com fins lucrativos ou não.

Neste contexto, os recursos humanos são um ponto de partida para a realização das inovações gerenciais e organizacionais, uma vez que as organizações precisam conhecer e entender detalhadamente esta parte de seu sistema para manter-se competitiva. “As empresas que agem cedo na identificação e mensuração de seus fatores humanos mais evidentes e no ajuste de sua estratégia de pessoal podem obter vantagem competitiva significativa e duradoura”. (MERCER MANAGEMENT CONSULTING, 2004).

A reflexão sobre o clima organizacional faz com que se entenda a forma como os indivíduos percebem os processos e o mundo, reconhecendo a personalidade e o caráter de cada elemento, assimilando onde esses poderiam estar inseridos com um melhor

aproveitamento, contribuindo para a composição e desenvolvimento da competência profissional no que diz respeito à arte de gerir pessoas, afinal esse encontro acontece a partir da mobilização da história singular de um sujeito ao deparar-se com as situações de trabalho que estarão, em sua maioria, independentes de sua vontade.

Segundo Dejours (1993), o trabalho tem sido considerado como mediador das relações sociais e humanas, assim, é como um elemento fundamental para a saúde, tanto para o seu fortalecimento, quanto para o seu desgaste. Estudando as representações dos trabalhadores e suas experiências no cotidiano do trabalho, é possível compreender como pensam.

Na literatura das organizações, o conceito de clima organizacional pode ser encontrado algumas vezes como sinônimo de ambiente, atmosfera, clima psicológico, clima interno, satisfação no trabalho e cultura.

Para Bennis (1972), clima organizacional significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como sinceridade, relações de autoridade e relações sociais.

Kolb e Irwin (1978) afirmam ser de importância para o administrador compreender o clima da instituição, para que se possa manejar a motivação dos empregados.

Segundo Luz (1995), são vários os indicadores do clima: o comprometimento das pessoas com o seu trabalho, o seu tempo médio de permanência na organização, o absenteísmo, a eficiência e a eficácia dos trabalhos realizados, os rumores, as greves, a apatia, a participação nos eventos promovidos pela empresa, os conflitos e a integração entre os indivíduos.

Clima organizacional é a percepção coletiva que os empregados têm da empresa, através da experimentação prática prolongada de suas políticas, estrutura, sistemas, processos e valores; diagnóstico de atitudes dos funcionários, processos de sensibilização e gestão contínua de clima/cultura que visa facilitar a produtividade, qualidade total e vitalidade empresarial.

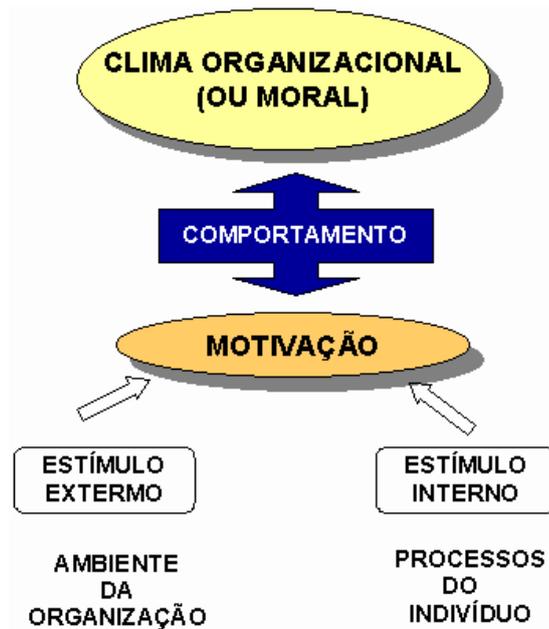


Figura 1 – Clima Organizacional  
Fonte: Chiavenato (2000)

O clima organizacional, (Figura 1), decorre basicamente do estado motivacional de cada pessoa, que por sua vez é influenciada pelo clima existente no ambiente e influencia novamente o ambiente coletivo, criando uma retroalimentação e reforçando cada vez mais os elos deste processo. Esta atitude mental resulta em comportamento, sendo nesse sentido, um indicador de maior ou menor satisfação experimentada pelos empregados no trabalho.

O Clima é "construído" ao longo de um período significativo de tempo e, portanto, alterações são também de longa duração. Para mudar o Clima, é preciso mudar a percepção coletiva e para isto é preciso mudar a percepção individual.

Clima Organizacional então é sinônimo de grau de satisfação, motivação e moral. Este estado psicológico coletivo, representado na Figura 2, tem origem basicamente em dois grupos de influência (Herzberg, 1997):

- Fatores que predominantemente causam desconforto
- Fatores que predominantemente causam conforto

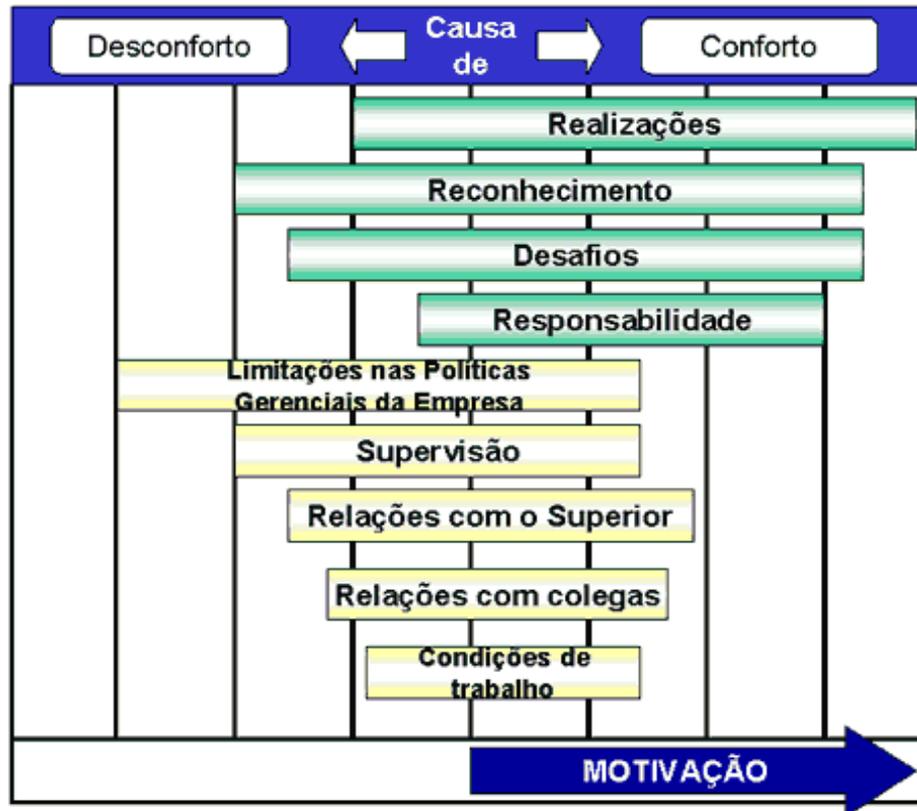


Figura 2 – Grau de Satisfação  
Fonte: Chiavenato (2000)

O estudo do clima organizacional já vem se desenvolvendo nos Estados Unidos há cerca de 30 anos, sendo a gestão de clima uma estratégia de responsabilidade da alta administração. Os dados levantados por ocasião das pesquisas funcionam como direcionadores de ações para melhoria dos resultados.

No Brasil, a prática da gestão de clima nas empresas é recente, tendo se iniciado na década de 90. Os resultados de estudos de pesquisas de clima revelam que os aspectos geralmente percebidos como favoráveis e, portanto, geradores de satisfação, são fatores relativos à natureza do trabalho executado, à identificação com a organização, ao relacionamento com colegas, à realização profissional e à qualidade e produtividade. Por outro lado, como geradores de insatisfação aparecem: a remuneração, a comunicação interna, o desenvolvimento profissional, a justiça de tratamento e o estilo da liderança.

Torna-se necessário também fazer uma avaliação de caráter macro, isto é, da organização no seu conjunto. Existem técnicas destinadas a avaliar, de forma global, o estado de espírito da organização (uma delas é a análise do clima).

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno que existe entre os participantes da empresa. Está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

O termo “clima organizacional” refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos internos da empresa que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes.

Em termos mais práticos, o clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, do estilo de liderança utilizada, das políticas e valores existentes, da estrutura organizacional, das características das pessoas que participam da empresa, da natureza do negócio e do estágio de vida da instituição.

O clima é organizacional algo imensurável e impalpável, por ser apenas perceptível consequência apenas do estado motivacional de cada pessoa. Pode-se definir clima organizacional como sendo a visão geral ou percepções dos colaboradores em relação ao seu ambiente de trabalho, embora cada colaborador tenha sua percepção diferente dos demais, o clima organizacional é qualidade peculiar de cada organização, são os valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual os colaboradores se relacionam no ambiente de trabalho (LUZ, 1995, p.5).

Na visão de Luz (1995), clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período. Diante disto podemos inferir que o clima é passageiro e vulnerável, por depender do estado emocional e situacional do indivíduo. Podemos descrevê-lo como sendo a percepção coletiva que o colaborador tem da empresa e sua reação a esta percepção, em função da experimentação prática prolongada do modelo de gestão e ou estilo de liderança existente.

Segundo Barçante e Castro (1999), clima organizacional é a atmosfera resultante das percepções que os funcionários têm dos diferentes aspectos que influenciam seu bem-estar e sua satisfação no dia-a-dia de trabalho.

O clima é construído ao longo de um período significativo de tempo e, portanto, as alterações são também de longa duração. Para mudar o clima é preciso mudar a percepção coletiva e para isso faz-se necessário mudar a percepção individual.

Clima interno é o estado em que se encontra a empresa ou parte dela em dado momento, estado momentâneo e passível de alteração mesmo em curto espaço de tempo em razão de novas influências surgidas, e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa, postas em práticas ou não, e/ ou as reações dos empregados a essas ações a perspectivas delas. Esse estado interno pode ter sido influenciado por acontecimentos externos e/ ou internos à empresa, e pode ser origem de descontentamentos em novos acontecimentos, decisões e ações internas. (OLIVEIRA, 1995, p.47)

Mesmo considerando que a influência dos acontecimentos externos reflete no ambiente interno organizacional, a definição delimita o clima interno, separando o que acontece no ambiente interno da organização ao acontecimento externo.

Embora venha refletir superficialmente no ambiente interno, não requer grandes preocupações sob possíveis mudanças de comportamento, atitudes ou valores do ambiente coletivo da organização.

O clima organizacional é definido por Souza (2000), como a qualidade de um ambiente interno de uma organização, que resulta do comportamento e conduta dos seus membros, serve como uma base para interpretar a situação e age, também, como uma fonte de pressão direcionando as atividades.

Na mesma linha seguem Isaksen *et al.* (2000), associando-o à repetição de um modelo padrão de comportamento, atitude e sentimento, que caracteriza a convivência na organização.

No nível individual de análise, o conceito é chamado de clima psicológico e se refere às percepções dos modelos de comportamento - avaliações cognitivas feitas por um indivíduo dos atributos do ambiente em termos daqueles que têm mais valor e significado pessoal para si próprio.

Quando as avaliações são consideradas em conjunto, o conceito é denominado de clima organizacional, baseado na crença que as pessoas na organização compartilham objetivamente suas percepções das características da convivência na organização. Embora o clima seja percebido por indivíduos de dentro do ambiente de trabalho, este existe independentemente destas percepções e é considerado um atributo da organização (ISAKSEN *et al.*, 2000).

É importante ressaltar que não são intercambiáveis os conceitos de cultura e clima organizacional. O clima não aponta os modos institucionalizados de agir e de pensar. O clima mapeia o ambiente interno que varia segundo a motivação dos agentes. Aprende suas reações imediatas, suas satisfações e suas insatisfações pessoais: desenha um retrato dos problemas que a situação do trabalho, a identificação como a organização e a perspectiva de carreira eventualmente provocam na cultura organizacional constituem sistemas de referências simbólicas e moldam as ações de seus membros segundo certo figurino.

Ao servir de elo entre o passado e o presente, contribuem para a permanência e a coesão da organização. E diante das exigências que o ambiente externo provoca, formam conjunto de soluções relativas à sobrevivência, à manutenção e ao crescimento da organização.

Para fazer uma empresa ou departamento produzir resultados, o administrador deve desempenhar funções ativadoras. Entre elas sobressaem à liderança e o uso adequado de incentivos para obter motivação.

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. E é igualmente essencial em todas as demais funções de administração: planejamento organizacional, direção e controle. A liderança é a capacidade de influenciar subordinados a fazer aquilo que devem fazer.

