

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**IDEOLOGIA, CULTURA E CLIMA
ORGANIZACIONAIS**
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM ORGANIZAÇÕES DE
NATUREZAS DIFERENTES

Jorge Oneide Sausen

PORTO ALEGRE, RS, NOVEMBRO DE 1991

Faculdade Ciências Econômicas
BIBLIOTECA

IDEOLOGIA, CULTURA E CLIMA

ORGANIZACIONAIS

UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM ORGANIZAÇÕES DE NATUREZAS DIFERENTES

Jorge Oneide Sausen

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Recursos Humanos), e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da UFRGS.

Prof. João Luiz Becker, Ph.D
Coordenador do PPGA

Apresentada à Banca Examinadora, integrada pelos professores:

Prof^{ma}. Carmen Catarina Silva Handel, Ph.D
Orientadora

Prof. Geraldo Ronchetti Caravantes, Ph.D

Prof. Walter Frantz, Dr. Paed.

Prof^{ma}. Ruth Marilda Fricke, Mestre

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), à Universidade de Ijuí (UNIJUÍ) e à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela oportunidade concedida.

Às instituições que possibilitaram a realização da pesquisa, pela colaboração e presteza de seus dirigentes e funcionários.

À Professora Carmen Catarina Silva Handel pelo esmero em que orientou na elaboração desta dissertação.

À Professora Ruth Marilda Fricke, coordenadora do Laboratório de Estatística da UNIJUÍ, pelo apoio e assessoramento estatístico desta dissertação.

Aos professores, colegas e funcionários do Curso de Pós-Graduação em Administração da UFRGS, pela convivência, cooperação e o sempre pronto acolhimento.

Aos colegas Marlo Jorge da Costa e Walter Kerber pela ajuda na digitação e elaboração das tabelas e gráficos deste trabalho.

E à família pelo apoio e estímulo, ao longo desta empreitada.

OBSERVAÇÕES

No Capítulo IV - Apresentação, Análise e Interpretação dos Resultados, não foi possível inserir os gráficos e tabelas no corpo dos comentários, pelo fato de que nesta dissertação utilizou-se dois programas distintos: o Programa Editor de Texto Word 2.0 e o Programa Statgraphics para os gráficos. Para que as informações sobre Ideologia, Cultura e Clima Organizacionais fossem apresentadas também em forma de gráficos e sempre em três ou quatro dimensões, conforme requer os modelos conceituais utilizados, foi necessário fazer uma montagem dos gráficos, através do Programa Statgraphics, que possibilitou apresentá-los num plano bidimensional compatível com o texto da dissertação.

Por esta razão, optou-se por apresentar os gráficos juntamente com as tabelas ao final de cada apresentação dos resultados por organização pesquisada, conforme pode ser visualizado no Capítulo IV.

RESUMO

Este estudo caracteriza-se como exploratório, tendo sido realizado em quatro organizações de naturezas diferentes com o objetivo de identificar a ideologia, a cultura e o clima organizacionais, procurando entender os valores e comportamentos das organizações e os fatores que influenciam o comportamento de seus membros.

Os dados utilizados são resultantes das percepções de 272 pessoas, coletados mediante um questionário que procura levantar a opinião sobre como os agentes organizacionais percebem a sua organização de trabalho e sobre como gostariam que ela fosse, no sentido de satisfazer suas necessidades, seus interesses e aspirações.

Os resultados revelam que mesmo se tratando de organizações de naturezas diferentes, as conclusões são muito semelhantes, quer seja na identificação da ideologia, da cultura e do clima organizacionais destas organizações, quer seja na correspondência estabelecida entre esses três elementos nas organizações.

Outro resultado importante refere-se à diferenciação de percepção referente à ideologia, cultura e ao clima organizacionais, causada pelas variáveis: grau de escolaridade, tempo de serviço e posição hierárquica.

ABSTRACT

This study characterizes itself as exploratory and was effectuated in four organizations of different natures in order to identify the ideology, the culture and the corporative climate, trying to understand the values and behaviors of the corporations and the factors which affect the behavior of its members.

The used data result from the perceptions of 272 people, collected with a questionnaire that seeks to determine the opinion about how these corporative agents perceive their corporation and about which they'd like it to be, in the sense of satisfying their needs, their interests and aspirations.

The results show that, although concerning corporations of different natures, the conclusions are quite similar, as in the identification of the ideology, culture and corporative climate as in the established correspondence between these three elements in the corporations.

Another important result concerns the differentiation of perception about ideology, culture and corporative climate caused by the variables : degree of instruction, working stage and hierarchical position.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	I
OBSERVAÇÕES	III
RESUMO	IV
ABSTRACT	VI
SUMÁRIO	VII
ÍNDICES DE TABELAS	XI
ÍNDICES DE QUADROS	XVI
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XVIII
ÍNDICE DE FIGURAS	XXIII
INTRODUÇÃO	24
I - PARTE INTRODUTÓRIA	27
1.1 - PROBLEMA	27
1.2 - OBJETIVOS DO ESTUDO	27
1.2.1 - Objetivo Geral	27
1.2.2 - Objetivos Específicos	28
1.3 - QUESTÕES ORIENTADAS DO PROCESSO DE PESQUISA	30
1.4 - JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	31
1.5 - METODOLOGIA	33
1.5.1 - Tipo de Estudo	33
1.5.2 - Coleta de Dados	34
1.5.3 - Instrumento de Pesquisa	35
1.5.4 - Tratamento Estatístico	40

II - REFERENCIAL TEÓRICO	46
2.1 - REVISÃO DA LITERATURA SOBRE IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL ..	46
2.1.1 - Referencial Teórico - Ideologia Organizacional	59
2.1.2 - Ideologia Organizacional e seus Diferentes Compor- mentos	68
2.1.2.1 - Em Relação às Mudanças Externas	68
2.1.2.2 - Em Relação às Ameaças	70
2.1.2.3 - Em Relação à Coesão Interna	71
2.1.2.4 - Em Relação aos Aspectos Motivacionais	72
2.2 - REVISÃO DA LITERATURA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL ...	81
2.2.1 - Conceituando Cultura	81
2.2.2 - Conceituando Cultura Organizacional	87
2.3 - REVISÃO DA LITERATURA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL	100
 III - MODELOS CONCEITUAIS	 129
3.1 - MODELO CONCEITUAL SOBRE IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL	129
3.1.1 - Ideologia com Orientação para o Poder	131
3.1.2 - Ideologia com Orientação para o Papel	132
3.1.3 - Ideologia com Orientação para a Tarefa	133
3.1.4 - Ideologia com Orientação para a Pessoa	134
3.2 - MODELO CONCEITUAL SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL	135
3.3 - MODELO CONCEITUAL SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL	136
 IV - APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS ..	 143
4.1 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS POR TIPO DE ORGANIZAÇÃO	144

4.1.1 - UNIVERSIDADE	144
4.1.1.1 - Ideologia Organizacional	144
4.1.1.2 - Cultura Organizacional	148
4.1.1.3 - Clima Organizacional	153
4.1.1.4 - As Relações entre Ideologia, Cultura e Clima Organizacionais	157
4.1.2 - BANCO	179
4.1.2.1 - Ideologia Organizacional	179
4.1.2.2 - Cultura Organizacional	182
4.1.2.3 - Clima Organizacional	187
4.1.2.4 - As Relações entre Ideologia, Cultura e Clima Organizacionais	190
4.1.3 - COOPERATIVA	211
4.1.3.1 - Ideologia Organizacional	211
4.1.3.2 - Cultura Organizacional	214
4.1.3.3 - Clima Organizacional	219
4.1.3.4 - As Relação entre Ideologia, Cultura e Clima Organizacionais	223
4.1.4 - INDÚSTRIA	243
4.1.4.1 - Ideologia Organizacional	243
4.1.4.2 - Cultura Organizacional	246
4.1.4.3 - Clima Organizacional	251
4.1.4.4 - As Relações entre Ideologia, Cultura e Clima Organizacionais	255
4.2 - ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS	277
4.2.1 - Em Relação à Ideologia Organizacionais	277
4.2.2 - Em Relação à Cultura Organizacional	280

4.2.3 - Em Relação ao Clima Organizacional	282
4.2.4 - Em Relação à Correspondência entre Ideologia, Cultura e Clima Organizacionais	285
CONCLUSÃO	293
SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS	301
BIBLIOGRAFIA	304
ANEXOS	311

ÍNDICES DE TABELAS

TABELA Nº 01	- IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL NA UNIVERSIDADE	160
TABELA Nº 02	- IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PER- CEPÇÕES DOS GRUPOS POR TEMPO DE SERVIÇO NA UNIVERSIDADE	160
TABELA Nº 03	- IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PER- CEPÇÃO DOS GRUPOS POR GRAU DE ESCOLARIDADE NA UNIVERSIDADE	161
TABELA Nº 04	- IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PER- CEPÇÕES DOS GRUPOS POR POSIÇÃO HIERÁRQUI- CA NA UNIVERSIDADE	161
TABELA Nº 05	- IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL NO BANCO	193
TABELA Nº 06	- IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PER- CEPÇÕES DOS GRUPOS POR TEMPO DE SERVIÇO NO BANCO	193
TABELA Nº 07	- IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PER- CEPÇÕES DOS GRUPOS POR GRAU DE ESCOLARIDADE NO BANCO	193
TABELA Nº 08	- IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PER- CEPÇÕES DOS GRUPOS POR POSIÇÃO HIERÁRQUI- CA NO BANCO	193
TABELA Nº 09	- IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL NA COOPERATIVA	225
TABELA Nº 10	- IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PER- CEPÇÕES DOS GRUPOS POR TEMPO DE SERVIÇO NA COOPERATIVA	225
TABELA Nº 11	- IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PER- CEPÇÃO DOS GRUPOS POR GRAU DE ESCOLARIDADE NA COOPERATIVA	225
TABELA Nº 12	- IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PER- CEPÇÕES DOS GRUPOS POR POSIÇÃO HIERÁRQUI- CA NA COOPERATIVA	225
TABELA Nº 13	- IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL NA INDÚSTRIA	258

TABELA Nº 14 - IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PER- CEPÇÕES DOS GRUPOS POR TEMPO DE SERVIÇO NA INDÚSTRIA	258
TABELA Nº 15 - IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PER- CEPÇÃO DOS GRUPOS POR GRAU DE ESCOLARIDADE NA INDÚSTRIA	259
TABELA Nº 16 - IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PER- CEPÇÕES DOS GRUPOS POR POSIÇÃO HIERÁRQUI- CA NA INDÚSTRIA	259
TABELA Nº 17 - ÍNDICES MÉDIOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA UNIVERSIDADE	162
TABELA Nº 18 - ÍNDICES MÉDIOS DOS ÍTENS QUE COMPÕEM A CULTURA ORGANIZACIONAL DA UNIVERSIDADE	162
TABELA Nº 19 - CULTURA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PER- CEPÇÕES DOS GRUPOS POR GRAU DE ESCOLARI- DADE NA UNIVERSIDADE	164
TABELA Nº 20 - CULTURA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PER- CEPÇÕES DOS GRUPOS POR TEMPO DE SERVIÇO NA UNIVERSIDADE	164
TABELA Nº 21 - CULTURA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PER- CEPÇÕES DOS GRUPOS POR POSIÇÃO HIERÁRQUI- CA NA UNIVERSIDADE	164
TABELA Nº 22 - ÍNDICES MÉDIOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO BANCO	194
TABELA Nº 23 - ÍNDICES MÉDIOS DOS ÍTENS QUE COMPÕEM A CULTURA ORGANIZACIONAL NO BANCO	194
TABELA Nº 24 - CULTURA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PER- CEPÇÕES DOS GRUPOS POR GRAU DE ESCOLARI- DADE NO BANCO	196
TABELA Nº 25 - CULTURA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PER- CEPÇÕES DOS GRUPOS POR TEMPO DE SERVIÇO NO BANCO	196
TABELA Nº 26 - CULTURA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PER- CEPÇÕES DOS GRUPOS POR POSIÇÃO HIERÁRQUI- CA NO BANCO	196

TABELA Nº 27 - ÍNDICES DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA COOPERATIVA	226
TABELA Nº 28 - ÍNDICES MÉDIOS DOS ÍTENS QUE COMPÕEM A CULTURA ORGANIZACIONAL NA COOPERATIVA	226
TABELA Nº 29 - CULTURA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PERCEPÇÕES DOS GRUPOS POR GRAU DE ESCOLARIDADE NA COOPERATIVA	228
TABELA Nº 30 - CULTURA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PERCEPÇÕES DOS GRUPOS POR TEMPO DE SERVIÇO NA COOPERATIVA	228
TABELA Nº 31 - CULTURA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PERCEPÇÕES DOS GRUPOS POR POSIÇÃO HIERÁRQUICA NA COOPERATIVA	228
TABELA Nº 32 - ÍNDICES MÉDIOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA INDÚSTRIA	260
TABELA Nº 33 - ÍNDICES MÉDIOS DOS ÍTENS QUE COMPÕEM A CULTURA ORGANIZACIONAL NA INDÚSTRIA	260
TABELA Nº 34 - CULTURA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PERCEPÇÕES DOS GRUPOS POR GRAU DE ESCOLARIDADE NA INDÚSTRIA	262
TABELA Nº 35 - CULTURA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PERCEPÇÕES DOS GRUPOS POR TEMPO DE SERVIÇO NA INDÚSTRIA	262
TABELA Nº 36 - CULTURA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PERCEPÇÕES DOS GRUPOS POR POSIÇÃO HIERÁRQUICA NA INDÚSTRIA	262
TABELA Nº 37 - ÍNDICES MÉDIOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA UNIVERSIDADE	165
TABELA Nº 38 - ÍNDICES MÉDIOS DAS DIMENSÕES QUE COMPÕEM O CLIMA ORGANIZACIONAL DA UNIVERSIDADE	165
TABELA Nº 39 - CLIMA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PERCEPÇÕES DOS GRUPOS POR GRAU DE ESCOLARIDADE NA UNIVERSIDADE	166

TABELA Nº 40 - CLIMA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PER- CEPÇÕES DOS GRUPOS POR TEMPO DE SERVIÇO NA UNIVERSIDADE	166
TABELA Nº 41 - CLIMA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PER- CEPÇÕES DOS GRUPOS POR POSIÇÃO HIERÁRQUI- CA NA UNIVERSIDADE	166
TABELA Nº 42 - ÍNDICES MÉDIOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO BANCO	197
TABELA Nº 43 - ÍNDICES MÉDIOS DAS DIMENSÕES QUE COMPÕEM O CLIMA ORGANIZACIONAL DO BANCO	197
TABELA Nº 44 - CLIMA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PER- CEPÇÕES DOS GRUPOS POR GRAU DE ESCOLARI- DADE NO BANCO	198
TABELA Nº 45 - CLIMA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PER- CEPÇÕES DOS GRUPOS POR TEMPO DE SERVIÇO NO BANCO	198
TABELA Nº 46 - CLIMA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PER- CEPÇÕES DOS GRUPOS POR POSIÇÃO HIERÁRQUI- CA NO BANCO	198
TABELA Nº 47 - ÍNDICES MÉDIOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA COOPERATIVA	229
TABELA Nº 48 - ÍNDICES MÉDIOS DAS DIMENSÕES QUE COMPÕEM O CLIMA ORGANIZACIONAL DA COOPERATIVA	229
TABELA Nº 49 - CLIMA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PER- CEPÇÕES DOS GRUPOS POR GRAU DE ESCOLARI- DADE NA COOPERATIVA	230
TABELA Nº 50 - CLIMA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PER- CEPÇÕES DOS GRUPOS POR TEMPO DE SERVIÇO NA COOPERATIVA	230
TABELA Nº 51 - CLIMA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PER- CEPÇÕES DOS GRUPOS POR POSIÇÃO HIERÁRQUI- CA NA COOPERATIVA	230
TABELA Nº 52 - ÍNDICES MÉDIOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA INDÚSTRIA	263

TABELA Nº 53 - ÍNDICES MÉDIOS DAS DIMENSÕES QUE COMPÕEM O CLIMA ORGANIZACIONAL DA INDÚSTRIA	263
TABELA Nº 54 - CLIMA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PER- CEPÇÕES DOS GRUPOS POR GRAU DE ESCOLARI- DADE NA INDÚSTRIA	264
TABELA Nº 55 - CLIMA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PER- CEPÇÕES DOS GRUPOS POR TEMPO DE SERVIÇO NA INDÚSTRIA	264
TABELA Nº 56 - CLIMA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PER- CEPÇÕES DOS GRUPOS POR POSIÇÃO HIERÁRQUI- CA NA INDÚSTRIA	264

ÍNDICES DE GRÁFICOS

GRÁFICO Nº 01 - IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL NA UNIVERSIDADE ...	167
GRÁFICO Nº 02 - IDEOLOGIA NA UNIVERSIDADE POR TEMPO DE SERVIÇO (ORGANIZAÇÃO)	168
GRÁFICO Nº 03 - IDEOLOGIA NA UNIVERSIDADE POR TEMPO DE SERVIÇO (PESSOAL)	168
GRÁFICO Nº 04 - IDEOLOGIA NA UNIVERSIDADE POR GRAU DE ESCOLARIDADE (ORGANIZAÇÃO)	169
GRÁFICO Nº 05 - IDEOLOGIA NA UNIVERSIDADE POR GRAU DE ESCOLARIDADE (PESSOAL)	169
GRÁFICO Nº 06 - IDEOLOGIA NA UNIVERSIDADE POR POSIÇÃO HIERÁRQUICA (ORGANIZAÇÃO)	170
GRÁFICO Nº 07 - IDEOLOGIA NA UNIVERSIDADE POR POSIÇÃO HIERÁRQUICA (PESSOAL)	170
GRÁFICO Nº 08 - IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL NO BANCO	199
GRÁFICO Nº 09 - IDEOLOGIA NO BANCO POR TEMPO DE SERVIÇO (ORGANIZAÇÃO)	200
GRÁFICO Nº 10 - IDEOLOGIA NO BANCO POR TEMPO DE SERVIÇO (PESSOAL)	200
GRÁFICO Nº 11 - IDEOLOGIA NO BANCO POR GRAU DE ESCOLARI- DADE (ORGANIZAÇÃO)	201
GRÁFICO Nº 12 - IDEOLOGIA NO BANCO POR GRAU DE ESCOLARI- DADE (PESSOAL)	201
GRÁFICO Nº 13 - IDEOLOGIA NO BANCO POR POSIÇÃO HIERÁR- QUICA (ORGANIZAÇÃO)	202
GRÁFICO Nº 14 - IDEOLOGIA NO BANCO POR POSIÇÃO HIERÁR- QUICA (PESSOAL)	231
GRÁFICO Nº 15 - IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL NA COOPERATIVA	
GRÁFICO Nº 16 - IDEOLOGIA NA COOPERATIVA POR TEMPO DE SERVIÇO (ORGANIZAÇÃO)	232
GRÁFICO Nº 17 - IDEOLOGIA NA COOPERATIVA POR TEMPO DE SERVIÇO (PESSOAL)	232

QUADRO Nº 15 - HIERARQUIA DAS DIMENSÕES CONDICIONANTES DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE ACORDO COM O NÍVEL DE INSATISFAÇÃO DOS MEMBROS DA UNIVERSIDADE	165
QUADRO Nº 16 - HIERARQUIA DAS DIMENSÕES CONDICIONANTES DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE ACORDO COM O NÍVEL DE INSATISFAÇÃO DOS MEMBROS DO BANCO	197
QUADRO Nº 17 - HIERARQUIA DAS DIMENSÕES CONDICIONANTES DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE ACORDO COM O NÍVEL DE INSATISFAÇÃO DOS MEMBROS DA COOPERATIVA	229
QUADRO Nº 18 - HIERARQUIA DAS DIMENSÕES CONDICIONANTES DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE ACORDO COM O NÍVEL DE INSATISFAÇÃO DOS MEMBROS DA INDÚSTRIA	263
QUADRO Nº 19 - EXPOSIÇÃO SINÓTICA DOS RESULTADOS DA IDEOLOGIA, CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAIS NAS INSTITUIÇÕES PESQUISADAS	289

ÍNDICES DE QUADROS

QUADRO Nº 01 - SOMA DOS ORDENAMENTOS DA IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL	36
QUADRO Nº 02 - RELAÇÃO ENTRE OS MOTIVOS IDENTIFICADORES E AS DIMENSÕES CONDICIONANTES DO CLIMA ORGANIZACIONAL	37
QUADRO Nº 03 - SEGMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL E SEUS COMPONENTES	39
QUADRO Nº 04 - MODELO MECANICISTA	51
QUADRO Nº 05 - MODELO PRODUTIVISTA	53
QUADRO Nº 06 - MODELO BUROCRÁTICO	54
QUADRO Nº 07 - MODELO DAS RELAÇÕES HUMANAS	55
QUADRO Nº 08 - MODELO DOS RECURSOS HUMANOS	57
QUADRO Nº 09 - INTERESSES DAS PESSOAS SOB AS QUATRO IDEOLOGIAS	76
QUADRO Nº 10 - INTERESSES DA ORGANIZAÇÃO SOB AS QUATRO IDEOLOGIAS	77
QUADRO Nº 11 - HIERÁRQUIA DOS FATORES CULTURAIS DE ACORDO COM O NÍVEL DE INSATISFAÇÃO DOS MEMBROS DA UNIVERSIDADE	163
QUADRO Nº 12 - HIERÁRQUIA DOS FATORES CULTURAIS DE ACORDO COM O NÍVEL DE INSATISFAÇÃO DOS MEMBROS DO BANCO	195
QUADRO Nº 13 - HIERÁRQUIA DOS FATORES CULTURAIS DE ACORDO COM O NÍVEL DE INSATISFAÇÃO DOS MEMBROS DA COOPERATIVA	227
QUADRO Nº 14 - HIERÁRQUIA DOS FATORES CULTURAIS DE ACORDO COM O NÍVEL DE INSATISFAÇÃO DOS MEMBROS DA INDÚSTRIA	261

GRÁFICO Nº 18 - IDEOLOGIA NA COOPERATIVA POR GRAU DE ESCOLARIDADE (ORGANIZAÇÃO)	233
GRÁFICO Nº 19 - IDEOLOGIA NA COOPERATIVA POR GRAU DE ESCOLARIDADE (PESSOAL)	233
GRÁFICO Nº 20 - IDEOLOGIA NA COOPERATIVA POR POSIÇÃO HIERÁRQUICA (ORGANIZAÇÃO)	234
GRÁFICO Nº 21 - IDEOLOGIA NA COOPERATIVA POR POSIÇÃO HIERÁRQUICA (PESSOAL)	234
GRÁFICO Nº 22 - IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL NA INDÚSTRIA	265
GRÁFICO Nº 23 - IDEOLOGIA NA INDÚSTRIA POR TEMPO DE SERVIÇO (ORGANIZAÇÃO)	266
GRÁFICO Nº 24 - IDEOLOGIA NA INDÚSTRIA POR TEMPO DE SERVIÇO (PESSOAL)	266
GRÁFICO Nº 25 - IDEOLOGIA NA INDÚSTRIA POR GRAU DE ESCOLARIDADE (ORGANIZAÇÃO)	267
GRÁFICO Nº 26 - IDEOLOGIA NA INDÚSTRIA POR GRAU DE ESCOLARIDADE (PESSOAL)	267
GRÁFICO Nº 27 - IDEOLOGIA NA INDÚSTRIA POR POSIÇÃO HIERÁRQUICA (ORGANIZAÇÃO)	268
GRÁFICO Nº 28 - IDEOLOGIA NA INDÚSTRIA POR POSIÇÃO HIERÁRQUICA (PESSOAL)	269
GRÁFICO Nº 29 - IDEOLOGIA PREDOMINANTE NAS INSTITUIÇÕES PESQUISADAS (ORGANIZAÇÃO)	290
GRÁFICO Nº 30 - IDEOLOGIA PREDOMINANTE NAS INSTITUIÇÕES PESQUISADAS (PESSOAL)	290
GRÁFICO Nº 31 - CULTURA ORGANIZACIONAL NA UNIVERSIDADE	171
GRÁFICO Nº 32 - CULTURA NA UNIVERSIDADE POR GRAU DE ESCOLARIDADE (IDEAL)	172
GRÁFICO Nº 33 - CULTURA NA UNIVERSIDADE POR GRAU DE ESCOLARIDADE (REAL)	172
GRÁFICO Nº 34 - CULTURA NA UNIVERSIDADE POR TEMPO DE SERVIÇO (IDEAL)	173
GRÁFICO Nº 35 - CULTURA NA UNIVERSIDADE POR TEMPO DE SERVIÇO (REAL)	173

GRÁFICO Nº 36 - CULTURA NA UNIVERSIDADE POR POSIÇÃO HIERÁRQUICA (IDEAL)	174
GRÁFICO Nº 37 - CULTURA NA UNIVERSIDADE POR POSIÇÃO HIERÁRQUICA (REAL)	174
GRÁFICO Nº 38 - CULTURA ORGANIZACIONAL NO BANCO	203
GRÁFICO Nº 39 - CULTURA NO BANCO POR GRAU DE ESCOLA- RIDADE (IDEAL)	204
GRÁFICO Nº 40 - CULTURA NO BANCO POR GRAU DE ESCOLA- RIDADE (REAL)	204
GRÁFICO Nº 41 - CULTURA NO BANCO POR TEMPO DE SERVIÇO (IDEAL)	205
GRÁFICO Nº 42 - CULTURA NO BANCO POR TEMPO DE SERVIÇO (REAL)	205
GRÁFICO Nº 43 - CULTURA NO BANCO POR POSIÇÃO HIERÁR- QUICA (IDEAL)	206
GRÁFICO Nº 44 - CULTURA NO BANCO POR POSIÇÃO HIERÁR- QUICA (REAL)	206
GRÁFICO Nº 45 - CULTURA ORGANIZACIONAL NA COOPERATIVA	235
GRÁFICO Nº 46 - CULTURA NA COOPERATIVA POR GRAU DE ESCO- LARIDADE (IDEAL)	236
GRÁFICO Nº 47 - CULTURA NA COOPERATIVA POR GRAU DE ESCO- LARIDADE (REAL)	236
GRÁFICO Nº 48 - CULTURA NA COOPERATIVA POR TEMPO DE SER- VIÇO (IDEAL)	237
GRÁFICO Nº 49 - CULTURA NA COOPERATIVA POR TEMPO DE SER- VIÇO (REAL)	237
GRÁFICO Nº 50 - CULTURA NA COOPERATIVA POR POSIÇÃO HIE- RÁRQUICA (IDEAL)	238
GRÁFICO Nº 51 - CULTURA NA COOPERATIVA POR POSIÇÃO HIE- RÁRQUICA (REAL)	238
GRÁFICO Nº 52 - CULTURA ORGANIZACIONAL NA INDÚSTRIA	269
GRÁFICO Nº 53 - CULTURA NA INDÚSTRIA POR GRAU DE ESCOLA- RIDADE (IDEAL)	270
GRÁFICO Nº 54 - CULTURA NA INDÚSTRIA POR GRAU DE ESCOLA- RIDADE (REAL)	270

GRÁFICO Nº 55 - CULTURA NA INDÚSTRIA POR TEMPO DE SERVIÇO (IDEAL)	271
GRÁFICO Nº 56 - CULTURA NA INDÚSTRIA POR TEMPO DE SERVIÇO (REAL)	271
GRÁFICO Nº 57 - CULTURA NA INDÚSTRIA POR POSIÇÃO HIERÁRQUICA (IDEAL)	272
GRÁFICO Nº 58 - CULTURA NA INDÚSTRIA POR POSIÇÃO HIERÁRQUICA (REAL)	272
GRÁFICO Nº 59 - CULTURA PREDOMINANTE NAS INSTITUIÇÕES PESQUISADAS (IDEAL)	291
GRÁFICO Nº 60 - CULTURA PREDOMINANTE NAS INSTITUIÇÕES PESQUISADAS (REAL)	291
GRÁFICO Nº 61 - CLIMA ORGANIZACIONAL NA UNIVERSIDADE	175
GRÁFICO Nº 62 - CLIMA NA UNIVERSIDADE POR GRAU DE ESCOLARIDADE (IDEAL)	176
GRÁFICO Nº 63 - CLIMA NA UNIVERSIDADE POR GRAU DE ESCOLARIDADE (REAL)	176
GRÁFICO Nº 64 - CLIMA NA UNIVERSIDADE POR TEMPO DE SERVIÇO (IDEAL)	177
GRÁFICO Nº 65 - CLIMA NA UNIVERSIDADE POR TEMPO DE SERVIÇO (REAL)	177
GRÁFICO Nº 66 - CLIMA NA UNIVERSIDADE POR POSIÇÃO HIERÁRQUICA (IDEAL)	178
GRÁFICO Nº 67 - CLIMA NA UNIVERSIDADE POR POSIÇÃO HIERÁRQUICA (REAL)	178
GRÁFICO Nº 68 - CLIMA ORGANIZACIONAL NO BANCO	207
GRÁFICO Nº 69 - CLIMA NO BANCO POR GRAU DE ESCOLARIDADE (IDEAL)	208
GRÁFICO Nº 70 - CLIMA NO BANCO POR GRAU DE ESCOLARIDADE (REAL)	208
GRÁFICO Nº 71 - CLIMA NO BANCO POR TEMPO DE SERVIÇO (IDEAL)	209
GRÁFICO Nº 72 - CLIMA NO BANCO POR TEMPO DE SERVIÇO (REAL)	209

GRÁFICO Nº 73 - CLIMA NO BANCO POR POSIÇÃO HIERÁRQUICA (IDEAL)	210
GRÁFICO Nº 74 - CLIMA NO BANCO POR POSIÇÃO HIERÁRQUICA (REAL)	210
GRÁFICO Nº 75 - CLIMA ORGANIZACIONAL NA COOPERATIVA	239
GRÁFICO Nº 76 - CLIMA NA COOPERATIVA POR GRAU DE ESCOLARI- RIDADE (IDEAL)	240
GRÁFICO Nº 77 - CLIMA NA COOPERATIVA POR GRAU DE ESCOLARI- RIDADE (REAL)	240
GRÁFICO Nº 78 - CLIMA NA COOPERATIVA POR TEMPO DE SER- VIÇO (IDEAL)	241
GRÁFICO Nº 79 - CLIMA NA COOPERATIVA POR TEMPO DE SER- VIÇO (REAL)	241
GRÁFICO Nº 80 - CLIMA NA COOPERATIVA POR POSIÇÃO HIERÁR- QUICA (IDEAL)	242
GRÁFICO Nº 81 - CLIMA NA COOPERATIVA POR POSIÇÃO HIERÁR- QUICA (REAL)	242
GRÁFICO Nº 82 - CLIMA ORGANIZACIONAL NA INDÚSTRIA	273
GRÁFICO Nº 83 - CLIMA NA INDÚSTRIA POR GRAU DE ESCOLARI- DADE (IDEAL)	274
GRÁFICO Nº 84 - CLIMA NA INDÚSTRIA POR GRAU DE ESCOLARI- DADE (REAL)	274
GRÁFICO Nº 85 - CLIMA NA INDÚSTRIA POR TEMPO DE SERVIÇO (IDEAL)	275
GRÁFICO Nº 86 - CLIMA NA INDÚSTRIA POR TEMPO DE SERVIÇO (REAL)	275
GRÁFICO Nº 87 - CLIMA NA INDÚSTRIA POR POSIÇÃO HIERÁRQUI- CA (IDEAL)	276
GRÁFICO Nº 88 - CLIMA NA INDÚSTRIA POR POSIÇÃO HIERÁRQUI- CA (REAL)	276
GRÁFICO Nº 89 - CLIMA PREDOMINANTE NAS INSTITUIÇÕES PESQUISADAS (IDEAL)	292
GRÁFICO Nº 90 - CLIMA PREDOMINANTE NAS INSTITUIÇÕES PESQUISADAS (REAL)	292

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA Nº 01 - UM MODELO INTEGRATIVO PARA ENTENDIMENTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL	104
-----------------------------------------------------------------------------------------	-----

INTRODUÇÃO

A evolução dos estudos da área comportamental nas organizações vêm permitindo uma melhor compreensão dos fenômenos organizacionais e um melhor entendimento dos elementos que fundamentam as práticas formais e informais que constituem a dinâmica de cada organização.

Estudos de ideologia, cultura e clima organizacionais permitem compreender certos fenômenos organizacionais que na maioria das vezes são ignorados pelo fato de serem de difícil mensuração e entendimento, como o entendimento do substrato das crenças e valores que influenciam o comportamento das organizações.

Nos últimos anos estudos sobre esses temas vêm se tornando presença constante nos trabalhos acadêmicos e nas atividades empresariais e isso suscita perguntar se esta tendência reflete apenas mais um modismo, uma onda passageira, ou se o assunto está prestes a conquistar um papel de destaque no conjunto dos conhecimentos de administração, fornecendo elementos para melhor compreender

e trabalhar as organizações, bem como para levantar questionamentos para a continuidade de estudos.

A hipótese básica deste estudo afirma a importância destes conhecimentos para a compreensão e a ação organizacional.

A ideologia, a cultura e o clima organizacionais são fenômenos possíveis de serem percebidos, muito embora de difícil compreensão, pois envolvem vários fatores de ordem pessoal e organizacional, que requerem uma análise apurada, pois devem ser estudados sob variados enfoques: psicológico, sociológico, filosófico e psicanalítico.

O comportamento das pessoas nos seus respectivos ambientes de trabalho é função não apenas de suas concepções pessoais, mas é resultante também da interação de múltiplas variáveis, incluindo-se as do sistema institucional de que fazem parte e as do ambiente mais amplo.

Daí a importância da compreensão, por parte dos administradores, dessas variáveis e da realidade de cada organização, para poder intervir no sistema organizacional das instituições que dirigem, com mais adequação.

Este estudo apresenta na parte introdutória, os objetivos, as questões de pesquisa e a justificativa do estudo. Neste mesmo capítulo são especificados ainda, os procedimentos metodológicos para sua realização.

No segundo capítulo é focado o referencial teórico, em que são apresentadas e discutidas algumas abordagens teóricas que tratam sobre a ideologia, a cultura e o clima organizacionais e o resultado de pesquisas realizadas nessa área.

O terceiro capítulo explicita-se os modelos conceituais básicos sobre ideologia, cultura e clima organizacionais utilizados no presente trabalho.

O último capítulo é dedicado à apresentação, análise e interpretação dos dados levantados nas quatro organizações. A maioria dos dados estão condensados em tabelas e gráficos para facilitar a compreensão, tornando-se dessa forma, informações importantes no processo de análise.

I - PARTE INTRODUTÓRIA

1.1 - PROBLEMA

Este estudo foi desenvolvido focalizando como problema central o relacionamento entre: ideol6gia, cultura e clima organizacionais e as rela76es destes elementos com a natureza das organiza76es.

1.2 - OBJETIVOS DO ESTUDO

Os objetivos que norteiam a realiza76o desta disserta76o s6o os seguintes.

1.2.1 - Objetivo Geral

A partir do problema formulado foram identificados os objetivos: geral e especifcos. Com objetivo geral prop6s-se o estudo da identifica76o, da

ideológica, da cultura e do clima organizacionais em organizações de naturezas diferentes (Universidade, Banco, Cooperativa e Indústria), visando o entendimento dos valores e comportamentos das organizações, a partir da análise da existência de uma causalidade circular entre esses três elementos.

1.2.2 - Objetivos Específicos

- Identificar a ideologia organizacional predominante nas organizações pesquisadas, a partir do levantamento da percepção predominante nas organizações e das percepções das atitudes e convicções pessoais dos agentes organizacionais.

- Comparar as percepções dos agentes organizacionais sobre a ideologia organizacional, conforme a posição hierárquica, o tempo de serviço na organização e o grau de escolaridade.

- Identificar a cultura organizacional predominante nas organizações pesquisadas, a partir do levantamento da situação real em que se encontra cada organização e da situação ideal desejada pelos membros que as integram.

- Comparar as percepções dos agentes organizacionais sobre a cultura organizacional, conforme a posição hierárquica, o tempo de serviço na organização e o grau de escolaridade.

- Identificar o clima organizacional predominante nas organizações pesquisadas, a partir do levantamento da situação real em que se encontra cada organização e da situação ideal desejada pelos membros que as integram.

- Comparar as percepções dos agentes organizacionais sobre o clima organizacional, conforme a posição hierárquica, o tempo de serviço na organização e o grau de escolaridade.

- Comparar a ideologia, a cultura e o clima organizacionais intra e entre as organizações pesquisadas, procurando estabelecer relações.

- Identificar os aspectos de maior vulnerabilidades e/ou potencialidades no que tange a ideologia, cultura e clima organizacionais, na análise das organizações pesquisadas.

1.3 - QUESTÕES ORIENTADORAS DO PROCESSO DE PESQUISA

O presente estudo procurou responder às questões abaixo relacionadas, com o objetivo de melhor entender valores organizacionais que comumente não são considerados no contexto das organizações, por exigirem embasamento teórico na análise dos pressupostos ideológicos que norteiam a dinâmica organizacional, quer com relação à gestão dos recursos humanos, quer referente ao relacionamento da organização com meio ambiente. Quais sejam as questões. As questões abaixo apresentadas, foram as orientadoras do estudo.

1) Qual a Ideologia Organizacional predominante numa Instituição de Ensino Superior, numa Instituição Bancária, numa Cooperativa e numa Indústria da Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul?

2) Qual a Cultura Organizacional predominante numa Instituição de Ensino Superior, numa Instituição Bancária numa Cooperativa e numa Indústria da Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul?

3) Qual o Clima Organizacional predominante numa Instituição de Ensino Superior, numa Instituição Bancária numa Cooperativa e numa Indústria da Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul?