O aspecto formal da organização abrange problemas de estruturas, normas, métodos e processos de trabalho, como concebidos pelos criadores da organização. Por outro lado, quase sempre o quadro real do comportamento e de reações apresentada pelos membros de uma organização se afasta, ligeira ou amplamente do plano formal de duas maneiras:

O plano formal pode estar incompleto, pode não compreender integralmente o padrão de comportamento efetivamente seguido. E algumas partes do padrão de comportamento podem estar em contradição com o plano tornando-o incorreto.

Assim, emerge o outro ângulo, a organização informal, que envolve o padrão de comportamento adotado - a maneira pela qual os membros da organização realmente se comportam, à medida que esses padrões não coincidem com o plano formal.

Segundo Chester Bernard *apud* Chiavenato (2000), a organização formal é um sistema de atitudes ou de forças de duas ou mais pessoas, coincidentemente coordenadas, enquanto a organização informal é um agregado de contatos e integrações pessoais e os agrupamentos de pessoas associadas.

A distinção entre a organização formal e a informal é que enquanto a primeira é uma organização planejada e a segunda constitui o resultado da interação espontânea dos membros da organização, o impacto das personalidades dos atores sobre os papéis que lhe foram destinados.

O clima em uma organização não é determinado por instruções de seu gerente. Ele se manifesta, segundo Carvalho (1999), em função das atitudes de e entre seus funcionários. Se os objetivos da empresa estiverem de acordo com os seus, o clima será de confiança e cooperação. As atitudes frente ao trabalho e à direção da organização são adquiridas. Elas não são inatas, mas constituem o produto de experiências específicas de um indivíduo e de sua interpretação sobre elas.

De forma bastante simples, o "clima organizacional", também chamado de atmosfera psicológica, clima social do trabalho, clima psicológico ou ambiente de trabalho, pode ser entendido como a percepção global que o indivíduo tem do seu ambiente de trabalho.

De acordo com Xavier (1986), o clima organizacional tem sido estudado sobre diversas óticas: algumas pesquisas enfatizam o comportamento gerencial, outras características individuais, e ainda existem autores que se preocupam com três fontes de medida do clima: a estrutura organizacional, o supervisor imediato e o próprio indivíduo.

Assim, o estudo de clima organizacional pode oportunizar rendimentos excepcionais para a compreensão do funcionamento da organização, prestar importante auxílio para o manejo e administração das pessoas nas organizações, servir de apoio à tomada de decisão, identificar o grau de satisfação dos funcionários com a empresa, estilos de liderança, clareza organizacional, etc. "É necessário conhecer o que faz que as pessoas se comportem de certa maneira" (LAFFOLLETTE, 1975).

#### **1.4.11. Instituição de Ensino Superior**

Considera-se como organização, a Instituição de Ensino Superior (IES) aquela em que o trabalho, na sua maior parte, é caracterizado como sendo de natureza intelectual e desenvolvido por profissionais altamente qualificados (ALVESSON, 1995; 2001), que é o caso dos professores nas organizações de ensino superior. Sem a presença desses profissionais denominados de *knowledge workers* (profissionais de conhecimento) nenhuma empresa alcança o status de organização do conhecimento nem atinge significativos níveis de competitividade, pois essa última está intimamente ligada ao conceito de aprendizagem (RANSON, 1992).

Nesse sentido, os trabalhadores das IES utilizam-se desses conhecimentos para gerar produtos e/ou serviços com alta intensidade de capital intelectual e tecnologia agregada.

Em geral, o processo produtivo em uma IES não é padronizado e exige conhecimentos sofisticados. Por exemplo, somente professores que dominam de forma substantiva uma área do saber, bem como metodologias e técnicas de ensino, são capazes de ministrar aulas coerentes.

Além disso, o conteúdo do processo produtivo é intangível e difícil de ser avaliado (GRUGULHES, DUNDON e WILKINSON, 2000). Portanto, a legitimação da qualidade do mesmo é determinada pelos pares (CUNHA, 2002). Observa-se também a existência de uma considerável autonomia no plano operacional, por causa do caráter estratégico do conhecimento que os profissionais de conhecimento detêm. É estratégico porque sustenta a capacidade de solucionar problemas complexos de forma criativa, gerando soluções

inovadoras (HEDBERG, 1990). Além disso, os profissionais de conhecimento tendem a gerenciar eles próprios (CUNHA, 2002).

O líder tende a desempenhar o papel de facilitador. Devido à fluidez da organização e do processo de trabalho, a organização é altamente dependente dos profissionais do conhecimento e de sua lealdade organizacional (ALVESSON, 2000). Por conseguinte, o desenvolvimento de uma cultura organizacional, capaz de reter os profissionais do conhecimento, torna-se uma atividade estratégica fundamental.

Ademais, o prestígio de que a organização desfruta no mercado alimenta no profissional do conhecimento o sentimento de lealdade organizacional. É a questão da identidade organizacional influenciando a lealdade à empresa (ALVESSON, 2000). Assim, o primeiro e segundo aspectos que justificam a escolha da organização de ensino superior como campos fecundos para explorar nosso problema de pesquisa são:

**I.** A IES se constitui numa organização intensiva em conhecimento que, dentre outros fatores, confere centralidade ao saber e ao conhecimento.

**II.** A IES representa uma organização comunitária onde as interações sociais acontecem de forma intensa. Assim sendo, esses dois importantes aspectos são favoráveis à existência de ambientes sócio- práticos de aprendizagem.

#### **1.4.12. Tipologia Das Instituições De Ensino**

As Instituições de Ensino Superior - IES estão divididas em cinco categorias definidas pelo Ministério da Educação - MEC:

- I.** Universidades;
- II.** Centros universitários;
- III.** Faculdades integradas;
- IV.** Faculdades, escolas e institutos;
- V.** Centros de educação tecnológica.

### **1.4.13. Universidades**

As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecem ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

São instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por:

**I.** Produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional;

**II.** Um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado; um terço do corpo docente em regime de tempo integral.

É facultada a criação de universidades especializadas por campo do saber. No exercício de sua autonomia, são asseguradas às universidades, sem prejuízo de outras, as seguintes atribuições:

**I.** Criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior previstos nesta Lei, obedecendo às normas gerais da União e, quando for o caso, do respectivo sistema de ensino;

**II.** Fixar os currículos dos seus cursos e programas, observadas as diretrizes gerais pertinentes;

**III.** Estabelecer planos, programas e projetos de pesquisa científica, produção artística e atividades de extensão;

**IV.** Fixar o número de vagas de acordo com a capacidade institucional e as exigências do seu meio;

**V.** Elaborar e reformar os seus estatutos e regimentos em consonância com as normas gerais atinentes;

**VI.** Conferir graus, diplomas e outros títulos;

**VII.** Firmar contratos, acordos e convênios;

**VIII.** Aprovar e executar planos, programas e projetos de investimentos referentes a obras, serviços e aquisições em geral, bem como administrar rendimentos conforme dispositivos institucionais;

**IX.** Administrar os rendimentos e deles dispor na forma prevista no ato de constituição, nas leis e nos respectivos estatutos;

X. Receber subvenções, doações, heranças, legados e cooperação financeira resultante de convênios com entidades públicas e privadas.

Para garantir a autonomia didático-científica das universidades, caberá aos seus colegiados de ensino e pesquisa decidir, dentro dos recursos orçamentários disponíveis, sobre:

- I. Criação, expansão, modificação e extinção de cursos;
- II. Ampliação e diminuição de vagas;
- III. Elaboração da programação dos cursos;
- IV. Programação das pesquisas e das atividades de extensão;
- V. Planos de carreira.

As atividades de ensino das Universidades devem contemplar nos termos do art. 44 da Lei 9.394, de 1996, programas de mestrado ou de doutorado em funcionamento regular e avaliados positivamente pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES.

#### **1.4.14. Centros Universitários**

Os centros universitários são instituições de ensino superior pluricurriculares, abrangendo uma ou mais áreas do conhecimento. Caracterizam-se pela excelência do ensino oferecido, comprovada pela qualificação do seu corpo docente e pelas condições de trabalho acadêmicas oferecidas à comunidade escolar, nos limites das normas estabelecidas pelo então Ministro de Estado da Educação e do Desporto para o seu credenciamento. Possuem autonomia para criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior, assim como remanejar ou ampliar vagas nos cursos existentes.

Podem ainda usufruir outras atribuições da autonomia universitária, desde que devidamente definidas no ato de seu credenciamento, para aquelas instituições que comprovem alta qualificação para o ensino ou para a pesquisa, com base em avaliação realizada pelo Poder Público.

#### **1.4.15. Faculdades Integradas**

As faculdades integradas são instituições de ensino superior que pressupõem a reunião de pelo menos duas estruturas acadêmicas independentes, mantidas por uma mesma entidade

mantenedora. Podem ministrar os cursos da educação superior previsto no art. 44 da Lei de Diretrizes e Bases, Lei nº 9.394/96. Ou seja, possuem propostas curriculares em mais de uma área de conhecimento, mas são organizadas para atuar com regimento comum e comando unificado.

O credenciamento de uma faculdade integrada é realizado a partir da comprovação da existência de pelo menos duas instituições de ensino superiores previamente credenciadas, para as quais a mantenedora estava obrigada a comprovar o atendimento ao disposto no Decreto nº 3.860/2001 e normas regulamentares correlatas.

A entidade mantenedora desse tipo de instituição superior está obrigada a apresentar regimento acadêmico unificado, no qual esteja contemplada normas de funcionalidade acadêmica, adequadas ao disposto na Lei nº 9.394/96, art. 88, 1º.

#### **1.4.16. Faculdades, Escolas e Institutos.**

As Faculdades, Escolas e Institutos Superiores, também ditos estabelecimentos isolados, são instituições de educação superior que ministram um ou mais cursos da educação superior.

#### **1.4.17. Clima Organizacional nas Instituições De Ensino**

O clima organizacional não é determinado por leis, regulamentos, tradições e instruções de seus dirigentes, mas sim pelas atitudes entre seus membros (CARVALHO, 1999).

Clima organizacional é o ambiente vivenciado na organização e a qualidade que é percebida pelos funcionários da empresa e conseqüentemente influencia o seu comportamento (LUZ, 2009).

Maximiano (2004) define o clima organizacional como sendo uma medida de como as pessoas sentem-se em relação à organização e a seus administradores, este conceito evoluiu para qualidade de vida no trabalho.

Conforme Garrett (2006), o clima organizacional está relacionado com o grau de motivação e satisfação de seus funcionários. Desta forma, analisado de acordo com cada elemento da cultura organizacional, como os valores, políticas, tradições, costumes gerenciais, comportamentos e expressões dos colaboradores envolvidos, influencia diretamente e

indiretamente nos comportamentos e na produtividade da empresa, então, pode-se dizer que o clima organizacional incorpora características ou atributos relevantes ao ambiente interno, que é experimentado por todos os membros da organização, porém não é estático, mas sim dinâmico.

Os componentes da organização afetam as percepções e os sentimentos em relação às mesmas, segundo Maximiano (2004) estas percepções e sentimentos podem ser classificados em três categorias: satisfação, insatisfação e indiferença. Tudo afeta a forma como as pessoas sentem-se em relação à organização, desde a localização até os objetivos, isto inclui salários, condições de trabalho, limpeza, programas de incentivo, benefícios e integração com os colegas. “O ambiente de uma organização é composto por forças e instituições externas a ela que podem afetar o seu desempenho.” (ROBBINS, 2000, p. 89).

Portanto, ressalta-se que no presente cenário atual, o clima organizacional passou a ser um elemento inevitável para o sucesso de qualquer organização. Os principais fatores que dificultam o bom relacionamento interno na empresa, gerando um clima organizacional negativo são o predomínio de interesses pessoais sobre os objetivos organizacionais, e, realocação de pessoal e espaço físico.

Investe-se muita energia improdutivo nas organizações, exatamente no momento em que as pessoas deveriam concentrar esforços no entendimento das mudanças de cenários e no atendimento de demandas dos clientes cada dia mais exigentes.

Os especialistas ressaltam com frequência os perigos da postura de diminuir custos e não investir em talentos na área de recursos humanos da empresa. Eles salientam a necessidade de tomar ações dinâmicas e a importância de se considerar as características particulares de cada produto ou serviço prestado ao cliente. O desafio continua sendo construir hoje a empresa de amanhã e, para isto, a solução apresentada é avaliar as necessidades dos clientes e estar em constante contato com eles, ouvindo suas críticas e sabendo tratá-las.

Segundo Rodrigues (2003) quando uma organização cria e sustenta um clima organizacional, seus colaboradores tem um maior desempenho e se sentem mais satisfeitos, aumentando o desempenho da empresa, pois a satisfação dos colaboradores contribui para a satisfação dos clientes, o que resulta na satisfação dos investidores.