4) Existem diferentes Ideologias, Culturas e Climas Organizacionais dentro de uma mesma organização?

5) Quais as relações que se estabelecem entre ideologia, cultura e clima organizacionais dentro de uma mesma organização?

6) Que tipo de relação pode ser estabelecida acerca da ideologia, da cultura e do clima organizacionais em função da natureza das organizações pesquisadas (Universidade, Banco, Cooperativa e Indústria)?

7) é possível comparar e estabelecer relações entre a ideologia, a cultura e o clima organizacionais das diferentes organizações pesquisadas?

1.4 - JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Muitos são os estudos na teoria geral da administração que procuram explicar a complexa realidade das organizações, só para citar alguns, pode-se mencionar: Etzioni(1961), Gibson et alii(1973) e Guerreiro Ramos(1981), contudo poucos são aqueles que procuram explicá-la pelos aspectos estruturais mais evidentes do comportamento das organizações, fruto dos valores, hábitos e crenças subjacentes à dinâmica organizacional.

Este estudo, procura analisar a realidade de quatro organizações de naturezas diferentes, a partir de um quadro referencial teórico e metodológico que propicie abordagens mais profundas e abrangentes a respeito dos pressupostos de ordem ideológica que norteiam toda a dinâmica organizacional.

Neste contexto surge a preocupação com a ideologia, a cultura e o clima organizacionais, ou seja, o substrato dos valores que fundamentam as práticas formais e informais que constituem a dinâmica de cada organização. Aprofunda-se, assim, questões que se considera relevante para uma melhor compreensão dos fenômenos organizacionais, procurando-se desvendar essa teia simbólica que entendemos ser a fonte explicativa do comportamento das organizações.

Procurar evidências sobre a realidade de cada organização, através da interpretação teórica a cerca da ideologia, da cultura e do clima organizacionais, que no conjunto sintetizam os valores, a estrutura simbólica das organizações, e entendê-los como importantes pressupostos no processo de tomada de decisões, no que tange aos assuntos de pessoal, tornará possível recomendar princípios que devam ser observados quando da definição e implementação de políticas e estratégias no âmbito das organizações. Além disso será possível estabelecer um quadro mais adequado da realidade comportamental de cada organização, importante

requisito para promover mudanças organizacionais que a todo o momento a dinâmica da sociedade impõe.

1.5 - METODOLOGIA

1.5.1 - Tipo de Estudo

O presente estudo caracteriza-se, segundo a classificação de Tripodi et alii (1981, pg. 61-67), como exploratório, com características de descrições - quantitativas e descrições qualitativas, enquadrando-se, assim, na taxionomia desses autores, como "Estudo Exploratório Descritivo Combinado", assim definido:

"Estudos Exploratórios-Descritivos-Combinados são aqueles estudos exploratórios que procuram descrever completamente um determinado fenômeno (...). As descrições estão tanto em forma qualitativa como quantitativa e a acumulação de informações detalhadas por meios como observação participante pode ser encontrada. Os procedimentos de mostragem são flexíveis e pouca atenção é geralmente dada ao carácter representativo sistemático". (Tripodi et alii, 1981, p. 65-66).

Esta classificação encontra amparo também na caracterização de Rudio (1986), pesquisa descritiva, quando afirma que neste tipo de pesquisa o pesquisador procura conhecer e interpretar a realidade, sem nela interferir para modificá-la. Dentro dessa classificação, de pesquisa

descritiva, o presente estudo se enquadra, na medida em que procura identificar a ideologia, a cultura e o clima organizacionais das organizações pesquisadas, a partir das atitudes, percepções e preferências das pessoas que integram tais organizações.

1.5.2 - Coleta de Dados

Os dados foram coletados no período de junho a agosto de 1990, nas quatro Organizações, localizadas no Estado do Rio Grande do Sul, nas cidades de Ijuí (Universidade, Banco e Cooperativa) e Panambi (Indústria).

Inicialmente o questionário foi aplicado a uma pequena amostra piloto da população alvo, com o objetivo de avaliar aspecto de compreensão do instrumento de pesquisa. Essa avaliação permitiu que fizéssemos alterações no campo de instruções das partes II, III e IV do questionário, introduzindo exemplos de preenchimento das questões colocadas em cada parte e observações que permitiram um maior esclarecimento sobre os procedimentos a serem seguidos pelo respondente.

A forma de distribuição dos questionários foi assumida por um elemento chave em cada organização, que se responsabilizou pela entrega, recolhimento e devolução dos mesmos.

Em todas as organizações houve controle para que as pessoas envolvidas na amostragem representassem todos os setores e níveis hierárquicos das organizações, procurando-se uma amostra representativa do universo em condições de responder o questionário. Depois de conhecer todos os setores e os cargos das organizações, a escolha dos respondentes foi aleatória.

1.5.3 - Instrumento de Pesquisa

O instrumento de pesquisa para o levantamento dos dados constitui-se de um questionário (anexo) composto de quatro partes. A primeira composta de dados para caracterização da população.

A segunda parte refere-se a dados sobre a ideologia organizacional, coletados por um questionário elaborado por Roger Harrison (1972), envolvendo questões relativas à estrutura e funcionamento da organização e relativas às atitudes e convicções acerca da natureza humana, apresentadas numa escala de 1 a 4, em termos de ordenamento da organização e ordenamento pessoal. Esta parte do questionário permitiu que o respondente ordenasse as posições alternativas em cada tópico de acordo com sua percepção do ponto de vista dominante na sua e, num segundo momento, de acordo com seus próprios valores. Cada questão

contém elementos das quatro ideologias do modelo de Harrison (Orientação para o Poder, Orientação para o Papel, Orientação para a Tarefa e Orientação para a Pessoa), determinando o tipo de Ideologia predominante em cada organização.

A ideologia predominante na organização é aquela que representou o maior número de pontos, como pode ser visualizado no quadro das somas dos ordenamentos:

QUADRO Nº 01 - SOMA DOS ORDENAMENTOS DA IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL

	A	B	C	D
	Orientação para o Poder (1ª alternativa)	Orientação para o Papel (2ª alternativa)	Orientação para a Tarefa (3ª alternativa)	Orientação para a Pessoa (4ª alternativa)
Ordenação da Organização				
Ordenação Pessoal				

A terceira parte do questionário tratou de dados sobre o clima organizacional, num questionário elaborado por Kolb e seus colaboradores (1978), numa versão inspirada no instrumento de Litwin & Stringer (1971), envolvendo sete

dimensões, conforme questionário anexo, numa escala de 10 pontos, tipo Likert, nas dimensões "Real" e "Ideal".

Estas dimensões (conformismo, responsabilidade, padrões, recompensas, clareza organizacional, apoio e calor humano e liderança), trazem, implicitamente, os motivos identificados na Teoria da Motivação Humana de McClelland (1961): Poder, Realização e Afiliação, conforme ilustra o quadro nº 02.

QUADRO Nº 02 - RELAÇÃO ENTRE OS MOTIVOS IDENTIFICADORES E AS DIMENSÕES CONDICIONANTES DO CLIMA ORGANIZACIONAL.

		MOTIVOS IDENTIFICADORES	DIMENSÕES CONDICIONANTES
C L I M A	O R G A N I Z A C I O N A L	PODER	. Conformismo
			. Liderança
	I Z A C I O N A L	REALIZAÇÃO	. Responsabilidade
			. Padrões
			. Clareza Organizacional
	L	AFILIAÇÃO	. Recompensas
			. Apoio e Calor Humano

O clima predominante em cada organização é aquele que apresentou maior índice médio em relação aos outros

dois. É necessário dizer que o tipo de clima identificado reflete a situação de um determinado momento da vida organizacional que, em outra ocasião, poderá ser diferente.

A diferença entre os índices médios da situação percebida (real) e da situação desejada (ideal), permitiu concluir sobre o nível de satisfação e de insatisfação dos agentes organizacionais a respeito das dimensões questionadas.

A quarta parte apresenta dados sobre a cultura organizacional, num questionário elaborado por Xavier (1984), inspirada no modelo de cultura organizacional de Souza (1978), envolvendo 30 itens relacionados aos três elementos da cultura do modelo de Souza: **Preceitos, Tecnologia e Caráter.**

Da mesma forma que as medidas do clima, também os itens da cultura foram objeto de análise numa escala de 10 pontos, tipo Likert, nas dimensões "Real" e "Ideal". Dessa forma, o elemento cultural dominante foi aquele que apresentou maior peso médio em relação aos outros dois.

Cada um destes elementos culturais (preceitos, tecnologia e caráter) foi composto por treze itens conforme demonstra o quadro abaixo:

QUADRO Nº 03 - SEGMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL E SEUS COMPONENTES.

		ELEMENTOS IDENTIFICADORES DA CULTURA	NÚMERO DE ORDEM DOS COMPO- NENTES (ver questionário anexo).
C U L T U R A	O R G A N I Z A C I O N A L	PRECEITOS	1 - 4 - 7 - 10 - 13 - 16 19 - 22 - 25 - 28 - 31 - 34 37
		TECNOLOGIA	2 - 5 - 8 - 11 - 14 - 17 20 - 23 - 26 - 29 - 32 - 35 38
		CARÁTER	3 - 6 - 9 - 12 - 15 - 18 21 - 24 - 27 - 30 - 33 - 36 39

FONTE: XAVIER, Odiva S. 1984 - Dissertação de mestrado em Administração, PPGA - UFRGS.

Para a constituição das médias, os dados sobre ideologia, cultura e clima organizacionais, foram computados por organização e, dentro delas, por grau de escolaridade, por tempo de serviço na organização e por posição hierárquica, de modo a permitir os cruzamentos comentados no tópico "Interpretação dos Resultados".

1.5.4 - TRATAMENTO ESTATÍSTICO

CÁLCULO DA AMOSTRA

O tipo de amostra utilizada foi a da amostra estratificada e o esquema estatístico o definido por Cochran (1977).

INSTITUIÇÃO	K	N_k
Universidade.....	1	196
Banco.....	2	118
Cooperativa.....	3	143
Indústria.....	4	233

N_k : População por estrato

ESTRUTURA DE ERRO

Em todo trabalho de amostragem, a estimativa de erro surge somente da variação amostral aleatória, que está presente quando $n < N$ unidades são coletadas ao invés de ser observada a população completa de N unidades.

Neste trabalho temos:

DEFINIÇÃO DOS ESTRATOS

Estrato 1: Universidade

Estrato 2: Banco

Estrato 3: Cooperativa

Estrato 4: Indústria

MEDIDAS POR ESTRATO

→ Média do κ -ésimo estrato (μ_{κ})

$$\mu_{\kappa} = \frac{1}{N_{\kappa}} \sum_{j=1}^m f_{\kappa j} x_{\kappa j} ; \quad \kappa = 1, 2, \dots, l$$

$$j = 1, 2, \dots, m$$

N_{κ} : unidades no κ -ésimo estrato

$f_{\kappa j}$: frequência absoluta na j -ésima classe do κ -ésimo estrato

$x_{\kappa j}$: ponto médio do j -ésimo intervalo do κ -ésimo estrato

l : número de estratos

m : número de classes

→ Variância do κ -ésimo estrato (σ^2_{κ})

$$\sigma^2_{\kappa} = \frac{1}{N_{\kappa}} \sum_{j=1}^m f_{\kappa j} (x_{\kappa j} - \mu_{\kappa})^2$$

→ Média populacional

$$\sigma^2_D = \frac{1}{\sum_{\kappa=1}^l} \frac{N_{\kappa}}{N} \sigma^2_{\kappa}$$

→ Variância entre os estratos

$$\sigma^2_E = \frac{1}{\sum_{\kappa=1}^l} \frac{N_{\kappa}}{N} (\mu_{\kappa} - \mu)^2$$

→ Variância da população

$$\sigma^2 = \sigma^2_D + \sigma^2_E$$

Utilizando-se o critério de repartição de Tschuproff -

Neymann por ser uma população heterogênea, temos:

→ Tamanho da amostra

$$n = \frac{N \cdot z_{\alpha}^2 \cdot M}{(N-1) \epsilon^2 + z_{\alpha}^2 \cdot \sigma_D^2}, \quad M = \frac{1}{\sum_{k=1}^K} \left(\frac{N_k \sigma_k}{N} \right)^2$$

$$\epsilon = \epsilon_r \cdot \mu$$

→ Repartição da amostra

$$n_k = \alpha_k \cdot n, \quad n_k = \text{tamanho da amostra no } k\text{-ésimo estrato}$$

Para o cálculo do tamanho da amostra utilizou-se:

P_f : 0,95, 95% de confiabilidade. $N = 690$

k	N_k	μ_k	σ_k^2	$\gamma_k = \frac{\sigma_k^2}{\mu_k}$	$\alpha_k = \frac{N_k}{N}$
1	196	32,76	81,09	0,275	0,284
2	118	35,16	60,6494	0,22	0,171
3	143	29,86	150,52	0,41	0,207
4	233	26,23	149,2678	0,47	0,338

k	$\alpha_k \cdot \mu_k$	$\alpha_k \cdot \sigma_k^2$	$\alpha_k (\mu_k - \mu^2)$	$N_k \cdot \sigma_k^2$
1	9,30384	23,02956	1,631807416	1764,979728
2	6,01236	10,3710474	3,934982362	918,9571511
3	6,18102	31,15764	0,052364533	1754,418274
4	8,86574	50,4525164	5,773499126	2846,682208
Σ	30,36296	115,0107638	11,39265344	7585,037361

$$\mu = 30,36296$$

$$\sigma_D^2 = 115,0107638$$

$$\sigma_E^2 = 11,39265344$$

$$\sigma^2 = 115,0107638 + 11,39265344 = 126,4034172$$

Foram enviados 420 questionários com um retorno de 272.

Logo $n = 272$.

Dado que a amostra foi coletada, estabelecendo uma Probabilidade de confiança de 0,95, retomemos o valor do Erro relativo através da fórmula de n .

$$n = \frac{N \cdot z_{\alpha}^2 \cdot M}{(N-1) \epsilon^2 + z_{\alpha}^2 \cdot \sigma_D^2}$$

$$n \left[(N-1) (\epsilon_r \mu)^2 + z_{\alpha}^2 \cdot \sigma_D^2 \right] = N \cdot z_{\alpha}^2 \cdot M$$

$$n (N-1) (\epsilon_r)^2 (\mu)^2 + n \cdot z_{\alpha}^2 \cdot \sigma_D^2 = N \cdot z_{\alpha}^2 \cdot M$$

$$n (N-1) \epsilon_r^2 \cdot \mu^2 = N \cdot z_{\alpha}^2 \cdot M - n \cdot z_{\alpha}^2 \cdot \sigma_D^2$$

$$\epsilon_r^2 = \frac{N \cdot z_{\alpha}^2 \cdot M - n \cdot z_{\alpha}^2 \cdot \sigma_D^2}{n (N-1) \cdot \mu^2}$$

$$\epsilon_r = \sqrt{\frac{z_{\alpha}^2 (N \cdot M - n \sigma_D^2)}{n (N-1) \mu^2}}$$

$$\epsilon_r = \sqrt{\frac{(1,64)^2 [(690) (111,4769174) - (272) (115,0107638)]}{272 (689) (30,36296)^2}}$$

$$\epsilon_r = 0,02665$$

$$\epsilon_r \approx 0,027$$

Repartição da amostra:

$$n_k = \alpha_k \cdot n$$

Logo:

$$n_1 = 0,284 \cdot 272 \approx 78$$

$$n_2 = 0,171 \cdot 272 \approx 47$$

$$n_3 = 0,207 \cdot 272 \approx 57$$

$$n_4 = 0,338 \cdot 272 \approx 92$$

Num processo de amostragem em que questionários são enviados às unidades populacionais selecionadas aleatoriamente, nova fonte de erro é introduzida: a não-resposta. Formam-se dois estratos:

Estrato 1: com n_1 unidades amostrais, onde n_1 = número de questionários que retornam preenchidos.

Estrato 2 : com n_2 unidades amostrais onde $n_2 = n - n_1$, questionários que não são preenchidos.

Esta nova fonte de erro induz à uma modificação da teoria do erro padrão de amostragem. Trabalha-se com as respostas devolvidas e não é possível avaliar o efeito do desconhecimento das respostas do Estrato 2. Contudo é possível calcular o efeito do viés produzido pelas não-respostas nas conclusões. O montante do viés é o produto da proporção de não respostas e a diferença entre as médias nos dois estratos. A média do Estrato 2 é desconhecida mas ainda assim é possível estimar seus

limites.

Temos então, neste estudo:

INSTITUIÇÃO	N_i	n_i^*	n_i	$\frac{n_i}{n_i^*}$	não resp.	d %
Universidade	196	78	116	1,4871	0	-
Banco	118	47	64	1,3617	0	-
Cooperativa	143	57	35	0,6140	22	38,6%
Indústria	233	92	57	0,6196	35	38,0%

d %: proporção de não-respostas

Avaliando-se os limites para estas proporções,

encontramos:

INSTITUIÇÃO	ESPERADA		OBSERVADA	
	MIN	MÁX	MIN	MÁX
Universidade	0,29	0,51	0,59	-
Banco	0,26	0,54	0,54	-
Cooperativa	0,27	0,53	0,24	0,06
Indústria	0,30	0,50	0,24	0,07

Acrescentando-se a perda média ao erro calculado inicialmente obtemos:

Perda média: 0,0325

Erro de amostragem: 0,026

Erro Calculado: 0,0585

II - REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentada a revisão da literatura sobre os elementos constitutivos do problema em estudo: ideologia, cultura e clima organizacionais.

2.1 - REVISÃO DA LITERATURA SOBRE IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL

Muitas são as abordagens na Teoria Organizacional que tentam descrever as organizações e classificá-las. Há muito identificou-se a necessidade de distinção entre vários tipos de organização. Neste capítulo são apresentadas idéias e resultados de estudos relativos ao tema.

As características organizacionais são determinantes cruciais do comportamento dos indivíduos. Se as organizações têm características próprias e se essas características afetam o comportamento de seus membros, é preciso compreender as características organizacionais, caso se pretenda compreender o comportamento humano.

Lawrence e Lorsch (1967), em sua obra "Organization And Environment", foram, talvez, os primeiros a apresentar o conceito de uma organização diferenciada e a testá-lo em campo. Os autores enfatizam quatro tipos de diferenças: orientação quanto a mercado, a tempo, a pessoa e a grau de formalidade da estrutura.

Burns e Stalken (1966) foram, de certa forma, os precursores de Lawrence e Lorsch na identificação da necessidade de uma estrutura diferente, num momento em que a tecnologia do mercado estava se modificando. Nesse contexto descreveram dois tipos de organizações com estruturas organizacionais diferentes, a mecânica e a orgânica. A de estrutura mecânica incorpora características típicas da burocracia, incluindo excessiva especialização, diferenciação de tarefas, coordenação por parte dos supervisores, definições precisas, controle hierárquico, comunicação vertical e insistência da lealdade à organização. A de estrutura orgânica, por outro lado, tem características mais voltadas ao sistema cooperativo, contínua redefinição das tarefas, comunicação lateral, obrigações para além das tarefas individuais e inexistência de uma estrutura rígida de controle. A organização de estrutura mecânica tende a prescrever claramente as tarefas; a organização de estrutura orgânica inicialmente as tarefas tendem a serem mais ilimitadas, contratual e de natureza emergentes.

Outras abordagens de desenvolvimento de tipologias é exemplificada pelos trabalhos de Etzioni (1961) e de Blau e Scott (1962). Ambos tentam classificar as organizações com base num princípio único.

Etzioni (1961) usa a obediência como base de seu sistema. A obediência é a maneira como os participantes subordinados de uma organização reagem ao seu sistema de autoridade. A obediência se expressa através da natureza do envolvimento dos participantes subordinados à organização. De acordo com Etzioni, há três bases de autoridade - coerção, remuneração e normativa. Há também três bases de obediência - alienante, instrumental ou utilitária e moral. O esquema classificatório três a três assim resultante produz nove tipos "congruentes". São eles: coercitivo-alienante, remunerativo-utilitário e normativo-moral. Os tipos incongruentes, tais como o coercitivo-utilitário, tenderiam a deslocar-se para a congruência.

Mesmo sendo muito criticada por diversos autores como Burns(1967), Haas e Johnson (1966), Clegg e Dunkessy (1980) e outros, a classificação de Etzioni trouxe significativas contribuições à Teoria Organizacional criando tais tipologias que possibilitam diferenciar as organizações em termos dos padrões de obediência de seus membros.

Na abordagem de Katz e Kahn (1974) que identificam as organizações de produção ou econômicas, de

manutenção, adaptativas e gerenciais e políticas, eles selecionam quatro características organizacionais supostamente importante para diferenciar as organizações.

Essas características refletem aspectos da estrutura, a natureza das transações com o meio ambiente, as transações internas e um número ilimitado de outras propriedades organizacionais. A primeira é a natureza da transformação ou aquilo que é processado pela organização. As organizações podem transformar objetos ou pessoas, havendo aí a importante distinção de que as pessoas reagem às organizações, enquanto os objetos não o fazem. A segunda se refere a natureza dos processos de manutenção, na distinção entre as compensações expressivas (intrínsecas) e as instrumentais (extrínsecas) como meios de atrair e manter os membros nas organizações. A terceira característica diz respeito a natureza da estrutura burocrática, na distinção em termos de permeabilidade das fronteiras organizacionais (facilidade para ingresso e saída) e em termos de elaboração estrutural (grau de especialização em papel e o número de escalões). A quarta e última característica é o tipo de equilíbrio, na distinção entre a tendência para um estado firme e a tendência para a maximização do rendimento organizacional como dinâmica organizacional preponderante.

Esses autores passam então a observar que a orientação dos membros organizacionais varia, que suas estruturas diferem e que os meios pelos quais eles utilizam

a energia ou os recursos também variam. Sugerem eles que as categorias das funções sociais interagem com as características organizacionais formando tipos de organizações, cada qual com sua própria lógica.

A Classificação de Coster e Debois

Coster e Debois (1972) classificam as organizações utilizando um modelo de classificação por ideologia predominante. Na pesquisa que realizaram com empresas suíças em 1972, os autores constroem uma tipologia das empresas analisadas a partir das tendências essenciais de suas políticas de pessoal, com relação à três dimensões essenciais da função pessoal: "aquisição" -- entendendo o trabalho que visa colocar à disposição da empresa pessoas para realizar seus objetivos; "integração" -- compreendendo um conjunto de tarefas cuja realização pela organização permite obter um consenso mínimo de seus membros sobre objetivos idênticos; e "Desenvolvimento" -- que tem por finalidades a realização do trabalho com eficácia.

Da pesquisa vista sob este ângulo, destacaram-se cinco modelos de empresas:

a) O **Modelo Mecanicista**: é inspirado nas teorias taylorianas que dão ênfase principalmente aos fatores fisiológicos e aos incentivos puramente econômicos do

potencial humano. Os métodos de seleção que constituem um dos aspectos da aquisição são escolhidos em função de sua aptidão em julgar a qualidade dos postulantes, tanto no plano fisiológico como no plano da competência técnica. Uma empresa desse tipo procura motivar seu pessoal através de retribuições essencialmente econômicas, sejam pecuniárias ou em espécie. A remuneração direta e/ou indireta será elevada. Enfim o desenvolvimento visará obter um rendimento a curto prazo. O quadro 04, a seguir, resume este modelo, quanto aos meios e aos objetivos empregados no planejamento de uma política geral de pessoal.

QUADRO Nº 04 - MODELO MECANICISTA

Dimensões da função pessoal	Meios	objetivos
AQUISIÇÃO	- testes psicotécnicos - entrevista (baseadas na qualificação) - Exames médicos preventivos - Testes práticos (operários)	Obter as pessoas mais qualificadas e mais aptas fisicamente.
INTEGRAÇÃO	- Remuneração relativamente elevada - vantagens legais - vantagens em espécie	Conservar o pessoal motivando-o financeiramente (integração econômica)
DESENVOLVIMENTO	- Pouca ênfase no treinamento (frequentemente no próprio trabalho) - Controle do absenteísmo, dos atrasos, da disciplina - Descrição das funções	Obter um rendimento a curto prazo, imediatamente mensurável, acima de qualquer outro objetivo. (objetivo puramente econômico).

Fonte: COSTER, M., DUBOIS, V. Les Politiques de Personnel, 1972.

b) O Modelo Produtivista: as empresas que se ligam a esse tipo se caracterizam por uma mobilidade de emprego externo deliberada. Elas não visam senão uma

integração a curto prazo. Esta integração não é mais de ordem econômica como no modelo precedente, mas de ordem profissional. Isto significa que as pessoas recebem nestas empresas uma remuneração módica. Em contrapartida, elas têm a possibilidade de efetuar um trabalho interessante. Do ponto de vista do "desenvolvimento", as empresas deste gênero são baseadas no curto prazo, como no modelo mecanicista, mas o treinamento é mais desenvolvido e o controle dos resultados mais elaborado. Isto significa que não há a preocupação de controlar os atrasos, ausências, etc...; ao contrário, o pessoal é livre até o limite de se ausentar quando quiser. Mas as pessoas são julgadas pelos resultados através de técnicas como a descrição de função. O controle visa medir a diferença entre o que foi realizado e o que deveria ter sido realizado, segundo o conteúdo da descrição de função, conforme pode ser visualizado no quadro nº 05, a seguir.

QUADRO Nº 05 - O MODELO PRODUTIVISTA

Dimensões da função pessoal	Meios	Objetivos
AQUISIÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Testes psicológicos - Entrevistas (baseadas na qualificação) - Testes práticos (operários) 	Obter as pessoas mais qualificadas
INTEGRAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Interesse pelo trabalho - Segurança no emprego objetiva (solidez na empresa) 	Evita-se a ligação do pessoal à empresa quando a integração é mínima (mobilidade externa) é puramente profissional
DESENVOLVIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> Treinamento muito intenso: - Diferentes estágios nos cargos - Descrição de função 	Obter um rendimento a curto prazo acima de qualquer outra finalidade (objetivo puramente econômico).

Fonte: COSTER, M., DUBOIS, V. *Les Politiques de Personnel*, 1972.

c) **O Modelo Burocrático:** as empresas deste tipo se caracterizam essencialmente por uma integração do tipo social. A política geral da empresa é mais social que econômica: assegurar um certo volume de emprego. A pressão sindical é muito forte neste modelo. A empresa se esforça pela criação de normas, em assegurar uma proteção a seus membros, para evitar e qualquer conflito com os sindicatos.

No plano da aquisição, como se pode constatar na leitura do quadro 06, a seguir, a seleção do pessoal será severa. De fato, quando se entra neste tipo de organização, entra-se em princípio para toda a vida. A promoção se faz por tempo de serviço, isto é, segundo regras pré-

estabelecidas. A segurança do emprego é garantida de maneira absoluta.

QUADRO Nº 06 - MODELO BUROCRÁTICO

Dimensões da função pessoal	Meios	Objetivos
AQUISIÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Exames de competência - Testes psicotécnicos - Exame médico preventivo severo - Testes práticos (operários) 	Obter as pessoas mais qualificadas e mais aptas fisicamente
INTEGRAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Segurança no emprego "subjéitiva" - Definição de normas com objetivo de proteção 	Evitar os conflitos com os sindicatos: as preocupações sociais preponderam sobre as preocupações puramente económicas (integração social).
DESENVOLVIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento pouco desenvolvido. <p>Nota: a descrição de função tem um objetivo de proteção e não de rendimento.</p>	Obter um rendimento a longo prazo essencialmente pelas garantias de carreira (objetivo sócio-económico).

Fonte: COSTER, M., DUBOIS, V. Les Politiques de Personnel, 1972.

d) **O Modelo das Relações Humanas:** este modelo se inspira nas teorias de Mayo, Lewin e Likert, conhecidas pelo nome de "Corrente das Relações Humanas".

Parece que as idéias propagadas por estes autores tiveram muita influência. Encontra-se frequentemente políticas de pessoal inspiradas diretamente por estas doutrinas. Deve-se lembrar que, reagindo contra as teorias clássicas de organização, e notadamente contra a teoria mecanicista, os adeptos das relações humanas estimavam que

uma organização torna-se-ia mais eficaz através da cooperação de seus membros.

Esta cooperação só poderia ser obtida se as pessoas estivessem satisfeitas na sua organização.

Do ponto de vista da aquisição, primeiramente a ênfase é dada à utilização de técnicas de seleção sofisticadas. Mas elas tem essencialmente como finalidade controlar a ideologia das pessoas, sobretudo a dos chefes de seção, como demonstra o quadro nº 07, a seguir:

QUADRO Nº 07 - MODELO DAS RELAÇÕES HUMANAS

Dimensões da função pessoal	Meios	Objetivos
AQUISIÇÃO	- Teste psicológicos - Entrevistas	Obter a afluência de um pessoal cuja ideologia é próxima à da diretoria (controle de vida privada).
INTEGRAÇÃO	- Fatores de "ambiente": Jornal da empresa, organização de festas, jubileus, etc., relações não hierárquicas - obras sociais - Treinamento externo (seminários).	Conservar o pessoal através de uma integração do tipo psicológico. Identificação da empresa ao modelo familiar.
DESENVOLVIMENTO	- Treinamento pouco desenvolvido é mais um objetivo de integração que de especialização. - Ausência de definição rigorosa de funções.	O rendimento é obtido mais por fatores de integração psicológica que pelo desenvolvimento.

Fonte: COSTER, M. DUBOIS, V. Les Politiques de Personnel, 1972.

e) **Modelo dos Recursos Humanos:** do ponto de vista da aquisição, as técnicas de seleção visam controlar a ideologia das pessoas que é relativamente indiferente à direção, que o temperamento, o estilo dos indivíduos, a maneira de se comportar. No plano da integração, mencionou-se, em adição aos meios tradicionais da integração psicológica - obras sociais, organização de festas, jornal da empresa, etc.. Como no modelo das Relações Humanas, meios mais elaborados são essencialmente reforços para as relações mais personalizadas, para comunicações menos hierárquicas. Por outro lado, as informações econômicas ao pessoal são mais desenvolvidas.

Nota-se, igualmente, uma participação mais ativa do pessoal na vida da empresa pela carga de responsabilidades cada vez mais importantes. Em resumo, a integração psicológica, que caracteriza ao mesmo tempo o Modelo das Relações Humanas e o dos Recursos Humanos, se apresenta totalmente diferentes nestes dois casos. Para retomar a terminologia de Maslow, visa-se satisfazer as necessidades sociais na concepção das relações humanas; por outro lado, procura-se satisfazer a necessidade de se realizar pela participação funcional no Modelo dos Recursos Humanos. Esta participação traduz, entre outros, pela distribuição de responsabilidades mais importantes, e um controle seguido do desempenho.

Ao invés de recorrer a formas de estímulo puramente econômico, as empresas que se inspiram nesta política utilizam fórmulas que deixam subentender uma maior participação nos benefícios da empresa. O quadro nº 08, a seguir, caracteriza esse modelo.

QUADRO Nº 08 - MODELO DOS RECURSOS HUMANOS

Dimensões da função Pessoal	Meios	Objetivos
AQUISIÇÃO	- Testes psicológicos - Entrevistas	Obter a afluência de um pessoal cujo comportamento seja compatível com o estilo da empresa.
INTEGRAÇÃO	- Informação - Participação (delegação) - Interesse nos resultados da empresa - Relações pouco hierárquicas	Conservar o pessoal principalmente por motivações psicológicas e, acessoriamente, por motivações financeiras segundo fórmulas sofisticadas.
DESENVOLVIMENTO	- Treinamento muito desenvolvido	Obter um rendimento a longo prazo (objetivo econômico) e uma certa propagação da organização: assimilação da empresa pela sociedade que a cerca (objetivo cultural e social).

Fonte: COSTER, M. DUBOIS, V. Les Politiques de Personnel, 1972.

O trabalho de Coster e Debois é um dos poucos trabalhos na literatura sobre Teoria Organizacional que usa o termo "Ideologia Organizacional", quando falam que classificaram as organizações por ideologia predominante.

No âmbito social das organizações a "Ideologia Organizacional" é concebida por alguns como "Cultura Organizacional" (Handy 1978); e por outros ainda, como "Clima Organizacional" (Davis, 1972; Porter, 1975; Kartz e Kahn, 1976). Embora as definições desses termos estejam muito próximas, neste trabalho se faz uma distinção entre ideologia, clima e cultura organizacionais.

Uma definição clara de "Ideologia Organizacional" é apresentada por Clark Kerr (1978) quando se refere ao termo "compreensão compartilhada" das organizações ao referir-se à ideologia. Acrescenta ele que, "esta compreensão provém de experiências comumente sentida, mais do que de uma filosofia comumente professada, tornando-se essencialmente flexível para ajustar-se com facilidade à situações de mudança social". (Apud Yoshino, M.Y, 1978, p. 49).

É bem verdade que a organização empresta da sociedade toda uma "Compreensão Compartilhada" na forma de um sistema de crenças. Ao mesmo tempo todas organizações introjetam individualmente um tipo de "Compreensão Compartilhada", através da sintetização daquilo que são seus valores, normas, crenças e sistemas administrativos.

A "Ideologia Organizacional" de uma empresa expressa uma maneira muito particular de relacionamento com o meio ambiente e de controle do comportamento dos indivíduos na organização.

Sendo assim, a Ideologia Organizacional varia de organização para organização, fruto dos comportamentos diferentes das pessoas, das culturas diversas como afirma Handy (1978):

"... Qualquer pessoa que tenha dispensado algum tempo a qualquer variedade de organizações, ou tenha trabalhado em mais de duas ou três ficará "Impressionada pelas atmosferas diversas, as formas diversas de fazer as coisas, os níveis diversos de energia, de liberdade individual, de tipos de personalidade, pois as organizações são tão diferentes e variadas quanto as nações e sociedades do mundo. Possuem culturas diversas - conjuntos de valores, normas e crenças - refletidas em diferentes estruturas e sistemas. E as culturas são afetadas pelos acontecimentos do passado e pelo clima do presente, pela tecnologia do tipo de trabalho, por suas metas e pelas pessoas que trabalham para elas ..."
(pag. 200).

2.1.1 - Referencial Teórico - Ideologia Organizacional

O autor que melhor definiu o termo "Ideologia Organizacional" e que se constitui no referencial básico de nosso trabalho sobre esse tema, foi Roger Harrison (1984).

De acordo com esse autor o caráter de uma organização tem raízes na sua orientação ideológica e, embora o termo "Ideologia Organizacional" seja ambíguo, é o melhor nome que ele encontrou para aplicar aos sistemas de pensamentos que são os determinantes centrais do caráter da organização.

Segundo Harrison (1984) a ideologia organizacional afeta o comportamento dos membros da organização, a habilidade para eficazmente satisfazer suas necessidades e demandas e a maneira como ela enfrenta o meio ambiente externo.

Em sua teoria, Harrison postula quatro ideologias organizacionais:

a) Ideologia com Orientação para o Poder

Essa ideologia depende de uma fonte central de poder, com raios de poder e influência difundido-se a partir da figura central. São unidos por laços funcionais ou especialistas, mas os anéis de poder são os centros de atividade e influência.

Essas organizações trabalham por precedentes, prevendo os desejos e decisões das fontes de poder. Há poucas regras e procedimentos, pouca burocracia. O controle é exercido pelo centro, em grande parte através da seleção de indivíduos-chave, por incursões ocasionais do centro ou convocação para o centro. É uma organização política, na qual as decisões são tomadas, em grande parte, com base no resultado de um equilíbrio de influência, e não com base em razões processuais ou puramente lógicas.

Essas ideologias, e as organizações nelas baseadas, são orgulhosas e fortes. Têm a capacidade de se deslocar rapidamente, e podem reagir bem a ameaças ou

perigo. O fato de se deslocarem, ou de se deslocarem na direção correta, porém, dependerá da pessoa ou pessoas no centro, pois a qualidade desses indivíduos é de importância primordial nessas organizações, e o problema da sucessão é a chave de seu sucesso continuado. Os indivíduos nelas empregados irão prosperar e ficarão satisfeitos na medida em que forem orientados para o poder, de mentalidade política, que assumam riscos e considerem a segurança como elemento secundário em seu contrato psicológico. O poder dos recursos é a base de poder principal nessa cultura, com alguns elementos de poder pessoal no centro.

Essas organizações depositam muita fé no indivíduo e pouca nos comites ou colegiados. Julgam por resultados e são tolerantes em relação aos meios. Frequentemente consideradas rudes ou abrasivas, embora sejam bem sucedidas, podem sofrer de baixo moral e turnover elevado nas camadas médias, à medida que os indivíduos falham ou fazem uma opção estranha à atmosfera de competição.

b) Ideologia com Orientação para o Papel

Uma organização orientada para o papel espera ser tão racional e metódica quanto possível. Em contraste com a autocracia intencional da organização orientada para o poder, existe uma preocupação com a legalidade, a responsabilidade e a legitimidade. A competição e o conflito são regulados e substituídos por acordos, regras e procedimentos. Direitos e privilégios são cuidadosamente definidos e apoiados. Existe um grande respeito pela hierarquia e status, regulados pelo compromisso com a legitimidade e legalidade.

A previsibilidade do comportamento é elevada na orientação para o papel e a estabilidade e respeitabilidade são frequentemente traduzidas como competência. A resposta correta tende a ser mais valorizada do que a resposta eficaz. Os procedimentos para a mudança tendem a ser desajeitados; por isso o sistema é lento no se adaptar à mudança.