De acordo com Schneider e White (2004) existem três fontes para o desenvolvimento do clima nas organizações: exposição dos membros às mesmas características estruturais objetivas; práticas e processos de seleção, retenção e designação de tarefas que produzem um

conjunto homogêneo de membros da organização e interações sociais que geram o entendimento compartilhado entre os membros.

Não importa a definição que tenhamos o clima organizacional estará sempre conectado as pessoas, o meio social e a cultura da organização no sentido de promover interações entre os colaboradores para o alcance dos objetivos, sempre utilizando como base os princípios da motivação humana.

É importante conhecer o clima organizacional das Instituições de Ensino Superior por considerá-lo um elo que une os sentimentos, a motivação e os objetivos dos diversos membros da organização. Em decorrência do clima, os conflitos surgidos entre os diversos segmentos das IES podem adquirir maior ou menor gravidade e então facilitar ou não a consecução dos objetivos pedagógicos da IES. Como o clima influencia o desempenho de todos os membros da instituição de ensino, conhecê-lo facilita o planejamento dos projetos de intervenção e de inovação na IES, aperfeiçoando assim o desempenho de toda a organização escolar. O clima no ambiente de trabalho pode contribuir para promover a criatividade ou inibir a sua expressão (ALENCAR, 2000).

Diante dos fatos apresentados, torna-se fundamental para a IES que quer sobreviver neste mercado de concorrência cada vez mais acentuada, conhecer e compreender como o aluno, professor e técnico percebem o clima da instituição.

A IES que possuir essas informações e as utilizar no planejamento da oferta de seus cursos estará um passo à frente de seus concorrentes. É sabido que a qualidade da IES, baseada nos vários processos e parâmetros de avaliação mantidos, principalmente pelos órgãos governamentais de regulação e controle do ensino. Compreender este processo é condição *sine qua non* para que uma IES possa oferecer ensino de qualidade, atrair o aluno e, conseqüentemente, se manter no mercado cada vez mais competitivo.

A Instituição de Ensino, segundo Libâneo (2004), é vista como um espaço educativo, uma comunidade de aprendizagem construída pelos seus componentes, um lugar em que os profissionais podem decidir sobre seu trabalho e aprender sobre sua profissão. Reúnem diversas pessoas, de várias raças e culturas diferentes, em prol de um mesmo objetivo: construção de uma aprendizagem significativa, através de discussões, diálogos, interação entre as pessoas. Este espaço cultural visa socializar o ser humano, buscando novos conhecimentos através de modernas estratégias e eficácia do sistema educativo, principalmente aqueles ligados ao sistema educacional, como é o caso do educador.

Desta maneira, este trabalho vem preencher uma lacuna existente na literatura, além de trazer informações estratégicas para uma IES no seu campo de atuação, aliando a busca de

conhecimentos científicos com benefícios prestados a um determinado segmento da sociedade. Para tanto, a pesquisa aborda o mercado de ensino superior no Estado do Amazonas.

As Instituições de Ensino, ainda que estejam integradas num contexto mais amplo, produzem uma cultura interna que lhes é própria e que exprime os valores e as crenças que os membros da organização partilham.

A Instituição de Ensino deve ser encarada como uma comunidade educativa, que mobiliza os atores sociais e os grupos profissionais em torno de um objetivo comum. Os atores no interior de um sistema fazem da organização aquilo que ela é. Por isso é importante compreender como eles percebem sua atmosfera de trabalho, a fim de se conhecerem os aspectos que influenciam o seu rendimento (BRUNET, 1995).

Para alcançar seus objetivos, cada Instituição de Ensino cria e mantém uma atmosfera de trabalho, um clima organizacional próprio, onde se realizam as tarefas atribuídas à direção e ao corpo docente. Estes percebem e interpretam os diferentes aspectos que identificam a organização em que trabalham, de maneira pessoal e de acordo com suas potencialidades. O clima da organização possibilita aos funcionários executar suas tarefas plenamente motivadas, de modo eficiente e eficaz.

O estudo sobre clima organizacional nas Instituições de Ensino mereceu destaque a partir do estudo e pesquisas de Halpin e Croft (1963), que enfatizaram sua influência no comportamento organizacional das Instituições de Ensino. Halpin e Croft realizaram uma pesquisa em 71 Instituições de ensino fundamental e médio nos Estados Unidos, com o objetivo de caracterizar o clima organizacional dessas instituições. A partir de suas conclusões sobre a influência do clima no comportamento organizacional em instituição de ensino, o assunto despertou o interesse de outros pesquisadores. Os estudos sobre clima organizacional abriram uma nova dimensão na busca de explicações para o desempenho humano nessas organizações.

O clima organizacional da IES e da sala de aula é um fator preponderante para a aprendizagem do aluno, influenciando no desenvolvimento do currículo escolar. Se o aluno e o professor vivem num ambiente tranquilo, harmônico, aberto a diálogos, a aprendizagem; toma-se muito mais significativa. Clima organizacional, de acordo com Santos (1999), mostra um dilema em comum no esforço de descrever e compreender o comportamento humano. Existe um quase perfeito acordo entre os autores de que o clima organizacional é um conceito significativo, o qual tem importantes implicações para entender o comportamento humano nas organizações.

O ambiente, o clima da IE e da aula não têm suas raízes no estabelecimento de normas a serem cumpridas, mas, principalmente depende das relações estabelecidas entre o pessoal da IES e o aluno e particularmente do professor com seus alunos e suas ações didático-pedagógicas. O ambiente de ensino deve ser rico em experimentação, observação, diálogos, debates, mostrando "não o que acontece no terreno da lousa, mas o que acontece no terreno das cadeiras e mais concretamente, em cada uma das cadeiras" (ZABALA, 1998, p.132).

Já o clima da IE é entendido, segundo Brunet (1999), como a atmosfera de trabalho reinante no interior da IE, que também influencia o desempenho dos membros da instituição. O clima pode ser autoritário ou permissivo demais, democrático ou fragmentado. Nene (apud FRANÇA, 1997), definiu Clima Organizacional como uma organização que inclui sentimentos e atitudes para o sistema, subsistema e supras sistemas e outros sistemas de pessoas, tarefas, procedimentos e conceptualizações.

Halfin & Croft (FRANÇA, 1997), identificaram, na pesquisa que realizaram alguns tipos de climas organizacionais, assim definidos. O diretor da IES que atua em um clima aberto demonstra transparência, sinceridade e honestidade nas relações com seus professores. Ele é íntegro e consistente. Não é indiferente às regras e regulamentos que lhe servem de "linha" de trabalho.

Segundo Perrenoud (2002), "para aprender, é preciso se encontrar em uma situação mobilizadora, que tenha sentido e provoque uma atividade na qual o aprendiz se envolva pessoal e duradouramente". A partir do momento em que o aluno sente segurança, tranquilidade, isto é, sente um clima harmônico na sala de aula, a aprendizagem se processa com mais facilidade. Além disso, numa IES que possui um bom clima escolar, professores e alunos sentem prazer em estar nela e frequentá-la, a permanência dos alunos no espaço escolar fora do período específico das aulas seria também sintomática da existência de um "bom clima" no estabelecimento.

Para que isso ocorra, é importante a postura da direção, coordenação, professores e funcionários. Uma gestão aberta e igualitária é fator decisivo para um bom clima organizacional, principalmente quando há coesão entre os membros da equipe. Releve-se que é importante haver competência e sensibilidade para lidar com as diferentes visões e posturas no grupo, promovendo condições de trabalho satisfatórias para todos (ABRAMOVA Y, 2003).

Segundo Gomes (2004), as constatações que destacam o clima organizacional e da sala de aula, convergem para uma atmosfera de encorajamento, tratamento pessoal, liderança do diretor, que tem papel estratégico, do corpo docente, relações próximas com a família e os

alunos. A boa relação entre esses segmentos inspira um clima de confiabilidade no estabelecimento de ensino.

A existência de um bom clima, segundo Abromavay (2003), "transparece em observações que destacam a sintonia entre a expectativa dos alunos e o cumprimento da função de ensinar da escola", trazendo os alunos para dentro dela.

#### **1.4.18. Os Estudos Sobre o Clima Organizacional**

##### **1.4.18.1. *Modelo Halpin E Croft***

Vários autores contribuíram para a pesquisa sobre o clima organizacional nas organizações. Dos estudos analisados, elegemos o de Halpin e Croft (1963), que nos pareceu mais adequado aos objetivos desta pesquisa. Eles foram os pioneiros em estudar o clima organizacional em escolas elementares americanas.

A pesquisa desenvolveu-se nas seguintes fases:

a) Construíram um banco com cerca de 1000 itens, que foram adaptados de várias maneiras, chegando à construção e testagem de três formas preliminares do "Organizational Climate Description Questionnaire - OCDQ".

b) Análise dos dados da Forma do OCDQ - Organizational Climate Description Questionnaire - que continha 80 itens e que havia sido aplicada a 1.115 pessoas que pertenciam a 71 escolas elementares americanas de seis diferentes regiões dos Estados Unidos. Após a análise fatorial, esses 80 itens se reduziram a 64.

c) A partir de análise fatorial, identificaram oito dimensões, sendo quatro relacionadas com as características do corpo docente - descompromisso, impedimento, espírito e intimidade - e outras quatro referentes às características do diretor como líder: alheamento, ênfase na produção, impulso e consideração.

d) Obtiveram oito escores de subtestes para cada uma das 1.115 pessoas.

e) Computaram a média e o desvio padrão e converteram os escores, brutos em escores padrão. Desta maneira, foram obtidos oito escores padrões para cada uma das dimensões.

f) Dos escores obtidos nestes oito subtestes realizados nas 71 escolas pesquisadas, construíram os perfis de cada uma dessas escolas. Isso possibilitou o estabelecimento das características do ambiente organizacional de cada escola.

g) Com a análise desses perfis e o seu alinhamento ao longo de um "continuum", limitado por um ambiente aberto e um fechado, Halpin e Croft posicionaram os outros ambientes por aproximação de características das dimensões encontradas. Assim, definiram as seguintes categorias de ambiente: aberto, autônomo, controlado, familiar, paternal e fechado; cada um deles apresentando uma valoração específica das oito características das atitudes do diretor e do professor.

De acordo com os pesquisadores, os seis tipos de clima organizacional são os seguintes:

Clima aberto: o corpo docente trabalha bem em conjunto, sem desavenças e queixas (baixo descompromisso); as tarefas administrativas do diretor facilitam as tarefas dos professores (baixo impedimento); o corpo docente revela moral elevado (moral ou espírito elevado); relativo grau de intimidade entre os professores (intimidade média); o diretor está atento à organização (baixo alheamento); o corpo docente produz fácil e livremente, havendo oportunidade para o exercício de lideranças ocasionais de professores (baixa ênfase na produção); o diretor procura dar exemplo, trabalhando muito (alto impulso); o diretor faz críticas construtivas ao trabalho docente, mas é capaz de sair do formalismo administrativo para ajudar o professor (alta consideração).

Clima autônomo: em tarefas orientadas, a equipe se integra nas atividades e atinge seus objetivos facilmente (baixo descompromisso); os procedimentos administrativos facilitam o trabalho docente e existem controles adequados (baixo impedimento); o moral do corpo docente, embora menos elevado que no clima aberto, apresenta-se alto (espírito elevado) bom relacionamento entre os elementos do grupo (intimidade alta); o diretor é um tanto impessoal e formal ao movimentar a organização (alto alheamento); o estilo de liderança do diretor favorece a determinação do procedimento para a equipe, mas a supervisão das tarefas não é rigorosa (baixa ênfase na produção); o diretor dá exemplo aos professores, pelo seu trabalho (alto impulso); o diretor tenta satisfazer as necessidades sociais dos professores (consideração média). A característica destacada deste clima é a quase completa liberdade que o diretor dá ao corpo docente.

Clima controlado: os professores estão integrados no trabalho, não há atritos nem intenção de salientar falhas ou divergências nas decisões administrativas (baixo descompromisso); as excessivas tarefas de caráter rotineiro e burocrático prejudicam o

trabalho docente (alto impedimento); o moral do grupo pode assumir duas direções: se for elevado, tende para o clima aberto e, em caso contrário, define-se pelo clima fechado (espírito médio); a falta de tempo livre do grupo dificulta as relações amigáveis e as distorções das diretrizes e controles estabelecidos (baixa intimidade); as atitudes do diretor não revelam desinteresse pela produtividade da organização escolar (baixo alheamento); a orientação do diretor estimula o rendimento do grupo, embora tudo deva ser feito ao seu modo (alta ênfase na produção); o diretor quase não delega autoridade aos elementos da equipe e procura supervisionar tudo que se faz na escola (impulso médio); o diretor dá mais importância ao trabalho que se deve fazer do que às pessoas que o realizam (baixa consideração).

Clima familiar: corpo docente descomprometido com o trabalho e produção deficiente, em situação de tarefa orientada (alto descompromisso); o diretor facilita ao máximo o desempenho do professor (baixo impedimento); o moral do grupo é regular (espírito médio); há relações de amizade pessoal no grupo (alta intimidade); o diretor não se manifesta indiferente nem impessoal na sua maneira de agir (baixo alheamento); embora não haja críticas individuais, ninguém procura alcançar sua maior capacidade de produção (baixa ênfase na produção); o diretor é considerado apenas uma boa pessoa" (baixo impulso); o dirigente abdica do controle social e "faz questão de ser reconhecido como um membro do grupo, sem nenhuma diferença hierárquica de funções (alta consideração).

Clima paternal: não há bom trabalho de equipe, pela deficiência de controle administrativo (alto descompromisso); quase todas as tarefas de rotina são feitas pelo diretor (baixo impedimento); o moral do grupo não é bom, pela ausência de satisfação adequada na realização de tarefas e de objetivos sociais (espírito baixo); o relacionamento dos elementos do grupo não se revela amistoso (baixa intimidade); o diretor torna-se quase inoportuno pelas atitudes extremadas em saber tudo que ocorre na escola (alheamento quase ausente); o diretor estimula o rendimento do corpo docente, mas de forma diretiva, pois tudo deve ser feito de acordo com seu modo de pensar e planejar (alta ênfase na produção); o diretor tenta movimentar a organização com o auxílio do grupo, mas fracassa em seus intentos, pois não dá exemplo de atitudes decisivas para a produtividade organizacional (impulso médio); o diretor procura agir mais no sentido de satisfazer suas próprias necessidades sociais (alta consideração).

Clima fechado: escasso comprometimento dos professores em realizar um trabalho de equipe (alto descompromisso); não há facilidade para o bom desempenho de tarefas (alto impedimento); o moral do grupo não é adequado à produtividade da organização escolar (baixo espírito); o relacionamento entre os membros da escola revela-se superficial e pouco

consistente (intimidade média); o diretor estabelece regras para controlar as atividades de maneira um tanto arbitrária (alto alheamento); o estímulo à alta produtividade está presente, embora de maneira formal (alta ênfase na produção); não existe interesse em motivar reações de impulso no grupo (baixo impulso); a deficiente consideração à pessoa de outros elementos da equipe é uma realidade (baixa consideração).

Halpin e Croft (1963), na descrição dos resultados de sua pesquisa sobre o clima organizacional em escolas, observaram diferença entre o comportamento do diretor em um ambiente aberto e o comportamento do diretor em um ambiente fechado.

O diretor de uma escola com clima aberto demonstra sinceridade em suas relações com os professores. Tem integridade, visto que é "consistente" e, portanto, pode funcionar bem em qualquer situação. Não é indiferente às regras e regulamentos que lhe servem de direção e controle sutil dos professores. Não precisa enfatizar a produção, nem precisa controlar demasiadamente as atividades dos professores, porque os mesmos produzem fácil e livremente. Tem pleno controle da situação e oferece liderança de maneira clara.

O diretor de uma escola com clima fechado é altamente indiferente e impessoal no controle e na direção das atividades dos professores. Enfatiza a produção estabelecendo regras e regulamentos que em geral são arbitrários. Possui pouco impulso e não motiva os professores. Não se preocupa com as necessidades sociais dos professores e nem oferece liderança adequada para o grupo.

Os professores num clima organizacional aberto apresentam um espírito elevado e demonstram satisfação nas relações interpessoais. Também demonstram forte motivação. Já nas escolas com clima fechado, os professores apresentam um baixo moral, pouca satisfação no trabalho e têm dificuldade em trabalhar juntos.

Halpin e Croft (1963), ao concluírem seu estudo sobre clima organizacional nas escolas, enfatizaram o clima aberto, considerando-o como o tipo de clima que mais favorece o ambiente escolar.

Afirmaram também que este tipo de clima exige uma liderança em que os professores sejam tratados como profissionais participantes do processo decisório da escola. Concluíram que um bom líder deve contribuir para os dois objetivos principais do grupo: realização de objetivos e manutenção do grupo.

As dimensões do clima organizacional identificadas por Halpin e Croft (1963) são as seguintes:

- 1. Descompromisso:**

Refere-se à atitude do professor que não se integra ou não está engajado nas tarefas inerentes à sua função e nem na equipe da escola.

**2. Impedimento:**

Diz respeito ao sentimento dos professores, contrário às exigências do diretor que consideram desnecessárias. Acreditam que este está criando obstáculos ao invés de facilitar seu trabalho.

**3. Espírito:** Refere-se ao moral. É a atitude do grupo que revela satisfação de suas necessidades sociais e prazer na realização do trabalho comum.

**4. Intimidade:** Atitude de empatia entre os professores que os leva a um relacionamento amigável. Esta dimensão descreve a satisfação de necessidades sociais que não está necessariamente associada à realização da tarefa.

**5. Alheamento:** Refere-se ao comportamento do diretor que se caracteriza como formal e impessoal, mantendo-se emocionalmente distante de sua equipe de trabalho. Ele "segue o regimento" e prefere ser guiado por instruções legais e diretivas.

**6. Ênfase na produção:** Diz respeito ao comportamento do diretor que se caracteriza pela supervisão rigorosa, visando uma maior produtividade. Ele é altamente diretivo e sua comunicação tende a ir a uma única direção. Não é sensível ao *feedback* de seu pessoal.

**7. Impulso:** Refere-se ao esforço do diretor para tentar "movimentar a organização". Não é marcado pela supervisão próxima, mas pela tentativa do diretor de motivar os professores através do exemplo que ele pessoalmente estabelece.

**8. Consideração:** Atitude do diretor caracterizada por um relacionamento predominantemente humano com os professores.

Segundo HALPIN e CROFT (1963) para classificar um clima como aberto, autônomo, controlado, familiar, paternal e fechado, deve haver coincidência em pelo menos cinco dimensões.

#### 1.4.18.2. *Questionário de Clima*

Schneider e Bartlett (1968, 1970), para mensurarem o clima organizacional nas instituições de ensino, desenvolveram o ACQ. Os autores formularam um instrumento contendo 10 itens aproximadamente, agrupados em 4 dimensões:

- Apoio acadêmico

- Estrutura da instituição
- Interesses por novos alunos
- Satisfação geral

Este mesmo questionário foi utilizado em pesquisas realizadas por Schneider (1972) para identificar as preferências e expectativas do clima organizacional entre novos alunos da instituição.

Foi também utilizado por Schneider e Snyder (1975) para a verificação da relação entre clima organizacional e motivação dos alunos.

#### 1.4.18.3. *Questionário sobre Clima Organizacional (Escala de Kolb)*

Este questionário tem sido muito utilizado em pesquisas publicadas no Brasil, por Souza (1977, 1978, 1980A, 1980B, 1981, 1982A, 1983), Haetinger (1979), Bona (1981), Richter (1982), Xavier (1986), Gutierrez (1988), Gomes (2002), e em trabalhos acadêmicos por Brock (1980), Santos (1983), Xavier (1984), Amboni (1986).

Elaborado com base nos estudos de Litwin e Stringer (1968) e nos motivos sociais básicos de McClelland: poder, associação e afiliação, o questionário foi desenvolvido por Kolb et al em 1971 como instrumento de aprendizagem, para exercícios em classe.

Visando identificar e analisar o clima organizacional, Kolb *et. al.* (1978) sugerem um questionário de sete dimensões.

É um modelo que utiliza além da responsabilidade, padrões e recompensas, já vistos no modelo anterior, há ainda os seguintes:

- Conformismo – sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais se devem amoldar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo;
- Clareza Organizacional – sentimento de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos;
- Calor e Apoio – sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho;
- Liderança – disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados; quando surgem necessidades de liderança, os membros

sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem-sucedida; a organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas.

#### 1.4.18.4. *Questionário de Schneider e Hall*

Schneider e Hall (1972), em estudos sobre atividades e o clima em uma instituição de ensino, desenvolveram um questionário específico para o estudo com quatro itens distribuídos em quatro dimensões:

- Eficiência do superior
- Desafio e significância do trabalho
- Aceitação pessoal
- Autonomia e igualdade

#### 1.4.18.5. *Questionário de Sbragia*

Sbragia (1983), num estudo empírico sobre o clima organizacional em instituição de pesquisa de natureza governamental, utiliza um modelo contendo vinte fatores/indicadores.

Além de conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade, há os seguintes fatores/indicadores:

- Estado de Tensão: descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções;
- Ênfase na Participação: descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas ideias e sugestões são aceitas;
- Proximidade da Supervisão: descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas; o quanto as pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho; o quanto as pessoas têm possibilidade de exercer a iniciativa;
- Consideração Humana: descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos humanos;
- Autonomia Presente: descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões; o quanto não precisam ter suas decisões verificadas;
- Prestígio Obtido: descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização;

- Tolerância Existente: descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva;
- Clareza Percebida: descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito; o quanto a organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso;
- Justiça Predominante: descreve o grau que predomina nos critérios de decisão; as habilidades e desempenhos antes dos aspectos políticos, pessoais ou credenciais;
- Condições de Progresso: descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional; o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso;
- Apoio Logístico Proporcionado: descreve o quanto a organização provê às pessoas as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho;
- O quanto à organização facilita seus trabalhos principais;
- Reconhecimento Proporcionado: descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros; o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos;
- Forma de Controle: descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas antes do policiamento e do castigo.

#### 1.4.18.6. *Fatores de Pilares:*

Pilares (1991) estabeleceu dez fatores a serem pesquisados para que a percepção dos alunos e servidores possa ser trabalhada de maneira prática. São eles:

- Quantidade de trabalho
- Relações Inter setoriais
- Sistemas e canais de comunicação
- Remuneração e carreira
- Benefícios
- Relacionamento na instituição
- Relacionamento Interpessoal
- Valorização

- Motivação
- Satisfação com a instituição

#### 1.4.18.7. *Variáveis Organizacionais de Luz*

Luz (1995) analisa com mais detalhes e abrangência o clima organizacional, através de um modelo que utiliza a percepção de dezoito variáveis, distribuídas da seguinte forma:

- A instituição em si
- Integração interdepartamental (integração funcional)
- Supervisão
- Comunicação
- Progresso
- Relacionamento interpessoal
- Processo decisório
- Benefícios
- Condições físicas de trabalho
- Relacionamento instituição x alunos x servidores
- Disciplina
- Participação
- Pagamento
- Segurança
- Objetivos organizacionais
- Orientação para resultados

#### 1.4.18.8. *Modelo de Litwin e Stringer*

Desenvolvido por Litwin e Stringer (1966), para estudos simulados sobre clima organizacional, este questionário consta de seis itens, distribuídos em seis dimensões:

- Estrutura e normas
- Padrões e responsabilidade
- Recompensa e punição

- Risco e envolvimento
- Cordialidade e apoio
- Cooperação e conflito

O OCQ também foi utilizado por vários autores com algumas modificações, dentre eles: Waters et al (1974), Sims e Lafollete (1975), Gawin (1975), Muchinsky (1976, 1977).

Gawin (1975) fez modificações no OCQ para avaliar até que ponto as percepções do clima poderiam ser explicadas pelas medidas das variáveis organizacionais e pessoais.

O instrumento consta de seis itens distribuídos em seis dimensões um pouco diferentes do OCQ:

- Clareza e eficiência da estrutura organizacional
- Obstáculos
- Recompensas
- Espírito de equipe
- Consideração e confiança gerencial
- Desafio e risco

O modelo de Litwin e Stringer (1968) utiliza um questionário baseado em nove fatores/indicadores:

- Estrutura – sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho: muitas regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações enfrentadas no desenvolver do trabalho;
- Responsabilidade – sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho e a não dependência quando desempenha suas funções;
- Desafio – sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho das suas funções;
- Recompensa – sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; ênfase em incentivos positivos e não em punições; sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração;
- Relacionamento – sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização;
- Cooperação – percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados);

- Conflito – sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas;
- Identidade – sentimento de pertencer à organização, como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho, em geral, a sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais;
- Padrões – é o grau em que a organização enfatiza normas e processos.

#### 1.4.18.9. *Outros Instrumentos Utilizados na Pesquisa de Clima*

Analisando os vários instrumentos, pode-se notar que o número de dimensões estudadas é bastante variado, como também o é o número de itens incluídos em cada pesquisa, não havendo uma concordância sobre as variáveis que mensuram o clima organizacional.