Nesta ideologia, o papel, ou descrição do trabalho, frequentemente tem mais importância do que o indivíduo que o desempenha. Os indivíduos são selecionados para desempenhar um papel de forma satisfatória, e o papel geralmente é descrito de tal maneira que uma faixa de indivíduos o possa desempenhar. Não se exige desempenho acima e além da descrição do papel, e tal desempenho pode, de fato, ser ocasionalmente destrutivo. A posição de poder é

a principal fonte de poder nesta cultura; o poder pessoal é desenhado e o poder dos peritos é tolerado apenas em seu lugar adequado. As regras e procedimentos são os métodos principais da influência. A eficiência dessa ideologia depende mais da racionalidade da alocação de trabalho e responsabilidade do que das personalidades individuais.

As ideologias baseadas em papéis oferecem segurança e previsibilidade ao indivíduo. Oferecem uma velocidade previsível de subida ao topo de um pilar. Oferecem a oportunidade de se adquirir perícia de especialista sem risco. Tendem a recompensar o homem preocupado em fazer seu trabalho segundo um padrão. Havendo, porém, um desastre - colapso ou tomada por terceiros - pode-se verificar que a segurança da ideologia baseada em papéis e constituída com ênfase demasiada sobre a organização, e depende muito pouco das capacidades do indivíduo.

c) Ideologia com Orientação para a Tarefa

Na organização orientada para a tarefa, a consecução de um objetivo bem ordenado é do maior valor. A estrutura da organização, funções e atividades são avaliadas nos termos de suas contribuições para os objetivos pré-determinados.

Nesta ideologia, não se permite que coisa nenhuma interfira na execução da tarefa. Se a autoridade estabelecida impede a sua realização, ela é banida. Se

papéis, regras e regulamentos obsoletos atrapalham a solução do problema, são mudados. Se os indivíduos não têm habilidade ou conhecimento técnico para executar as tarefas são retirados ou substituídos. E se as necessidades pessoais e as considerações sociais ameaçam perturbar a eficácia da solução do problema, são suprimidas no interesse da continuidade do trabalho.

Não existe compromisso ideológico com a autoridade, a responsabilidade e a ordem como tais. A autoridade é considerada legítima somente se tiver conhecimento e competência; não será legítima se basear-se apenas no poder e na posição. E haverá pouca hesitação em pular por cima de regras e regulamentos se a realização da tarefa for favorecida por tais atos. A estrutura organizacional é moldada e alterada, quando necessária, para satisfazer as exigências da função ou tarefa a ser desempenhada. A ênfase é colocada na rapidez e flexibilidade da organização ao responder às mudanças de condições. A colaboração é procurada quando facilita chegar à meta; os aliados são escolhidos com base em metas e valores mútuos.

Nesta dimensão, a ideologia procura reunir os recursos apropriados, as pessoas certas no nível certo da organização, e deixá-las realizar o trabalho. A influência baseia-se mais no poder do perito do que no poder pessoal ou advindo da posição.

A ideologia para a tarefa é uma ideologia de equipe em que o efeito, o resultado, o produto do trabalho em equipe tende a ser amigo comum, obliterando objetivos individuais e a maior parte do status e das diferenças de estilo. A ideologia de tarefa utiliza o poder unificador do grupo para aumentar a eficiência e identificar o indivíduo com o objetivo da organização.

Essa ideologia é extremamente adaptável. Grupos, equipes de projetos ou forças-tarefa são formados com um objetivo específico, e podem ser reformados, abandonados, ou continuar. Nesta ideologia os indivíduos encontram um alto índice de controle idealmente, todos os poderes necessários para a tomada de decisões de seu trabalho, julgamento segundo resultados, facilidade de relacionamentos de trabalho no grupo com respeito mútuo baseado mais na capacidade do que na idade ou no status.

É difícil o controle nessas organizações. Ele é mantido essencialmente pela alta gerência, por meio da alocação de projetos, pesquisas e recursos. Os projetos vitais são entregues a indivíduos capazes, sem restrições de tempo, espaço ou material. No entanto, o controle cotidiano das pequenas coisas pode ser exercido sobre os métodos de trabalho ou sobre os procedimentos, sem violação das normas da ideologia. Portanto, essas ideologias tendem a florescer quando o clima é agradável, quando o produto é importantíssimo e o cliente sempre certo, e quando se dispõe

de recursos para todos que possam justificar o uso do mesmos. Então a alta gerência sente-se capaz de relaxar o controle cotidiano e concentrar-se em decisões acerca da alocação de recursos e na contratação e posicionamento de indivíduos-chave.

Todavia, quando não se dispõe de recursos para todos os que possam justificar as necessidades que têm dos mesmos, quando dinheiro e pessoal têm que ser racionados, a alta gerência começa a sentir a necessidade de controlar tanto os métodos quanto os resultados. Alternativamente, os líderes de equipe começam a competir pelos recursos disponíveis, empregando influência política. Em qualquer dos casos, o moral dos grupos de trabalho declina e o emprego em si torna-se menos satisfatório, de modo que os indivíduos começam a alterar seu contrato psicológico e a revelar seus objetivos individuais. Esse novo estado de coisas necessita de regras e procedimentos ou de uma alteração nos métodos de influência, e do uso, por parte dos gerentes, do poder advindo da posição ou dos recursos, para que o trabalho seja executado. Em suma, a ideologia de tarefa tende a modificar-se, passando a uma ideologia baseada em papéis, quando os recursos são limitados ou quando a organização é mal sucedida. É uma ideologia de controle difícil e inerente, instável em si mesma.

A ideologia baseada na tarefa é a preferida como uma opção pessoal de trabalho, pela maioria dos gerentes. É

a. ideologia apontada pela maior parte das teorias de comportamentos das organizações, com sua ênfase em grupos, poder da perícia, recompensas por resultados, fusão de objetivos individuais e do grupo. É a ideologia organizacional mais sintonizada com as atuais ideologias de alteração e adaptação, liberdade individual e baixos diferenciais de status.

d) Ideologia com Orientação para a Pessoa

Nessa ideologia, o indivíduo é ponto central. Se houver uma estrutura ou uma organização, esta existirá apenas para servir e assistir os indivíduos na mesma.

Métodos de decisão pelo consenso são preferidos; normalmente não se espera que as pessoas façam coisas que são incongruentes com seus objetivos e valores próprios. Consequentemente, os papéis são designados na base da preferência pessoal e da necessidade de crescimento e aprendizagem. Além disso, o encargo de tarefas desagradáveis e não compensativas é igualmente compartilhado.

É típico de tais organizações que o crescimento, expansão e maximização do rendimento e lucro não sejam considerados primordiais. As organizações são conduzidas a fim de obter recursos suficientes para sua sobrevivência e prover seus membros com um razoável padrão de vida, assim como a oportunidade de desenvolver um trabalho significativo e agradável com pessoas compatíveis.

Não são muitas as organizações que podem existir com esse tipo de ideologia, dado que as organizações tendem a ter objetivos acima e além dos objetivos coletivos dos que as formaram. Além disso, mecanismos de controle ou mesmo hierarquias de administração são impossíveis nessas ideologias, a não ser por consentimento mútuo. O contrato psicológico afirma que a organização é subordinada ao indivíduo e dele depende para existir. O indivíduo pode abandonar a organização, mas raramente a organização tem poder para expulsar o indivíduo. A influência é compartilhada, e a base de poder, caso necessária, geralmente é de peritos, isto é, indivíduos que fazem o que sabem fazer bem e que são ouvidos acerca dos tópicos apropriados.

2.1.2 - Ideologia Organizacional e seus Diferentes Comportamentos

2.1.2.1 - Em relação às mudanças externas

Geralmente, na medida em que uma organização cresce, seu ambiente operacional torna-se mais complexo. A maioria das arenas das quais as organizações operam, mudam rapidamente e/ou têm muitas características que requerem uma resposta rápida. Grandes mercados e tecnologias altamente mutáveis fazem pesadas demandas no processamento de

informações e na capacidade de tomar decisões das organizações.

A Organização Orientada para o Poder não é bem adaptada à resposta flexível e ao processamento de informação eficaz, em ambientes complexos. Dado que as decisões são tomadas no alto escalão, a informação tem que filtrar-se através de muitas pessoas que "eliminam" os dados irrelevantes. Além disso, alguns podem distorcer a mensagem para seu próprio interesse (competição agressiva é parte da ideologia). E quando as condições mudam rapidamente, o atraso introduzido pelo processo de filtrações pode retardar indevidamente a resposta organizacional.

A Organização Orientada para o Papel é também insuficientemente flexível para se adaptar com facilidade às rápidas mudanças externas. A fim de assegurar a segurança, que é um dos seus mais altos valores, ela deve perpetuar relações e papéis rígidos. Isto dá estabilidade, mas significa que mesmo o mais poderoso indivíduo da organização pode ser incapaz de produzir rapidamente as mudanças necessárias.

A Organização Orientada para a Tarefa tem na capacidade de lidar com meios-ambientes complexos e mutáveis sua grande força. Os controles descentralizados encurtam os canais de comunicação, reduzem perda de tempo, distorções e atenuações das mensagens. Esse sistema de controle flexível

pode mudar rapidamente quando os problemas externos requerem recursos diferentes.

A Organização Orientada para a Pessoa é também adaptável para lidar com a complexidade e a mudança. Apresenta também uma estrutura fluída e curtas linhas de comunicação e controle.

2.1.2.2 - Em relação às ameaças

Num ambiente altamente competitivo, onde organizações confrontam ameaças e hostilidades abertas, as forças e fraquezas dos tipos ideológicos formam um modelo diferente.

A Organização Orientada para o Poder, que não se adapta bem para lidar com a complexidade e a mudança, possui uma estrutura e processos de tomada de decisão admiravelmente adptáveis para a tomada rápida de decisões e ações sob condições de alto risco. Logo, tendem a incentivar pessoas agressivas que conduzem a organização num ambiente competitivo e perigoso.

A Organização Orientada para a Tarefa geralmente leva algum tempo para reagir, mas a resposta é provalmente baseada em dados adequados e planejamento. Em contraste à estrutura orientada para o poder que é agressivamente

dirigida do alto, ela tende a agrupar o integral comprometimento dos membros em todos os níveis.

A Organização Orientada para o Papel não reage com sucesso ao repentino aumento da ameaça porque apoia-se pesadamente nos procedimentos operacionais estabelecidos. Conseqüentemente, sua estrutura é também desajeitada para reagir rapidamente nos casos de ameaça aberta.

A Organização Orientada para a Pessoa tem dificuldade em dirigir as atividades de seus membros em harmonia, até que o perigo se torna tão claro e evidente que pode ser muito tarde. Entretanto, ela oferece algumas vantagens. Seus membros assumem compromissos e têm um grande interesse pelo bem estar mútuo.

2.1.2.3 - Em Relação à Coesão Interna

A Organização Orientada para o Poder é uma excelente estrutura para unir muitos olhos, ouvidos, mãos e pés a um único cérebro. Ela exerce estrito controle e integração interna. O sistema trabalha bem quando toma a forma de desafios abertos que podem ser compreendidos e solucionados por uma ou poucas pessoas do alto comando.

Quando a organização orientada para o poder torna-se grande e complexa, o controle tende a ruir.

A Organização Orientada para a Tarefa também dificulta a obtenção da coesão interna. O trabalho geralmente é feito por grupos de projetos temporários, dificultando a coordenação para um objetivo comum.

A Organização Orientada para o Papel fornece regras e processos que permitem um alto grau de integração interna com pouca intervenção do alto comando.

A Organização Orientada para a Pessoa, a exemplo da organização orientada para a tarefa, dificulta a obtenção da coesão interna. É necessário uma estrutura centralizada e estável para assegurar coordenação, planejamento de longo prazo e continuidade de esforço. Entretanto, se for muito estável, ela pode se tornar orientada para o papel (rígida e difícil de mudar) ou orientada para o poder (controle centralizado). O poder pessoal e a necessidade individual de segurança podem encorajar tais desenvolvimentos.

2.1.2.4 - Em Relação aos Aspectos Motivacionais

A Organização Orientada para o Poder da oportunidade à pessoas agressivas de lutar com o objetivo de chegar ao topo; oferece pouca segurança às pessoas comuns.

A organização orientada para o poder tem também o problema de usar demais sua energia para controlar as pessoas. O apoio na recompensa e punição tende a produzir

aparente submissão e rebelião encoberta. Onde a qualidade e quantidade de trabalho podem ser observadas, como na linha de montagem, a inspeção e a disciplina mantém o sistema funcionando. Mas, se o poder não comanda, a realidade e o próprio sistema geralmente desabam.

A Organização Orientada para o Papel tenta enfrentar as dificuldades de supervisionar e tomada de decisões complexas e a solução dos problemas através da racionalização e simplificação.

Cada cargo é dividido em elementos menores, estabelecem-se regras e o desempenho é observado. Entretanto, quando as condições mudam, os membros provavelmente continuam executando os mesmos (agora deficientes) procedimentos.

Organizações dessa ideologia simplesmente não proporcionam o desenvolvimento e utilização de comprometeros internos, iniciativa e julgamento independente dos membros que não pertencem ao alto escalão.

A Organização Orientada para a Tarefa (trabalho "útil", "significativo") tem suas maneiras próprias de explorar o indivíduo. Quando o conhecimento e a técnica tornam-se obsoletos para a tarefa a realizar, afasta-se o indivíduo, substituindo-o por outro mais qualificado. "Status" e reconhecimento dependem quase totalmente da contribuição para a tarefa; se os problemas enfrentados pela

organização mudam repentinamente, produzem uma cruel inversão da sorte pessoal do indivíduo e da sua satisfação no trabalho.

A Organização Orientada para a Pessoa parece ter sido criada especialmente para acomodar a situação de trabalho às motivações e necessidades do indivíduo independente, auto-orientado. Ela é flexível às suas demandas, ao passo que a orientada para o poder é controladora; dá escopo à expressão individual, enquanto aquela orientada para o papel programa cada movimento; preocupa-se com as necessidades pessoais, enquanto a organização orientada para a tarefa, usa as pessoas como instrumentos para fins mais altos".

Segundo Harrison, uma tensão básica subsiste em todos os tipos de ideologia organizacional. É o conflito entre:

- a) Os valores e qualidades estruturais que movem os interesses das pessoas; e
- b) Os valores e qualidades estruturais que movem os interesses das organizações.

Em sua teoria ele identifica seis interesses que são comumente causa de tensão e luta ideológica. Três deles são primordialmente interesses da pessoa, e os outros três interesses primordiais da organização, quais sejam:

Interesses da Pessoa

- 1 - Segurança contra a privação política, econômica e psicológica;
- 2 - Oportunidade para alcançar, através do esforço próprio, um objetivo que tem significado pessoal;
- 3 - Perseguir o próprio crescimento e desenvolvimento, mesmo que conflitem com as necessidades imediatas da organização.

Interesses da Organização

- 1 - Resposta eficaz aos meios-ambientes ameaçadores, perigosos e complexos;
- 2 - Enfrentar rápida e eficazmente as mudanças dos meios-ambientes complexos;
- 3 - Esforços internos e integrados em direção das necessidades e objetivos da organização, incluindo a subordinação das necessidades individuais às necessidades organizacionais.

Estes não são todos os interesses em questão, mas segundo o autor, alguns dos mais evidentes.

Os quadros nºs 09 e 10 mostram a posições de cada ideologia em face de cada interesse e indica, conforme a análise de Harrison que as quatro ideologias têm perfis

bem diferentes. Cada ideologia "acomoda" as necessidades de uma determinada organização e de seus membros diferentemente.

QUADRO Nº 09 - INTERESSES DAS PESSOAS SOB AS QUATRO IDEOLOGIAS

	Segurança contra privação econômica, política e psicológica	Oportunidades para engajamento voluntário em objetivos que tem valor	Oportunidade de crescimento e desenvolvimento próprio, independente dos objetivos organizacionais.
P O D E R	BAIXA: A vontade do autocrata	BAIXA: A menos que se esteja numa posição suficientemente elevada para determinar os objetivos organizacionais	BAIXA: A menos que se esteja numa posição suficientemente elevada para determinar os objetivos organizacionais
P A P E L	ALTA: Assegurada por lesi, costumes e procedimentos	BAIXA: Mesmo se, ocasionalmente, se esteja numa posição elevada.	BAIXA: Os objetivos organizacionais são relativamente rígidos e as atividades rigorosamente prescritas.
T A R E F A	MODERADA: Pode ocorrer privação psicológica, quando as contribuições individuais são redundantes	ALTA: Uma importante base de relacionamento individual com a organização.	BAIXA: O indivíduo não deveria estar na organização, se não concorda com algum de seus objetivos.
P E S S O A	ALTA: O bem-estar individual é uma consideração importante.	ALTA: Mas, somente se o indivíduo fosse capaz de gerar seus próprios objetivos.	ALTA: Os objetivos organizacionais são determinados pelas necessidades individuais

Fonte: HARRISON, Roger. **Understanding Your Organization's Character**, 1972.

QUADRO Nº 10 - INTERESSES DA ORGANIZAÇÃO SOB AS QUATRO IDEOLOGIAS

	Resposta eficaz ao meios-ambientes ameaçadores, perigosos e complexos	Lidar rapidamente e eficazmente com o meio-ambiente complexo e mutável	Integração interna e coordenação de esforços se necessário, às expensas dos interesses individuais.
P O D E R	ALTA: A organização tende a estar sempre pronta para a luta.	MODERADA PARA BAIXA: Depende do volume; os canais piramidais de comunicação são facilmente sobrecarregados.	ALTA: O controle eficaz, emana dos altos escalões.
P A P E L	MODERADA PARA BAIXA: A Organização é lenta na mobilização para enfrentar ameaças crescentes.	BAIXA: Lenta para mudar os procedimentos programados; os canais de comunicação são facilmente sobrecarregados.	ALTA: Exige um sistema de trabalho racional e cuidadosamente planejado.
T A R E F A	MODERADA PARA ALTA: A organização pode ser lenta nas tomadas de decisão, mas produz respostas muito competentes.	ALTA: A escolha flexível de recursos e os curtos canais de comunicação facilitam a adaptação.	MODERADA: Integrada por objetivos comuns; mas a estrutura flexível e mutável torna a coordenação difícil.
P E S S O A	BAIXA: A organização é lenta em conscientizar-se da ameaça e em mobilizar esforços contra a mesma.	ALTA: Mas a resposta é errática; a designação de recursos depende amplamente dos interesses individuais.	BAIXA: É difícil atingir o objetivo comum e as atividades podem mudar de acordo com os interesses individuais.

Fonte: HARRISON, Roger. *Understanding Your Organization's Character*, 1972.

Esse conflito que Harrison aponta entre os interesses e objetivos das pessoas e os interesses e objetivos das organizações, que são causa de tensão e luta

ideológica nas organizações, sofre interpretações diferentes por outras correntes de teóricas organizacionais.

Matos (1984) afirma que declarações do tipo "há conflitos permanentes entre as necessidades dos indivíduos e as necessidades da organização" ou "os objetivos organizacionais são sempre contraditórios aos objetivos individuais", pressupõe uma concepção antropomórfica de organização, caracterizando-a como entidade física e psicológica autônoma, dotada de necessidades, valores, comportamentos e objetivos, à semelhança dos indivíduos.

Guerreiro Ramos (1981) aponta essa questão, como uma distorção conceptual, quando analisa o conceito de sanidade organizacional de Bennis: "...à sanidade organizacional, como a conceitua Warren Bennis, é estranha ao campo da teoria organizacional, sendo uma extrapolação mecânica e um atributo que pode ser pertinente à vida individual, mas não à natureza da organização formal. O conceito de sanidade organizacional de Bennis pressupõe a existência concreta de uma mente coletiva ou organizacional, cujas implicações organicistas dificilmente se harmonizam com a estrutura da ciência social contemporânea ..." (p.76).

Outro cientista social que refuta a concepção organicista e antropomórfica das organizações é Lapassade (1977) que, ao citar Sartre, esclarece esta diferença essencial entre o indivíduo e a organização: "...o organismo individual, que satisfaz uma necessidade mediante uma

atividade prática sobrevive ao desaparecimento dessa atividade: ele sobrevive como organismo, quer dizer, pela variedade unificada de duas funções. O organismo é, ao mesmo tempo, totalização e totalidade. Ao contrário o grupo (a organização) só pode ser totalização em processo, e a sua totalidade encontra-se fora dele, em seu objeto". Mais adiante Lapassade enfatiza: "A unidade do grupo (ou organização) é prática, não é ontológica ..."(p.233).

Corroborando com estes pontos de vista, Matos (1984) afirma ainda, que a organização constitui um complexo sistema de relações de poder e de trabalho estabelecidos entre indivíduos e grupos, com vistas a determinados objetivos e, estas relações manifestam-se nas dimensões socio-cultural, política e econômica da organização. Portanto, os objetivos que a empresa persegue são uma extensão dos objetivos e necessidades dos grupos e indivíduos dominantes da organização, fruto das relações internas de poder.

Embora se explicitem algumas diferenças conceptuais em relação à teoria das "ideologias organizacionais" de Harrison e as concepções de organização de Matos, Guerreiro Ramos e Lapassade, podemos afirmar que Harrison contempla diferentes concepções de organização, na medida em que classifica as organizações por ideologias, haja visto que uma das características básicas encontradas nas organizações com ideologia orientada para a pessoa, é

que os objetivos organizacionais são determinados pelas necessidades individuais, a exemplo das concepções manifestadas por esses autores.

O próprio Harrison reconhece que para muitas organizações, não existe um modelo perfeito em nenhuma das quatro ideologias. A ideologia "ideal", segundo Harrison, teria um pouco de orientação para o poder, a fim de lidar eficazmente com a competição, um pouco de orientação para o papel, para obter estabilidade e integração interna, alguma orientação para a tarefa, visando a boa solução dos problemas e uma rápida adaptação à mudança, e suficiente orientação para a pessoa, a fim de responder às questões das pessoas que desejam saber se suas necessidades serão satisfeitas ao serem envolvidas.

Mas, certamente, segundo ele, esta mistura de ideologia e suas consequências resultaria inevitavelmente em conflito para as pessoas e para a organização. Ao mesmo tempo, misturando as ideologias, se impediria que cada "tipo" produzisse as vantagens que lhe são exclusivas.

Por outro lado, Harrison não acredita que a mais viável organização e a satisfação máxima das necessidades humanas resultarão de estruturas monolíticas que são ideologicamente homogêneas. Segundo o autor, devemos aprender a criar e manter organizações que contenham a mesma diversidade de ideologias e estruturas, como as encontradas no ambiente complexo, em que elas devem sobreviver e

crescer. Isto significa que as organizações são compostas de partes diferentes. Contudo, são ideologicamente homogêneas no seu interior, ainda que muito diferentes uma da outras.

Diante dessas questões não nos surpreende que em vez de encontrarmos uma só "unidade de pensamento" em determinada organização, encontremos diversas visões e concepções, todas diferentes e muito provavelmente antagonicas. Daí, a resolução do conflito será uma tarefa de grande importância. Isso nos permite concluir que o trabalho mais importante dos gerentes, talvez não seja o de dirigir o negócio da organização, mas sim o de promover a integração de suas partes.

2.2 - REVISÃO DA LITERATURA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

2.2.1 - Conceituando Cultura

O termo cultura empregado nos estudos científicos, nem sempre tem o mesmo valor que lhe é dado no cotidiano. Em geral se refere à forma de vida de qualquer sociedade e não simplesmente às áreas que a mesma sociedade considerada como mais elevadas ou desejáveis. Quando a cultura se aplica ao novo modo de viver, nada tem a ver com o fato de tocar piano ou vestir-se bem. Para o sociólogo,

essas atividades são simples elementos da totalidade da nossa cultura, totalidade que também compreende atividades tão distintas como a de enxugar pratos ou conduzir um automóvel, pois os fins dos estudos sobre a cultura são exatamente da mesma categoria que os maiores refinamentos da vida. Assim, para o sociólogo não existem sociedades nem indivíduos que careçam de cultura. Toda a sociedade possui uma cultura, por menor que seja, e todo ser humano é culto no sentido em que é portador de uma ou de outra cultura.

Apesar de que durante muito tempo se usou o vocábulo cultura para designar o tipo de vida de uma sociedade, seu significado exato, em função do conteúdo, é vago em certos aspectos. Como outros muitos conceitos empregados pelas ciências sociais o de cultura vem sofrendo com o uso um processo de delimitação gradual. Para Azevedo (1963), "cultura pressupõe e implica um complexo de condições que estabelecem o clima social e histórico favorável ao florescimento das letras, ciências e artes, e cujo estudo é não somente útil, mas indispensável".

Na perspectiva mais comumente adotada por administradores, a cultura é pensada como um sistema de representações simbólicas que expressam formas comuns de apreender o mundo, possibilitando a comunicação entre os membros de um grupo.

Na tentativa de recuperar algumas das raízes antropológicas e sociológicas do tema, Fleury (1987 e 1990)

afirma que na perspectiva da antropologia, a dimensão simbólica é concebida como capaz de integrar todos os aspectos da prática social. Os antropólogos tendem a conceber os padrões culturais não como um molde que produz condutas extritamente idênticas, como afirma Durhan (1984), mas antes como as regras de um jogo, isto é, uma estrutura que permite atribuir significado a certas ações e em função do qual se jogam infinitas partidas.

Para os antropólogos também não existe a preocupação em se estabelecer relações entre as representações e o poder. Segundo ainda Durhan, os padrões culturais não são concebidos como instrumentos de dominação, a não ser no sentido genérico de que cultura é instrumento de domínio das forças naturais.

Entre os sociólogos, uma corrente importante para análise da cultura é a do interacionismo simbólico, cujos autores mais conhecidos são Erving Goffman, Peter Berger e Luckmann. Goffman (1961), ao contrário dos antropólogos, mostra que os padrões culturais e de conduta das instituições totais são concebidos e instituídos como instrumentos de dominação e poder, que trabalham na perspectiva da remodelações do "eu". Em sua obra "Manicômios, Prisões e Conventos" enfatiza o conjunto de bens individuais e sua relação com o "eu". Segundo ele, a pessoa geralmente espera ter certo controle da maneira de apresentar-se diante dos outros. O indivíduo precisa de um

"estojo de identidade", como afirma Goffmann, para o controle de sua aparência pessoal. No entanto, ao ser admitido numa instituição total, é muito provável que o indivíduo seja despido de sua aparência usual, bem como dos equipamentos e serviços com os quais a mantém, o que provoca desfiguração pessoal, que decorre do fato de a pessoa perder seu conjunto de identidade.

Berger e Luckmann (1967) procuram explorar o processo de elaboração do universo simbólico, que é uma questão central para a discussão da cultura. Para esses autores a vida cotidiana se apresenta para os homens como uma realidade ordenada. Os fenômenos estão pré-arranjados em padrões que parecem ser independentes da apreensão que cada pessoa faz deles, individualmente.

Quando um grupo social, segundo esses autores, tem que transmitir a uma nova geração a sua visão de mundo, surge a necessidade de legitimação. A legitimação consiste em um processo de explicar e justificar a ordem institucional, prescrevendo validade cognitiva aos seus significados objetivos; tem, portanto, elementos cognitivos e normativos e dá origem ao universo simbólico. Isto porque no processo de legitimação se produzem novos significados atribuídos aos processos institucionais. Assim, é possível observar, ao nível das organizações, como certos símbolos são criados e legitimados.

Para Berger e Luckman, o universo simbólico integra um conjunto de significados, atribuindo-lhes consistência, justificativa, legitimidade: em outras palavras, o universo simbólico possibilita aos membros integrantes de um grupo uma forma consensual de aprender a realidade, integrando os significados, viabilizando a comunicação.

No pensamento destes autores a questão do poder e das relações de dominação numa dada configuração social se constitui uma preocupação secundária. Na proposta de sociologia do conhecimento de Berger e Luckmann, a questão do poder é enfocada como pano de fundo sobre a qual se tecem as relações sociais, e não como eixo central da análise.

Quem analisa a questão da cultura sob o prisma ideológico é Eunice Durhan (1984) que procura mostrar a relação de complementariedade existente entre cultura e ideologia. Em seu artigo "Cultura e Ideologia" propõe que se incorpore a dimensão política ao estudo dos processos culturais, uma vez que, segundo seu entendimento, os sistemas simbólicos são elaborados e transformados de modo a organizar uma prática política, legitimando uma situação de dominação existente ou contestada. Para essa autora, recuperando a análise feita por Gramsci, todo o sistema simbólico é ideologia e sendo ideologia é dominação.

Numa perspectiva Gramsciana, a ideologia diz respeito à formulação de projetos hegemônicos, isto é, propostas políticas de transformação ou manutenção da ordem social, no sentido de assegurar a dominação de uma classe sobre a outra. Nessa perspectiva, ainda segundo Durhan, a utilização do conceito de ideologia parte necessariamente de uma perspectiva macropolítica, referente à reprodução do modo de produção e suas formas de dominação que lhe são próprias.

Na abordagem antropológica dos fenômenos culturais, para Durhan o procedimento é diverso: parte-se das práticas sociais concretas e representações concretas e das representações formuladas por grupos ou categorias sociais, e sua relevância política só pode ser determinada a posteriori.

Diante desses diferentes enfoques e percepções é Fleury (1987) que entende ser possível distinguir duas posturas teóricas básicas ao se trabalhar o conceito de cultura, quais sejam:

a) De um lado, aqueles que consideram a cultura, os sistemas simbólicos como a arte, o mito a linguagem, em sua qualidade de instrumentos de comunicação entre as pessoas e os grupos sociais e elaboração de um conhecimento consensual sobre o significado do mundo;

b) De outro lado, aqueles que consideram a cultura como um instrumento de poder e legitimação da ordem vigente.

O nosso entendimento também compartilha com o de Fleury, de que estas duas posturas não são necessariamente excludentes, como afirma ela:

"... É preciso perceber o universo simbólico na sua capacidade de ordenar e atribuir significações ao mundo natural e social, como elemento de comunicação, e ao mesmo tempo perceber a sua função ideológica de ocultar as relações de dominação existentes, relações estas que passam a ser percebidas como naturais, o que, por sua vez, contribui, para a conservação simbólica ... "(1987, p 9)

2.2.2 - Conceituando Cultura Organizacional

Pesquisar sobre cultura organizacional passou a ser fato frequente nos últimos anos, talvez pelo fato da necessidade que se impõe de compreendermos melhor as nossas organizações.

A tentativa de uma melhor compreensão de certos fenômenos organizacionais e de certos obstáculos enfrentados por gerentes e administradores para implantar processos de mudanças, indicam a necessidade de incorporar a questão da cultura organizacional na análise que se faz das organizações.

Nos últimos anos percebemos um aumento considerável de pesquisas sobre o tema "Cultura Organizacional". Pesquisas essas conduzidas sob os mais diversos enfoques teórico-metodológicos e que exprimem uma gama muito grande de conceitos diferentes sobre o tema.

Em seu artigo "Estórias, Mitos, Heróis - Cultura Organizacional e Relação do Trabalho", Fleury (1987) cita Smircich (1983), que procura sistematizar o conhecimento produzido na área, distinguindo duas grandes linhas de pesquisa, quais sejam:

a) Uma que enfoca a cultura como uma variável, como alguma coisa que a organização tem; e

b) Outra que concebe a cultura como raiz da própria organização, algo que a organização é.

Na primeira linha de estudo é possível distinguirem-se aqueles que definem a cultura como uma variável independente, externa à organização (a cultura da sociedade em que se insere a organização e que é trazida para dentro por seus membros) e aqueles que definem a cultura como uma variável interna (as organizações produzem produtos culturais como lendas, ritos, hábitos, crenças, símbolos).

Pesquisas realizadas partindo da premissa da cultura como variável interna procuram enfatizar a importância dos fatores culturais para definição de

estratégias e para os processos organizacionais. Nesta linha de investigação destaca-se Robert Ernst (1985) que define cultura como um sistema de valores e crenças compartilhados que modelam o estilo de administração de uma empresa e o comportamento cotidiano de seus empregados. Esse autor defende a idéia de que o conhecimento da cultura organizacional auxilia o administrador no planejamento estratégico da empresa, o qual tradicionalmente é feito levando em consideração somente o ambiente externo; a identificação de novas oportunidades, assim como a definição de políticas organizacionais deve levar em consideração os fatores culturais.

Na segunda linha de estudo sobre cultura organizacional, identificada por Smircich (1983), o conceito de cultura deriva da antropologia, onde esta autora procura diferenciar as várias correntes antropológicas - cognitivista, simbólica e estruturalista - que embasariam as pesquisas sobre cultura organizacional.

Segundo a corrente **cognitivista**, cultura é definida como "um sistema de conhecimento e crenças compartilhadas". A tarefa do antropólogo nesta perspectiva, é determinar quais as regras existentes em uma determinada cultura e como os seus membros vêem o mundo. A autora inclui nessa corrente autores como Argyris e Schon, Schrivastava e Mitroff, com a ressalva de que eles não usam o termo cultura em seus estudos. O enfoque cognitivista os leva a perceber

as organizações como redes de significados subjetivos e quadros de referência compartilhadas que, para o observador externo, aparecem como regras.

Com relação a corrente **estruturalista**, Smircich reconhece que as tentativas de desenvolver o enfoque teórico-metodológico de Lévi-Strauss para o estudo da cultura organizacional são ainda bastante incipientes.

A corrente mais promissora, do ponto de vista de Smircich (corrente à qual se filia a autora), é a **simbólica**; esta define cultura como "um sistema de símbolos e significados compartilhados".

Nesta linha mais embasada na antropologia, que poderemos concluir que se tratam de propostas mais elaboradas do ponto de vista teórico-metodológico, vez que aborda a respeito do significado do universo simbólico das organizações, aparecem Janice-Beyer e Harrison Trice (1986), que definem cultura com "rede de concepções, normas e valores, que são tão tomadas por certas que permanecem submersas à vida organizacional". Estes autores afirmam que "para criar e manter a cultura estas concepções, normas e valores devem ser afirmados e comunicados aos membros da organização de uma forma tangível". Esta parte tangível, as formas culturais, constituem os ritos, rituais, mitos e estórias.

Para Beyer e Trice, o rito se configura como uma categoria analítica privilegiada para desvendar a cultura das organizações. O rito consiste em um conjunto planejado de atividades, relativamente elaborado, combinando várias formas de expressão cultural, as quais têm conseqüências práticas e expressivas. Ao desempenhar um rito, as pessoas se expressam através de diversos símbolos: certos gestos, linguagem, comportamentos ritualizados, etc...

Comparando os relatos antropológicos dos ritos das sociedades tribais com os da vida das organizações modernas, Beyer e Trice identificaram seis tipos de ritos:

- **Ritos de Passagem** - exemplo: o processo de introdução e treinamento básico no Exército Americano.
- **Ritos de Degradação** - exemplo: o processo de despedir e substituir um alto executivo.
- **Ritos de Confirmação** - exemplo: seminários para reforçar a identidade social e seu poder de coesão.
- **Ritos de Reprodução** - exemplo: atividades de desenvolvimento organizacional.
- **Ritos para Redução de Conflito** - exemplo: processos de negociação coletiva.

- Ritos de Integração - exemplo: festas de Natal nas organizações.

Estes autores enfatizam a necessidade de os administradores desenvolverem suas habilidades compreensivas e interpretativas sobre os ritos das organizações, visando melhor administrar a cultura organizacional.

Outro autor que aborda o tema cultura organizacional com profunda base conceitual e metodológica é Edgar Schein (1985).

Para Schein, cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos (basic assumptions) que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao apreender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esse problema.

Ao referir-se aos modelos de análise da cultura organizacional, Schein afirma que a cultura de uma empresa pode ser aprendida através da análise dos seguintes níveis:

a) **Nível dos artefatos visíveis**, que congrega o ambiente construído da organização, arquitetura, Layout, a maneira de as pessoas se vestirem, padrões de comportamento visíveis, documentos públicos: cartas, mapas;

b) **Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas**, através de entrevistas com membros chaves da organização ou da análise do conteúdo de documentos formais da organização que expressam os valores manifestos da cultura; e

c) **Nível dos pressupostos inconscientes**, que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem a organização.

Ainda segundo Schein, pode existir uma forte cultura organizacional que prevaleça sobre as várias subculturas das unidades, principalmente se a organização como um todo vivenciou experiências comuns. Contudo, o que se observa frequentemente é que os diferentes grupos tendem a desenvolver culturas próprias no interior das organizações.

Afirma também esse autor, que o papel dos fundadores da organização exerce forte influência no processo de moldar os padrões culturais de uma empresa, vez que os primeiros líderes, ao desenvolverem formas próprias de equacionar os problemas da organização, acabam por imprimir a sua visão de mundo aos demais e também a sua visão do papel que a organização deve desenvolver no mundo.

A grande contribuição de Schein, se refere ao fato de que até recentemente as definições de cultura

organizacional eram emprestadas da antropologia ou da sociologia, como um caso particular de cultura nas empresas.

Com a definição de Schein o tema é possível de ser operacionalizado para as empresas, e não apenas uma particularização do conceito geral de cultura. Como afirma Zaccarelli (1986): "... a definição de cultura organizacional de Schein está escrita em "administres" ..."

Para alguns autores o termo cultura organizacional é concebido como "clima organizacional" como Davis (1972); Porter et alii (1975); Katz e Kann (1974); para outros, como Pfiffner et alii (1965); Berne (1966); Souza (1978 e 1981); Gibson et alii (1981) e Lincoln et alii (1981), a cultura organizacional pode explicar muitos dos problemas enfrentados pelos dirigentes empresarias, pois, ao ingressar na organização, o indivíduo, em diferentes estágios da vida e da carreira profissional, proveniente de determinado campo cultural, leva uma bagagem de conhecimentos, hábitos, costumes, habilidades, capacidades, necessidades, limitações, expectativas, aspirações, maneira de ser, de pensar, de agir, de sentir e ver o mundo. Com esses traços, ele influencia o grupo ou a organização, e esta, por sua vez, também o influencia. Como diz Aquino (1980): "O padrão cultural de uma sociedade ou de uma organização de trabalho caminha da pessoa para a instituição e desta para as pessoas. É uma via de mão dupla..."