Em alguns desses últimos estudos, mais especificamente, técnicas de análise fatorial são empregadas para diminuir-se tal número de dimensões, reduzindo-o a um conjunto menor de fatores mais diferenciados entre si e mais internamente consistentes, dentro de um esforço, portanto, de busca de medidas mais objetivas e válidas para avaliação do fenômeno.

Tendo em vista a falta de consenso sobre as variáveis que avaliam o clima de uma organização, James e Jones (1982) comentam que uma das maiores recomendações feitas é que considerável energia seja direcionada em sistemática e cuidadosa investigação da fronteira conceitual de clima organizacional, tal que pesquisadores possam determinar as variáveis, dimensões, "*constructos*" específicos a serem incluídos no âmbito do clima organizacional, e, mais importante, as maneiras em que tais dimensões substituem ou se diferenciam de outras variáveis, dimensões e "*constructos*" anteriormente usadas para estudos das características situacionais.

Várias dimensões fazem parte da maioria dos estudos, com nomenclaturas idênticas ou diferenciadas, entretanto, com o mesmo sentido. Destacam-se, entre elas, a variável estrutura com terminologias do tipo: clareza e eficiência da estrutura organizacional, estrutura e normas, adequação da estrutura. Além da variável apoio e calor humano com os termos: sociabilidade, cordialidade e apoio, aceitação pessoal, relacionamento interpessoal.

O questionário de clima organizacional, solicitando informações de opiniões e sentimentos dos membros a respeito do ambiente de uma instituição, naquele dado momento. É o instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa e sobre o mesmo, Roesch (1999, p. 142) afirma:

“O questionário não é apenas um formulário, ou conjunto de questões listadas sem muita reflexão. [...] é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Para tanto, requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa e do plano da pesquisa [...]”

O variável clima organizacional foi mensurado através da escala de Kolb et al (1978) (conformismo, responsabilidade, padrões de desempenho, recompensa, clareza organizacional, calor e apoio, liderança), associada aos três motivos sociais identificados por McClelland (1955): afiliação, poder e realização.

Necessidade ou motivo de poder: caracteriza-se pelo forte desejo de dominar e controlar, chefiar, influenciar e manter impacto sobre outras pessoas.

Necessidade ou motivo de realização: é o desejo de alcançar sucesso ou de ter bom êxito competitivo, medido em relação a um padrão pessoal de excelência. Necessidade ou motivo de aplicação: consiste no desejo de uma pessoa em manter relações calorosas, afetuosas e amistosas com outros indivíduos.

McClelland (1972) afirma que o clima organizacional é determinado pelos estilos de liderança e administração, bem como pela estrutura organizacional, contribuindo para moldar o comportamento dos indivíduos para afiliação, poder ou realização na organização.

Além destes fatores constitutivos do clima preconizados por Kolb et al (1978) o presente estudo selecionou as variáveis ética, conflito e cooperação, condições de trabalho, comunicação (*feedback*), ética e estímulo à criatividade por terem sido as mais comuns entre a maioria das pesquisas realizadas, além da imensa importância desses fatores numa era de tanta competitividade.

Segundo Seiffert (1997), o comprometimento pode ser definido como sendo um processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização e que tem como características: forte crença e aceitação dos objetivos e valores, forte desejo de manter o vínculo e intenção de se esforçar em prol da organização.

A ética é uma questão muito importante para o sucesso de qualquer organização pautada na transparência, devendo ser cultivada como um ideal da organização. Na realidade, a questão da ética vem ao encontro da necessidade de maior nível de complexidade e credibilidade junto ao conjunto da sociedade.

Segundo Moreira (1999, p. 28), a ética empresarial “é o comportamento da organização - entidade lucrativa - quando age de conformidade com os princípios morais e as regras do bom proceder aceitas pela coletividade (regras éticas)”.

A maioria dos autores que estudam a questão da ética estabelece que o comportamento ético seja a única maneira de obtenção do lucro com respaldo moral.

A sociedade tem exigido que a organização sempre pugnasse pela ética nas relações com os seus clientes, fornecedores, competidores, empregados, governo, meio ambiente e público em geral.

A questão está muito ligada à responsabilidade social da organização, onde é perfeitamente plausível aliar lucros, resultados, qualidade e produtividade, com valores de honestidade, justiça, cooperação, prudência, preservação etc.

Peterson e Spiker (2005) defendem que a dinâmica organizacional está baseada no conceito de espírito de equipe do capital humano, ou seja, a socialização da informação em um conhecimento organizacional.

Shapira et al (2006) enfocam a medida do conhecimento de forma setorial, sugerindo a soma de recursos de liderança, das potencialidades do capital humano, da informação e da experiência colaborativa.

Jablokove Booth (2006) define e discute a abertura cognitiva dentro do contexto da teoria da Adaptação-Inovação de Kirton, uma estrutura útil para resolver problema compreensivo (solução do problema) no geral.

As implicações específicas de abertura cognitiva para organizações do desenvolvimento de produto e de desempenho elevado do capital humano são discutidas, e as sugestões para sua gerência eficaz são oferecidas.

Sendo assim ela envolve todo o chamado processo administrativo pelo qual se busca planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos da organização, visando atingir os objetivos desejados, engloba, portanto, a determinação dos objetivos e da filosofia da organização, da natureza das relações hierárquicas, mecanismos de decisão e de controle, entre outros aspectos (CARMO, 2003, p. 24).

O enfoque dado à gestão das organizações pode ser analisado historicamente através da evolução das teorias gerais da administração e dos modelos de gestão. Através do estudo da evolução da gestão organizacional é possível visualizar as bases do pensamento administrativo e seus valores intrínsecos às tomadas de decisões na ambiência da organização do trabalho

Victor e Cullen (1988) devolveram um questionário com o objetivo de estudar a ética do clima organizacional. Este questionário determinou cinco fatores relativos à ética do clima de quatro organizações.

Rego (2002) também analisa as relações entre cinco climas éticos e quatro comportamentos de cidadania organizacional (CCO). Portanto, a ética é um assunto que merece atenção das organizações, pois a organização que adota uma cultura ética, possivelmente, reduzirá seus custos de coordenação.

Segundo Denny apud Ourives (2002, p. 1), "a cultura do conflito é mais cara que a cultura da cooperação".

A dinâmica acelerada e imprevisível requer pessoas que façam uso do seu potencial criador no trabalho, de forma a apresentar ideias novas para enfrentar novos desafios. Dessa situação surge a necessidade de se discutir a importância da criatividade na percepção do clima.

Estudos mais recentes enfatizam as influências socioambientais na criatividade, observando-se maior interesse por esse fenômeno no contexto organizacional.

Pelz e Andrews (1966), membros do Instituto de Pesquisa Social da Universidade de Michigan, Ann Arbor, relacionaram o clima organizacional à criatividade ao investigarem climas favoráveis para pesquisadores.

Faria e Bueno (1998) estudaram sobre os indicadores de clima para a criatividade, desenvolvendo um instrumento de medida da percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. E, finalmente, a variável comunicação com ênfase no *feedback* foi incluída na pesquisa.

Dentre as razões mais importantes para inclusão dessa variável na pesquisa de campo, podem-se destacar:

I. A comunicação pois constitui a base para quase todas as atividades nas organizações. Segundo Mintzberg (1972), os gerentes passam mais de 75% do tempo se comunicando.

II. "Uma das principais causas que geram insegurança das pessoas nas organizações é a falta de *feedback*. Os funcionários ficam sem saber como está indo no trabalho (...)" (Luz, 1995, p. 2).

III. Na opinião de Tracy (1994, p. 89), "um administrador confere '*empowerment*' aos outros, dando *feedback* sobre o seu desempenho. Se as pessoas quiserem ter o poder de ser bem-sucedidas, precisam saber quando e como melhorar o seu desempenho".

**Quadro 1:** Comparação das características dos três principais modelos de pesquisa de clima organizacional.

<b>Fatores/indicadores</b>	<b>Modelo de Litwin &amp; Stringer</b>	<b>Modelo de Kolb</b>	<b>Modelo de Sbragia</b>	<b>Modelo proposto</b>
<b>Fatores internos</b>	X	-	X	X
Estrutura/regras	X	X	X	-
Responsabilidade/autonomia	X	X	X	-
Motivação	X	-	X	X
Relacionamento	X	-	X	-
Conflito	X	-	X	X
Identidade	-	X	X	X
Clareza organizacional	-	X	-	X
Liderança	-	-	X	-
Participação/iniciativa	-	-	X	X
Consideração	-	-	X	X
<b>Fatores/indicadores</b>	<b>Modelo de Litwin &amp; Stringer</b>	<b>Modelo de Kolb</b>	<b>Modelo de Sbragia</b>	<b>Modelo proposto</b>
Oportunidade	-	-	X	-
Comunicação	-	-	-	X
Cultura organizacional	-	-	-	X
Nível sociocultural	-	-	-	X
<b>Fatores externos</b>	-	-	-	X
Convivência	-	-	-	X
Lazer	-	-	-	X
Saúde física e mental	-	-	-	X
Vida social	-	-	-	X

## 2 METODOLOGIA

### 2.2. FUNDAMENTAÇÃO

O clima organizacional representa um fator relevante no alcance ou não dos objetivos da organização. Em decorrência dele é que os conflitos entre os diversos membros da IES podem adquirir maior ou menor gravidade e, dessa forma, ajudar ou não o alcance dos objetivos pedagógicos.

Neste capítulo são apresentados e discutidos os procedimentos metodológicos que norteiam esta pesquisa, aborda-se primeiramente a caracterização do estudo, para posterior elucidação de sua execução, coleta, organização e análise dos dados.

Os trabalhos acadêmicos necessitam de um amparo científico no que diz respeito aos conceitos explorados, e desta forma adquirir credibilidade em relação aos tópicos abordados, soluções propostas e consequentes resultados obtidos.

Este estudo trata de uma pesquisa qualitativa exploratória, pois tem como objetivo principal, de acordo com Gil (2008, p. 50):

“desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Pesquisas exploratórias habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso.”

A pesquisa se configurou como uma revisão bibliográfica, um estudo de caráter descritivo exploratório, que permite que se tome conhecimento de material relevante, tomando-se como base o que já foi publicado sobre o clima organizacional em instituição de ensino e caracterização das Instituições de Ensino Superior no Brasil de acordo com a legislação vigente.

Em termos de referenciais teórico-metodológicos, trabalhou-se com a perspectiva etnográfica que consiste em descrever, analisar e interpretar a elaboração de instrumentos de apreensão ou de manipulação da realidade.

Segundo Ludke e André (1996), "o estudo qualitativo se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada".

Na investigação qualitativa, cria-se uma relação dinâmica entre pesquisador e o pesquisado, sendo o resultado deste estudo uma tarefa coletiva, criando um "vínculo indissociável entre mundo objetivo e subjetividade do sujeito" (CHIZZOTTI, 1999).

O pesquisador participa da construção do conhecimento, interpretando os acontecimentos e analisando os seus resultados. Ele é responsável por descobrir significados e relações entre os fenômenos. Através dos contatos mantidos com os informantes, emite opiniões sobre o objeto em estudo.

Haja vista a dificuldade em definir as variáveis e/ou propriedades organizacionais que devem ser utilizadas para estudos de clima organizacional, buscou-se a síntese de alguns dos instrumentos já utilizados para avaliação do clima, quer sejam para pesquisa efetivamente

realizadas, quer sejam destacados em referências bibliográficas de autores que debateram sobre o assunto.

### 2.3. MODELO PROPOSTO

Esse modelo é fruto de estudos na literatura existente e da aplicação nas instituições de ensino superior. O modelo proposto está mais próximo da realidade atual das instituições pesquisadas.

O importante é que a questão da geração ou aperfeiçoamento de ferramentas gerenciais que melhoram o relacionamento instituição/aluno chegue próxima ao nível de desenvolvimento em que se encontram as ferramentas necessárias.

O modelo proposto leva em consideração a evolução do cenário institucional a fim de atender as necessidades dos fatores internos e externos. Os fatores internos de influência são os que se originam dentro da instituição, sendo que essa pode atuar diretamente sobre esses fatores para melhorias.

Os fatores externos de influência são os que têm origem fora do âmbito da instituição, mas exercem influência direta no comportamento, ações e decisões dos alunos e servidores dentro da instituição.

O modelo de Litwin e Stringer foi o primeiro a ser testado em empresas de grande porte, permitiu uma comparação entre os resultados apresentados pelas empresas pesquisadas, demonstrando distintos climas organizacionais em empresas que tinham diferentes políticas para seus Recursos Humanos.

Os resultados comprovaram a importância dos estudos sobre o clima organizacional nas empresas e reforçaram algumas teses do movimento Comportamentalista.

O modelo de Kolb surgiu duas décadas depois, também nos Estados Unidos, após estudos de sua equipe sobre o modelo desenvolvido por Litwin e Stringer, tentando aperfeiçoá-lo a partir dos progressos dos estudos da Psicologia.

O modelo de Sbragia, da Universidade de São Paulo, baseou-se ainda no modelo de Litwin & Stringer, e foi elaborado a partir de um amplo estudo realizado em 13 instituições públicas de pesquisa no Brasil, realizado no início da década de 1980. Esse estudo demonstrou várias deficiências institucionais com relação à política e estratégia de seus Recursos Humanos, não só nas empresas pesquisadas, mas com reflexos em outras empresas do setor público e em empresas do setor privado no Brasil.

O estudo realizado por Coda, para criar seu modelo foi bem mais amplo que os anteriores, analisando também a motivação, a cultura, o bem-estar e a liderança dos funcionários. Ele buscava novas estratégias para a gestão dos Recursos Humanos.

Com esse estudo bem mais amplo, ele deixou de dar um maior aprofundamento nos detalhes do levantamento do clima organizacional, empregando menos fatores/indicadores do clima organizacional que o modelo de Sbragia.

O modelo de Kozlowski foi desenvolvido mais especificamente para investigar um dos fatores/indicadores do clima organizacional, a liderança, comparando-a com os demais fatores/indicadores. Portanto, é um modelo mais voltado para o levantamento dos efeitos dos estilos de liderança na organização do que para o levantamento do clima organizacional.

Com os resultados obtidos pelo modelo de Levering, demonstrando a estreita relação entre o desempenho e o clima organizacional, o modelo foi adotado por uma grande empresa de consultoria dos EUA que também atua no Brasil e em outros países. Esse modelo tem sido usado para avaliar as cem melhores empresas para se trabalhar nestes países.

Portanto, o modelo tem um enfoque mais específico, mostrando a qualidade de vida dos funcionários das empresas pesquisadas e sua relação com a imagem e o desempenho organizacional.

**V1- Conformidade com a estrutura - o sentimento de que existem muitas limitações, regras impostas na organização (...).**

6 - Os alunos respeitam as regras.

15 - Alunos prestam pouca atenção às regras.

**V2 - Responsabilidade - (...) o grau em que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem terem de verificar com os superiores cada etapa (...).**

4 - Muitos alunos, aqui, desenvolvem um senso forte de responsabilidade a respeito de sua atuação na vida social e política contemporânea.

9 - Os alunos tem consciência da necessidade de cuidar do patrimônio da escola

12 - Muitos alunos desempenham papel ativo, visando ajudar os novos alunos a adaptarem-se a vida no campus.

**V3 - Padrões de desempenho - a ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que ela coloca objetivos estimulantes (...).**

1 - Os professores esforçam-se para ajudar os alunos.

2 - O curso ensina aos alunos aptidões e técnicas aplicáveis a sua profissão.

25 - Os membros do corpo docente estão disponíveis para conferências e reuniões.

27 - A maioria dos professores demonstra consideração e interesse pelos alunos, além de oferecer-lhes ajuda.

**V4 - Recompensas - o grau em que os membros sentem que estão reconhecidos e recompensados por bom trabalho, enfatizando a questão dos benefícios ofertados pela organização (...).**

11 - Os alunos consideram que os trabalhos devem ser feitos individualmente.

31 - Os alunos respeitam o valor da aprendizagem e realizam seus próprios trabalhos escolares.

43 - Os cursos oferecem aos alunos bases para melhorar o status social e econômico na vida.

**V5 - Clareza organizacional - o sentimento, entre os membros, de que as coisas são bem organizadas e os objetos claramente definidos (...).**

16 - Poucas pessoas consideram seriamente as queixas do alunos.

34 - A administração parece se preocupar realmente com o bem-estar dos alunos.

**V6 - Calor humano e apoio - o sentimento de que a amizade é uma norma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo (...).**

17 - Os eventos importantes na faculdade atraem entusiasmo e apoio dos alunos.

20 - A vida nas salas dos prédios é monótona e desprovida de interesse.

23 - O relacionamento entre as pessoas no campus é cordial e amigável.

32 - Os locais de convivência do instituto parecem ser agradáveis e alegres para se reunir.

36 - As pessoas são educadas, porem reservadas.

41 - Atividades atléticas e outros eventos recreativos no interior da instituição não fazem parte do cenário.

**V7 - Liderança - a disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados (...).**

24 - Muitos alunos participam de clubes ou organizações.

13 - A administração e o corpo docente empenham-se para tratar todos com equidade.

14 - A administração parece ser indiferente em relação aos alunos.

**V8 - Conflitos - descreve o quanto as pessoas estão dispostas a servir e considerar diferentes opiniões; a ênfase relativa dada pelas pessoas em "levantar o problema", discuti-lo, negociar os impasses, ao invés de ignorá-lo.**

3 - Encontram-se canais plenamente acessíveis para os alunos apresentarem as queixas.

42 - Qualquer um que conheça as pessoas certas do corpo docente ou da administração consegue obter uma melhor oportunidade aqui.

**V9 - Participação - descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas ideias e sugestões são aceitas; avalia a quantidade e a qualidade dos mecanismos de participação.**

28 - Os alunos tem pouca oportunidade de manifestarem liberdade de escolha.

29 - Os alunos tem um grau elevado de liberdade e flexibilidade a respeito de temas como comparecimento as aulas.

**V10- Competição - descreve o quanto a organização está disposta a enfrentar a concorrência, adotando altos padrões de desempenho; o quanto a organização estimula a competição saudável entre os funcionários e a competição do funcionário consegue mesmo.**

10 - Os alunos fixam padrões elevados de realização para si mesmos

44 - Os alunos fazem o mínimo necessário

35 - Os alunos colaboradores entre si nos trabalhos e projetos acadêmicos.

**V11- Comprometimento com a organização - avalia o grau com que os funcionários se identificam com a missão, os valores, as crenças e os objetivos organizacionais; descreve o quanto os funcionários sentem-se responsáveis pelo cumprimento das metas individuais e globais.**

7 - Muitos dos professores são instrutores meticolosos e, realmente, expõem detalhadamente os elementos fundamentais de suas disciplinas.

45 - A maior parte dos professores ensina apenas pontos básicos.

33 - Membros do corpo docente raramente encontram disponíveis para os alunos.

**V12- Condições de trabalho - descreve as condições físicas do trabalho (local, iluminação, máquinas, equipamentos) necessárias para um bom desempenho; o quanto a organização facilita seus trabalhos principais provendo os funcionários de recursos materiais.**

5 - Os alunos parecem não se valer dos recursos da biblioteca.

18 - Alunos são relapsos ou indiferentes ao patrimônio da instituição.

40 - Os alunos parecem fazer grande uso da biblioteca como fonte de informação.

**V13- Comunicação (feedback) - enfatiza o grau de conhecimento que os funcionários têm sobre os fatos relevantes da organização; descreve o quanto a comunicação é clara, objetiva e espontânea; o conhecimento e a utilização dos canais de comunicação; o**

**quanto as informações são descentralizadas e a intensidade com que recebem retorno do seu desempenho.**

21 - Informações de interesses dos alunos, como ultima data para realizar um curso, encontram-se prontamente disponíveis.

19 - Os assessores acadêmicos são preparados e oferecem conselhos valiosos.

38 - Informações de interesse do aluno não são bem divulgadas.

39 - Os assessores acadêmicos proporcionam poucas informações uteis.

**V14 - Ética empresarial - avalia o grau de responsabilidade social da organização perante os funcionários, fornecedores, clientes e meio ambiente; avalia a coerência entre a "teoria" e a "prática"; avalia o quanto a organização oportuniza a todos o progresso.**

26 - Os alunos nutrem grande consideração pela ética e pelos valores.

30 - Os alunos parecem não se interessar por aquilo que é ético.

22 - Alunos valem-se de diversas formas de desonestidades para serem aprovados.

**V15 - Estímulo à criatividade - avalia o quanto a organização estimula a inovação e a criatividade; o quanto a organização apoia ideias criativas; avalia a quantidade e a qualidade dos mecanismos direcionados à criatividade; o quanto a organização recompensa ideias criativas.**

8 - Os recursos e programas aplicados no ensino parecem ser sempre os mesmos.

37 - Cursos ou programas de estudo inovadores são introduzidos e experimentados.

A análise de conteúdo através da bibliografia constituiu importante fonte da observação das 17 variáveis selecionadas para este estudo. Outro aspecto que levou à escolha dessas 15 variáveis foi à tentativa de incluir, na pesquisa, aspectos relacionados às seguintes dimensões envolvidas por Leitão *et. al.* (1998) num trabalho de desenvolvimento de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica:

- Dimensão ocupacional: refere-se ao exercício de papéis ocupacionais, ao desempenho do empregado no cargo e à perspectiva de crescimento na carreira.
- Dimensão organizacional: refere-se às condições propiciadas pela organização para que o empregado desempenhe seu papel ocupacional.
- Dimensão psicossocial: conjunto de comportamentos individuais ou grupais presentes na organização, isto é, a manifestação de sentimentos e atitudes dos empregados em relação às pessoas, ao trabalho e à própria organização.

Dessa forma, as 45 variáveis foram assim classificadas:

## a) Dimensão ocupacional:

- Responsabilidade;
- Padrões de desempenho;

## b) Dimensão organizacional:

- Conformidade com a estrutura;
- Recompensa;
- Clareza organizacional;
- Condições de trabalho;
- Ética empresarial;
- Estímulo à criatividade.

## c) Dimensão psicossocial:

- Apoio e calor humano;
- Liderança;
- Conflitos;
- Participação;
- Competição;
- Comprometimento com a organização;
- Comunicação (*feedback*).

**Quadro 2:** Distribuição das questões por bloco.

Bloco	Nº Questão	Questão
<b>Conformidade com a estrutura</b>	6	Os alunos respeitam as regras
	15	Alunos prestam pouca atenção as regras
<b>Responsabilidade</b>	4	Muitos alunos, aqui, desenvolvem um senso forte de responsabilidade a respeito de sua atuação na vida social e política contemporânea
	9	Os alunos fixam padrões elevados de realização para si mesmos
	12	Muitos alunos desempenham papel ativo, visando ajudar os novos alunos a adaptarem-se a vida no campus
<b>Padrões de desempenho</b>	1	Os professores esforçam-se para ajudar os alunos
	2	O curso ensina aos alunos aptidões e técnicas aplicáveis a sua profissão
	25	Os membros do corpo docente estão disponíveis para conferências e reuniões
	27	A maioria dos professores demonstra consideração e interesse pelos alunos,

		além de oferecer-lhes ajuda
<b>Recompensas</b>	11	Os alunos consideram que os trabalhos devem ser feitos individualmente
	31	Os alunos respeitam o valor da aprendizagem e realizam seus próprios trabalhos acadêmicos
	43	Os cursos oferecem aos alunos bases para melhorar o status social e econômico na vida
<b>Clareza organizacional</b>	16	Poucas pessoas consideram seriamente as queixas dos alunos
	34	A administração parece se preocupar realmente com o bem-estar dos alunos
<b>Calor humano e apoio</b>	17	Os eventos importantes na universidade atraem entusiasmo e apoio dos alunos
	20	A vida nas salas dos prédios é monótona e desprovida de interesse
	23	O relacionamento entre as pessoas no campus é cordial e amigável
	32	Os locais de convivência do instituto parecem ser agradáveis e alegres para se reunir
	36	As pessoas são educadas, porém reservadas
<b>Liderança</b>	41	Atividades atléticas e outros eventos recreativos no interior do campus não fazem parte do cenário
	13	A administração e o corpo docente empenham-se para tratar todos com equidade
	14	A coordenação parece ser indiferente em relação aos alunos
<b>Conflitos</b>	24	Muitos alunos participam de clubes ou organizações
	3	Encontram-se canais plenamente acessíveis para os alunos apresentarem as queixas
<b>Participação</b>	42	Qualquer um que conheça as pessoas certas do corpo docente ou da coordenação consegue obter uma melhor oportunidade aqui
	28	Os alunos têm pouca oportunidade de manifestarem liberdade de escolha
<b>Competição</b>	29	Os alunos têm um grau elevado de liberdade e flexibilidade a respeito de temas como comparecimento às aulas
	10	Os alunos têm consciência da necessidade de cuidar do patrimônio da instituição
	35	Os alunos colaboram entre si nos trabalhos e projetos acadêmicos
<b>Comprometimento com a organização</b>	44	Os alunos fazem o mínimo necessário
	7	Os recursos e programas aplicados no ensino parecem ser sempre os mesmos
<b>Condições de trabalho</b>	33	Membros do corpo docente raramente encontram disponíveis para os alunos
	45	A maior parte dos professores ensina apenas pontos básicos
<b>Condições de trabalho</b>	5	Os alunos parecem não se valer dos recursos da biblioteca
	18	Alunos são relapsos ou indiferentes ao patrimônio da Instituição

	40	Os alunos parecem fazer grande uso da biblioteca como fonte de informação
<b>Comunicação (feedback)</b>	19	Os Técnicos ou Funcionários são preparados e oferecem orientações valiosas
	21	Informações de interesses dos alunos, como ultima data para realizar um curso, encontram-se prontamente disponíveis
	38	Informações de interesse do aluno não são bem divulgadas
	39	Os técnicos ou funcionários proporcionam poucas informações uteis
<b>Ética empresarial</b>	22	Alunos valem-se de diversas formas de desonestidades para serem aprovados
	26	Os alunos nutrem grande consideração pela ética e pelos valores
	30	Os alunos parecem não se interessar por aquilo que é ético
<b>Estímulo à criatividade</b>	8	Muitos dos professores são instrutores meticolosos e, realmente, expõem detalhadamente os elementos fundamentais de suas disciplinas
	37	Cursos ou programas de estudo inovadores são introduzidos e experimentados

É evidente que existem muito mais que as variáveis socioeconômicas no ambiente externo que influenciam na percepção do clima organizacional, entretanto, para efeito desta pesquisa, serão consideradas apenas algumas variáveis, ligadas à realidade socioeconômica, em função das limitações de tempo e recursos.