Souza (1978) faz nítida distinção entre "clima" e "cultura". Clima organizacional para Souza é "um fenômeno resultante da integração dos elementos da cultura". Cultura organizacional trata como "o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema. Essas manifestações podem ser agrupada em três categorias: os preceitos, a tecnologia e o caráter".

*Por **Preceitos** entende-se a autoridade e o conjunto de regulamentos e valores, explícitos ou implícitos, que regem a vida organizacional. Incluem-se aí: política administrativa, costumes sociais, estilos de gerência, rituais, cerimônias, tabus, tradições, dogmas, sanções, padrões de conduta esperada, etc. (...)

*Por **Tecnologia** entende-se o conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho organizacional inclusive em suas relações com o ambiente externo. Incluem-se aí: maquinaria, equipamentos, divisões de tarefas, estrutura de funções, leiaute, racionalização de trabalho, recursos materiais, cronogramas, redes de comunicação, linguagem especializada, metodologia de serviços, etc. (...)

*Por **Caráter** entende-se o conjunto das manifestações afetivo-volitivas espontâneas dos indivíduos que compõem a organização. Incluem-se aí: alegria,

depressão, agressividade, medo, tensão, malícia, jocosidade, entusiasmo, apatia, etc."

Na concepção de Souza, os três elementos convivem em qualquer cultura organizacional; são interdependentes, mas geralmente um deles predomina, caracterizando o estilo da organização, que por sua vez, é constituída de subculturas nas suas diversas unidades. Este é o conceito de cultura organizacional utilizado nesta dissertação.

O estudo da cultura organizacional partiu de psicólogos e sociólogos interessados em quantificar melhor a empresa como microsociedade. Hoje, esse assunto apresenta-se como uma importante área do conhecimento da administração, atendendo à necessidade de melhor entender e gerir as nossas organizações.

Em um artigo estimulante, intitulado "A hora e a vez da cultura organizacional", Zaccarelli (1986), ao tentar mostrar o quanto é importante conhecer a cultura organizacional para administrar as organizações, cita três livros de impacto, que direta ou indiretamente contribuem para o reconhecimento da importância da cultura organizacional.

O primeiro livro que Zaccarelli faz referência é o de Tregoe & Zimmermann (1980), *Top Management Strategy*, onde esses autores lançam o conceito de *driving force* da empresa como peça fundamental para fixar uma estratégia. No

texto fica claro que a **driving force** decorre da vontade e dos valores do empreendedor e da alta direção da empresa e não de uma racionalidade impessoal. Conclui Zaccarelli que se a **driving force** condiciona o tipo de estratégia para a empresa, então, o processo de planejamento estratégico não pode ser feito sem considerar os valores das pessoas e, conseqüentemente, a cultura organizacional.

Outro livro citado por Zaccarelli é **Decision Making At The Top - The Shaping of Strategic Direction**, de Donaldson & Lorsch (1983), que relata um projeto de pesquisa para verificar o que dá forma às decisões da alta administração. A descoberta chave desse livro é que as alternativas de decisões não se transformam em decisão escolhida, sem passar pelo crivo do **organizational belief system**, que pode ser traduzido livremente por cultura organizacional.

O terceiro livro citado por Zaccarelli é de 1985, onde Bolman & Deal publicaram seu **Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations**. Nesse livro, muito vendido, se distingue quatro abordagens: a estrutural, a de recursos humanos, a política e a simbólica. A abordagem simbólica, para esses autores, se refere a abordagem da cultura organizacional, como um dos quatro aspectos necessários para entender e gerir organizações.

Retomando a categorização proposta por Smircich para os estudos sobre cultura organizacional observa-se que

a maioria deles assumem os sistemas culturais enquanto instrumento de comunicação e visão consensual sobre a própria organização, apesar das fortes raízes antropológicas dos estudos.

Fleury (1980), ao analisar a cultura e relações de trabalho de uma empresa estatal, procura trabalhar o conceito cultura em termos das múltiplas significações do universo simbólico e suas relações com outras instâncias da prática social, remetendo às questões das relações de poder internas e externas à organização.

Neste trabalho, Fleury procura "ir além da proposta clássica que define cultura como representações simbólicas que expressam formas comuns de aprender o mundo, possibilitando a comunicação entre os membros de um grupo"; como afirma. Entende, parafraseando Eunice Durhan, ser necessário "politizar" o conceito de cultura, a fim de apreendê-lo como instância definidora das relações de trabalho.

Na proposta de Fleury, para a análise do universo simbólico desta empresa estatal pesquisada, levou em consideração três pontos: o processo de definição de sua identidade empresarial; as condições de trabalho e elaboração de suas práticas administrativas; e as relações de poder entre as categorias de empregados. Concluiu Fleury que, na perspectiva adotada, as várias categorias de empregados participam do processo de construção do universo

simbólico. As categorias dominantes, diretores e gerentes, imprimem, mais do que outras, a sua visão de mundo sobre a empresa.

Fleury com esse trabalho procurou avançar nos termos de apreender a instância do simbólico de uma organização, não apenas em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, e agir como elemento de comunicação e consenso, como também em sua capacidade de ocultar e instrumentalizar relações de dominação.

O trabalho de Fleury e as contribuições teóricas de Eunice Durhan, mostram enfoques teóricos diferentes do conceito e do gerenciamento da variável cultura organizacional.

Como havíamos nos referido anteriormente, trata-se de posturas teóricas diferentes de um mesmo assunto: a cultura organizacional vista e estudada como um sistema simbólico resultante da ação humana dentro de uma organização; e a cultura organizacional vista e estudada como um instrumento de poder e legitimação da ordem vigente.

É bem verdade que ambos os enfoques não são excludentes, estabelecem-se aí, inclusive, relações de complementariedade, de interdependência, e uma análise mais global, conceptual, exigiria um aprofundamento em ambas as

questões para entendermos e compreendermos melhor as nossas organizações.

Contudo, o que geralmente se identifica nos trabalhos e pesquisas desenvolvidas sobre o assunto cultura organizacional é uma ênfase maior ou menor sobre um determinado enfoque.

Neste trabalho, a dimensão poder e suas relações de legitimação não é enfocada como objeto central do estudo sobre cultura organizacional, muito embora essa dimensão esteja presente implicitamente no nosso estudo.

2.3 - REVISÃO DA LITERATURA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Os estudos sobre o clima organizacional na administração não são recentes, muitos foram os autores que tentaram entender e explicar o fenômeno clima organizacional. É possível afirmar segundo Souza (1978) que foram os especialistas da área de relações humanas na década de 50, que primeiro se conscientizaram sobre o assunto e, embora não o tenham tornado explícito evidenciam sua preocupação com as necessidades, aspirações e ambiente de trabalho das pessoas.

A literatura sobre o assunto não apresenta uma conceituação clara e, muito menos unívoca de clima

organizacional. Alguns autores consideram-no como sinônimo de cultura organizacional, atmosfera ambiental, psicoestrutura organizacional, personalidade da organização, meio ambiente psicológico da organização como pode ser observado nas referências teóricas usadas.

Um grande número de estudos tem sido produzidos abordando o conceito e a natureza do clima organizacional. Hall et Alii (1975), por exemplo definem o termo da seguinte maneira: "o clima de uma organização é representado pelos conceitos que os indivíduos partilham a respeito lugar em que trabalham. Como conceitos, as percepções de clima são abstrações significativas de conjuntos de indícios baseadas nos acontecimentos, condições, práticas e procedimentos que ocorrem e caracterizam a vida diária de uma organização".

Taylor e Bowers (1970) entendem que "clima organizacional são os traços percebido dos estímulos organizacionais que se tornam uma propriedade do grupo, através das interações interpessoais e que modificam o comportamento aberto dentro da organização".

Por sua vez Katz e Kahn (1974), assim se expressam: "toda organização cria sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabús, costumes ou usanças. O clima ou cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal. O clima organizacional também reflete a história das porfias internas e externas, dos tipos de pessoas que a organização

atrai, de seus processos de trabalho e leiaute físico, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema. Assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivos que são transmitidos aos novos membros no grupo...".

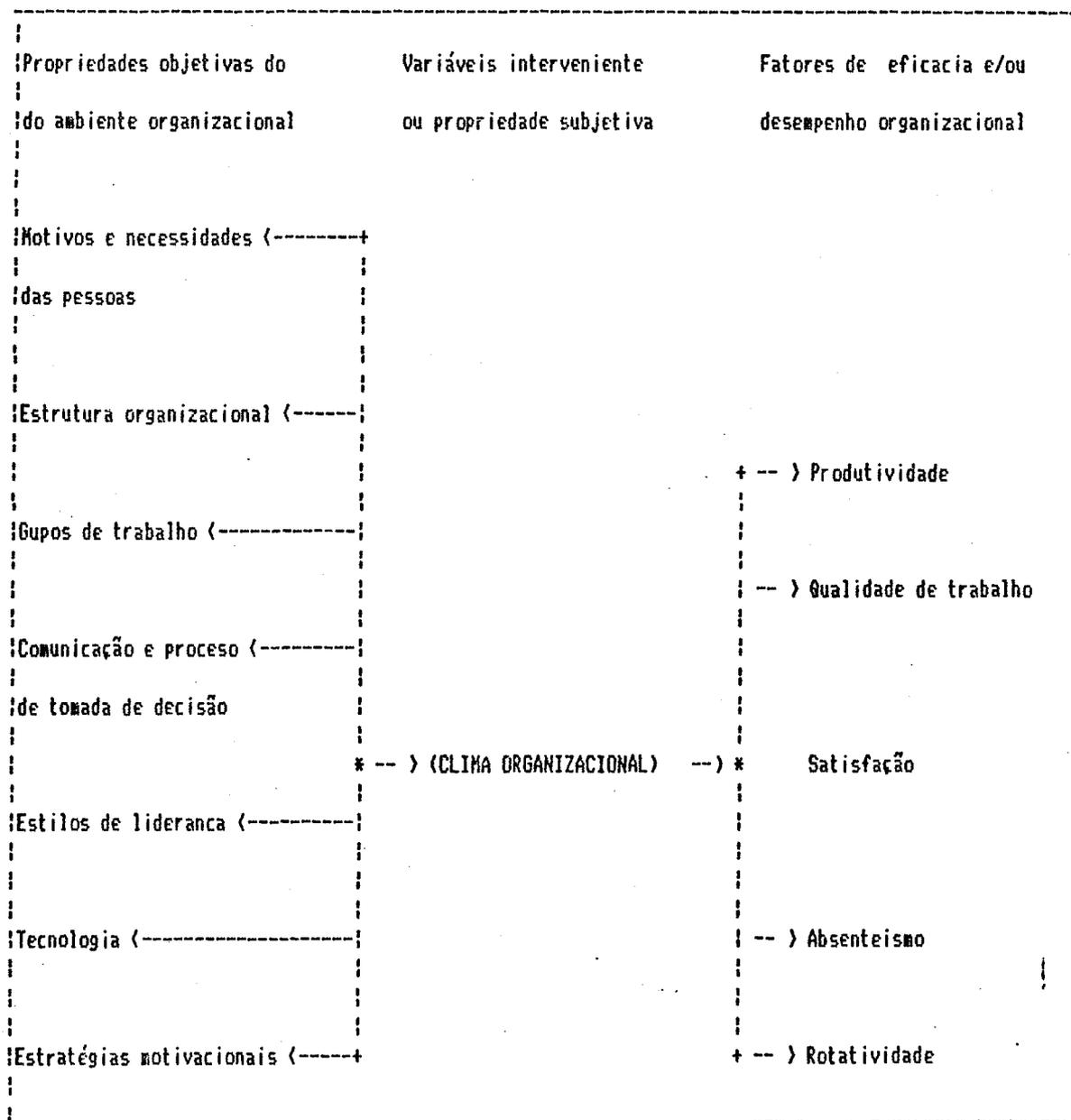
Waters e Roach (1974) definem o clima como um conjunto de atributos específicos que caracteriza uma particular organização e que reflete o modo como ela lida com seus membros em seus respectivos ambientes.

Payne e Mansfield (1973) consideram o clima organizacional como o "elo conceitual" de ligação entre o nível individual e o nível organizacional no sentido de expressar a compatibilidade ou congruências das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais.

Num outro tipo de abordagem, Gibson et Alii (1981) procuram mostrar que as organizações não diferem apenas em estrutura e processos, mas igualmente nas atitudes e comportamentos de seu pessoal. Os autores procuram descrever de que forma os vários elementos organizacionais como estilos de liderança, estrutura administrativa, fluxo de comunicações e outros interagem para produzir aquilo que se tem tornado conhecido como "clima organizacional".

Na mesma linha de raciocínio, Obaldeston (1978), trata o clima organizacional como um aspecto psicológico do ambiente organizacional, constituído fundamentalmente por percepções acerca de propriedades objetivas do ambiente, como estrutura e processos, que produz efeitos sobre o desempenho institucional e a satisfação no trabalho dos membros organizacionais. Do mesmo modo, Litwin e Stringer (1968) definem o clima organizacional como um conjunto de propriedades psicológicas mensuráveis do ambiente de trabalho que são percebidas direta ou indiretamente pelas pessoas que vivem e que trabalham nesse ambiente. Sbragia (1983), sintetiza essas considerações e conceituações, procurando entender o fenômeno, através da figura nº 01 apresentada na página seguinte.

FIGURA Nº 01- UM MODELO INTEGRATIVO PARA ENTENDIMENTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL.



FONTE: SBRAGIA, Roberto. Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa. Rev. Adm., v. 18, n. 2, abr.-jun 1983.

James et Alii (1978) da mesma corrente, assim o consideram: "clima são as representações cognitivas que o

indivíduo tem das condições situacionais relativamente próximas, expressas em termos que refletem interpretações psicológicas significantes da situação... Indivíduos diferentes podem usar esquemas cognitivos diferentes para representar a mesma situação em virtude das diferenças na complexidade cognitiva, inteligência, competência social, necessidades e assim por diante" (p 786m e 793).

Um grande número de estudos tem sido produzidos sobre clima organizacional que têm contribuído para concluir que clima não é apenas uma variável higiênica, nos moldes de Herzberg (1959), quando classificou-o como um dos fatores "satisfacientes" que, quando se situam em um nível abaixo do "adequado", em termos de expectativas dos empregados, poderão causar insatisfação. Vários, autores demonstraram seu efeito motivador e preditivo de desempenho.

Dentre esses de destacam Litwin e Stringer (1968), que encontraram diferenças de produtividade, de satisfação e de clima, relacionados com as necessidades de realização, afiliação e poder. "Satisfação no trabalho era alta nos climas realizadores e democráticos amistosos, enquanto era baixa nos grupos autoritários. Em termos de lucros, o grupo realizador superou de longe os outros dois, que se equivaleram em ganhos. O clima realizador também chegou ao fim do experimento com maior número de produtos novos desenvolvidos e aceitos. Em termos de desempenho geral, o clima realizador parecem muito além dos outros

dois, possivelmente porque encorajava as pessoas a satisfazer suas necessidades realizadoras na situação de trabalho, estruturando a situação para estimular aquele motivo". (Kolb et alii, 1978, se referindo às pesquisas de Litwin e Stringer).

Schneider e Bartlett (1968), pesquisaram a interação entre aptidões e desempenho em situações diferentes, onde deram ênfase às medidas de habilidades individuais e às medidas de características organizacionais. O estudo enfatizou o postulado de que o desempenho é uma combinação de habilidade e situação.

Prosseguindo no estudo do desenvolvimento de uma medida de clima organizacional, os mesmos autores (1970), pesquisaram em firmas de seguro de vida a variação do clima por grupos hierárquicos, onde avaliaram os fatores: apoio gerencial, conflitos internos, estrutura gerencial, interesses por empregados novos, independência e satisfação geral. Concluíram que o clima se manifesta de formas diferentes nos diversos níveis hierárquicos, sendo que na pesquisa ficou provado que o nível gerencial é o maior responsável pela definição do clima do que qualquer outro nível nas organizações pesquisadas.

Basil e Coock (1978), enfatizam a importância do clima para favorecer a aceitação das inovações, em situações de mudança que as exigências do dia-a-dia impõem às organizações, e assim se expressam:

"Há grandes esperanças de que o homem do século XXI possa ser educado de maneira a aceitar e manejar a ambiguidade, a incerteza e a complexidade. Mas isto requer uma série de estratégias reativas que precisam ser instituídas agora. As estratégias de mudança das organizações envolvem novas formas organizacionais e o desenvolvimento de climas organizacionais que contribuem para a mudança".

é Souza (1980) que afirma que apesar da relevância, o assunto ainda não é bastante conhecido. Há controvérsia de conceitos, há discrepância nos modelos de análise e há dimensões inexploradas.

Um dos aspectos discutidos, ainda segundo Souza (1980), é a abordagem objetiva versus a subjetiva. Esta questão é bem analisada por Campbell et alii (1970), que, a exemplo de Schneider e Bartlett (1970), também constata a importância atribuída ao comportamento gerencial no estabelecimento do clima organizacional. Encontram coincidência de respostas em quatro variáveis: responsabilidade, estrutura, recompensas e calor humano. Observaram que o uso de índices percentuais é quase que exclusivo nas pesquisas e que pouca atenção tem sido dada à classificação de características estruturais ou medidas situacionais objetivas, como nível de hierarquia, grau de centralização, tamanho da organização, tipo de tarefa, etc. (Apud: Xavier, 1984, p.18).

Alguns autores defendem a importância de medidas organizacionais para a identificação de variáveis

climáticas, tais como escalão hierárquico, tamanho de empresa, amplitude do controle, grau de centralização e outras. Nessa linha House e Rizzo (1972), também citados por Souza (1982) e Xavier (1984), pesquisaram sobre a validade das medidas de clima e práticas organizacionais, usando vários questionários com três bases referenciais diferentes: a empresa como um todo, o supervisor imediato e o próprio indivíduo. Dentre os diversos aspectos medidos, citam-se: conflito, formalismo, clareza, planejamento, comunicação, satisfação, etc., Não encontrando validade convergente e discriminativa, apenas em: "pressões de trabalho" e "tolerância a erros".

Guion (1973) critica estudos de clima baseados na percepção dos indivíduos organizacionais. Tais medidas, para ele, podem não corresponder aos reais atributos da organização e o "clima percebido" passa a ser igual a "satisfação no trabalho". Oferece como sugestão medida objetiva em forma de dicotomia (Apud Xavier, 1984, p.20).

Também Payne e Mansfield (1973, 1978) já citados anteriormente se enquadram na linha dos defensores da importância de medidas organizacionais para a identificação de variáveis climáticas. Em sua pesquisa, que estudaram 14 organizações, juntamente com a posição hierárquica, investigaram a importância da estrutura e do contexto organizacional sobre o clima, tendo como hipótese inicial que a centralização e a dependência tenderiam a estreitar a

extensão das percepções na empresa, em virtude do aumento de controle envolvido. Encontraram que as pessoas situadas nos níveis hierárquicos mais altos tendem a perceber sua organização de forma menos autoritária, com mais interesse pelo trabalho, mais amistosidade e maior disposição para inovar. Encontraram ainda, baixa correlação entre percepção de clima e contexto com estrutura (porte, idade tecnologia e autonomia organizacional).

Gavin (1975) também concluiu em suas pesquisas com agências bancárias, que as percepções de clima são igualmente influenciadas pelos fatores organizacionais e pessoais, mas que estes dois grupos não são suficientes para refletir o clima organizacional. Perceberam que existe divergências de percepções sobre a clareza e eficiência da estrutura organizacional, dependendo a função e/ou alocação dos empregados pesquisados.

Existem autores, como Scheneider e Snyder (1975), que compararam clima com satisfação no trabalho. Partiam do pressuposto de que o clima é resumo das percepções que as pessoas têm de uma organização. É, portanto, a impressão global do que é uma organização ou uma descrição de eventos organizacionais e condições do ambiente de trabalho e, **satisfação no trabalho** é a percepção de respostas internas (sentimentos), processadas e filtradas através de um sistema de normas, valores e expectativas do indivíduo. Está portanto, orientada para avaliação pessoal das condições

existentes na organização (trabalho, supervisão) ou consequências que surgem como resultado de ter um trabalho (salário, segurança).

Outros autores como Litwin e Stringer (1968), Scheneider e Bartlett (1970), Walters, Roach e Batlis (1974), todos já citados anteriormente, mais Fineman (1975), James e Jones (1974), Champion (1974), entre outros, partem do princípio de que para o trabalhador, o que importa é a maneira como ele percebe sua organização e essa percepção é determinante de seu comportamento.

Davis (1983), procurou analisar como se combinam os fatores condicionantes para desenvolver um clima eficiente em uma organização. Procurou, com isso, construir modelos básicos de comportamento organizacional, levando em consideração os fatores humanos e, especialmente, os estilos gerenciais.

O autor parte do princípio de que o clima não se vê, nem se toca, pois têm uma existência real. Afirma ele:

"... É igual o ar de uma habitação, envolve e afeta tudo que sucede dentro da organização. Por sua vez, o clima se vê afetado por tudo que sucede dentro da organização. Se trata de um conceito de sistemas.

As organizações, como impressões digitais e flocos de neve, são sempre únicas. Cada uma possui sua própria cultura, suas tradições e métodos de ação que, em sua totalidade, constituem seu clima. Algumas organizações são mais ativas e eficientes, outras mais informais. Algumas são mais humanas, outras duras e frias. Uma organização tem que atrair e conservar as pessoas que se adaptam ao seu

clima, de modo que seus padrões se perpetuam em certas medidas.

Isso significa que cada organização é, em parte, prisioneira de seu passado. Nenhuma organização pode escapar de sua história, mas pode fazer nova história, melhorando seu clima comportamental ...".

A partir dessa visão construiu três modelos: o "autocrático", o de "custódio" e o de "apoio". Concluindo que o último, o modelo organizacional de "apoio", seria o que melhor atenderia as necessidades dos empregados e propiciaria um melhor clima.

Um autor brasileiro que abordou a assunto "clima organizacional" é Xavier (1973) que, através de sua obra "Comportamento Organizacional", faz referências a "clima psicológicos da organização" como fatores de diferenciação entre as organizações, quando afirma:

"Organizações diferem-se não somente quanto às suas estruturas físicas, mas também quanto às suas atitudes e tipos de comportamentos que elas provocam no homem que trabalha dentro delas.

Estas diferenças são relacionadas como a sua estrutura psicológica".

Considera clima organizacional como o fenômeno resultante da interação entre as personalidades individuais e as existências funcionais peculiares que ocorrem na organização. Daí porque afirma que "por clima organizacional diz-se estas características que distinguem a organização de outras, influenciando no comportamento das pessoas dentro delas, afetando, não somente o comportamento dos indivíduos,

mas também a maneira pela qual as organizações integram-se entre si".

Entende que a personalidade de uma organização e o composto das diversas personalidades individuais que vivem dentro dela determinam uma estrutura psicológica que caracteriza e diferencia as organizações. Criam, assim, traços característicos de reação ao meio e às demandas intensas.

Usando as tipologias de Gilmer (1970) classifica as organizações em "companhia do tipo paternalista passiva", "companhia do tipo paternalista agressiva", "companhia do tipo impessoal agressiva" e do tipo impessoal passiva".

A "Companhia do tipo Paternalista Passiva" é uma organização extremamente conservadora. A possibilidade de progresso de seus funcionários é relativamente limitada. Somente morte, aposentadoria ou invalidez podem criar novas vagas. Os novos empregados permanecem pouco tempo na organização. Há uma nítida separação entre os empregados mais velhos e os mais novos, o que determina desequilíbrio interno.

A "Companhia do tipo Paternalista Agressiva" é uma organização em plena fase de expansão. A administração desperta-se para a importância da nova fase e da importância de suportar o novo momento, motivando e gratificando as pessoas que contribuíram e contribuem para a

manutenção dessa fase. As pessoas são cuidadosamente escolhidas e orientadas e, se não apresentarem os resultados desejados são substituídas. O grupo age coeso e sob uma forte liderança nisso é que consiste a paternidade desse tipo de organização. Acompanha o indivíduo, gratificando, mas exige, agressivamente dele, produtividade e participação.

A "Companhia do tipo Impessoal Agressiva" é produtiva, audaz e aberta às novas técnicas e estratégias administrativas. Quem controla e faz pressão sobre os empregados é o coordenador de divisão, vez que a administração mantém-se a distância do processo. É a organização caracterizada por altos índices de turnover e instabilidade nos grupos de trabalho.

A empresa pode, até mesmo, gratificar os empregados, mas se aludir a seu mérito, e sem a pessoalidade do caso da "companhia do tipo paternalista agressiva".

Compatibilidade com as características da empresa é um requisito para o sucesso dos empregados, na mesma medida talvez, que aptidões, experiência, e outras qualificações pessoais.

A "Companhia do tipo Impessoal Passiva" é geralmente de grande porte, com muitas divisões, muitas unidades espalhadas, cada um com personalidade individual. Num determinado momento, por necessidade de coordenação, a

empresa resolve "unificar" a política administrativa, desfazendo as características que individualizavam as divisões. A inflexibilidade resultante da generalização normativa encobre valores individuais. Os contatos pessoais são ausentes. A instabilidade, principalmente de gente jovem é alta. Defesas comportamentais são óbvias dentro destas organizações com as quais se desencadeia um baixo rendimento e baixa remuneração.

Pela ênfase que dá a personalidade do indivíduo como fator preponderante na composição do clima organizacional, este autor cita algumas teorias psicológicas que tentam classificar as personalidades humanas. Dentre elas, por exemplo, a de Presthus (1962), que classificou as pessoas como "empregados ambiciosos", "empregados indiferentes" e "empregados ambivalentes".

Os "empregados ambiciosos" são as pessoas que reagem positivamente às situações burocráticas, têm tendência para alta satisfação no trabalho e de se identificarem fortemente com a organização. Geralmente são os bem sucedidos na organização, desempenham excelente relacionamento, como arma para fazer carreira e conseguir status e pensam em termos estratégicos para anular ressentimentos.

Os "empregados indiferentes" são aqueles que desistem da participação no sistema sempre que podem e consideram as organizações como sistemas planejados para

frustrações. Não fazem questão de pertencer à organização. A ansiedade de status, a luta ambiciosa pelo sucesso, a auto-disciplina, que são características dos "ambiciosos", são rejeitadas pelos empregados indiferentes. Separam cuidadosamente o trabalho da vida pessoal. Geralmente esse tipo de empregado compreendem a maior parte das pessoas.

Os "empregados ambivalentes" caracterizam-se por pessoas criativas e ansiosas. É um tipo subjetivo, retraído, mas pode atacar o sistema quando suficientemente motivado. Não é um tipo orientado para o sistema, embora respeita as normas e procedimentos burocráticos, rejeita a autoridade e até mesmo chega a acreditar no fato de que as pessoas que alcançaram posições de autoridade, dificilmente as mereceram em termos de conhecimento e talentos pessoais.

Os "ambivalentes" rejeitam atividades grupais, em vez de desempenharem um papel no conjunto, desempenham a si próprios. Têm como principal característica a angústia e querem modificar o status quo.

Muito embora Xavier desenvolva toda sua análise sobre clima organizacional como um fenômeno decorrente basicamente das diferentes personalidades humanas existentes no ambiente organizacional, admite que outros fatores como, competição, avanço científico, mudanças tecnológicas, variáveis econômicas, etc, estão causando alterações vertiginosas nas atmosferas psicológicas das organizações.

Finalisa sua análise afirmando que climas psicológicos de uma organização não são constantes. Certos eventos provocam mudanças da atmosfera psicológica, fruto do próprio desenvolvimento, que contribuem na mudança ou manutenção do clima. E, somente se percebe a atmosfera psicológica de uma organização porque esta exerce reflexo direto na satisfação, motivação e no moral das pessoas.

Outras referências de autores brasileiros sobre clima organizacional são encontradas nas obras de Chiavenatto (1979) e Bergamini (1980). Ambos seguem a mesma linha do pensamento de Xavier (1973), no que tange ao conceito e constituições do clima.

Sem maiores aprofundamentos sobre o tema Chiavenatto se refere ao clima organizacional como "a atmosfera característica que existe em cada organização" e que esta atmosfera é fruto das percepções e sensibilidades pessoais dos membros da organização. Desta forma, segundo Chiavenatto, o clima é percebido de maneiras diferentes por pessoas que também diferem entre si pela cultura e sistema de valores. O que é positivo ou satisfatório para alguns membros da organização pode ser negativo e insatisfatório para outros.

Para Bergamini (1980), "o conjunto dos estilos individuais dá à empresa toda uma fisionomia particular, que pode ser chamada de estilo da psico-estrutura organizacional, clima ou cultura organizacional" (p.27). E,

a configuração do estilo próprio de cada empresa, se dá através da caracterização sócio-cultural dos integrantes da organização.

Os estudos e pesquisas sobre o clima organizacional no Brasil ainda são considerados embrionários, embora existam vários estudos realizados, dos quais Souza (1977) é pioneira, pode-se afirmar que o estudo sobre esse fenômeno carece ainda de maior sistematização, de forma a permitir uma maior teorização sobre o assunto. Contudo, os trabalhos de Souza, sem dúvida nenhuma enriquecem a literatura brasileira e têm se constituído no principal referencial brasileiro sobre o assunto, dando suporte para a continuidade de novas pesquisas, inclusive desta que realizamos.

Em sua obra "Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam", o clima é conceituado como "um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura". É concebido como algo vulnerável e oscilante, vez que decorre do peso que cada um dos elementos culturais (preceitos, tecnologia e carácter) provoca na organização. Toda vez que estas variáveis culturais são alteradas, ocasionam alterações no clima da organização. E, continua Souza, "como cada um dos três elementos culturais é formado por diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre eles, criando-se climas de maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade".

Com base nesse conceito, Souza (1978), concluiu possível caracterizar clima organizacional por meio do modelo dos três motivos sociais básicos de McClelland (1972), afirmando que "o motivo do poder indica valorização dos preceitos; o motivo da realização enfatiza a tecnologia, e o motivo de aflição dá destaque ao caracter".

Sob o ângulo desse referencial, esta autora realizou várias pesquisas sobre o clima organizacional em secretarias do estado, empresas privadas e estatais, entre as quais destacamos algumas, que são apresentadas a seguir.

Utilizando o instrumento de Kolb e estabelecendo relações com os modelos referênciais da Teoria de Motivos McClelland, o de Certeza de Tarefas, de Lawrence-Lorgch e o de Análise Transicional de Eric Berne, Souza (1977) pesquisou clima organizacional em três instituições de características diferentes (uma empresa privada, um órgão do governo e uma universidade). Conclui que as organizações não têm um clima único, mas sim vários climas, conforme os grupos que as constituem, pois cada grupo forma uma sub cultura, com preceitos, tecnologia e caracter próprios.

Percebeu que a empresa privada enfativa mais o motivo do poder, especialmente através de maior exigência na conformidade com as normas organizacionais. Os funcionários públicos admitem um controle maior, possivelmente porque têm menos acesso ao poder central ou porque aceitam melhor o estilo gerencial paternalista. Já,

os alunos, na universidade, têm uma percepção do clima acadêmico bem mais pessimista do que os professores, certamente pelo fato estabelecerem menos vínculo afetivo com a organização, vez que participam menos do processo decisório.

Em 1980 Souza pesquisou clima organizacional num universo de administradores de escalões superiores de 3 empresas gaúchas: uma empresa financeira, uma empresa de prestação de serviço e uma empresa de comércio varejista.

Constatou que o primeiro escalão, nas três empresas, tem uma percepção menos favorável no clima do que nos outros escalões, o que, segundo a pesquisadora, é perfeitamente compreensível, vez que este escalão está numa posição mais sujeita às pressões externas, às demandas conflitantes, à difusão de objetivos e às comunicações baixo para cima incompletas.

O pessoal do segundo escalão, que tem as tarefas mais extruturadas, mais definidas pelo topo, que em geral não são os responsáveis pela política da empresa, avaliaram mais favoravelmente o clima organizacional. Certamente pelo terem maior tranquilidade, os torna menos críticos e, assim, avaliaram mais favoravelmente o clima, concluiu Souza (1980).

Também Souza (1982), levantou e analisou clima organizacional num universo de 384 funcionários de uma

empresa estatal, de natureza técnica, localizada no estado do Rio Grande do Sul, utilizando também a escala de Kolb e medindo percepção atual e ideal, percebeu, como fato mais notório na pesquisa, a ordem igual em que foram classificados os motivos em todas as seções e níveis: em primeiro lugar, realização, depois poder e, por último, afiliação. Isto revelou, a par das conclusões da pesquisa, uma extraordinária sincronia de percepção. Tanto a área-fim, quanto a atividades-meio e tanto os escalões superiores, como os empregados, revelaram a mesma valoração do clima.

Diante deste fato, Souza conclui que a tecnologia científica e de precisão, usada pela empresa, imprime na cultura organizacional - e, conseqüentemente, em seu clima - uma forte característica de realização. Os padrões de desempenho, a responsabilidade e a clareza de objetivos são primordiais na instituição, relegando os motivos de afiliação para o último lugar. Concluiu também, que o grau de interdependência das tarefas leva a um fluxo intenso de comunicação entre as partes, padronizando o clima.

Uma terceira conclusão da pesquisadora, procurando explicar os achados da pesquisa, se refere ao estilo gerencial da diretoria, que assume uma posição altamente realizadora, voltada para a eficácia, sem cair no exagero do autoritarismo, atribuindo o clima ao desempenho dos chefes. Nesse sentido corrobora com a tese de autores como Mayer (1968); Schein (1968); Litwin (1971); Likert

(1971); Franklin (1975) e Kolb (1978), que atribuem o clima ao desempenho dos chefes, que através de um clima realizador, podem estimular comportamentos orientados para a realização.

Em outro estudo sobre clima organizacional, Souza (1983), pesquisou entre coordenadores e gerente de dez organizações, totalizando 210 sujeitos, os traços diferenciais na percepção de clima, entre participantes de organizações com tarefas bem estruturadas e organizações com trabalho menos estruturado. Na análise dos resultados ficou evidenciado uma clara diferença de clima entre as organizações com tarefas bem estruturadas e aquelas com menor grau de estruturação. Este estudo revelou que o grau de estruturação da tarefa é elemento condicionante do clima organizacional.

As organizações com tarefas bem estruturadas revelaram boa clareza organizacional, com altos padrões de desempenho e conformidade às normas, mas não dão oportunidade ao florescimento de lideranças, haja visto que o trabalho é estável e programado, os valores já estão definidos.

Já nas organizações mais sujeitas às inovações que lidam com maior imprevisibilidade e risco, Souza (1983) observou menor clareza organizacional, pois as metas e objetivos são difusos, mutantes, muitas vezes ambiguos, e o acesso às informações do ambiente é mais difícil e complexo.

Em compensação, nessas organizações ela encontrou maior apoio e calor humano, bem como oportunidades de liderança. Concluiu que essas organizações são mais "humanas", enquanto que as organizações com tarefas bem estruturadas são dominadas pela "lógica" empresarial com desempenho de papéis prescritos e com grande ênfase na produção.

Além dos estudos de Souza sobre o clima organizacional destacam-se outros pesquisadores com trabalhos realizados nessa linha. Haetinger (1979), investigou a influência da eficácia da liderança no clima organizacional, num Hospital de Porto Alegre, onde constatou que a liderança influi no nível de satisfação dos indivíduos na organização a exemplo das conclusões das pesquisas de Souza (1982). Percebeu que as pessoas ineficazmente lideradas apresentam maior diferença entre o clima "percebido" e o "desejado" do que as pessoas eficazmente lideradas.

Em outro estudo sobre clima Brock (1980), pesquisando numa Instituição de Ensino de 2º Grau, no Rio de Janeiro, constatou a existência da correlação entre o clima organizacional, segundo a percepção dos professores, e o grau de satisfação pessoal dos mesmos, haja visto que quanto mais aberto o clima, nos aspectos de liderança centrada nas pessoas, processo decisório com predominância de aspectos participativos e relacionamento de aproximação da

instituição com a comunidade, maior a satisfação dos professores.

Bona (1981), pesquisando sobre a percepção do clima organizacional por ocupantes de função numa Autarquia Federal, constatou que em geral, o motivo de afiliação é o mais aspirado pelos indivíduos da organização.

Gutierrez (1983), também pesquisou o clima organizacional adotando a escala de Kolb para a obtenção dos dados. O estudo visava analisar o clima organizacional nos diversos níveis hierárquicos: chefes, assessores, supervisores mensalistas, supervisores horistas, funcionários mensaristas e funcionários horistas, de uma empresa privada e familiar.

Considerando a empresa como um todo Gutierrez (1983), concluiu que a maior discrepância entre o clima "real" e o "ideal" refere-se a: calor humano, apoio e recompensas baseadas em motivações afiliativas, que estão exigindo incentivos de caráter social para sua satisfação; a motivos de caráter realizador (clareza organizacional, padrões e responsabilidade) que indicam a necessidade de maiores definições em relação aos objetivos da empresa, ao papel de cada um desses objetivos e ao seu relacionamento com as outras divisões e; a motivos de poder (liderança e conformidade) que, na empresa familiar em estudo, estão indicando a necessidade de descentralização por parte do empresário, possibilitando aos indivíduos melhor capacitados

e/ou potencialmente desenvolvidos, maiores espaços para ação/decisão. Este estudo possibilitou a implementação de várias medidas administrativas na área de recursos humanos da empresa.