De acordo com Luz (1995, p. 78), "em complemento à pesquisa de clima organizacional é recomendável que se realize o acompanhamento sócio- econômico." O levantamento destas questões é importante, pois permite verificar se os benefícios oferecidos pela organização vêm ao encontro das necessidades básicas e reais dos membros.

### 3 CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo foi realizar um levantamento bibliográfico no sentido de verificar e discutir se um modelo de Instrumento de Pesquisa (questionário), proposto com base na síntese de alguns dos instrumentos já utilizados para avaliação do clima organizacional para aferir o clima em uma instituição de ensino superior de maneira eficiente.

A verdadeira compreensão do clima organizacional exigiria um recolhimento de dados longitudinais emparelhados com uma avaliação ativa e discussões abertas entre professores, alunos e técnicos.

O Instrumento ora apresentado foi discutido informalmente com professores e alunos interessados no tema e demonstrou, se aplicado adequadamente nas instituições de ensino superior, a capacidade de avaliar o clima organizacional de forma eficiente, levantando os gargalos existentes, críticas e sugestões, permitindo melhorar os problemas que comprometem o clima organizacional.

Os resultados obtidos da discussão aberta e informal, permitiram verificar a consistência dos objetivos propostos, podendo permitir a verificação de diversos aspectos como liderança; motivação; clima organizacional e cultura organizacional.

O cotejamento dos fatores externos com as variáveis de conotação internas permitiram avaliar a inserção dos alunos e servidores da instituição, levando em consideração os resultados esperados por esses fatores. Por meio dos modelos apresentados e confirmados pela abordagem informal, permitiram averiguar a possibilidade de se detectar melhorias do clima organizacional, assim como levantar os problemas inerentes ao relacionamento alunos e instituição.

A repercussão do enfoque clima organizacional é positiva tanto para a instituição quanto para o aluno, sob a forma de uma melhor qualidade de vida para todos, que têm maior satisfação, como ficou indicado neste trabalho, uma vez que a linha de pesquisa, teve por base a coleta de dados através de discussões abertas e opiniões dos alunos da instituição interessados no tema, sobre os diversos fatores que surgem e intervêm nas relações no ambiente institucional.

Considerou-se que é imprescindível que o clima organizacional seja planejado e implementado a partir de uma visão ampla, levando em consideração o contexto familiar, social, político e econômico em que o indivíduo está inserido, influenciando e sendo influenciado, e também o ambiente interno das organizações.

A partir de ações preventivas e educativas em relação, principalmente, à saúde física e mental dos seus alunos e servidores, é que a instituição abrirá espaço para o surgimento de sentimentos de participação e integração, o que, certamente, se refletirá em aumento de produtividade e bem-estar generalizado

O método proposto neste estudo, contudo, se destina a fornecer um diagnóstico preliminar dos aspectos relevantes do clima em instituições de ensino.

No âmbito deste estudo, o clima organizacional é considerado como um atributo da organização, um conglomerado de atitudes, sentimentos e comportamentos, o que caracteriza a vida na organização, e existe independentemente das percepções e entendimentos dos membros da organização.

A literatura mostra diferentes modelos para medir o clima organizacional e cada um analisa as dimensões associadas com determinadas propriedades da organização específica a ser estudada. As instituições de ensino são organizações peculiares onde o clima organizacional é afetado por um número de condições especiais que não são registradas em outros contextos de negócios.

A construção deste instrumento de análise requereu a criação de pontos de referência estruturais e conceituais a partir destas premissas. Os dados referentes ao questionário de clima organizacional foram analisados em vários níveis para se atingir as condições desejadas e contidas nas hipóteses de trabalho.

O nível de dados de levantamento se concentra principalmente em análises que se relacionam com o global, em relação a suas atitudes e opiniões, fornecendo informações críticas relacionadas com o clima organizacional. As dimensões são agrupamentos convenientes de atributos comportamentais escolhidos em função da causa de sua aptidão para medição e foram extraídas neste estudo três dimensões. As dimensões escolhidas foram: ocupacional, organizacional e psicossocial.

Sendo assim, partiu-se de uma definição de clima organizacional que reúne uma série de facetas descritas na literatura, como: responsabilidade; padrões de desempenho; conformidade com a estrutura; recompensa; clareza organizacional; flexibilidade; condições de trabalho; ética empresarial; estímulo à criatividade; apoio e calor humano; liderança; conflitos; participação; competição; comprometimento com a organização; comunicação (feedback), os quais foram acessados através das percepções dos respondentes. Embora esses aspectos estejam inclusos em questionários já desenvolvidos, o interesse primário foi construir um instrumento que pudesse gerar um indicador global, que fornecesse uma pontuação geral de clima organizacional que pudesse ser padronizada e simples que permitisse um rastreamento rápido do ambiente de trabalho.

O instrumento apresentado baseia-se nas características do contexto de trabalho para o qual foi criado e responde à falta de instrumentos que permitam avaliar de forma simples o clima específico de instituições de ensino. As dificuldades conceituais encontradas na teoria dos testes são contornadas de forma eficiente por este modelo. Em resumo, o clima foi estabelecido como uma construção de considerável interesse dentro do campo da pesquisa de comportamento organizacional, predominantemente como resultado de sua influência demonstrável sobre a eficácia organizacional.

Esse novo instrumento oferece um meio de conceber e operacionalizar Clima Organizacional como uma construção geralmente multidimensional, alinhado com Aktouf,

1993 e Rodrigues, 1999. Enquanto garantindo a validade do conteúdo, por levar em consideração os aspectos diversos de Clima Organizacional definidos na literatura passada; Mintzberg, 1990; Mercer Management Consulting, 2004; Luz, 1995; Souza, 1978; Smircich, 1983; Falcão Filho, 1985; Druker e Jong, 1996; Brunet, 1990; Schein, 1990, os resultados do teste de validação estão em conformidade com as normas mínimas de validade e confiabilidade, também demonstrando consistência, em termos de resultados na construção lógica do instrumento.

Foram encontradas centenas de modelos desenvolvidos na literatura, porem poucos específicos para Instituições de Ensino. Para desenvolvimento desse modelo foram analisados mais aprofundadamente os modelos de Halpin e Croft (1963), Schneider e Bartlett (1968, 1970), Schneider e Hall (1972), Kolb *et al.*, 1986, Sbragia (1983), Pilaes (1991), Luz (1995), Victor e Cullen (1987), Litwin e Stringer (1966) entre outros modelos e questionários de clima organizacional.

O instrumento se compõe de 45 itens e é uma ferramenta metodológica proposta para medir o clima organizacional com propriedades psicométricas adequadas, de forma válida e fiável.

Os objetivos da pesquisa foram alcançados, de forma que o Instrumento de Pesquisa e questionário foram devidamente propostos com base nas propriedades da organização específica a ser estudada.

Por fim, conclui-se, que o questionário proposto é uma opção interessante para avaliar o clima organizacional das Instituições de Ensino e desta forma pode propor estratégias para melhorar o desempenho educacional com base no diagnóstico do clima organizacional.

## REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. M. L. S. de. **O Perfil do professor facilitador e do professor inibidor da criatividade segundo estudantes de pós-graduação.** Boletim da Academia Paulista de Psicologia. São Paulo, v. 19, n.1, p. 84-94, jan. 2000.
- ALMEIDA, MIR de; FISCHMANN, Adalberto A. **Planejamento estratégico na prática.** São Paulo: Atlas, 1991.
- ABRAMOVAY, Miriam. **Escola e violência.** São Paulo: UNESCO, UCB, 2003.
- AKTOUF, O. **O simbolismo e a cultura de empresa: os abusos conceituais e as lições empíricas.** In: CHANLAT, J. F. O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993.
- ALVESSON, M. **Management of Knowledge Intensive Companies.** Berlin/New York: Gruyter, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies.** Journal of Management Studies, 37: 8, 1101-1123. 2000.
- \_\_\_\_\_. **Knowledge work: ambiguity, image and identity.** Human Relations, 54: 7, 863-886. 2001.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um Novo modelo de pesquisa de clima organizacional.** Produção, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/ago. 2006.
- BARROSO, J. (Org.). **A escola pública: regulação, desregulação, privatização.** Porto (Pt): ASA, 2003.
- BENNIS, Warren G. **Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectiva.** São Paulo: Blücher, 1972.
- BERGAMINI, C. W. & BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa.** São Paulo: Atlas, 1994.
- BOWDITCH, J. L. **Elementos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1997. 305 p.
- BRUNET, L. **Clima de trabalho e eficácia de escola.** In: Nóvoa, A (org.) **As organizações escolares em análise.** Lisboa: Publicações Dom Quixote. 1995.
- CAMPOS, Celso. **A Organização inconformista.** Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- CAPES. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br>>. Acesso em: 28 de dezembro de 2012.
- CARVALHO, M. E. P. de. **No coração da sala de aula: gênero e trabalho docente nas séries iniciais.** São Paulo. Xamã, 1999.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**, São Paulo: Atlas, 1997.

CORRAR, Luiz, J.; PAULO Edilson.; FILHO, José Maria D. **Análise Multivariada para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia**. 1. Ed. São Paulo. Atlas, 2009.

CRESPO, Mari Lucia Figueiredo. **Construção de uma medida de clima criativo em organizações**. Estud. Psicol. (Campinas), Campinas, v. 21, n. 2, Aug. 2004.

CUNHA, José Carlos de Almeida. **O Trabalho de ensinar**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção no Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. 2012.

DAVIS, Keith & NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1998.

DENISON, D.R. **What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars**. The Academy of Management Review, 21. 1996.

DEJOURS, C. **Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações: o indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993.

DEJOURS, C. **Psicodinâmica do trabalho**. São Paulo, Atlas. 1994

DESSLER, Gary. **Conquistando comprometimento**. São Paulo: Makron Books, 1996.

DI SERIO, Luiz C. Apud VASCONCELLOS, Augusto M. **Estratégia e competitividade empresarial: inovação e criação de valor**. São Paulo: Saraiva, 2009

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUKER, B., e JONG, T. **The educational psychologist as organizational development consultant in South African schools: a framework for conceptualizing substantive issues**. School Psychology International, 17 (1):17-32. 1996.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. Tradução de Miriam L. Moreira Leite. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

FALCÃO FILHO, José Leão M. **Clima organizacional em escolas de 1ºe/ou 2º graus: uma proposta para diagnóstico**. Belo Horizonte: Editora LemiS.<sup>a</sup>, 1986

FERNANDES, Cícero Guella; WEIGEL, Valéria Augusta Cerqueira de Medeiros. **Elementos da cultura e do clima organizacional do curso de Psicologia da UFAM**. Dissertação Mestrado em Educação, Universidade Federal do Amazonas, Programa de Pós-Graduação em Educação. Manaus, 2005.

FERRET, Clairton Fontoura. *Clima organizacional: construindo, medindo e validando uma pesquisa*. Manaus, 2001. 99 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Amazonas.

FERREIRA, A.C.S.; COSTA.S.P.S. **Validação da tecnologia educacional “Parto Normal: o que é importante saber”**. Pesca,2012. Universidade do Estado do Pará, catálogo de trabalhos conclusão curso: curso de enfermagem, 2012.