Xavier (1984), pesquisou o clima organizacional em organizações de pesquisa agropecuária, cujo trabalho deu origem a dissertação de mestrado com o título "clima organizacional - Um Estudo Comparativo em organizações de Pesquisa Agropecuária", se propoz, neste trabalho, averiguar quais os tipos de clima percebido e desejado em dez organizações de pesquisa agropecuária (cinco federais e cinco estaduais) e como eles variam segundo a esfera administrativa e a posição hierárquica. O instrumento utilizado na pesquisa também foi a escala de dez pontos, tipo Likert, elaborado por Kolb et alii, inspirada no instrumento de Litwin e Stringer.

A pesquisa, realizada entre dirigentes, assistentes, pesquisadores e técnicos, apresentou como ordem de predominância do clima, no grupo estatal, na situação "real": poder-realização-afiliação e, na situação ideal: afiliação-realização-poder. Já no grupo federal, a predominância do clima, na situação "real" foi: realização-afiliação-poder, enquanto que a situação ideal foi: afiliação-realização-poder.

Confrontando os dois grupos concluiu a pesquisadora, que eles divergem sobre clima organizacional

percebido mas são unânimes quanto ao clima desejado. Ambos manifestaram necessidade de boas relações (respeito mútuo, cooperação, confiança e amistosidade), aliadas à predisposição das pessoas para se empenharem mais no trabalho.

Quanto à insatisfação, os fatores mais expressivos, em ambos os grupos, foram "poder" e "afiliação". Significando que os membros, especialmente os da esfera estadual, estariam mais satisfeitos se a função reguladora e controladora das organizações fosse menos acentuada e se houvesse mais flexibilidade, reconhecimento e apoio aos indivíduos como empregados e como pessoa.

Outra conclusão tirada dessa pesquisa foi que as pessoas mais apoiadas, valorizadas e recompensadas, foram as que apresentaram o maior nível de satisfação; possivelmente porque participam mais. Estas foram também as que avaliaram com maior otimismo o clima geral de suas organizações e isto é a evidência de que a satisfação influencia a percepção e as ações dos indivíduos em seu trabalho.

Os resultados dessa pesquisa, permitem concluir, segundo a pesquisadora, que o perfil do clima organizacional é elaborado por meio de percepções individuais e estas são, evidentemente, muito particulares, seja pela interferência de características pessoais, seja por outros fatores de ordem econômica, social, política, etc...

Todo diagnóstico sobre clima organizacional vai necessariamente refletir uma situação peculiar e válida para um determinado momento e, muito provavelmente dando muita margem a subjetividade, vez que o clima organizacional de uma empresa é o reflexo dos sentimentos e percepções das pessoas, numa determinada situação. Contudo essa subjetividade aparente não invalida diagnósticos e conclusões acerca de elementos organizacionais que não estão explícitos na estrutura organizacional de uma empresa, como é o caso do clima organizacional. Esta tese é reforçada por Xavier (1986), quando afirma:

"...O estudo de clima organizacional, por meio de percepções, é um bom diagnóstico da organização sobretudo pelo seu valor heurístico para definição de novas políticas e pelo valor pragmático para a adoção de novas estratégias administrativas, pois o verdadeiro dirigente não pode conceber o homem e suas condições de trabalho a um segundo plano".

Não obstante exista certas similaridade e convergência entre as várias definições de clima organizacional que tem sido propostas ao longo da literatura especializada, várias são as abordagens e modelos empregados na sua avaliação em situações organizacionais reais. Autores como Obaldeston (1978), Gavin (1975) e Kolb et alii têm utilizado, como instrumento de pesquisa, um número de dimensões entre seis e nove, denominado substancialmente por aspectos do tipo: Conformidade, responsabilidade, recompensas, clareza organizacional, calor humano, etc..., a exemplo das pesquisas de Souza (1977, 1980, 1982, 1983),

Gutierrez (1983) e Xavier (1984), citados anteriormente. Autores como Lapollete e Sims (1975), Schneider e Bartlett (1970), Payne e Mansfield (1973) e Forehand e Gilmer (1964), têm preferido, por sua vez, o uso de um número relativamente maior de dimensões, variando de vinte até cem, todas elas tentativamente expressas na sua forma mais desegregada possível, em busca de medidas mais objetivas e válidas para avaliação do clima organizacional.

Procurando também examinar o clima organizacional, Sbragia (1983), estudou Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento, utilizando um instrumento contendo vinte dimensões estas provenientes da ampla literatura existente sobre o tema: estado de tensão, conformidade exigida, ênfase na participação proximidade da supervisão, consideração humana, adequação da estrutura, autonomia presente, recompensas proporcionadas, prestígio obtido, cooperação existente, padrões enfatizados, atitude frente a conflitos, sentimento de identidade, tolerância existente, clareza percebida, justiça predominante, condições de progressos, apoio logístico proporcionado, reconhecimento proporcionado e forma de controle utilizada.

Sua premissa básica foi a de que o clima é um fator determinante do desempenho institucional ao sentido de que níveis elevados de clima, tendem a favorecer as contribuições, individuais, resultando, em conseqüências, benefícios organizacionais e pessoais.

Os resultados da pesquisa com 85 indivíduos de 15 instituições de pesquisa, determinaram que o clima organizacional tende a ser melhor percebido pelas pessoas situadas nos escalões mais elevados da hierarquia administrativa. As dimensões que mais contribuíram para as diferenças de percepção entre os indivíduos situados no topo da hierarquia e aqueles situados na base, foram: a política de recompensas, os padrões de reconhecimento, a participação, a conformidade exigida, justiça e condições de progresso. Todos esses fatores foram percebidos mais, favoravelmente pelo grupo situado nos níveis mais elevados na hierarquia.

III - MODELOS CONCEITUAIS

Este estudo utilizou como modelos conceituais básicos o modelo de Harrison (1972) sobre ideologia organizacional, o modelo de Souza (1978) sobre cultura organizacional e o modelo de Kolb, Rubin & McIntyre (1978) sobre clima organizacional.

3.1 - MODELO CONCEITUAL SOBRE IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL

O conceito de ideologia organizacional adotado para efeito desse trabalho se refere ao conceito de Harrison (1972), que define ideologia organizacional como o "sistema de pensamento que determina o caráter da organização, afetando o comportamento dos seus membros, a habilidade para eficazmente satisfazer suas necessidades e demandas e a maneira como a organização enfrenta o meio ambiente externo."

Para Harrison uma ideologia organizacional é mais do que um conjunto de prescrições e proibições, ela

estabelece um fundamento lógico para "o que fazer" e "o que não fazer". Esse fundamento explica o comportamento dos membros da organização, como também orienta as pessoas de como esperar que outras pessoas e sistemas organizacionais se comportem.

Na teoria de Harrison, as mais óbvias funções desempenhadas por uma ideologia organizacional são:

- Especifica os objetivos e valores no rumo dos quais a organização deve ser dirigida e pelos quais seus sucessos e valor podem ser medidos;

- Prescreve o relacionamento apropriado entre os indivíduos e a organização (isto é, o "contrato social" que legisla aquilo que a empresa pode esperar de seus membros e vice-versa);

- Indica como o comportamento deve ser controlado na organização e que espécies de controle são legítimos ou não;

- Descreve as qualidades e características dos membros da organização que devem ser valorizadas ou desacreditadas e também quando devem ser recompensadas ou punidas;

- Mostra aos membros como devem tratar-se mutuamente, competitivamente ou colaborativamente, honesta ou desonestamente, de perto ou à distância; e

- Estabelece métodos apropriados de lidar com o meio-ambiente externo - exploração agressiva, negociação responsável, investigação ativa.

No modelo conceitual de Harrison são postuladas quatro ideologias organizacionais: **ideologia com orientação para o poder; ideologia com orientação para o papel; ideologia com orientação para a tarefa; e ideologia com orientação para a pessoa.**

Essas quatro ideologias foram amplamente descritas no capítulo que trata da revisão teórica sobre ideologia organizacional. Descrevemos aqui algumas características organizacionais que definem essas ideologias:

3.1.1 - Ideologia com Orientação para o Poder

- Procura controlar e dominar o seu ambiente (externo e interno).

- Anula as oposições.

- Tira proveito de suas habilidades em dominar os mais fracos.

- Negocia procurando sempre obter vantagens para si.

- Revoga acordos que não lhe interessam.

- Busca o crescimento a qualquer custo - às vezes desrespeitando os valores humanos e bem estar geral.

3.1.2 - Ideologia com Orientação para o Papel

- Procura ser racional e metódica.

- Preocupa-se fundamentalmente com:

- . Legalidade

- . Responsabilidade

- . Legitimidade

- A competição e conflitos são controlados por acordos, regras e procedimentos.

- Os direitos e Privilégios são definidos e apoiados.

- Existe previsibilidade no comportamento.

- Competência é sinônimo de respeitabilidade e estabilidade.

- A resposta correta é mais valorizada do que a resposta eficaz.

- As Mudanças tendem a ser lentas e desajeitadas.

3.1.3 - Ideologia com Orientação para a Tarefa

- A execução da tarefa é o mais importante e mais valorizado.

- As regras que atrapalham a execução da tarefa são alteradas.

- O treinamento é valorizado na linha de conhecimentos e habilidades.

- A autoridade é legitimada pela competência.

- A estrutura organizacional deve ser ajustada às exigências da tarefa.

- Ênfase na rapidez e flexibilidade.

- A colaboração é estimulada.

- As mudanças tendem a ser mais rápidas.

- Funcionamento sob a forma de projetos e grupos de trabalho.

3.1.4 - Ideologia com Orientação para a Pessoa

- A autoridade é desencorajada
- Os indivíduos se influenciam mutuamente através do exemplo, ajuda e dedicação.
- Procuram satisfazer suas necessidades (organizacionais) e das pessoas que a compõe.
- As decisões são preferencialmente por consenso.
- Os papéis são designados com base na preferência pessoal.
- As tarefas desagradáveis são compartilhadas
- As organizações devem garantir:
 - . Recursos suficientes para sua sobrevivência;
 - . Um bom padrão de vida a seus membros;
 - . Oportunidades de trabalhos agradáveis e significativas.

3.2 - MODELO CONCEITUAL SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

Souza (1978) inspirada na teoria de Berne (1966), propôs com modelo conceitual para estudar a cultura organizacional. Nesse modelo ela define cultura como "o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema".

Esse modelo, baseado na trípole berniana, como a própria autora define, compõe-se de três elementos: **PRECEITOS, TECNOLOGIA e CARÁTER.**

"Por preceitos entende-se a autoridade e o conjunto de regulamentos e valores, explícitos ou implícitos, que regem a vida organizacional. Incluem-se aí: política administrativa, costumes sociais, estilos de gerência, rituais, cerimônias, tabus, tradições, dogmas, sanções, padrões de conduta esperada, etc.(...)"

"Por tecnologia entende-se o conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho organizacional, inclusive em suas relações com o ambiente externo. Incluem aí: maquinaria, equipamentos, divisão de tarefas, estrutura de funções, leilante, racionalização de trabalho, recursos materiais, cronogramas, redes de comunicação, linguagem especializada, metodologia de serviços, etc.(...)"

"Por carácter entende-se o conjunto das manifestações afetivo-volitivas espontâneas dos indivíduos que compõem a organização. Incluem-se aí: alegria, depressão, agressividade, medo, tensão, malícia, jocosidade, entusiasmo, apatia, etc".

Segundo Souza (1978) os preceitos se constituem no conjunto das variáveis normativas da organização,

equivalente à dimensão nomotética" de Getzels (1958) e "Etiqueta" de Berne (1966). A tecnologia, no conjunto das variáveis objetivas da organização, e que envolve a cultura "material" dos antropólogos, e o caráter, no conjunto das variáveis subjetivas da organização, a chamada dimensão "ideográfica" de Getzels.

Na sua concepção, a cultura assim entendida coincide com os três subsistemas principais da organização: o gerencial-administrativo, o tecnológico-estrutural e o psicossocial.

Esses três elementos (preceitos, tecnologia e caráter), convivem em qualquer cultura organizacional. São interdependentes, mas geralmente um deles predomina, caracterizando o estilo da organização, muito embora as organizações têm subculturas diferentes nas suas diversas unidades.

Esse conceito e concepção de cultura organizacional será também adotado para efeito deste trabalho.

3.3 - MODELO CONCEITUAL SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

É importante compreendermos o clima organizacional de uma empresa por que é possível manejar a motivação dos agentes organizacionais em busca de uma maior

eficiência organizacional. Essa eficiência pode ser aumentada através da criação de um clima organizacional que satisfaça as necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais.

O modelo conceitual sobre clima organizacional, adotado para efeito desse trabalho, se refere ao modelo de Kolb, Rubin & McIntyre (1978), que elaboraram uma escala para medir clima, de 10 pontos, constituída de sete dimensões: conformidade, responsabilidade, padrões de desempenho, recompensas, clareza organizacional, calor humano e apoio e liderança.

Essas dimensões, que se constituem numa forma modificada das dimensões de clima organizacional desenvolvidas por Litwin e Stringer (1971), trazem, implicitamente, os motivos identificados na Teoria da Motivação Humana de McClelland (1972:61).

Para McClelland, as necessidades humanas são adquiridas da cultura e ele identifica três delas na dinâmica do comportamento humano, que são:

- **Necessidade ou motivo de poder:** caracteriza-se pelo forte desejo de dominar e controlar, chefiar, influenciar e manter impacto sobre outras pessoas; apresenta-se manifestamente relacionada com os meios

políticos usados para realizar fins econômicos ou outros" (Mc Clelland, 1972. p.212);

- **Necessidade ou motivo de realização:** é o desejo de alcançar sucesso ou de ter bom êxito competitivo, medido em relação a um padrão pessoal de excelência. Pessoas com forte necessidade de realização rejeitam tarefas monótonas e rotineiras, onde não há um desafio; tendem a ser criativas, auto confiantes, a gostar de responsabilidade individual e a exigir feedback de suas ações; gostam de enfrentar riscos moderados em situações que dependem de suas próprias aptidões e capacidades. São figuras pertinazes e ambiciosas no ramo dos negócios. São independentes, com certo nível de exigência, preferindo trabalhar com especialistas, sempre visando a conclusão de um bom trabalho.

- **Necessidade ou motivo afiliação:** consiste no desejo de uma pessoa em manter relações calorosas, afetuosas e amistosas com outros indivíduos, encontra-se nas pessoas propensas a estabelecer, manter ou restaurar, em qualquer momento, uma relação afetiva com outras, manifestando medo da rejeição e dando sempre mais importância às pessoas do que à própria tarefa (Murray, 1967, p.154-160);

Assim, no modelo de Kolb et alii, estes motivos ou necessidades ficam assim distribuídos:

- **Poder:** congrega as dimensões de liderança e conformismo (como regras, procedimentos, políticas e práticas);

- **Realização:** congrega as dimensões de responsabilidade, padrões de desempenho e clareza organizacional (com relação aos objetivos organizacionais); e

- **Afiliação:** congrega as dimensões de recompensas e apoio e calor humano.

A concepção desse modelo é explicada por Kolb et alii, pelo fato de que, segundo os autores, uma das descobertas mais importantes dos psicólogos sociais e mais amplamente aceitas por eles é de que o comportamento, é função da pessoa e do seu ambiente. Portanto, no modelo utilizado por eles, significa que o comportamento relacionado com realização, afiliação ou poder é uma função dos interesses motivacionais da pessoa e de sua percepção sobre como esses interesses serão recompensados pelo meio ambiente no qual ela se encontra, ou seja, sua percepção do clima organizacional.

O conceito de clima organizacional que adotamos para nortear nosso trabalho é o conceito definido por Souza (1978):

"Clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. É uma decorrência do peso de cada um

dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois".

Para essa autora o clima é concebido como algo vulnerável e oscilante, vez que decorre do peso que cada um dos elementos culturais (preceitos, tecnologia e caráter) provoca na organização.

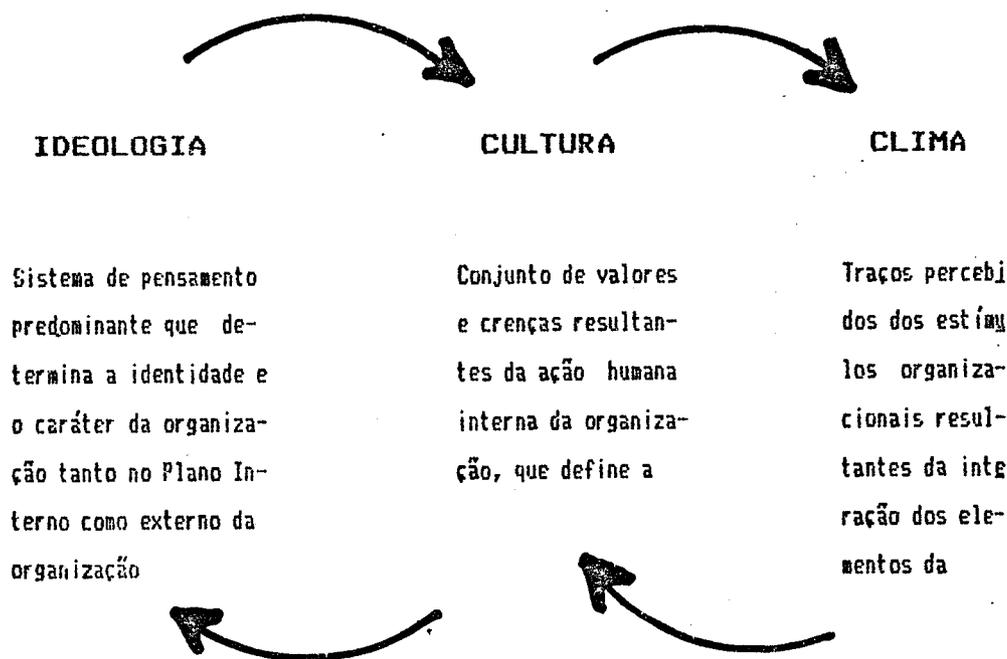
Optamos por adotar esse conceito por que concluímos ser uma das poucas autoras que distingue claramente as variáveis clima e cultura organizacionais, não deixando de estabelecer as interdependências desses dois fenômenos organizacionais, de modo que se torna praticamente impossível falar de um sem mencionar o outro ou considerá-los como sinônimos, como muitos autores fazem referências.

Essa associação entre clima e cultura organizacional é reforçada por Souza, através de seus estudos e pesquisas em que caracterizou clima organizacional por meio dos três motivos sociais básicos de McClelland, onde concluiu que o motivo de poder indica valorização dos preceitos; o motivo de realização enfatiza a tecnologia, e o motivo de afiliação dá destaque ao caráter.

O efeito sinérgico entre ambos também é enfatizado por Souza quando diz que apesar de o clima ser decorrente da cultura, exerce também efeito sobre ela, existindo, por tanto, uma causalidade circular entre ambos.

Assim como percebemos a necessidade de estudarmos e enfocarmos cultura organizacional e clima organizacional numa mesma abordagem de complementariedade na análise dos valores e comportamentos das organizações, também entendemos que tal estudo e análise ficaria incompleta se não agregássemos um outro componente que afeta o comportamento dos membros de uma organização - a ideologia organizacional.

Desta forma entendemos que essa relação de complementariedade no entendimento dos valores organizacionais se completa na medida em que analisarmos e estudarmos esses três elementos - ideologia, cultura e clima organizacionais - de maneira sinérgica, assim caracterizada:



Considerando os estudos de Souza sobre clima e cultura organizacional, onde concluiu existir uma

causalidade circular entre esses dois elementos e associado a teoria das ideologias organizacionais de Harrison, entendemos que existe, em função das abordagens teóricas desses estudos, a seguinte correspondência entre ideologia, cultura e clima organizacionais:

IDEOLOGIA	-	CULTURA	-	CLIMA
PODER	-	PRECEITOS	-	PODER
PAPEL	-	PRECEITOS	-	PODER
TAREFA	-	TECNOLOGIA	-	REALIZAÇÃO
PESSOA	-	CARÁTER	-	AFILIAÇÃO

Assim, o motivo de **poder** estaria a indicar valorização dos **preceitos** e ênfase na ideologia de **papel** ou **poder**; o motivo de **realização** estaria a dar importância à **tecnologia** e ênfase à ideologia da **tarefa**; e o motivo de **afiliação** estaria a dar destaque ao **caráter** e ênfase à ideologia da **Pessoa**.

Existiria, assim, portanto, uma causalidade circular entre esses três elementos.

À luz desse entendimento e das teorias, em especial desses modelos referenciais citados, nos propomos fazer um estudo mais abrangente sobre ideologia, cultura e clima organizacionais, com característica exploratória, em organizações de naturezas diferentes.

IV - APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Este estudo procurou, em síntese, identificar a ideologia, a cultura e o clima organizacionais em organizações de naturezas diferentes, ou seja, numa Universidade, num Banco, numa Cooperativa e numa Indústria, a partir das percepções dos agentes organizacionais que integram tais organizações, classificados segundo o tempo de serviço, o grau de escolaridade e a posição hierárquica.

Para atender aos objetivos propostos ao estudo e responder às questões formuladas, os resultados serão apresentados considerando, num primeiro momento, as organizações individualmente e, num segundo momento, as relações entre as organizações.

4.1 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS POR TIPO DE ORGANIZAÇÃO

4.1.1 - Universidade

4.1.1.1 - Ideologia Organizacional

a) Ideologia Organizacional da Universidade como um todo.

De acordo com o critério estabelecido na metodologia, a ideologia predominante na Universidade como um todo, de acordo com as percepções dos agentes organizacionais em relação ao sentimento dominante na Universidade, no que tange aos aspectos da estrutura e do funcionamento da mesma é a "ideologia com orientação para o Papel", que apresentou uma soma de 4.642 pontos (Tabela nº 1 e Gráfico nº 01.) Já em relação a posição "pessoal", ou seja, como os agentes organizacionais gostariam que fosse a Universidade, a ideologia predominante foi a "ideologia com orientação para a tarefa", com 5.273 pontos (Tabela nº 1 e Gráfico nº 1)

Na teoria de Harrison (1984), a ideologia com orientação para o papel, é fortemente caracterizada pela preocupação com a legalidade, a responsabilidade e legitimidade. Estas questões de fato são muito observadas na estrutura e funcionamento da Universidade, haja visto que por se tratar de uma instituição filantrópica e com

características de Universidade Comunitária, está sujeita a constantes fiscalizações, quer seja de órgãos Federais, como o Ministério da Educação, quer seja de órgãos Estaduais, como a procuradoria geral das fundações, quer seja, ainda, de organismos e instituições da própria comunidade que participam ativamente da gestão da Universidade. Dado estas especificidades é perfeitamente compreensível entender um sentimento de compromisso com a legitimidade e legalidade na estrutura e funcionamento da instituição, como também o aspecto da segurança que se torna um dos seus mais altos valores.

No que diz respeito a posição "pessoal" onde predominou a "ideologia com orientação para a tarefa", que na teoria de Harrison, é a ideologia organizacional mais sintonizada com as atuais ideologias de alteração e adaptação; liberdade individual e baixos diferenciais de status. Reflete, de certa forma, o pensamento e postura de professores, técnicos e pesquisadores, que constituem, na grande maioria, o quadro funcional da Universidade. São profissionais que desenvolvem seu trabalho de forma mais ou menos autônoma, através de grupos e equipes de projetos, com autonomia de decisão acerca da condução e execução das atividades. As atividades de ensino, pesquisa e extensão universitária são de difíceis controles, a administração/controle se dá por meio da alocação de tempo e recursos, onde o resultado é valorizado na linha do conhecimento e da liberdade. Isto exige uma estrutura descentralizada com maior grau de autonomia dos

executores das tarefas, o que de fato se confirma num ambiente universitário. Estes resultados estão consistentes com o referencial teórico.

b) Ideologia Organizacional Conforme as Percepções dos Grupos por Tempo de Serviço.

A tabela nº 02 e os gráficos nº 02 e 03 mostram que as pessoas com menor tempo de serviço na universidade vêem a instituição com forte orientação para o poder. O grupo de pessoas intermediário, ou seja, entre 1 a 10 anos, de tempo de serviço, vêem a instituição mais burocratizada, mais racional e metódica. Somente as pessoas mais antigas na instituição, com tempo de serviço superior a 10 anos vêem a instituição mais ajustada às exigências da tarefa, maior flexibilidade, mais descentralizada. Esta, foi, também, o único grupo cuja a percepção sobre a instituição (posição organização) coincidiu com a expectativa de como gostaria que fosse a Universidade (posição pessoal). Esta relação de igualdade entre a posição "organização" e "pessoal" pode ser explicada pelo fato de que as pessoas com maior tempo de casa se identificam-se mais com a instituição e certamente têm um maior grau de influência nas decisões da Universidade e, muito provavelmente, já conquistaram seu espaço de maior autonomia na execução de suas atividades, o que caracteriza a ideologia com orientação para a tarefa.

No que diz respeito a posição "pessoal" houve preferência pela ideologia com orientação para a tarefa.

c) Ideologia Organizacional Conforme as Percepções dos Grupos por Grau de Escolaridade.

Em relação aos grupos constituídos por grau de escolaridade também se verifica a mesma tendência do grupo anterior, ou seja, a ideologia com orientação para o papel, predomina na posição "organização", para os grupos com menor grau de formação (2º, 3º graus e especialização). Apenas no grupo de maior formação (mestrado) predominou a ideologia com orientação para a tarefa, que são as pessoas com maior conhecimento e possivelmente com maior grau de autonomia, vez que são essas pessoas que trabalham mais nas atividades de pesquisa e extensão, atividades essas que o controle é mais descentralizado.

No que tange a posição "pessoal", mais uma vez a preferência foi pela ideologia com orientação para a tarefa, como pode ser observado na tabela nº 03 e nos gráficos nº 04 e 05.

d) Ideologia Organizacional Conforme as Percepções dos Grupos por Posição Hierárquica

O grupo com mais alta posição hierárquica mostrou ser claramente o grupo com maior grau de autonomia e sem muito compromisso com a autoridade, controles e burocracias. Entre os diretores, gerência/chefia e pessoal técnico-

administrativo, pessoas mais ligadas à administração propriamente dita, predominou, na posição "organização", a **ideologia com orientação para o papel**. Somente no grupo de professores predominou a **ideologia com orientação para a tarefa** (tabela nº 04 e gráfico nº 06).

Também se verifica a preferência da universidade por uma **ideologia com orientação para a tarefa**, em termos de funcionamento ideal, vez que todos os grupos optaram pela **ideologia com orientação para a tarefa** na posição "pessoal", conforme ilustra a tabela nº 04 e o gráfico nº 07.

4.1.1.2 - Cultura Organizacional

a) Cultura Organizacional da Universidade como um Todo

Os dados da tabela nº 17 e do gráfico nº 31 enfocam, na situação "real" (percebida), a **tecnologia** como o elemento dominante na cultura organizacional da Universidade, com média geral de 5,44, com ligeira vantagem sobre o elemento **caráter**, que apresentou média geral de 5,40 e **preceitos** com 5,28 de média. Um dos fatores que maior peso deu ao elemento dominante da cultura diz respeito ao **interesse da organização em solucionar problemas importantes para a comunidade**, que obteve a maior média (6,96) dentre os fatores do elemento **tecnologia** (tabela nº 18 - item 14), e o elemento que mais está afetado negativamente é a questão da **disponibilidade de tempo para estudos**, que obteve a menor média (4,12) dentre os fatores (tabela nº 18 - item 38).

Na situação "ideal" (desejada) também o elemento **tecnologia** foi o elemento dominante, com média geral igual a 8,79, também com ligeira margem de diferença sobre o elemento **caráter**, com média 8,74, seguido do elemento **preceitos**, que obteve média equivalente a 8,63. Esses dados demonstram uma compatibilidade entre o que os membros da Universidade percebem, pensam e sentem a respeito dos valores e hábitos da organização e o que desejariam ver incorporado no funcionamento da Universidade.

Os dados do quadro nº 11 evidenciam os fatores culturais que contribuem com os maiores e menores níveis de insatisfação por parte dos agentes organizacionais da Universidade. O fator de maior problema se refere às **recompensas pela realização de bons trabalhos**, que apresentou a maior distância entre as médias das situações "ideal" e "real" (4,70). Esse aspecto expressa um descontentamento por parte dos professores, técnicos e auxiliares administrativos com as políticas de remuneração e incentivos da Universidade, haja visto que pela ordem dos fatores/problemas, o 2º e 3º lugar dizem respeito a essa mesma questão, ou seja, inexistência de políticas de incentivos que sejam coerentes com as necessidades dos agentes da Universidade.

De outro lado o fator de menor problema se refere ao **interesse da organização em solucionar problemas importantes para a comunidade**, que apresentou a menor

distância entre as médias das situações "ideal" e "real" (1,88), seguido do aspecto da liberdade para expressar o que se pensa e sente e da existência satisfatória de pessoal de apoio administrativo, o que evidencia que de fato a Universidade cumpre com uma das suas principais funções - a inserção no meio comunitário, na tentativa de dar respostas concretas aos problemas da comunidade - como também, que sua estrutura política e administrativa responde satisfatoriamente às aspirações e expectativas dos seus quadros docente e técnico-administrativo.

b) Cultura Organizacional conforme as Percepções dos Grupos por Grau de Escolaridade

Para os grupos com grau de escolaridade equivalente ao 2º e 3º graus, na situação "ideal", prevaleceu o caráter como elemento dominante da cultura organizacional, ou seja, uma cultura que privilegie mais as manifestações afetivas dos indivíduos. Nesta mesma situação, para os grupos com maior formação (especialização e mestrado) a preferência é por uma cultura que caracterize mais o envolvimento dos membros com o trabalho em si, ou seja, a tecnologia, ainda que tenha havido equivalência entre os elementos tecnologia e caráter para o grupo com mestrado (tabela nº 19 e gráfico nº 32

Na situação "real", posição em que as pessoas expressam seus sentimentos em relação a percepção que têm da organização, o elemento caráter prevaleceu para os grupos de

3º grau e mestrado. O elemento tecnologia predominou no grupo de 2º grau e o elemento preceitos no grupo de especialização (tabela nº 19 e gráfico nº 33). Houve compatibilidade entre o que se "percebe" e "deseja" na Universidade apenas entre os grupos de 3º grau e mestrado.

c) Cultura Organizacional Conforme as Percepções dos Grupos por tempo de Serviço.

Independentemente do tempo de serviço os agentes organizacionais da Universidade desejam uma cultura organizacional embasada no elemento tecnologia, é o que mostra a tabela nº 20 e o gráfico nº 34. Essa situação somente não encontra amparo, no que se refere a percepção que as pessoas têm a respeito da cultura da Universidade, no grupo com tempo de serviço entre 1 e 4 anos, que o elemento caráter obteve uma ligeira margem de vantagem em relação ao elemento tecnologia. No grupo com tempo de serviço superior a 10 anos houve equilíbrio entre esses dois elementos (tabela nº 20 e gráfico nº 35).

Esses dados mostram que na Universidade as opiniões das pessoas em relação ao sentimento que têm da cultura da organização e as expectativas e desejos que elas têm em função das suas próprias convicções pessoais, não divergem muito em função do menor ou maior tempo de casa.

d) **Cultura Organizacional Conforme as Percepções dos Grupos por Posição Hierárquica.**

Os dados da tabela nº 21 e dos gráficos nºs 36 e 37, mostram que para os diretores e professores, que de certa forma constituem um grupo só, vez que todos os diretores são professores no exercício de algum cargo de direção, a tecnologia é o elemento cultural que predominou na situação "ideal". São essas pessoas que mais necessitam e manipulam instrumentos e recursos materiais na execução das atividades fins da Universidade, bem como percebem com maior clareza a necessidade do componente tecnologia no mundo do conhecimento científico.

Por outro lado o elemento cultural predominante, para esses dois grupos, na situação "real", se refere aos preceitos, ou seja, há um sentimento de que a cultura da Universidade está amparada em um conjunto de regulamentos e preceitos que regem a vida organizacional. Estabelece-se, assim, com relação a esses grupos, a contradição entre o desejo de uma organização com características de um sistema tecnológico-estrutural e a percepção de uma organização com características de um sistema gerencial-administrativo, e este é o principal conflito que surge no ambiente universitário, principalmente para os professores. Muito embora, constata-se um equilíbrio entre os elementos culturais preceitos e caráter, na situação "real", no grupo dos professores especificamente.

Para os grupos de gerência e auxiliar técnico-administrativo, que no conjunto compõem o quadro técnico-administrativo da Universidade, o elemento caráter teve a predominância na situação "ideal". Privilegiando uma cultura onde as manifestações afetivo volitivas espontâneas dos indivíduos encontra espaço, tendo, inclusive, o entendimento (situação "real"), por parte dos gerentes/chefes, de que a estrutura e dinâmica organizacional da Universidade expressam exatamente essa cultura.

O grupo do pessoal técnico-administrativo é o único grupo na Universidade que percebe o elemento cultural tecnologia dominante na cultura organizacional da instituição, ou seja, sente uma cultura que os professores de um modo geral gostariam de sentir.

4.1.1.3 - Clima Organizacional

a) Clima Organizacional da Universidade como um Todo

O clima organizacional na Universidade, na situação "real" ou "percebida", é caracterizado pela necessidade ou motivo de **poder**, que apresentou uma média total de 5,93 (tabela nº 37 e gráfico nº 61), expressando assim, na opinião de seus agentes organizacionais, uma estrutura psicológica caracterizada pelo forte desejo de domínio e controle sobre as pessoas que a integram.

Na situação "ideal" ou "desejada", em que as pessoas opinam a partir de suas concepções e atitudes pessoais, o motivo de **afiliação** teve a predominância, com média igual a 8,53, com ligeira margem de vantagem sobre o motivo de **realização**, que obteve a média 8,48. (tabela nº 37 e gráfico nº 61).

Dentre as dimensões condicionantes do clima organizacional, quando da opinião das pessoas sobre o clima "real" ou "percebido" na Universidade, destaca-se o fato de que o **conformismo** é muito característico da Universidade. Existe o sentimento de que há inúmeras limitações, internas e externas à Universidade, às quais os membros devem se moldar, ao invés de realizarem o trabalho da forma que acham seja melhor. Esse item obteve a maior média (6,82) dentre as demais dimensões (tabela nº 38 - dimensão nº 10).

Os principais problemas que repercutem negativamente na composição do clima organizacional da Universidade e que registram os maiores índices de insatisfação, dizem respeito, pela ordem, à **liderança**, onde existe o sentimento de que a mesma não é recompensada e que os membros da Universidade resistem a tentativas de liderança; e a **recompensas**, onde os membros sentem que não estão sendo reconhecidos e recompensados positivamente pelo trabalho. Estes dois fatores registraram as maiores diferenças entre as situações consideradas "ideal" e "real", conforme ilustra o quadro nº 15.

b) Clima Organizacional Conforme as Percepções dos Grupos por Grau de Escolaridade

As opiniões das pessoas da Universidade quando classificadas por grau de escolaridade expressam que para os grupos de 3º grau e especialização, o clima "ideal" ou "desejado" é o de **realização**, onde prepondera a criatividade, o desafio, a auto-confiança, o gosto pela responsabilidade e a independência, com certo nível de exigência na consecução de um bom trabalho. Para o grupo de 2º grau, as opiniões ficam divididas entre **realização** e **afiliação**, ambos obtiveram a mesma média final (8,0). O grupo com mestrado, que concentra os professores na sua totalidade, "deseja" um clima de relações calorosas, afetuosas e amistosas entre os indivíduos, onde, em qualquer situação, a pessoa é mais importante que a tarefa. Esse clima, caracterizado pelo motivo de **afiliação**, obteve, dentre o grupo de mestrado a maior média (9,0) de todos os grupos (tabela nº 39 e gráfico nº 62).

Na situação "real" ou "percebida" todos os grupos pensam da mesma forma, o motivo de **poder** é o que melhor caracteriza o clima organizacional vivenciado na Universidade, como pode ser visualizado através da tabela nº 39 e do gráfico nº 63.

c) Clima Organizacional Conforme as Percepções dos Grupos por Tempo de Serviço.

A tabela nº 40 e o gráfico nº 64 demonstram que a exceção do grupo com menor tempo de casa, com tempo de serviço inferior a 1 ano, todos os grupos desejam um clima organizacional caracterizado pelo motivo de **afiliação**. O grupo com menor tempo de casa optou pelo clima caracterizado pelo motivo de **realização**.

Também entre os grupos divididos por tempo de serviço o **poder** predominou nas opiniões das pessoas, como o motivo que melhor caracteriza o clima organizacional "real" da Universidade (tabela nº 40 e gráfico nº 65).

d) Clima Organizacional Conforme as Percepções dos Grupos por Posição Hierárquica.

O motivo de **afiliação** foi o que predominou, em termos de clima organizacional "ideal" ou "desejado", para o grupo de diretores, gerentes e professores da Universidade, reforçando a tese de que a grande maioria dos professores e das pessoas que exercem função diretiva, têm o desejo de um clima de relações calorosas e amistosas, com grande ênfase na pessoa. Todavia, o grupo que congrega o pessoal técnico-administrativo, que reúne os funcionários da Universidade, demonstrou ter forte necessidade de realização e desejo de alcançar sucesso e êxito no trabalho, vez que o motivo de

realização superou o de afiliação, como pode ser constatado através da tabela nº 41 e do gráfico nº 6.

O gráfico nº 67 evidencia novamente o predomínio do motivo de poder para caracterizar o clima organizacional "real" da Universidade que, a exceção dos diretores, todos os demais grupos têm a mesma opinião. Os diretores, por sua vez, entendem que a forte necessidade de realização e o desejo de alcançar sucesso e êxito no trabalho, desejado pelos funcionários como clima ideal, é o que melhor expressa o clima real da Universidade, ou seja, um sentimento de realização.

4.1.1.4 - As Relações entre Ideologia, Cultura e Clima Organizacionais

As relações PAPEL-TECNOLOGIA-PODER E TAREFA-TECNOLOGIA-AFILIAÇÃO, respectivamente nas posições "organização/real" e "pessoal/ideal" (quadro nº 17), expressam conformidade entre o que os agentes organizacionais da Universidade percebem e desejam, apenas em relação a cultura organizacional, onde predominou a tecnologia em ambas as posições.

No que diz respeito à relação entre ideologia, cultura e clima organizacionais, percebe-se, na posição "organização/real", não existir correspondência perfeita entre os três elementos, de modo a estabelecer uma relação de causa e efeito. Existe, sim, uma relação perfeita,

segundo nosso entendimento, entre **ideologia** e **clima**, vez que na **ideologia** com orientação para o **papel** existe uma preocupação muito grande com a **legalidade**, a **responsabilidade** e a **legitimidade**, onde todas as relações de trabalho são controladas por acordo, regras e procedimentos e no **clima** caracterizado pelo motivo de **poder**, persiste um ambiente de **domínio** e **controle** através de regras, procedimentos, políticas e práticas.

Na posição "**pessoal/ideal**" também não existe correspondência perfeita entre os três elementos. Nesta posição existe correspondência entre **ideologia** e **cultura**, haja visto que a **ideologia** com orientação para a **tarefa** valoriza o trabalho em si, a **competência** e o **conhecimento**, dá ênfase na **rapidez** e **flexibilidade** e demanda uma estrutura organizacional ajustada às exigências da tarefa e o **clima** caracterizado pelo motivo ou necessidade de **realização**, privilegia a **competitividade** e um padrão de **excelência** nos resultados, enfatiza o **desafio**, a **criatividade**, a **responsabilidade** e a **competência** das pessoas, sempre visando a conclusão de um bom trabalho.

Correspondência que julgamos perfeita entre esses três elementos foram manifestadas na percepção do grupo com tempo de serviço inferior a 1 ano, na posição "**pessoal/ideal**", que apresentou a seguinte relação: **TAREFA-TECNOLOGIA-REALIZAÇÃO** (tabelas nº 02, 20 e 40) e na percepção do grupo com grau de escolaridade equivalente ao

nível de especialização, tanto na posição "organização/real" como na "pessoal/ideal", que apresentaram, respectivamente, as seguintes relações: PAPEL-PRECEITOS-PODER e TAREFA-TECNOLOGIA-REALIZAÇÃO (tabelas nº 03, 19 e 39).

TABELA Nº 01 - IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL NA UNIVERSIDADE

IDEOLOGIA	POSICÃO			
	ORGANIZAÇÃO		PESSOAL	
	PONTOS	%	PONTOS	%
PODER	3.990	24,18	2.490	15,09
PAPEL	4.642	28,12	4.034	24,46
TAREFA	4.401	26,67	5.273	31,97
PESSOA	3.471	21,03	4.698	28,48
TOTAL	16.504	100	16.495	100

TABELA Nº 02 - IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PERCEPÇÕES DOS GRUPOS POR TEMPO DE SERVIÇO NA UNIVERSIDADE - em pontos atribuídos

TEMPO DE SERVIÇO	POSICÃO	I D E O L O G I A				IDEOLOGIA PREDOMINANTE
		PODER	PAPEL	TAREFA	PESSOA	
MENOS DE 1 ANO	ORGANIZAÇÃO	94	80	71	55	PODER
	PESSOAL	40	75	104	81	TAREFA
ENTRE 1 A 4 ANOS	ORGANIZAÇÃO	1.145	1.347	1.299	1.013	PAPEL
	PESSOAL	760	1.163	1.513	1.358	TAREFA
ENTRE 4 A 10 ANOS	ORGANIZAÇÃO	1.525	1.617	1.364	1.045	PAPEL
	PESSOAL	786	1.339	1.787	1.638	TAREFA
ACIMA DE 10 ANOS	ORGANIZAÇÃO	1.226	1.598	1.667	1.358	TAREFA
	PESSOAL	904	1.457	1.869	1.621	TAREFA

TABELA Nº 03 - IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PERCEPÇÕES DOS GRUPOS POR GRAU DE ESCOLARIDADE NA UNIVERSIDADE - em pontos atribuídos

GRAU DE ESCOLARIDADE	POSICÃO	I D E O L O G I A				IDEOLOGIA PREDOMINANTE
		PODER	PAPEL	TAREFA	PESSOA	
	ORGANIZAÇÃO	371	453	374	302	PAPEL
2º GRAU	PESSOAL	255	415	439	391	TAREFA
	ORGANIZAÇÃO	1.601	1.720	1.586	1.244	PAPEL
3º GRAU	PESSOAL	972	1.504	1.918	1.753	TAREFA
ESPECIALIZAÇÃO	ORGANIZAÇÃO	1.253	1.449	1.368	1.029	PAPEL
	PESSOAL	708	1.215	1.684	1.490	TAREFA
	ORGANIZAÇÃO	765	1.020	1.073	896	TAREFA
MESTRADO	PESSOAL	555	900	1.232	1.064	TAREFA

TABELA Nº 04 - IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PERCEPÇÕES DOS GRUPOS POR POSIÇÃO HIERÁRQUICA NA UNIVERSIDADE - em pontos atribuídos

POSICÃO HIERÁRQUICA	POSICÃO	I D E O L O G I A				IDEOLOGIA PREDOMINANTE
		PODER	PAPEL	TAREFA	PESSOA	
	ORGANIZAÇÃO	219	297	290	244	PAPEL
DIRETOR	PESSOAL	137	270	350	285	TAREFA
GERÊNCIA/CHEFIA	ORGANIZAÇÃO	559	657	598	433	PAPEL
	PESSOAL	335	560	726	630	TAREFA
	ORGANIZAÇÃO	1.643	1.920	1.945	1.540	TAREFA
PROFESSOR	PESSOAL	1.001	1.651	2.305	2.090	TAREFA
AUXILIAR	ORGANIZAÇÃO	1.569	1.768	1.568	1.246	PAPEL
TÉC/ADM	PESSOAL	1.017	1.553	1.884	1.693	TAREFA

TABELA Nº 17 - ÍNDICES MÉDIOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA UNIVERSIDADE

ELEMENTOS DA CULTURA	SITUAÇÃO					
	REAL			IDEAL		
	X	S	Z	X	S	Z
PRECEITOS	5,28	0,60	11,36	8,63	0,28	3,24
TECNOLOGIA	5,44	0,83	15,18	8,79	0,16	1,81
CARÁTER	5,40	0,79	14,64	8,74	0,41	4,71

TABELA Nº 18 - ÍNDICES MÉDIOS DOS ÍTENS QUE COMPÕEM A CULTURA ORGANIZACIONAL DA UNIVERSIDADE

ELEMENTOS DA CULTURA	ÍTENS (QUESTIONÁRIO)	SITUAÇÃO		
		X IDEAL (DESEJADA)	X REAL (PERCEBIDA)	DIFERENÇA ENTRE I/R
	1	8,77	5,00	3,77
	4	8,85	6,19	2,66
P	7	8,69	4,98	3,71
R	10	8,53	5,14	3,39
E	13	8,63	4,97	3,66
C	16	8,45	5,67	2,78
E	19	8,11	4,38	3,73
I	22	8,76	4,42	4,34
T	25	8,82	5,42	3,40
O	28	8,44	5,26	3,18
S	31	8,27	5,62	2,65
	34	8,69	5,21	3,48
	37	9,23	6,46	2,77
X		8,63	5,28	3,35
	2	8,97	5,46	3,51
	5	8,73	5,36	3,37
T	8	8,56	6,25	2,31
E	11	8,78	5,50	3,28
C	14	8,84	6,96	1,88
N	17	8,77	5,09	3,68
O	20	8,68	4,78	3,90
L	23	8,73	4,92	3,81
O	26	8,79	5,81	2,98
G	29	8,77	4,95	3,82
I	32	9,21	6,79	2,42
A	35	8,97	4,77	4,10
	38	8,67	4,12	4,55
X		8,79	5,44	3,35
	3	9,23	6,92	2,31
	6	9,18	5,65	3,53
	9	8,80	5,51	3,29
C	12	8,81	5,45	3,36
A	15	8,62	5,19	3,43
R	18	8,72	5,22	4,50
A	21	8,89	5,05	3,84
T	24	8,34	3,64	4,70
E	27	8,84	5,88	2,96
R	30	7,60	4,78	2,82
	33	8,69	6,19	2,50
	36	8,88	4,84	4,04
	39	9,98	5,92	3,06
X		8,74	5,40	3,34

QUADRO Nº 11 - HIERARQUIA DOS FATORES CULTURAIS DE ACORDO COM O NÍVEL DE INSATISFAÇÃO DOS MEMBROS DA UNIVERSIDADE

ORDEM	DIFERENÇA ENTRE I/R (*)	NÚMERO DE QUES- TIONSÁRIO	FATORES/PROBLEMAS
1º	4,70	24	Recompensas pela realização de bons trabalhos
2º	4,55	38	Disponibilidade de tempo para estudos
3º	4,34	22	Existência de Política de incentivos coerentes com as necessidades de seus membros
4º	4,10	35	Disponibilidade de materiais e equipamentos necessários ao trabalho
5º	4,04	36	Manifestação de alegria e entusiasmo no ambiente de trabalho
6º	3,90	20	Oportunidade de realizar bons trabalhos e, conseqüentemente, contribuir para o desenvolvimento tecnológico
7º	3,84	21	Cooperação e respeito mútuos entre os membros, ao invés de atitudes individualistas
8º	3,82	29	Comunicação, com antecedência, sobre mudanças que ocorrem no ambiente de trabalho ou na tarefa que executa
9º	3,81	23	Utilização de feedback da chefia/coordenação sobre todo trabalho realizado.
10º	3,77	1	Existência de equidade na política salarial
11º	3,73	19	Grau de influência da organização nas decisões políticas do setor (a nível estadual e/ou federal)
12º	3,71	7	Normas e processos de controle (técnico e administrativo) são aplicados de forma adequada na organização
13º	3,68	17	Definição de tarefas relacionadas ao campo de atuação de forma que haja coerência entre a carga de trabalho e o tempo disponível.
14º	3,66	13	Oportunidade para participar das decisões da organização
15º	3,53	6	Oportunidade de enriquecer conhecimentos e adquirir habilidades para crescimento pessoal
16º	3,51	2	Existência de equipes de alta competência técnica
17º	3,50	18	Existência de calor e apoio humano na organização
18º	3,48	34	Oportunidade para progredir na hierarquia organizacional
19º	3,43	15	Interesse da organização em solucionar problemas importantes para a Comunidade
20º	3,40	25	Esforço dos membros ou setores da organização para ações conjugadas no cumprimento do seu papel
21º	3,39	10	Existência de unidade de coordenação e de supervisão técnica
22º	3,37	5	Existência (numericamente satisfatória) de pessoal de apoio técnico
23º	3,36	12	Apoio constante da coordenação/chefia em qualquer circunstância
24º	3,29	9	Manifestação de confiança e reconhecimento do chefe pelo esforço dispensado ao trabalho
25º	3,28	11	Interesse dos membros em se envolver com atividades que representem certo grau de dificuldade e desafio
26º	3,18	28	Tomada de decisões por consenso de grupos
27º	3,06	39	Oportunidade de desenvolver auto confiança
28º	2,98	26	Utilização dos resultados do trabalho no processo produtivo, em benefício da comunidade
29º	2,96	27	Companherismo, apesar de hierarquia organizacional
30º	2,82	30	Encontros sociais indiscriminados dos membros da organização
31º	2,78	16	Oportunidade para assumir posição de coordenação ou liderança de equipes de trabalho
32º	2,77	37	Zelo pela higiene e segurança no trabalho
33º	2,66	4	Autonomia para planejar atividades e solucionar problemas que dizem respeito a sua área de atuação
34º	2,65	31	Liberdade para cada membro estabelecer seus próprios métodos de trabalho com metas e objetivos já definidos
35º	2,50	33	Amizade entre os membros da organização, mesmo fora do ambiente de trabalho
36º	2,42	32	Grau de responsabilidade com relação ao trabalho que executa
37º	2,31	8	Existência (numericamente satisfatória) de pessoal de apoio administrativo
38º	2,31	3	Liberdade para expressar o que se pensa e sente
39º	1,68	14	Interesse da organização em solucionar problemas importantes para a comunidade

* Diferença entre os índices médios das situações "ideal" e "real" conforme ilustra a tabela nº 18

TABELA Nº 19 - CULTURA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PERCEPÇÕES DOS GRUPOS POR GRAU DE ESCOLARIDADE NA UNIVERSIDADE - média geral (x)

GRAU DE ESCOLARIDADE	SITUAÇÃO	ELEMENTOS DA CULTURA			CULTURA PREDOMINANTE
		PRECEITOS	TECNOLOGIA	CARÁTER	
2º GRAU	IDEAL	8,53	8,69	8,84	CARÁTER
	REAL	4,61	5,53	4,69	TECNOLOGIA
3º GRAU	IDEAL	8,38	8,46	8,53	CARÁTER
	REAL	4,69	5,0	5,07	CARÁTER
ESPECIALIZAÇÃO	IDEAL	8,76	9,0	8,84	TECNOLOGIA
	REAL	5,61	5,53	5,46	PRECEITOS
MESTRADO	IDEAL	9,0	9,07	9,07	TECNOLOGIA/CARÁTER
	REAL	6,07	5,76	6,23	CARÁTER

TABELA Nº 20 - CULTURA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PERCEPÇÕES DOS GRUPOS POR TEMPO DE SERVIÇO NA UNIVERSIDADE - média geral (x)

TEMPO DE SERVIÇO	SITUAÇÃO	ELEMENTOS DA CULTURA			CULTURA PREDOMINANTE
		PRECEITOS	TECNOLOGIA	CARÁTER	
MENOS DE 1 ANO	IDEAL	8,46	8,84	8,30	TECNOLOGIA
	REAL	5,23	5,38	5,15	TECNOLOGIA
ENTRE 1 A 4 ANOS	IDEAL	8,61	9,0	8,84	TECNOLOGIA
	REAL	5,07	5,15	5,38	CARÁTER
ENTRE 4 A 10 ANOS	IDEAL	8,76	8,92	8,84	TECNOLOGIA
	REAL	4,92	5,23	5,07	TECNOLOGIA
ACIMA DE 10 ANOS	IDEAL	8,69	9,0	8,84	TECNOLOGIA
	REAL	5,76	5,92	5,92	TECNOLOGIA/CARÁTER

TABELA Nº 21 - CULTURA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PERCEPÇÕES DOS GRUPOS POR POSIÇÃO HIERÁRQUICA NA UNIVERSIDADE - média geral (x)

POSIÇÃO HIERÁRQUICA	SITUAÇÃO	ELEMENTOS DA CULTURA			CULTURA PREDOMINANTE
		PRECEITOS	TECNOLOGIA	CARÁTER	
DIRETOR	IDEAL	8,61	8,92	8,69	TECNOLOGIA
	REAL	6,69	6,23	6,30	PRECEITOS
GERÊNCIA/CHEFIA	IDEAL	8,30	8,30	8,53	CARÁTER
	REAL	5,15	5,15	5,30	CARÁTER
PROFESSOR	IDEAL	8,92	9,07	9,0	TECNOLOGIA
	REAL	5,69	5,61	5,69	PRECEITOS/CARÁTER
AUXILIAR TÉCNICO/ADM	IDEAL	8,30	8,53	8,69	CARÁTER
	REAL	4,69	5,23	4,76	TECNOLOGIA

TABELA Nº 37 - ÍNDICES MÉDIOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA UNIVERSIDADE

MOTIVOS IDENTIFICADORES	SITUAÇÃO					
	REAL			IDEAL		
	X	S	%	X	S	%
PODER	5,93	1,26	21,24	6,35	3,84	60,47
REALIZAÇÃO	5,32	0,64	12,03	8,48	0,34	4,00
AFILIÇÃO	4,80	0,35	7,29	8,53	0,27	3,16

TABELA Nº 38 - ÍNDICES MÉDIOS DAS DIMENSÕES QUE COMPÕEM O CLIMA ORGANIZACIONAL DA UNIVERSIDADE

MOTIVOS IDENTIFICADORES	DIMENSÕES (QUESTIONÁRIO)	SITUAÇÃO		
		X IDEAL	X REAL	DIFERENÇA ENTRE I/R
PODER	1	3,64	6,82	-3,18
	7	9,07	5,03	4,04
REALIZAÇÃO	2	8,15	6,03	2,12
	3	8,45	4,78	3,67
AFILIÇÃO	5	8,84	5,14	3,70
	4	8,33	4,55	3,78
X	6	8,72	5,05	3,67
	8	8,53	4,80	3,73

QUADRO Nº 15 - HIERARQUIA DAS DIMENSÕES CONDICIONANTES DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE ACORDO COM O NÍVEL DE INSATISFAÇÃO DOS MEMBROS DA UNIVERSIDADE

ORDEM (*)	DIFERENÇA ENTRE I/R	NÚMERO DE QUES- TINÁRIO	DIMENSÕES CONDICIONANTES/PROBLEMAS
1º	4,04	7	Liderança
2º	3,78	4	Recompensas
3º	3,70	5	Clareza organizacional
4º	3,67	3	Padrões
5º	3,67	6	Apoio e calor humano
6º	-3,18	1	Conformismo
7º	2,12	2	Responsabilidade

* Diferença entre os índices médios das situações "Ideal" e "Real" conforme ilustra a tabela nº 38

Nota: O sinal negativo não foi considerado na ordem dos índices porque o que importa é a distancia entre o ponto ideal e real para definir o nível de insatisfação.

TABELA Nº 39 - CLIMA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PERCEPÇÕES DOS GRUPOS POR GRAU DE ESCOLARIDADE NA UNIVERSIDADE - média geral (x)

GRAU DE ESCOLARIDADE	SITUAÇÃO	MOTIVOS IDENTIFICADORES			CLIMA PREDOMINANTE
		PODER	REALIZAÇÃO	AFILIACÃO	
2º GRAU	IDEAL	6,5	8,0	8,0	REALIZ/AEILIACÃO
	REAL	5,5	4,7	4,0	PODER
3º GRAU	IDEAL	5,5	8,3	8,0	REALIZACÃO
	REAL	6,0	5,0	4,5	PODER
ESPECIALIZACÃO	IDEAL	6,5	8,7	8,5	REALIZACÃO
	REAL	6,0	5,7	5,0	PODER
MESTRADO	IDEAL	7,0	8,3	9,0	AFILIACÃO
	REAL	6,5	6,0	5,5	PODER

TABELA Nº 40 - CLIMA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PERCEPÇÕES DOS GRUPOS POR TEMPO DE SERVIÇO NA UNIVERSIDADE - média geral (x)

TEMPO DE SERVIÇO	SITUAÇÃO	MOTIVOS IDENTIFICADORES			CLIMA PREDOMINANTE
		PODER	REALIZAÇÃO	AFILIACÃO	
MENOS DE 1 ANO	IDEAL	6,5	9,0	8,5	REALIZACÃO
	REAL	6,0	5,7	5,5	PODER
ENTRE 1 A 4 ANOS	IDEAL	6,0	8,3	8,5	AFILIACÃO
	REAL	6,0	5,3	4,5	PODER
ENTRE 4 A 10 ANOS	IDEAL	5,5	8,7	9,0	AFILIACÃO
	REAL	6,0	5,0	4,5	PODER
ACIMA DE 10 ANOS	IDEAL	7,0	8,3	8,5	AFILIACÃO
	REAL	6,0	5,3	5,0	PODER

TABELA Nº 41 - CLIMA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PERCEPÇÕES DOS GRUPOS POR POSIÇÃO HIERÁRQUICA NA UNIVERSIDADE - média geral (x)

POSIÇÃO HIERÁRQUICA	SITUAÇÃO	MOTIVOS IDENTIFICADORES			CLIMA PREDOMINANTE
		PODER	REALIZAÇÃO	AFILIACÃO	
DIRETOR	IDEAL	5,5	8,7	9,0	AFILIACÃO
	REAL	6,0	6,7	6,0	REALIZACÃO
GERÊNCIA/CHEFIA	IDEAL	6,0	8,7	9,0	AFILIACÃO
	REAL	5,5	5,3	4,5	PODER
PROFESSOR	IDEAL	6,0	8,7	9,0	AFILIACÃO
	REAL	6,0	4,7	5,0	PODER
AUXILIAR	IDEAL	6,0	8,3	8,0	REALIZACÃO
	REAL	6,0	4,7	4,5	PODER

GRÁFICO Nº 01 - IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL

NA UNIVERSIDADE

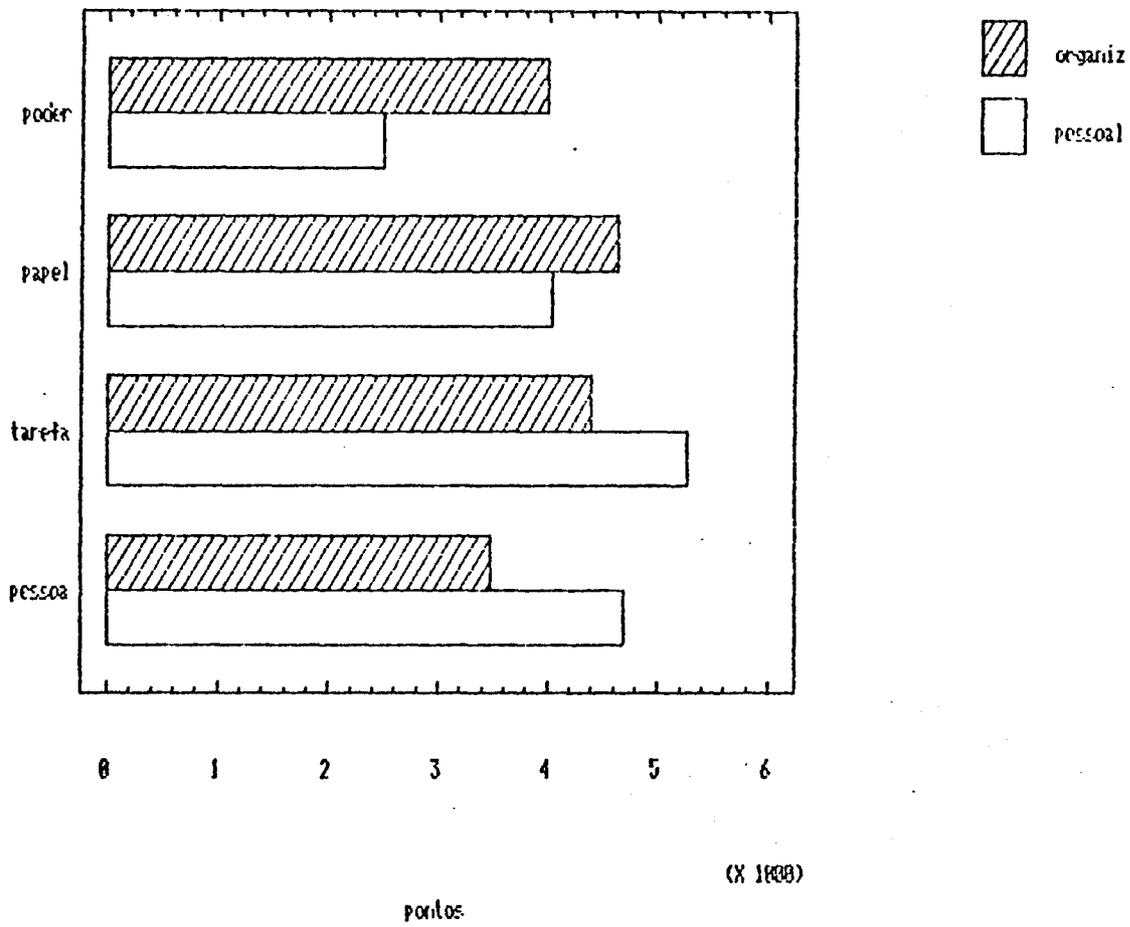


GRÁFICO Nº 02 - IDEOLOGIA NA UNIVERSIDADE

POR TEMPO DE SERVIÇO (ORGANIZAÇÃO)

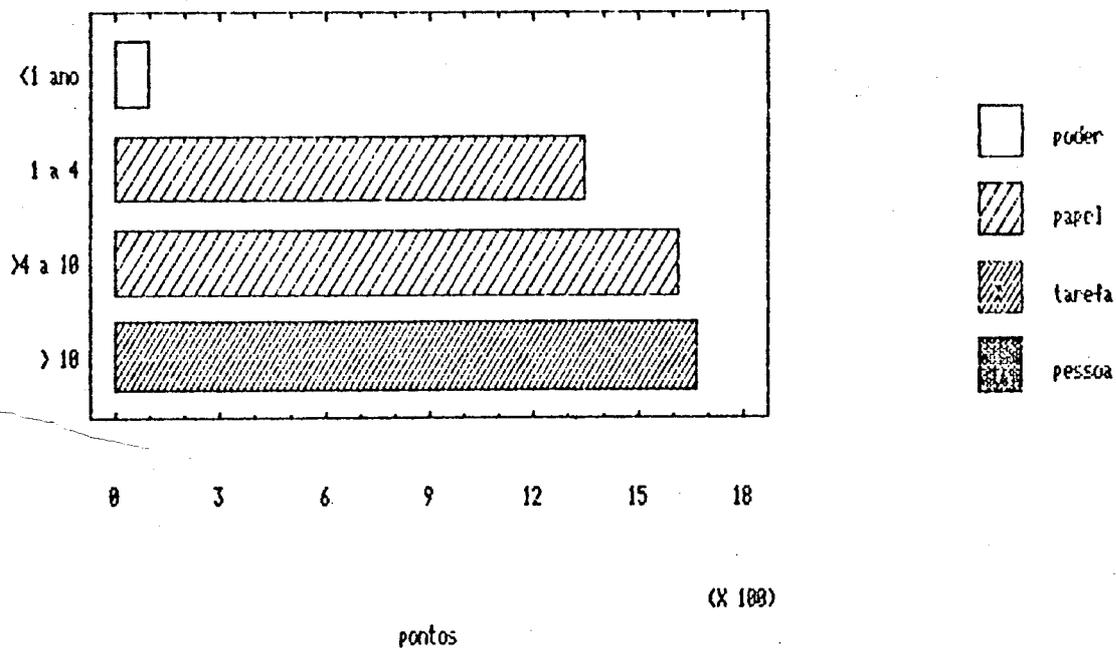


GRÁFICO Nº 03 - IDEOLOGIA NA UNIVERSIDADE

POR TEMPO DE SERVIÇO (PESSOAL)

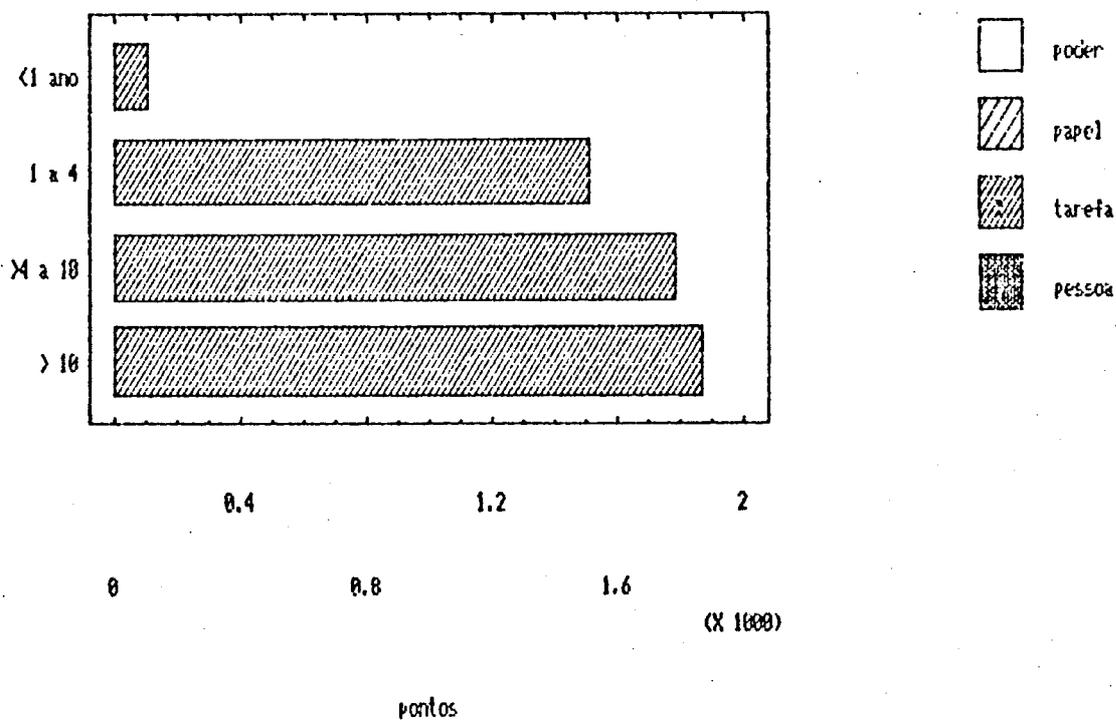


GRÁFICO Nº 04 - JIECOLOGIA NA UNIVERSIDADE

POR GRAU DE ESCOLARIDADE (ORGANIZAÇÃO)

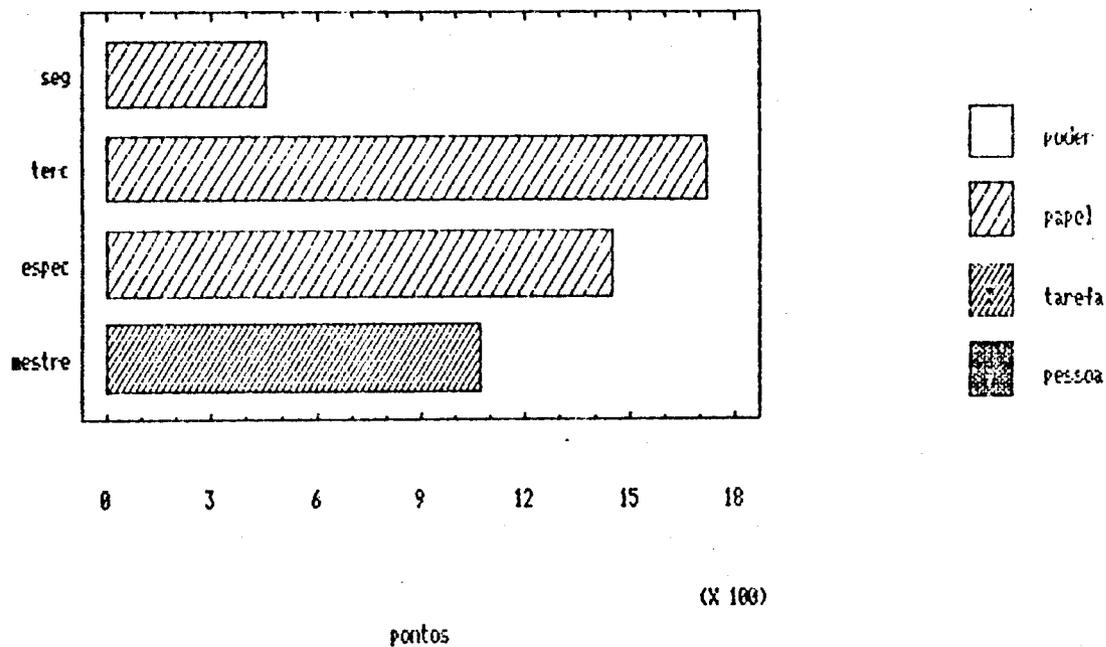


GRÁFICO Nº 05 - JIECOLOGIA NA UNIVERSIDADE

POR GRAU DE ESCOLARIDADE (PESSOAL)

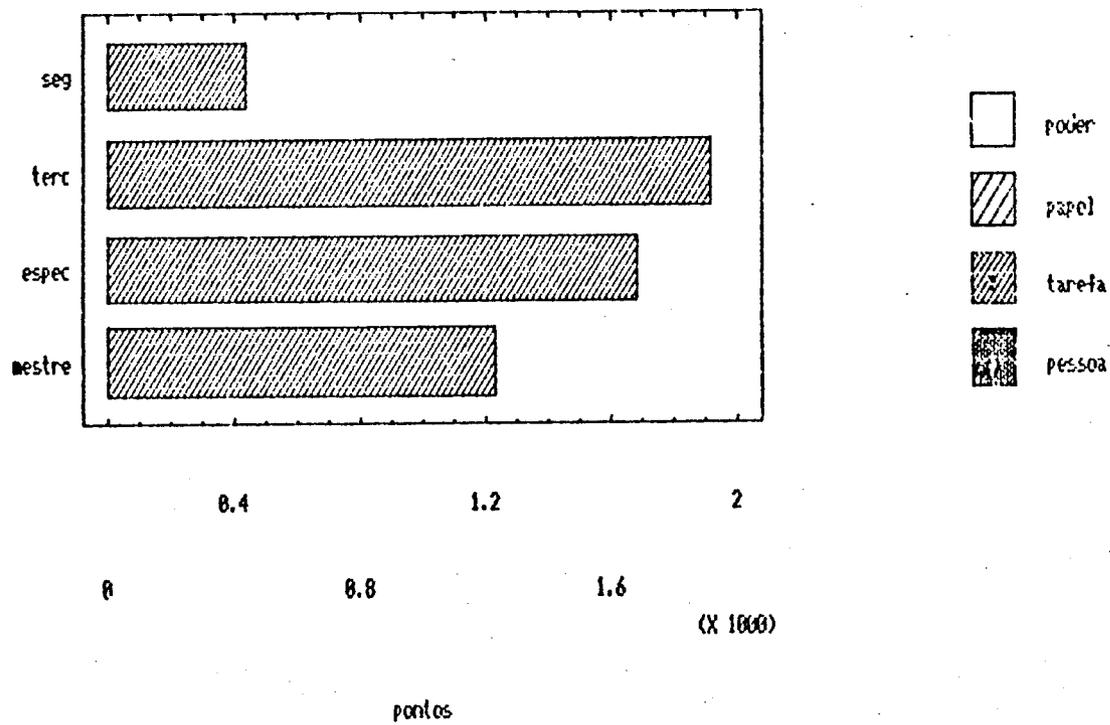


GRÁFICO Nº 06 - IDEOLOGIA NA UNIVERSIDADE

POR POSIÇÃO HIERÁRQUICA (ORGANIZAÇÃO)

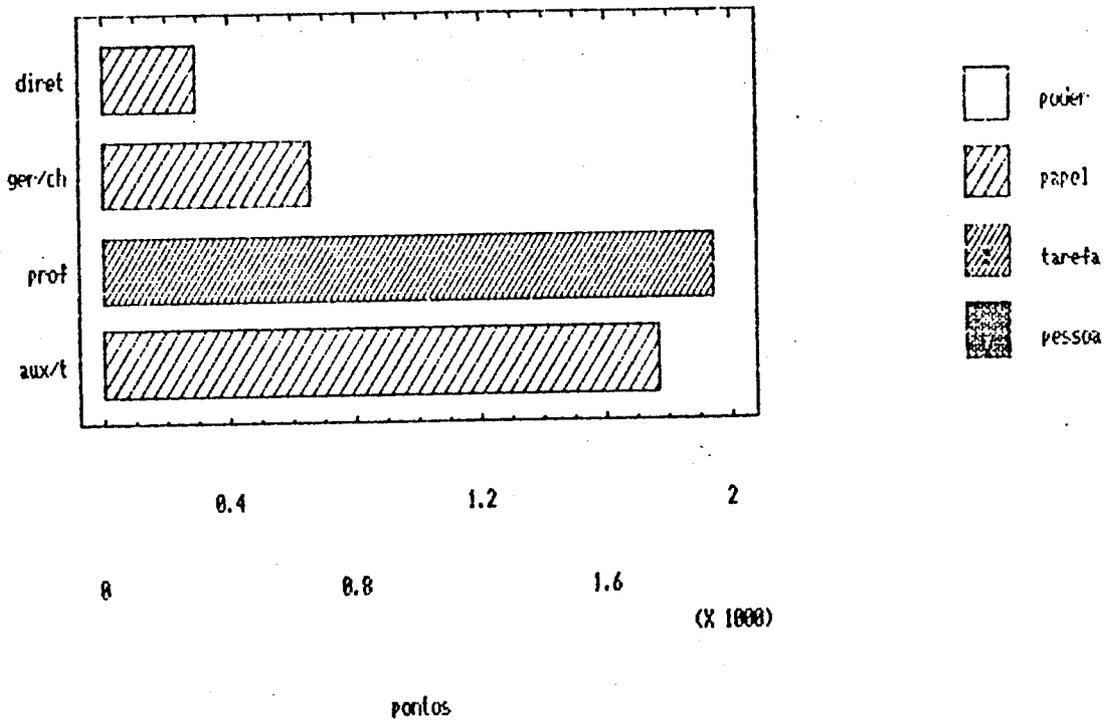


GRÁFICO Nº 07 - IDEOLOGIA NA UNIVERSIDADE

POR POSIÇÃO HIERÁRQUICA (PESSOAL)