FRANÇA, A. C. Limongi ; ASSIS, M. P. de. **Projetos de qualidade de vida no trabalho: caminhos percorridos e desafios**. RAE Light. São Paulo, v. 2, n. 2, p. 26-32, mar./abr. 1995.

FRAGO, Antônio; ESCOLANO, Agustín. **Currículo, espaço e subjetividade: a arquitetura como programa**. tradução de Alfredo Veiga-Neto. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários a prática educativa**. 12. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES, M. F. C. **Construindo relações de inclusão/exclusão na sala de aula de química: histórias sociais e singulares**. Tese de Doutorado – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo horizonte, 2004.

GRUGULIS, I., DUNDON, T. e WILKINSON, A. **Cultural control and the cultural manager: employment practices in a consultancy**. *Work, Employment & Society*, v.14, n.1, p.97-116, 2000.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. São Paulo : McGraw-Hill, 1980

HAIR, Joseph F.; ANDRESON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L. ET. AL. **Multivariate data analysis**. 5. Ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HORA, Dinair. L. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da gestão colegiada**. 9. ed., Campinas: Papirus, 2002.

HEDBERG, B. **Exit, voice and loyalty in knowledge-intensive firms**. In: ANNUAL INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE STRATEGIC MANAGEMENT SOCIETY, 10. Proceedings. Stockholm, 1990.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1974.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.

KOLB, David, RUBIN, Irwin & McINTYRE, James. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Atlas, 1978.

- KONING, Alex J.; FRANCES, Philip Hans. Confidence intervals for Cronbach's coefficient alpha values. **Research in Management**. Nº 16, 2003.
- KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Trad. Arlete Simille. São Paulo: Atlas, 2002.
- KOUZES, J. M. e POSNER, B. Z. **O Desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KRAUSE, Micki e TIPTON, Harold F. **Handbook of Information Security Management**. USA: Auerbach Publications. 1999.
- LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1989.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão escolar teoria e prática**. 5.ed. Goiânia: Alternativa, 2004.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ZAIMA, Gustavo. **Gestão de qualidade de vida no trabalho**. In: **Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Gente, 2002.
- LIPSHITZ, Raanan. **Chic, mystique, and misconception Argyris and Schön and the rhetoric of organizational learning**. The Journal of Applied Behavioral Science 2000.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo : EPU,1986.
- LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Quality, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MAXIMIANO, Antonio César Amarun. **Teoria geral da administração: da escola científica a competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MCGREGOR, D. (s. d.). **Os aspectos humanos da empresa**. Lisboa: Livraria Clássica.1960
- MERCER MANAGEMENT CONSULTING. **O RH e o modelo de impacto sobre os negócios**. **HSM Management**: informação e conhecimento para gestão empresarial. Volume 4, número 45, ano 8, p. 139, julho-agosto 2004.
- MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br>>. Acesso em: 28 de dezembro de 2012.
- MOORE, D. S. **Estatística básica e sua prática**. Rio de Janeiro: LTC. 2000.
- OLIVA, Luiza Maristela de Souza; MONTEIRO, Ierecê Barbosa. **Construção de indicadores motivacionais através da medição do clima organizacional dos Cursos de graduação da FT/UFAM: uma visão pela percepção discente**. Manaus, 2006. 106 f;

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão da Qualidade) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2006.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**. 2. ed.. São Paulo: Atlas, 2004.

PAIVA, Ignês Tereza Peixoto de; WEIGEL, Valéria Augusta Cerqueira de Medeiros. **Clima organizacional e cultura escolar**: uma análise na Escola Estadual Almirante Tamandaré - Comunidade Indígena Umariçu II - Município de Tabatinga. Manaus, 2006. 96 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Manaus, Universidade Federal do Amazonas / Programa de Pós-Graduação em Educação, 2006.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas 2004.

PERRENOUD, Phillipe et al. (Orgs.) **Formando professores profissionais**: Quais estratégias? Quais competências?. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2001.

PETTIGREW, Andrew. A cultura pode ser administrável?. **In**: FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria. Cultura e poder nas organizações. Editora Atlas: São Paulo, 1996.

PILARES, N. C. **Atendimento ao cliente**: o recurso esquecido. São Paulo: Nobel, 1991.

POLIT, D.F; BECK, CT. **Fundamentos de Pesquisa em enfermagem. Avaliação de evidências para a prática da enfermagem**. 7ª Edição. Porto Alegre: Artmed, 2011.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. **Como incorporar as competências dos clientes**. HSM Management, São Paulo, n.20, p.42-52, mai./jun. 2000.

RANSON, S. **Towards the learning society**. Educational Management and Administration, v. 20, n. 2, p. 68-79, 1992.

RIZZATTI, G. Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica: Reynaldo Marcondes. 9. ed.. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, Gislene (Org.). **Universidade formação cidadania**. São Paulo: Cortez, 2001.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP & A, 1999.

SCHEIN, E. H. **Coming to awareness of organizational culture**. Sloan Management Review, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture**. American Psychologist, v. 45, n. 2, 1990.

\_\_\_\_\_. **Three cultures of management:** the key to organizational learning. *Sloan Management Review*, v. 38, n. 1, p. 9-20, 1996.

SMIRCICH, L. **The concept of culture and organizational analysis.** Paper presented at the ICA/SCA – Conference on Interpretive Approaches to Organizational Communication. Alta, UT, 1981.

SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais:** como se manifestam e como se manejam. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão de instituições de ensino.** São Paulo: FGV, 2001.

TEIXEIRA, L. H. G. **Cultura organizacional e projeto de mudança em escolas públicas.** Campinas, SP: Autores Associados, 2002.

VAN MAANEN, John; SCHEIN, Edgar H. **Toward a Theory of Organizational Socialization.** Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1979.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento organizacional:** conceitos básicos. Cengage Learning, 2008.

VIZIOLI, Miguel e CALEGARI, Maria da Luz. **Liderança a força do temperamento.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010

WEIL, Pierre. **Organizações e tecnologia para o terceiro milênio:** a nova cultura organizacional holística. Rio de Janeiro: Record: Rosa dos Tempos, 1997.

WENGER, E. **Communities of practice:** learning, meaning and identity. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

WENGER, E. **Communities of practice and social learning systems.** In: NICOLINI, D; GHERARDI, S. e outros (Ed) *Knowing in organizing: a practice-based approach.* New York: M. E. Sharper, 2003.

WENGER, E; MCDERMOTT, R; SNYDER, W. M. **Cultivating communities of practice.** Boston: Harvard Business School Press, 2002.

WENGER, E; SNYDER, W. M. **Communities of practice:** the organizational frontier. *Harvard Business Review*, v. 78, n. 1, p. 139-145, 2000.

ZABALA, Antoni. **A Prática educativa.** Porto Alegre: Artmed, 1998.

ZANELLI, José Carlos, ANDRADE, Jairo Eduardo Borges & BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

## APÊNDICE

### FORMULÁRIO DE RESPOSTA

Este questionário foi criado para compreender melhor o Clima Organizacional do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. O quadro a seguir apresenta um conjunto de assertivas. Para preenchê-lo deve-se escolher apenas uma das alternativas possíveis de resposta, a saber:

- I. Concordo Plenamente (CP): você concorda plenamente que a afirmação retrata a realidade da assertiva;
- II. Concordo (C): você concorda que a afirmação retrata a realidade da assertiva;
- III. Discordo (D): você discorda que a afirmação retrata a realidade da assertiva;
- IV. Discordo Plenamente (DP): você discorda plenamente que a afirmação retrata a realidade da assertiva.

Prossiga rapidamente não faça muitas leituras de cada afirmativa.

Nº	Asserção	CP	C	D	DP
1	Os professores esforçam-se para ajudar os alunos.	( )	( )	( )	( )
2	O curso ensina aos alunos aptidões e técnicas aplicáveis a sua profissão.	( )	( )	( )	( )
3	Encontram-se canais plenamente acessíveis para os alunos apresentarem as queixas.	( )	( )	( )	( )
4	Muitos alunos, aqui, desenvolvem um senso forte de responsabilidade a respeito de sua atuação na vida social e política contemporânea.	( )	( )	( )	( )
5	Os alunos parecem não se valer dos recursos da biblioteca.	( )	( )	( )	( )
6	Os alunos respeitam as regras.	( )	( )	( )	( )
7	Muitos dos professores são instrutores meticolosos e, realmente, expõem detalhadamente os elementos fundamentais de suas disciplinas.	( )	( )	( )	( )
8	Os recursos e programas aplicados no ensino parecem ser sempre os mesmos.	( )	( )	( )	( )
9	Os alunos têm consciência da necessidade de cuidar do patrimônio da escola.	( )	( )	( )	( )
10	Os alunos fixam padrões elevados de realização para si mesmos	( )	( )	( )	( )
11	Os alunos consideram que os trabalhos devem ser feitos individualmente.	( )	( )	( )	( )
12	Muitos alunos desempenham papel ativo, visando ajudar os novos alunos a adaptarem-se a vida no campus	( )	( )	( )	( )
13	A administração e o corpo docente empenham-se para tratar todos com equidade.	( )	( )	( )	( )
14	A administração parece ser indiferente em relação aos alunos.	( )	( )	( )	( )
15	Alunos prestam pouca atenção as regras.	( )	( )	( )	( )

16	Poucas pessoas consideram seriamente as queixas dos alunos.	( )	( )	( )	( )
17	Os eventos importantes na faculdade atraem entusiasmo e apoio dos alunos	( )	( )	( )	( )
18	Alunos são relapsos ou indiferentes ao patrimônio da instituição	( )	( )	( )	( )
19	Os assessores acadêmicos são preparados e oferecem conselhos valiosos.	( )	( )	( )	( )
<b>Nº</b>	<b>Asserção</b>	<b>CP</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>DP</b>
20	A vida nas salas dos prédios é monótona e desprovida de interesse.	( )	( )	( )	( )
21	Informações de interesses dos alunos, como ultima data para realizar um curso, encontram-se prontamente disponíveis.	( )	( )	( )	( )
22	Alunos valem-se de diversas formas de desonestidades para serem aprovados.	( )	( )	( )	( )
23	O relacionamento entre as pessoas no campus é cordial e amigável.	( )	( )	( )	( )
24	Muitos alunos participam de clubes ou organizações.	( )	( )	( )	( )
25	Os membros do corpo docente estão disponíveis para conferências e reuniões.	( )	( )	( )	( )
26	Os alunos nutrem grande consideração pela ética e pelos valores.	( )	( )	( )	( )
27	A maioria dos professores demonstra consideração e interesse pelos alunos, além de oferecer-lhes ajuda.	( )	( )	( )	( )
28	Os alunos têm pouca oportunidade de manifestarem liberdade de escolha.	( )	( )	( )	( )
29	Os alunos têm um grau elevado de liberdade e flexibilidade a respeito de temas como comparecimento as aulas.	( )	( )	( )	( )
30	Os alunos parecem não se interessar por aquilo que é ético.	( )	( )	( )	( )
31	Os alunos respeitam o valor da aprendizagem e realizam seus próprios trabalhos escolares.	( )	( )	( )	( )
32	Os locais de convivência do instituto parecem ser agradáveis e alegres para se reunir.	( )	( )	( )	( )
33	Membros do corpo docente raramente encontram disponíveis para os alunos.	( )	( )	( )	( )
34	A administração parece se preocupar realmente com o bem-estar dos alunos.	( )	( )	( )	( )
35	Os alunos colaboradores entre si nos trabalhos e projetos acadêmicos.	( )	( )	( )	( )
36	As pessoas são educadas, porem reservadas.	( )	( )	( )	( )
37	Cursos ou programas de estudo inovadores são introduzidos e experimentados.	( )	( )	( )	( )
38	Informações de interesse do aluno não são bem divulgadas	( )	( )	( )	( )
39	Os assessores acadêmicos proporcionam poucas informações uteis.	( )	( )	( )	( )
40	Os alunos parecem fazer grande uso da biblioteca como fonte de informação.	( )	( )	( )	( )
41	Atividades atléticas e outros eventos recreativos no interior do campus não fazem parte do cenário.	( )	( )	( )	( )
42	Qualquer um que conheça as pessoas certas do corpo docente ou da administração consegue obter uma melhor oportunidade aqui.	( )	( )	( )	( )
43	Os cursos oferecem aos alunos bases para melhorar o status social e econômico na vida.	( )	( )	( )	( )
44	Os alunos fazem o mínimo necessário.	( )	( )	( )	( )
45	A maior parte dos professores ensina apenas pontos básicos.	( )	( )	( )	( )