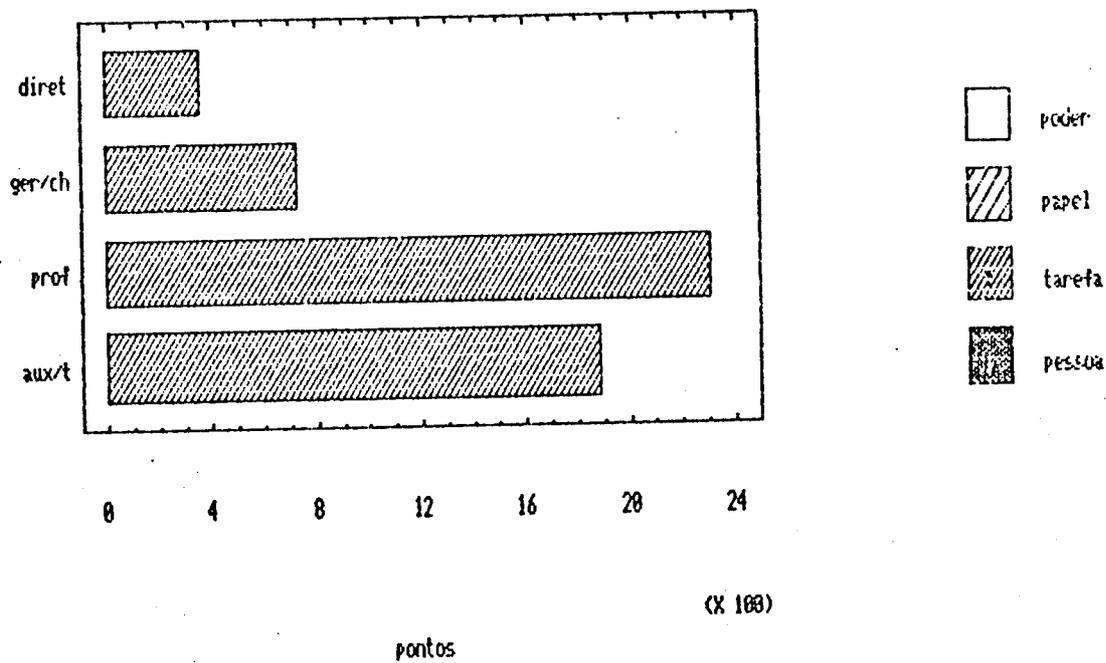


GRÁFICO Nº 31 - CULTURA ORGANIZACIONAL

NA UNIVERSIDADE

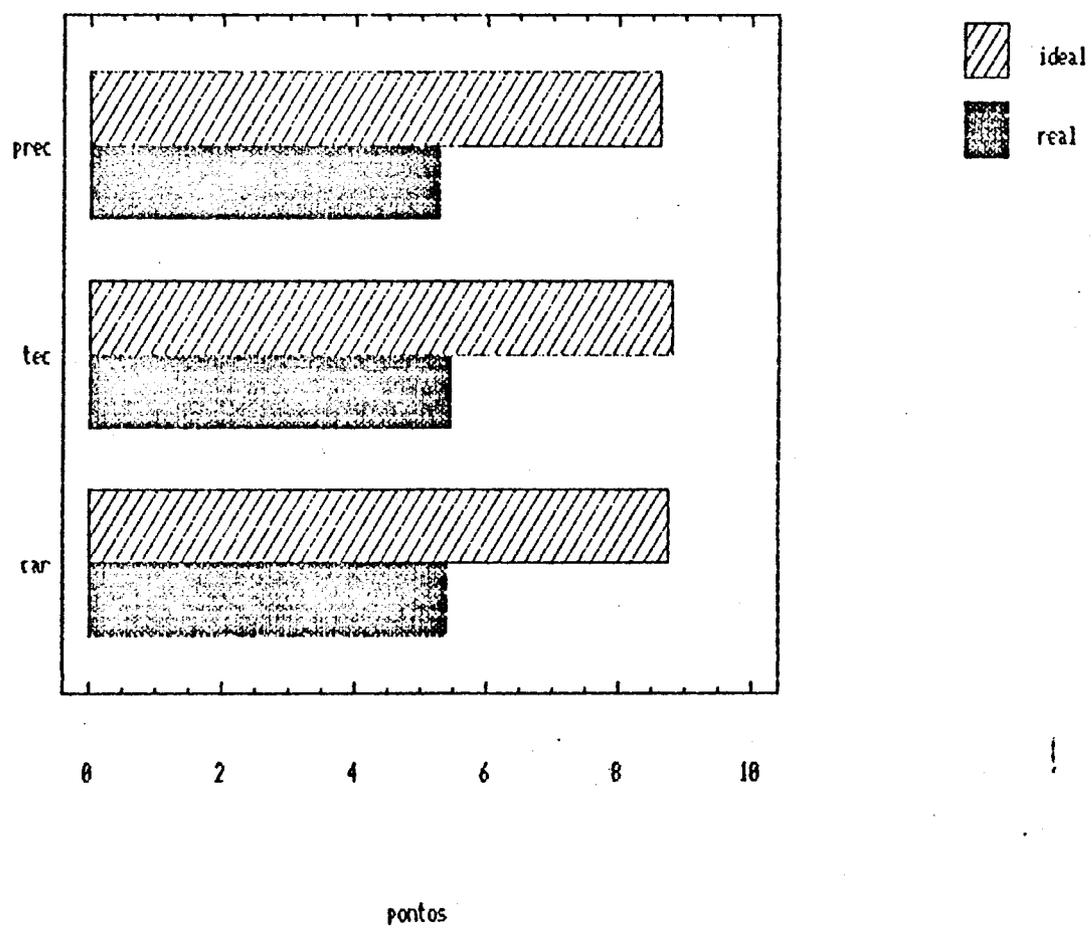


GRÁFICO Nº 32 - CULTURA NA UNIVERSIDADE

POR GRAU DE ESCOLARIDADE (IDEAL)

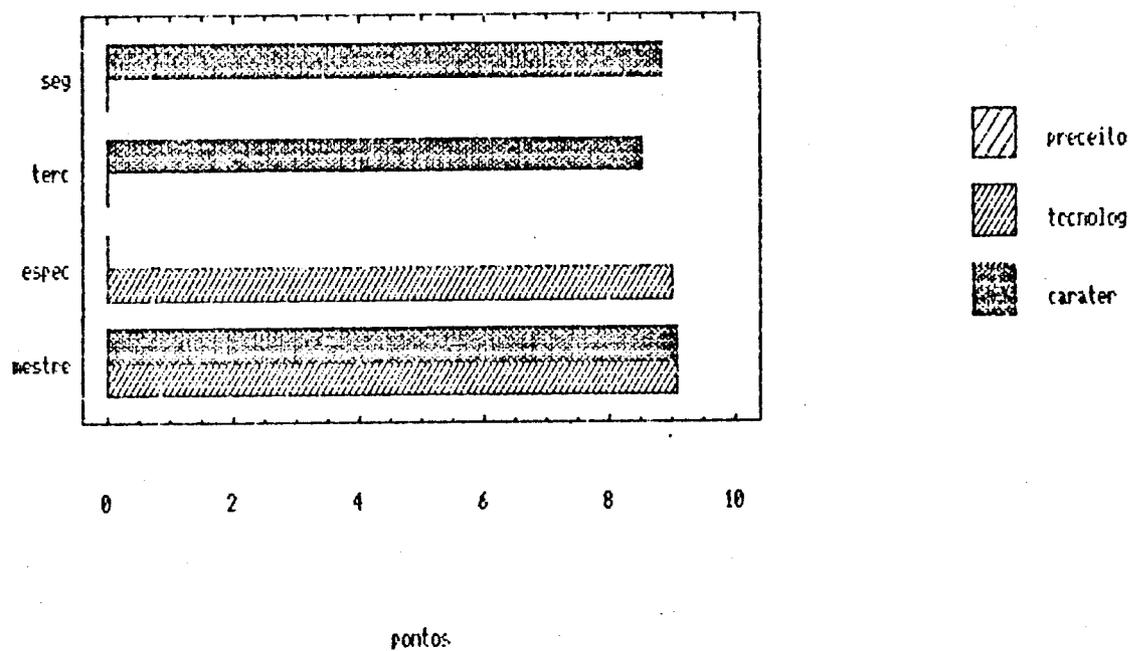


GRÁFICO Nº 33 - CULTURA NA UNIVERSIDADE

POR GRAU DE ESCOLARIDADE (REAL)

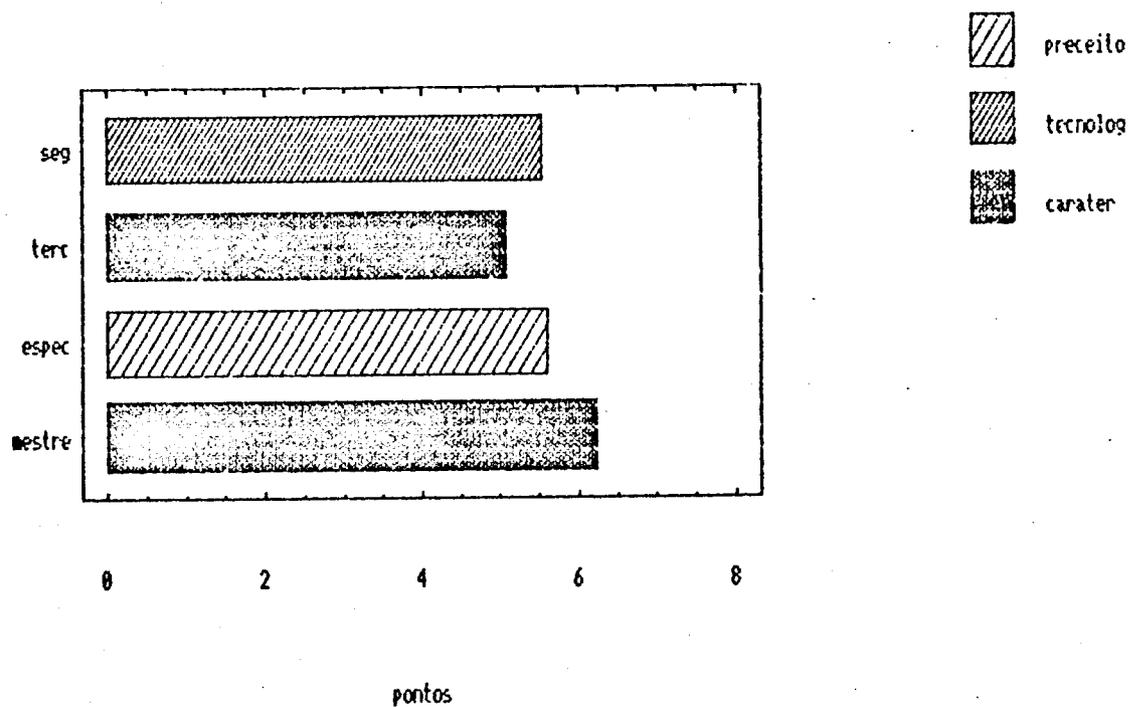


GRÁFICO Nº 34 - CULTURA NA UNIVERSIDADE

POR TEMPO DE SERVIÇO (IDEAL)

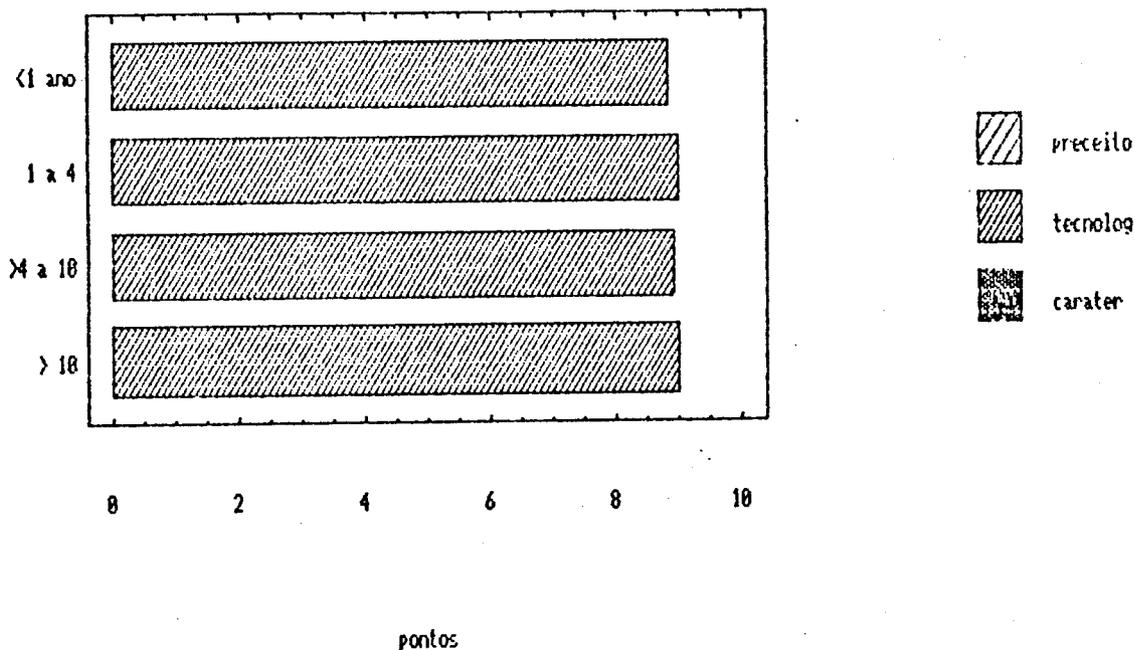


GRÁFICO Nº 35 - CULTURA NA UNIVERSIDADE

POR TEMPO DE SERVIÇO (REAL)

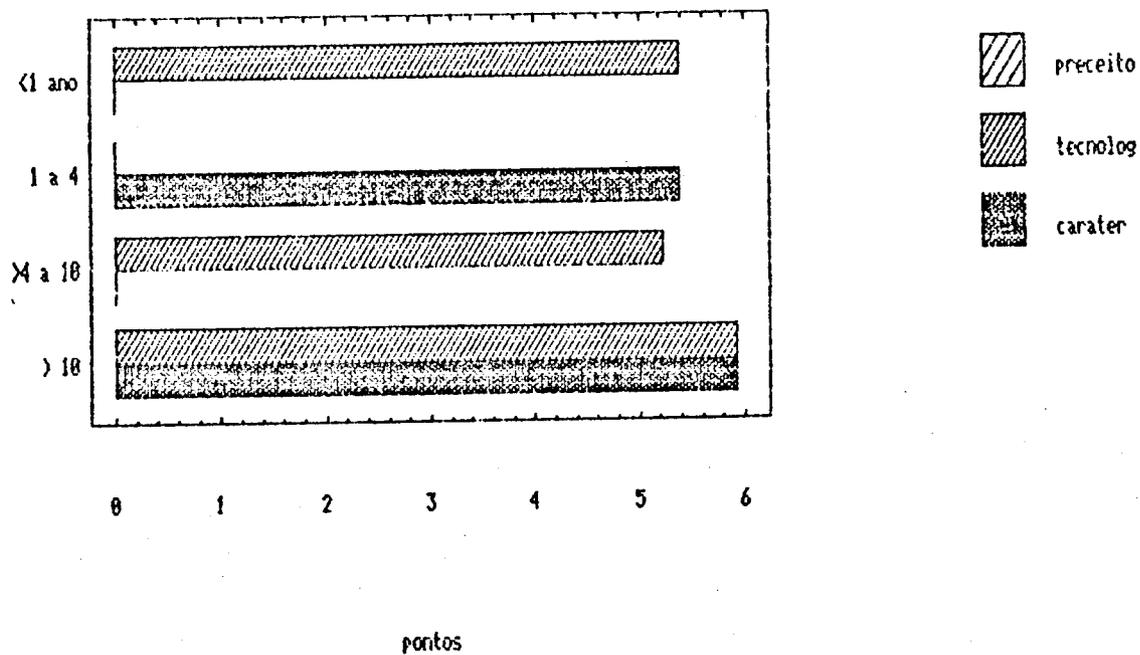


GRÁFICO Nº 36 - CULTURA NA UNIVERSIDADE

POR POSIÇÃO HIERÁRGICA (IDEAL)

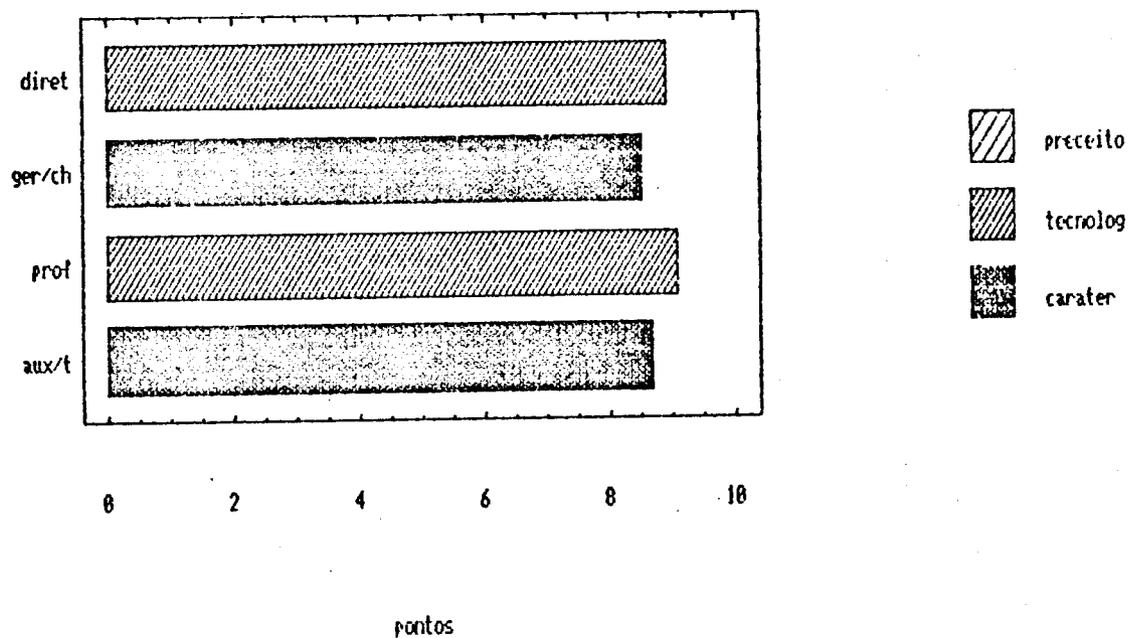


GRÁFICO Nº 37 - CULTURA NA UNIVERSIDADE

POR POSIÇÃO HIERÁRGICA (REAL)

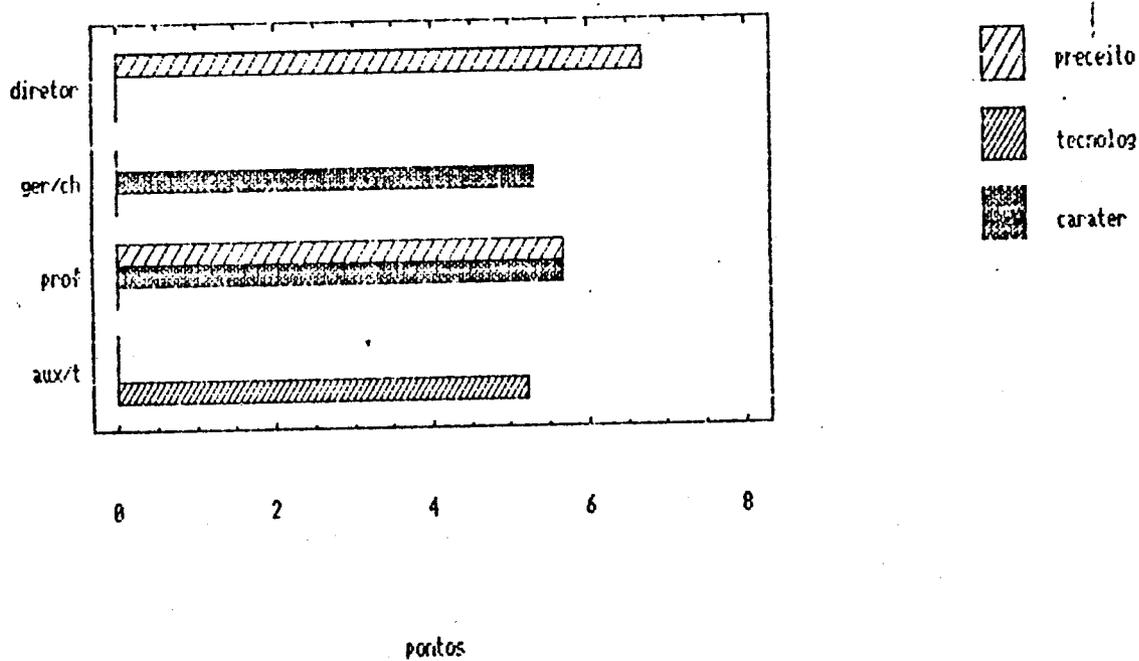


GRÁFICO Nº 61 - CLIMA ORGANIZACIONAL

NA UNIVERSIDADE

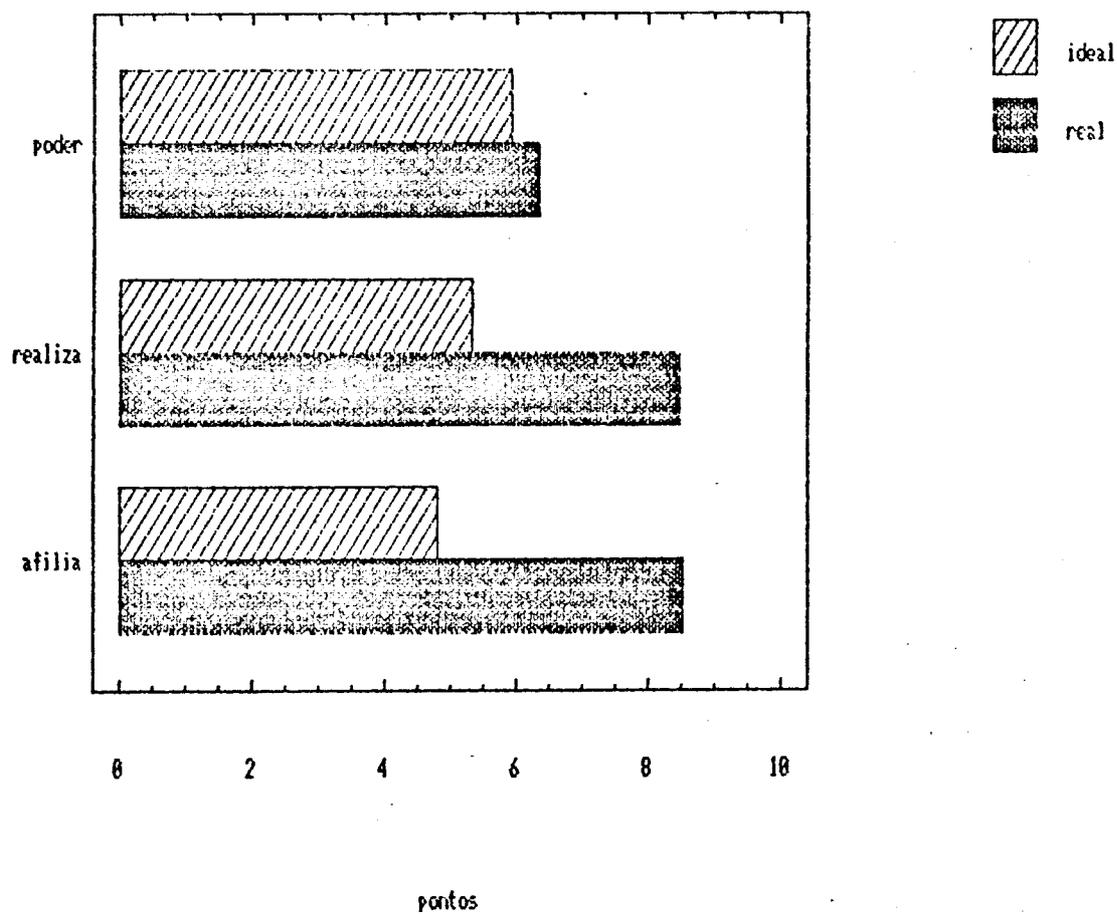


GRÁFICO Nº 62 - CLIMA NA UNIVERSIDADE

POR GRAU DE ESCOLARIDADE (IDEAL)

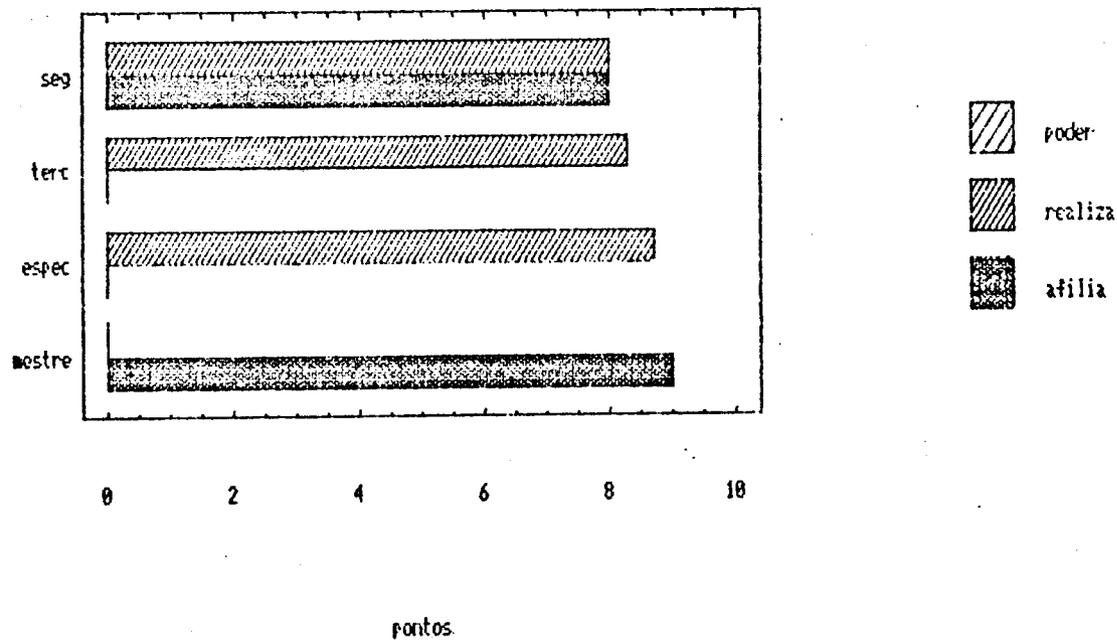


GRÁFICO Nº 63 - CLIMA NA UNIVERSIDADE

POR GRAU DE ESCOLARIDADE (REAL)

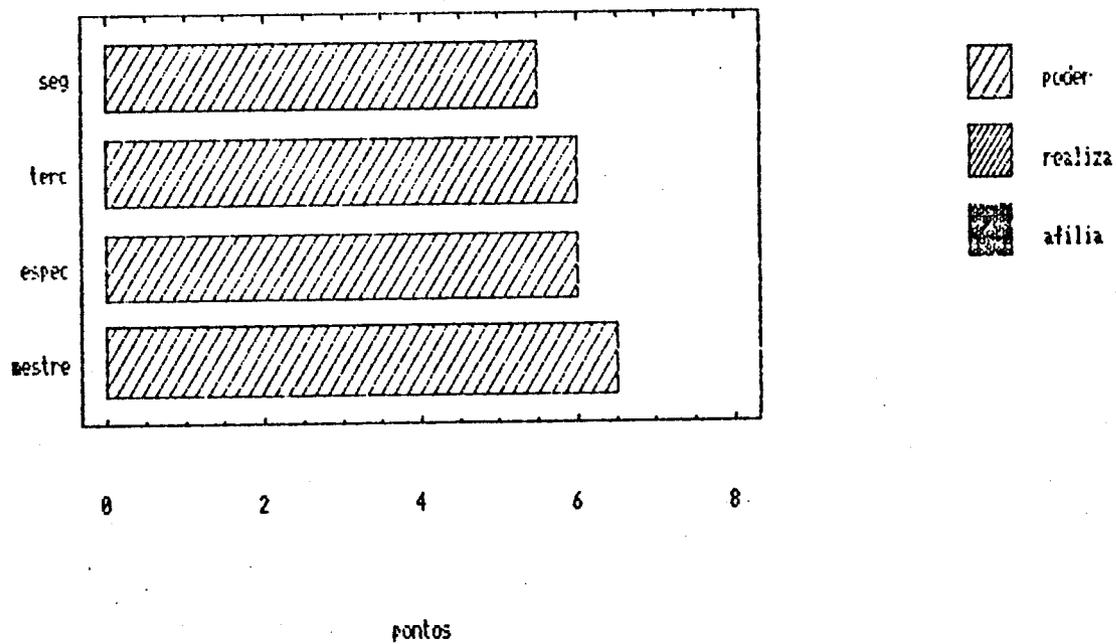


GRÁFICO Nº 64 - CLIMA NA UNIVERSIDADE

FOR TEMPO DE SERVIÇO (IDEAL)

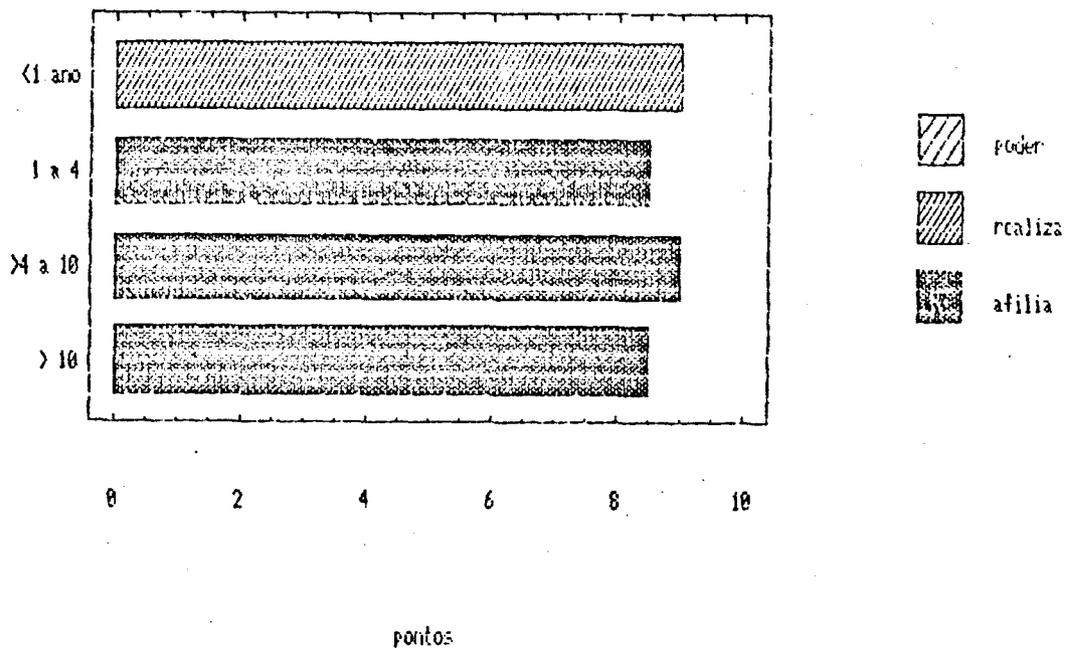


GRÁFICO Nº 65 - CLIMA NA UNIVERSIDADE

FOR TEMPO DE SERVIÇO (REAL)

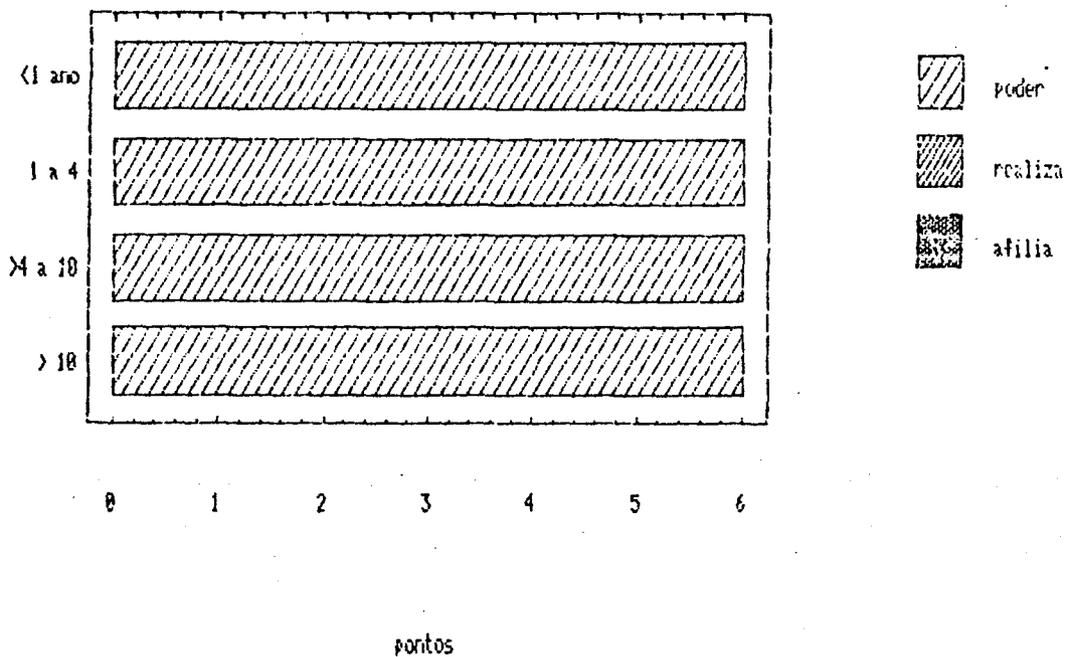


GRÁFICO Nº 66 - CLIMA NA UNIVERSIDADE

POR POSIÇÃO HIERÁRQUICA (IDEAL)

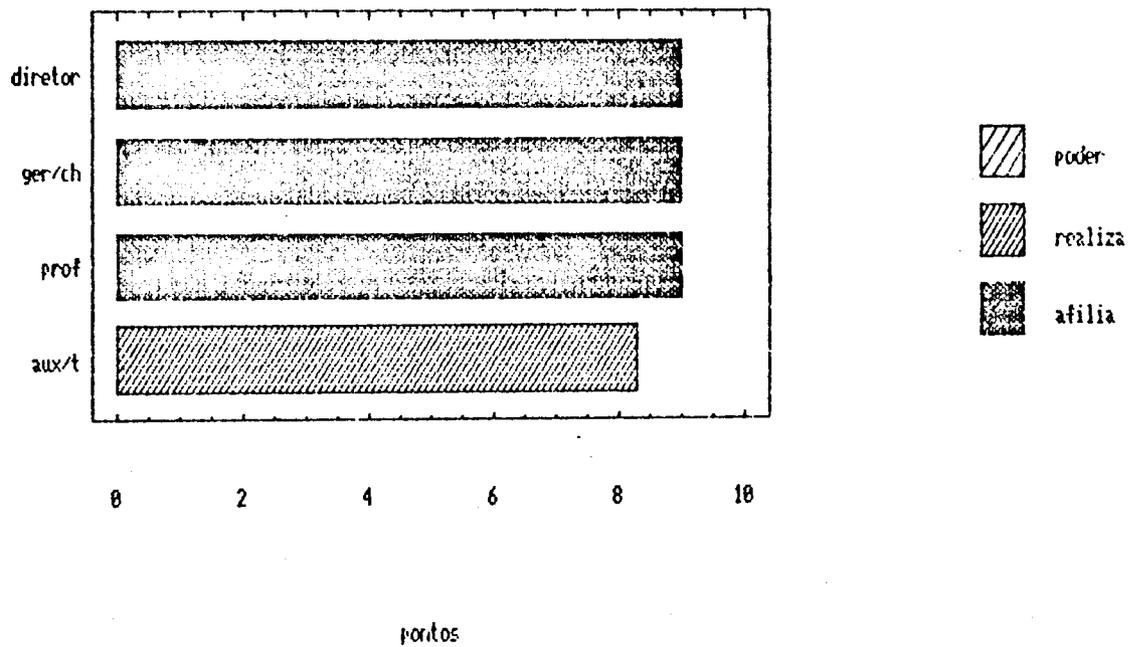
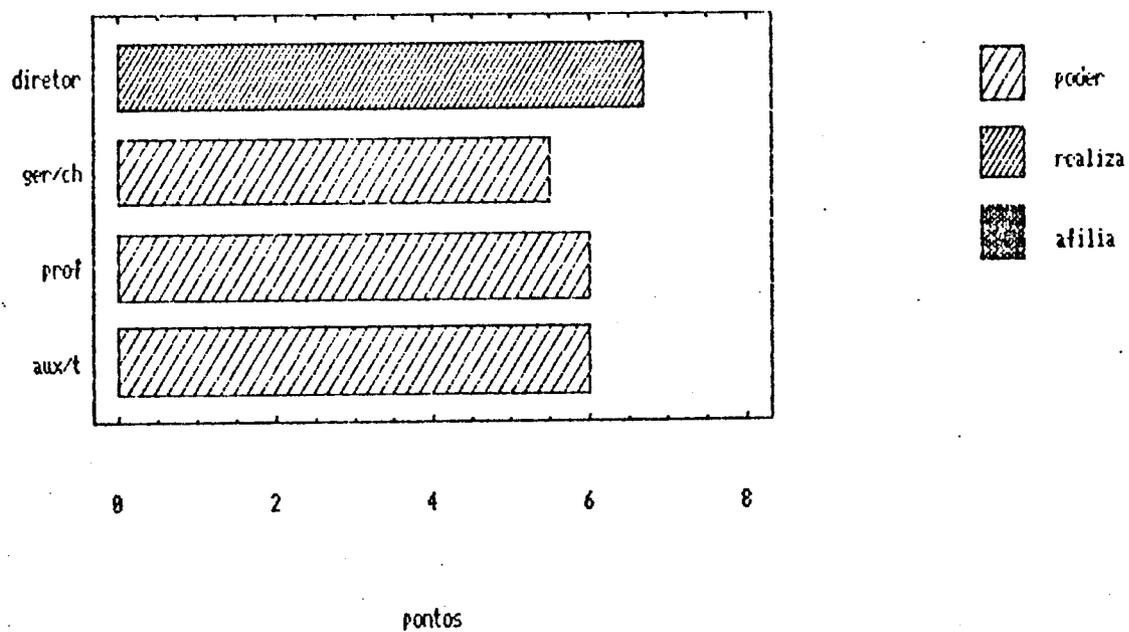


GRÁFICO Nº 67 - CLIMA NA UNIVERSIDADE

POR POSIÇÃO HIERÁRQUICA (REAL)



4.1.2 - Banco

4.1.2.1 - Ideologia Organizacional

a) Ideologia Organizacional no Banco Como um Todo

A ideologia com orientação para o papel, como era de se esperar, obteve o maior número de pontos no Banco, com um total de 2.780 (tabela nº 05), na posição "organização". Na posição "pessoal" predominou a ideologia com orientação para a tarefa com 2.848 pontos (tabela nº 05). A própria natureza das atividades bancárias, alto grau de normatização e padronização, onde as regras e procedimentos são os métodos principais de influência, explicam, inclusive, a distribuição, em termos de pontos atribuídos às quatro ideologias, que, pela soma dos pontos, na posição "organização", ficou assim hierarquizada: **Papel-Poder-Tarefa-Pessoa** (tabela nº 05 e gráfico nº 08).

Na dimensão "pessoal" a ordem foi completamente diferente: **Tarefa-Pessoa-Papel-Poder** (tabela nº 05 e gráfico nº 08) aparentando uma certa dissintonia em relação ao que os funcionários sentem e percebem no Banco e às suas próprias aspirações e convicções, haja visto que logo após a ideologia com orientação para a tarefa, que em geral é a ideologia que mais vem ao encontro das aspirações dos agentes organizacionais, em todas as organizações pesquisadas, vem, muito próxima, com mínima diferença, a

ideologia com orientação para a pessoa, com 2.736 pontos ou 29,47% da preferência, contra 30,67% da primeira colocada (tabela nº 05), ao passo que essa ideologia, na dimensão "organização" ficou em último lugar.

b) Ideologia Organizacional Conforme as Percepções dos Grupos por Tempo de Serviço

O que se percebe observando a tabela nº 06 e os gráficos nº 09 e 10 é que com exceção do pessoal mais antigo no Banco (acima de 10 anos de tempo de serviço) existe uma certa homogeneidade no entendimento de que deveria existir uma preocupação maior, por parte do Banco, em acomodar a situação de trabalho às motivações e necessidades dos indivíduos ao invés da excessiva ênfase na programação de cada movimento, que contempla a **ideologia com orientação para o papel**. Esta ideologia teve a predominância em todos os grupos classificados nos diferentes intervalos de tempo de serviço, no que se refere ao entendimento destes da estrutura e funcionamento do banco. A **ideologia com orientação para a pessoa**, que é a ideologia que contempla uma preocupação maior com o indivíduo, teve a predominância dentre o pessoal com menor tempo de serviço no banco, no que se refere ao entendimento de como gostariam que fosse a estrutura e funcionamento do banco (posição "pessoal").

A predominância da **ideologia com orientação para a tarefa**, na dimensão "pessoal", na faixa de pessoas com tempo de serviço acima de 10 anos, pode ser explicada pelo

fato de que geralmente as pessoas mais antigas no banco exercem funções de chefia. Esta ideologia, segundo o próprio Harrison, é a preferida como uma opção pessoal de trabalho, pela maioria dos gerentes, pela sua ênfase em grupos, poder de perícia, recompensas por resultados e fusão de objetivos individuais e do grupo.

c) Ideologia Organizacional Conforme as Percepções dos Grupos por Grau de Escolaridade.

As Ideologias com orientação para o papel e com orientação para a pessoa, respectivamente nas posições "organização" e "pessoal" são contemplada nos grupos de funcionários com 2º e 3º graus. Já no grupo com especialização o entendimento é que a estrutura e funcionamento do Banco é compatível com as aspirações dos seus colaboradores (tabela nº 07 e gráficos nº 11 e 12), ou seja, o Banco apresenta um conjunto de políticas que contemplam as situações de trabalho às motivações e necessidades dos indivíduos. Esse dado chama atenção porque é a única situação no Banco em que se evidencia conformidade entre o sentimento do ponto de vista predominante no Banco e as aspirações dos seus funcionários, principalmente em se tratando da ideologia com orientação para a "pessoa", que obteve a última posição, na posição "organização", na análise da ideologia organizacional do Banco com um todo (tabela nº 05), onde demonstrou a pouca ênfase dada ao indivíduo na estrutura e funcionamento do banco. É bem

verdade que pelo número relativamente baixo dos pontos atribuídos à faixa de especialização (tabela nº 07), ela expressa a opinião de um número bem reduzido de pessoas.

d) Ideologia Organizacional Conforme as Percepções dos Grupos por Posição Hierárquica

Embora o Banco tenha apresentado apenas dois níveis de posição hierárquica (nível gerencial e técnico-administrativo), observa-se uma certa coerência no ponto de vista dos dois grupos com o ponto de vista predominante no banco como um todo. A tabela nº 08 e os gráficos 13 e 14 reproduzem o sentimento e convicção de que prevalece a **ideologia com orientação para o papel** na posição "organização" e a **ideologia com orientação para a tarefa** na posição "pessoal".

4.1.2.2 - Cultura Organizacional

a) Cultura Organizacional do Banco Como um Todo

Os dados da tabela nº 22 e do gráfico nº 31 demonstram, na situação "real" (percebida) a **tecnologia** como o elemento dominante na cultura organizacional do Banco, com média geral de 6,22, seguido dos elementos culturais **caráter**, com média 5,97 e **preceitos**, com média 5,82, pela ordem, expressando assim, uma cultura organizacional onde a divisão de tarefas, a estrutura de funções, os cronogramas, as redes de comunicação, a linguagem especializada e os métodos de serviços caracterizam o estilo da Instituição. Um

dos fatores que maior peso deu a este elemento da cultura se refere a **disponibilidade de materiais e equipamentos necessários ao trabalho**, que obteve a maior média (7,43) dentre os fatores do elemento cultural predominante (tabela nº 23 - ítem 35), e o elemento que mais está afetando negativamente é a questão da **oportunidade de realizar bons trabalhos e, conseqüentemente, contribuir para o desenvolvimento tecnológico**, que obteve a menor média (5,11) dentre os fatores (tabela nº 23 - ítem 20).

Na situação "ideal" (desejada) apareceu o **caráter** como elemento dominante na cultura organizacional do Banco, com média geral de 8,85, obtendo uma pequena vantagem sobre o elemento **tecnologia**, com média 8,75 e sobre o elemento **preceitos**, com média 8,68, enfatizando, assim, o desejo, por parte dos funcionários do Banco, de que o sistema psicossocial - que congrega o mundo das relações afetivas dos indivíduos - prepondere sobre o sistema tecnológico-estrutural - que congrega o conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho organizacional.

No que se refere aos fatores que contribuem com os maiores e menores níveis de insatisfação por parte dos membros do Banco, destaca-se, como fator de maior problema a **oportunidade para participar das decisões da organização**, que apresentou a maior distância entre as médias das situações "ideal" e "real" (3,69), como pode ser observado no quadro nº 12. O segundo fator de insatisfação no Banco

diz respeito a oportunidade para progredir na hierarquia organizacional.

Ambos os fatores dizem respeito aos problemas de relacionamento entre os indivíduos e a organização. Em todas as organizações se estabelece, mesmo que implicitamente, um contrato social entre os indivíduos e a organização, que legisla aquilo que os indivíduos esperam da organização e vice-versa. A maioria das expectativas individuais são na linha da participação, do reconhecimento, do crescimento profissional (fatores motivacionais da teoria de Herzberg) e essas expectativas são frustradas mais facilmente quando se deparam com sistemas organizacionais mais normatizados, onde o comportamento e as relações de trabalho são mais previsíveis, onde os regulamentos regem a vida organizacional. Enfim, onde as estruturas e funcionamento das organizações são menos flexíveis e é exatamente isso que ocorre no Banco, haja visto que a ideologia organizacional que preponderou no Banco, na posição "organização", foi a ideologia com orientação para o papel.

No que tange aos fatores que apresentaram os menores níveis de insatisfação destacam-se o zelo pela higiene e segurança no trabalho, que apresentou a menor distância entre as médias das situações "ideal" e "real" (1,51) e o grau de responsabilidade com relação ao trabalho que executa, com diferença de 1,60, conforme dados do quadro nº 11. Esse outro extremo, dos fatores de menor problema,

também encontra explicação na própria natureza e estrutura da organização, que zela, principalmente, pela segurança no trabalho e exige responsabilidade de seus funcionários, como também valoriza tal atributo.

b) Cultura Organizacional Conforme as Percepções dos Grupos Por Grau de Escolaridade.

O elemento cultural dominante na situação "ideal", para os grupos com grau de escolaridade equivalente ao 2º grau e especialização foi o **caráter**. Para o Grupo de 3º grau houve um empate, com médias rigorosamente iguais (8,84) para os três elementos.

O único grupo que apresentou compatibilidade de opiniões, nas situações "ideal" e "real", foi o grupo de especialização, onde o **caráter** prevaleceu em ambas as situações. Nos demais grupos a **tecnologia** preponderou na situação "real" (tabela nº 24 e gráficos nº 39 e 40).

c) Cultura Organizacional Conforme as Percepções dos Grupos por Tempo de Serviço

Em relação aos grupos divididos por tempo de serviço no Banco, as culturas, entre os grupos constituídos é bem heterogênea, no que diz respeito a posição "ideal". Na posição "real", ao contrário, é homogênea, como pode ser observada através da tabela nº 25 e dos gráficos nº 41 e 42.

No que se refere a posição "ideal", para o grupo com menor tempo de casa (entre 1 a 4 anos) as opiniões são divididas entre os três elementos da cultura, não existindo a predominância de nenhum dos elementos culturais. Para o grupo intermediário (entre 4 a 10 anos), o **caráter** foi o elemento predominante. O pessoal com maior tempo de casa (acima de 10 anos) optou pela **tecnologia e caráter**, que obtiveram uma pequena vantagem sobre **preceitos**.

Com relação a posição "real" (percebida) parece não haver dúvida, em todos os grupos a **tecnologia** foi o elemento cultural dominante entre os funcionários, independentemente do tempo de serviço.

d) Cultura Organizacional Conforme as Percepções dos Grupos por Posição Hierárquica.

Os dois grupos de cargos do Banco, gerência/chefia e auxiliar técnico-administrativo, têm a mesma opinião a respeito da cultura organizacional do Banco, tanto do ponto de vista do que expressa a dinâmica e funcionamento do Banco, quanto do desejo de como deveria ser, já que ambos os grupos apresentaram o **caráter** e a **tecnologia** como elementos culturais predominantes, respectivamente nas posições "ideal" e "real", a exemplo do que expressou as opiniões a respeito da cultura organizacional do Banco como um todo (tabela nº 26 e gráficos nº 43 e 44).

4.1.2.3 - Clima Organizacional

a) Clima Organizacional do Banco como um todo

O clima predominante no Banco, na situação "real" ou "percebida" é caracterizado pela necessidade ou motivo de **realização**, que apresentou uma média total de 6,46 (tabela nº 42 e gráfico nº 68), expressando assim, na opinião de seus agentes organizacionais, uma estrutura psicológica caracterizada pelo desejo de alcançar sucesso e de obter êxito competitivo, com muita responsabilidade individual e ambição no ramo dos negócios.

Na situação "ideal" ou "desejada", que expressa o sentimento das pessoas a partir de suas concepções e atitudes pessoais, o motivo de **afiliação** teve a predominância, com média 8,34 (tabela nº 42 e gráfico nº 68), evidenciando o desejo, por parte das pessoas que trabalham no Banco, de um clima de relações calorosas, afetuosas e amistosas entre os indivíduos, que manifesta sempre mais importância às pessoas do que à própria tarefa.

O principal problema do Banco e que registrou o maior índice de insatisfação foi o sentimento de que o **conformismo** é muito característico do Banco. As pessoas sentem muitas limitações impostas na organização, como inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas que impedem que elas realizem o trabalho da forma que acham seja a melhor. Essa dimensão registrou a maior diferença entre as

situações consideradas "ideal" e "real", como pode ser observado através do quadro nº 16.

Por outro lado a dimensão que contribuiu mais positivamente na composição do clima organizacional do Banco, se refere a **clareza organizacional**, ou seja, existe o sentimento entre os funcionários de que o Banco é bem organizado, com objetivos claramente definidos. Esse item registrou a maior média (7,27) dentre todas as dimensões condicionantes do clima (tabela nº 43 - dimensão 5).

b) Clima Organizacional Conforme as Percepções dos Grupos por Grau de Escolaridade

O que chama atenção, pela observação dos dados da tabela nº 44 e do gráfico nº 70 é que, quando separadas as pessoas por tempo de serviço, aparece o motivo de **poder** na composição do clima "real" do Banco, tanto para o grupo de 2º grau como de especialização. Apenas no grupo de 3º grau esse motivo não predominou, teve a média abaixo do motivo de **realização e afiliação**, que ficaram empatados com média 7,0.

Na situação "ideal" o motivo de **afiliação** predominou na opinião do grupo de 2º grau e o motivo de **realização** predominou nos grupos de 3º grau e especialização.

c) Clima Organizacional Conforme as Percepções dos Grupos por Tempo de Serviço

Afiliação é o motivo que melhor identifica o clima organizacional "ideal" do Banco, na opinião dos grupos classificados por tempo de serviço. Somente no grupo de pessoas com tempo de casa superior a 10 anos essa opinião foi dividida com a opinião de que o motivo de **realização** também é identificador do clima organizacional do Banco, ambos tiveram a mesma média (8,0), como pode ser observado na tabela nº 45 e no gráfico nº 71.

Nas opiniões desses grupos sobre o clima "real" ou "percebido" no Banco, também a percepção do forte desejo de dominar e controlar, chefiar, influenciar e manter impacto sobre as pessoas, aparece na opinião do grupo com menor tempo de casa, onde predominou o motivo de **poder** na percepção do clima organizacional existente. Para os demais grupos, com tempo de serviço superior a 4 anos, o motivo de **realização** preponderou (tabela nº 45 e gráfico nº 72).

d) Clima Organizacional Conforme as Percepções dos Grupos por Posição Hierárquica

Quando divididos os grupos por posição hierárquica, o grupo de gerência "deseja" um clima de relações afetuosas e amistosas (**afiliação**) e divide sua opinião na percepção de que existe um clima que transmite, além das relações afetuosas e amistosas, uma propensão ao

domínio e controle das pessoas, vez que os motivos de poder e afiliação predominaram na opinião de grupo sobre o clima organizacional "real" do Banco (tabela nº 46 e gráficos nº 73 e 74). Aparentemente pode parecer uma grande contradição, mas como se trata de opiniões de várias pessoas, nem sempre as concepções são homogêneas a respeito de uma determinada situação, principalmente numa organização bastante regulamentada, como o Banco.

O grupo de auxiliar técnico-administrativo já tem uma opinião mais otimista, pelo menos a respeito do clima "real" do Banco, vez que na situação "ideal" o predomínio das opiniões levaram a um clima organizacional caracterizado pelos motivos de realização e afiliação, ambos tiveram igualdade na média geral (8,0) e na situação "real" predominou o motivo de realização, demonstrando uma certa conformidade a respeito do clima "desejado" e "percebido" pelo pessoal de apoio técnico-administrativo (tabela nº 46 e gráfico nº 73 e 74).

4.1.2.4 - As Relações entre Ideologia, Cultura e Clima Organizacionais

As relações PAPEL-TECNOLOGIA-REALIZAÇÃO e TAREFA-CARÁTER-AFILIAÇÃO, respectivamente nas posições "organização/real" e "pessoal/ideal" (quadro nº 17) demonstram que não existe conformidade entre o que os agentes organizacionais do Banco percebem a respeito da estrutura e funcionamento do Banco e o que desejam a

respeito dessa mesma estrutura e funcionamento, haja visto que nenhum dos elementos (ideologia, cultura e clima) apareceu de forma igualitária nas posições "organização/real" e "pessoal/ideal".

No que diz respeito à relação entre ideologia, cultura e clima organizacionais, percebe-se, na posição "organização/real", também não existir correspondência perfeita entre os três elementos, de modo a estabelecer uma relação de causalidade circular. Existe relação perfeita, baseado nos estudos de Souza (1978), entre cultura e clima (tecnologia-realização), vez que o motivo de realização, que privilegia a competitividade, a criatividade e ambição pelo negócio, sempre em busca de um nível de excelência, enfatiza a tecnologia, ou seja, os instrumentos e processos utilizados no trabalho.

Também na posição "pessoal/ideal" não existe correspondência perfeita entre os três elementos. A exemplo do que registrou-se na posição "organização/real", existe correspondência perfeita apenas em relação a cultura e clima (caráter-afiliação), considerando que o clima de relações calorosas, afetuosas e amistosas dá destaque às manifestações afetivo-volitivas espontâneas das pessoas.

Correspondência que julgamos perfeita entre esses três elementos, foram manifestadas, no Banco, nas seguintes situações:

- Na percepção do grupo com tempo de serviço entre 1 a 4 anos, na posição "pessoal/ideal", que apresentou a relação PESSOA-CARÁTER-AFILIAÇÃO (tabelas nº 06, 25 e 45);
- Na percepção do grupo com tempo de serviço entre 4 a 10 anos, na posição "pessoal/ideal", que apresentou a relação PESSOA-CARÁTER-AFILIAÇÃO (tabelas nº 06, 25 e 45);
- Na percepção do grupo com tempo de serviço superior a 10 anos, posição "pessoal/ideal", que apresentou a relação TAREFA-TECNOLOGIA-REALIZAÇÃO (tabelas nº 06, 25 e 45);
- Na percepção do grupo com grau de escolaridade equivalente ao 3º grau, na posição "pessoal/ideal", que apresentou a relação TAREFA-TECNOLOGIA-REALIZAÇÃO (tabelas nº 07, 24 e 44).

05 - IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL NO BANCO

POSICÃO			
ORGANIZAÇÃO	PESSOAL		
PONTOS	%	PONTOS	%
2.445	26,25	1.467	15,89
2.789	29,85	2.234	24,06
2.353	25,26	2.848	30,67
1.736	18,64	2.736	29,47
9.314	100	9.285	100

06 - IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PERCEPÇÕES DOS GRUPOS POR TEMPO DE SERVIÇO NO BANCO - em pontos atribuídos

POSICÃO	I D E O L O G I A				IDEOLOGIA
	PODER	PAPEL	TAREFA	PESSOA	PREDOMINANTE
ORGANIZAÇÃO	215	276	223	186	PAPEL
PESSOAL	150	213	262	280	PESSOA
ORGANIZAÇÃO	440	503	411	296	PAPEL
PESSOAL	201	371	527	543	PESSOA
ORGANIZAÇÃO	1.790	2.001	1.719	1.254	PAPEL
PESSOAL	1.116	1.650	2.059	1.913	TAREFA

07 - IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PERCEPÇÕES DOS GRUPOS POR GRAU DE ESCOLARIDADE NO BANCO - em pontos atribuídos

POSICÃO	I D E O L O G I A				IDEOLOGIA
	PODER	PAPEL	TAREFA	PESSOA	PREDOMINANTE
ORGANIZAÇÃO	895	1.016	856	682	PAPEL
PESSOAL	595	843	1.047	963	TAREFA
ORGANIZAÇÃO	1.527	1.729	1.453	1.006	PAPEL
PESSOAL	854	1.360	1.757	1.716	TAREFA
ORGANIZAÇÃO	23	35	44	48	PESSOA
PESSOAL	18	31	44	57	PESSOA

08 - IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PERCEPÇÕES DOS GRUPOS POR POSICÃO HIERÁRQUICA NO BANCO - em pontos atribuídos

POSICÃO	I D E O L O G I A				IDEOLOGIA
	PODER	PAPEL	TAREFA	PESSOA	PREDOMINANTE
ORGANIZAÇÃO	613	682	556	400	PAPEL
PESSOAL	336	539	695	680	TAREFA
ORGANIZAÇÃO	1.832	2.098	1.797	1.336	PAPEL
PESSOAL	1.131	1.695	2.153	2.056	TAREFA

TABELA Nº 22 - ÍNDICES MÉDIOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO BANCO

ELEMENTOS DA CULTURA	SITUAÇÃO					
	REAL			IDEAL		
	X	S	Z	X	S	Z
PRECEITOS	5,82	0,74	12,71	8,68	0,28	3,22
TECNOLOGIA	6,22	0,73	11,72	8,75	0,23	2,63
CARÁTER	5,97	0,42	7,05	8,85	0,23	2,56

TABELA Nº 23 - ÍNDICES MÉDIOS DOS ITENS QUE COMPÕEM A CULTURA ORGANIZACIONAL DO BANCO

ELEMENTOS DA CULTURA	ÍTEM (QUESTIONÁRIO)	SITUAÇÃO			
		X IDEAL (DESEJADA)	X REAL (PERCEBIDA)	DIFERENÇA ENTRE I/R	
P R E C E I T O S	1	8,79	6,26	2,53	
	4	8,79	6,22	2,57	
	7	8,76	6,23	2,53	
	10	8,72	5,92	2,80	
	13	8,55	4,86	3,69	
	16	8,58	5,42	3,16	
	19	8,09	4,92	3,17	
	22	8,67	5,53	3,14	
	25	8,78	6,14	2,64	
	28	8,76	5,73	3,03	
T E C N O L O G I A	31	8,25	5,29	2,96	
	34	8,89	5,42	3,47	
	37	9,23	7,72	1,51	
	X	=====	8,68	5,82	2,86
	2	8,89	6,11	2,78	
	5	8,48	6,08	2,40	
	8	8,76	6,87	1,89	
C A R Á T E R	11	8,54	5,17	3,37	
	14	8,84	6,52	2,32	
	17	8,72	6,42	2,30	
	20	8,29	5,11	3,18	
	23	8,71	5,89	2,82	
	26	8,76	6,23	2,53	
	29	8,92	6,09	2,83	
	32	9,00	7,40	1,60	
	35	9,18	7,43	1,75	
	38	8,73	5,53	3,20	
X	=====	8,75	6,22	2,53	
C A R Á T E R	3	9,13	6,25	2,88	
	6	8,89	5,93	2,96	
	9	8,84	6,45	2,39	
	12	8,78	5,83	2,95	
	15	8,61	5,48	3,13	
	18	9,11	6,18	2,93	
	21	8,94	6,00	2,94	
	24	8,48	5,08	3,40	
	27	9,05	6,48	2,57	
	30	8,41	5,45	2,96	
	33	8,92	5,97	2,95	
36	8,94	6,17	2,77		
39	8,97	6,36	2,61		
X	=====	8,85	5,97	2,88	

QUADRO Nº 12 - HIERARQUIA DOS FATORES CULTURAIS DE ACORDO COM O NÍVEL DE INSATISFAÇÃO DOS MEMBROS DO BANCO

ORDEM	DIFERENÇA ENTRE I/R (*)	NÚMERO DE QUES- TIONSÁRIO	FATORES/PROBLEMAS
1º	3,69	13	Oportunidade para participar das decisões da organização.
2º	3,47	34	Oportunidade para progredir na hierarquia organizacional.
3º	3,40	24	Recompensas pela realização de bons trabalhos.
4º	3,37	11	Interesse dos membros em se envolver com atividades que apresentem certo grau de dificuldade e desafio.
5º	3,32	14	Interesse da organização em solucionar problemas importantes para a comunidade
6º	2,30	17	Definição de tarefas relacionadas ao campo de atuação de forma que haja coerência entre a carga de trabalho e o tempo disponível.
7º	3,20	38	Disponibilidade de tempo para estudos.
8º	3,18	20	Oportunidade de realizar bons trabalhos e, conseqüentemente, contribuir para o desenvolvimento tecnológico.
9º	3,17	19	Grau de influência da organização nas decisões políticas do setor (a nível estadual e/ou federal).
10º	3,16	16	Oportunidade para assumir posição de coordenação ou liderança de equipes de trabalho.
11º	3,14	22	Existência de política de incentivos coerentes com as necessidades de seus membros.
12º	3,14	15	Interesse da chefia pelos problemas que afligem os subordinados.
13º	3,03	28	Tomada de decisões por consenso de grupos.
14º	2,96	31	Liberdade para cada membro estabelecer seus próprios métodos de trabalho, com metas e objetivos já definidos.
15º	2,96	6	Oportunidade de enriquecer conhecimentos e adquirir habilidades para crescimento pessoal.
16º	2,96	30	Encontros sociais indiscriminados dos membros da organização.
17º	2,95	12	Apoio constante da coordenação/chefia em qualquer circunstância.
18º	2,95	33	Amizade entre os membros da organização, mesmo fora do ambiente de trabalho.
19º	2,94	21	Cooperação e respeito mútuos entre os membros, ao invés de atitudes individualistas.
20º	2,93	18	Existência de calor e apoio humano na organização.
21º	2,88	3	Liberdade para expressar o que se pensa e sente.
22º	2,83	29	Comunicação, com antecedência, sobre mudanças que ocorrem no ambiente de trabalho ou na tarefa que executa.
23º	2,82	23	Utilização de feedback da chefia/coordenação sobre todo trabalho realizado.
24º	2,80	10	Existência de unidade de coordenação e de supervisão técnica.
25º	2,78	2	Existência de equipes de alta competência técnica.
26º	2,77	36	Manifestação de alegria e entusiasmo no ambiente de trabalho.
27º	2,64	25	Esforço dos membros ou setores da organização para ações conjugadas no cumprimento do seu papel.
28º	2,61	39	Oportunidade de desenvolver auto-confiança.
29º	2,57	27	Companheirismo, apesar de hierarquia organizacional.
30º	2,57	4	Autonomia para planejar atividades e solucionar problemas que dizem respeito a sua área de atuação.
31º	2,53	26	Utilização dos resultados do trabalho no processo produtivo, em benefício da comunidade.
32º	2,53	7	Normas e processos de controle (técnico e administrativo) são aplicados de forma adequada na organização.
33º	2,53	1	Existência de equidade na política salarial.
34º	2,40	5	Existência (numericamente satisfatória) de pessoal de apoio técnico.
35º	2,39	9	Manifestação de confiança e reconhecimento do chefe pelo esforço dispensado ao trabalho.
36º	1,89	8	Existência (numericamente satisfatória) de pessoal de apoio administrativo.
37º	1,75	35	Disponibilidade de materiais e equipamentos necessários ao trabalho.
38º	1,60	32	Grau de responsabilidade com relação ao trabalho que executa.
39º	1,51	37	Zelo pela higiene e segurança no trabalho.

* Diferença entre os índices médios das situações "ideal" e "real" conforme ilustra a tabela nº 23

TABELA Nº 24 - CULTURA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PERCEPÇÕES DOS GRUPOS POR GRAU DE ESCOLARIDADE NO BANCO - média geral (x)

GRAU DE ESCOLARIDADE	SITUAÇÃO	ELEMENTOS DA CULTURA			CULTURA PREDOMINANTE
		PRECEITOS	TECNOLOGIA	CARÁTER	
2º GRAU	IDEAL	8,53	8,69	8,76	CARÁTER
	REAL	5,38	5,84	5,46	TECNOLOGIA
3º GRAU	IDEAL	8,84	8,84	8,84	PREC/TECNOL/CARÁTER
	REAL	6,0	6,53	6,30	TECNOLOGIA
ESPECIALIZAÇÃO	IDEAL	9,76	9,61	9,84	CARÁTER
	REAL	5,84	6,23	6,61	CARÁTER

TABELA Nº 25 - CULTURA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PERCEPÇÕES DOS GRUPOS POR TEMPO DE SERVIÇO NO BANCO - média geral (x)

TEMPO DE SERVIÇO	SITUAÇÃO	ELEMENTOS DA CULTURA			CULTURA PREDOMINANTE
		PRECEITOS	TECNOLOGIA	CARÁTER	
ENTRE 1 A 4 ANOS	IDEAL	9,0	9,0	9,0	PREC/TECNOL/CARÁTER
	REAL	5,23	6,0	5,23	TECNOLOGIA
ENTRE 4 A 10 ANOS	IDEAL	9,0	8,92	9,07	CARÁTER
	REAL	5,61	5,92	6,0	TECNOLOGIA
ACIMA DE 10 ANOS	IDEAL	8,69	8,76	8,76	TECNOLOGIA/CARÁTER
	REAL	6,0	6,23	6,07	TECNOLOGIA

TABELA Nº 26 - CULTURA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PERCEPÇÕES DOS GRUPOS POR POSIÇÃO HIERÁRQUICA NO BANCO - média geral (x)

POSICÃO HIERÁRQUICA	SITUAÇÃO	ELEMENTOS DA CULTURA			CULTURA PREDOMINANTE
		PRECEITOS	TECNOLOGIA	CARÁTER	
GERÊNCIA/CA	IDEAL	8,76	8,69	8,84	CARÁTER
	REAL	8,46	6,53	6,46	TECNOLOGIA
AUXILIAR	IDEAL	8,76	8,84	8,92	CARÁTER
	REAL	5,61	6,07	5,76	TECNOLOGIA

TABELA Nº 42 - ÍNDICES MÉDIOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO BANCO

MOTIVOS IDENTIFICADORES	SITUAÇÃO					
	REAL			IDEAL		
	X	S	Z	X	S	Z
PODER	6,08	1,49	24,50	5,77	3,09	53,55
REALIZAÇÃO	6,46	0,72	11,14	8,19	0,26	3,17
AFILIÇÃO	6,05	0,74	12,23	8,34	0,15	1,79

TABELA Nº 43 - ÍNDICES MÉDIOS DAS DIMENSÕES QUE COMPÕEM O CLIMA ORGANIZACIONAL DO BANCO

MOTIVOS IDENTIFICADORES	DIMENSÕES (QUESTIONÁRIO)	SITUAÇÃO		
		X IDEAL	X REAL	DIFERENÇA ENTRE I/R
PODER	1	3,59	7,14	-3,55
	7	7,96	5,03	2,93
	X	6,08	6,08	-
REALIZAÇÃO	2	7,97	6,22	1,75
	3	8,13	5,89	2,24
	X	8,19	6,46	1,73
AFILIÇÃO	4	8,23	5,53	2,70
	6	8,45	6,58	1,87
	X	8,34	6,05	2,29

QUADRO Nº 16 - HIERARQUIA DAS DIMENSÕES CONDICIONANTES DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE ACORDO COM O NÍVEL DE INSATISFAÇÃO DOS MEMBROS DO BANCO

ORDEM (*)	DIFERENÇA ENTRE I/R	NÚMERO DE QUES-IONÁRIO	DIMENSÕES CONDICIONANTES/PROBLEMAS
1º	3,55	1	Conformismo
2º	2,93	7	Liderança
3º	2,70	4	Recompensas
4º	2,24	3	Padrões
5º	1,87	6	Apoio e calor humano
6º	1,75	2	Responsabilidade
7º	1,21	5	Clareza Organizacional

* Diferença entre os índices médios das situações "Ideal" e "Real" conforme ilustra a tabela nº 43

Nota: O sinal negativo não foi considerado na ordem dos índices porque o que importa é a distancia entre o ponto ideal e real para definir o nível de insatisfação.

TABELA Nº 44 - CLIMA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PERCEPÇÕES DOS GRUPOS POR GRAU DE ESCOLARIDADE NO BANCO - média geral (x)

GRAU DE ESCOLARIDADE	SITUAÇÃO	MOTIVOS IDENTIFICADORES			CLIMA PREDOMINANTE
		PODER	REALIZAÇÃO	AFILIAÇÃO	
2º GRAU	IDEAL	6,0	8,0	8,5	AFILIAÇÃO
	REAL	6,0	5,7	5,0	PODER
3º GRAU	IDEAL	6,0	8,3	8,0	REALIZAÇÃO
	REAL	6,0	7,0	7,0	REALIZ/AFILIAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO	IDEAL	7,0	8,0	6,5	REALIZAÇÃO
	REAL	3,0	1,7	1,5	PODER

TABELA Nº 45 - CLIMA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PERCEPÇÕES DOS GRUPOS POR TEMPO DE SERVIÇO NO BANCO - média geral (x)

TEMPO DE SERVIÇO	SITUAÇÃO	MOTIVOS IDENTIFICADORES			CLIMA PREDOMINANTE
		PODER	REALIZAÇÃO	AFILIAÇÃO	
ENTRE 1 A 4 ANOS	IDEAL	5,5	8,7	9,0	AFILIAÇÃO
	REAL	6,5	6,0	5,0	PODER
ENTRE 4 A 10 ANOS	IDEAL	6,0	8,7	9,0	AFILIAÇÃO
	REAL	6,0	6,3	6,0	REALIZAÇÃO
ACIMA DE 10 ANOS	IDEAL	6,0	8,0	8,0	REAL/AFILIAÇÃO
	REAL	6,0	6,7	6,5	REALIZAÇÃO

TABELA Nº 46 - CLIMA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PERCEPÇÕES DOS GRUPOS POR POSIÇÃO HIERÁRQUICA NO BANCO - média geral (x)

POSIÇÃO HIERÁRQUICA	SITUAÇÃO	MOTIVOS IDENTIFICADORES			CLIMA PREDOMINANTE
		PODER	REALIZAÇÃO	AFILIAÇÃO	
GERÊNCIA/CHEFIA	IDEAL	6,5	8,7	9,0	AFILIAÇÃO
	REAL	6,5	6,3	6,5	PODER/AFILIAÇÃO
AUXILIAR/TÉC/ADM	IDEAL	6,0	8,0	8,0	REAL/AFILIAÇÃO
	REAL	6,0	6,3	6,0	REALIZAÇÃO

GRÁFICO Nº 08 - IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL

NO BANCO

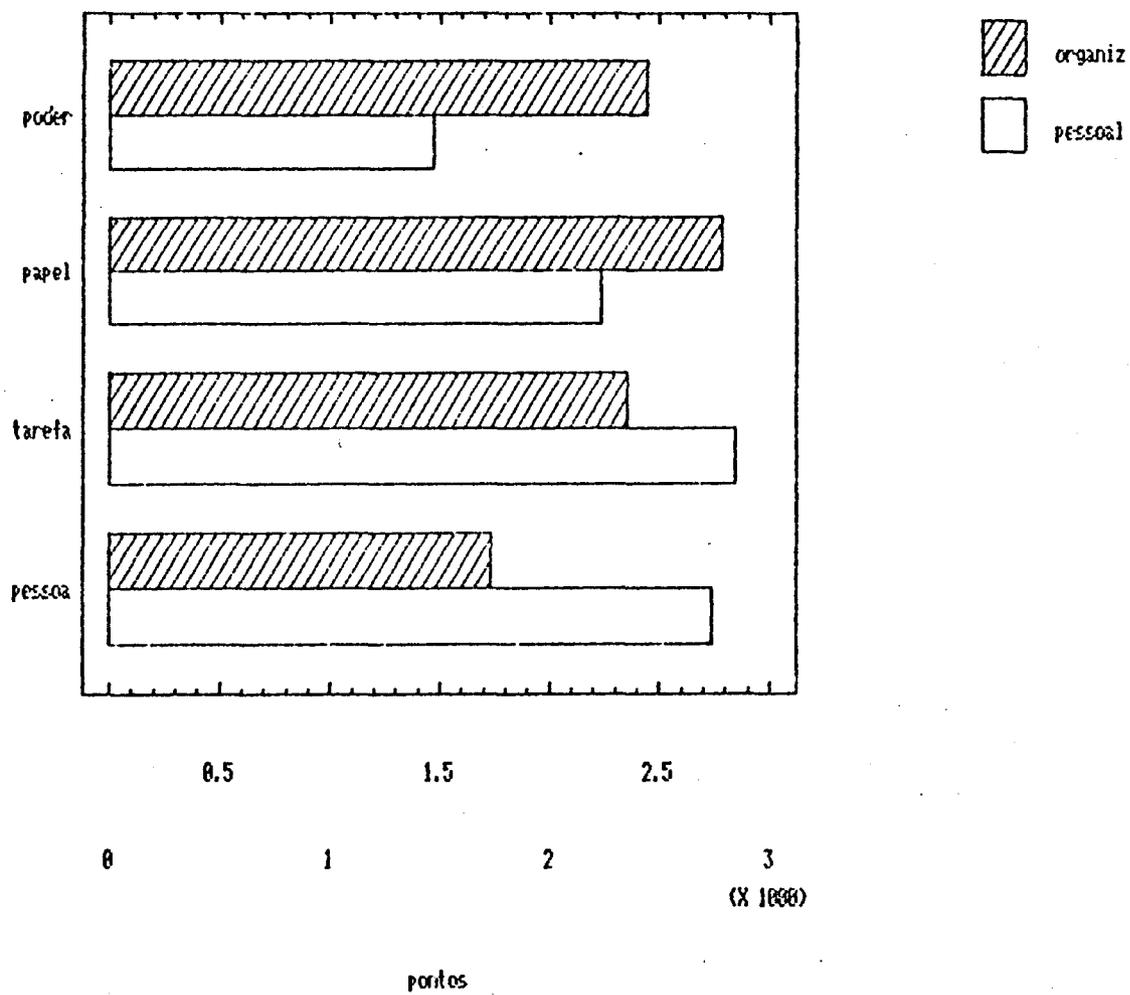


GRAFICO Nº 09 - IDEOLOGIA NO BANCO

POR TEMPO DE SERVICO (ORGANIZACAO)

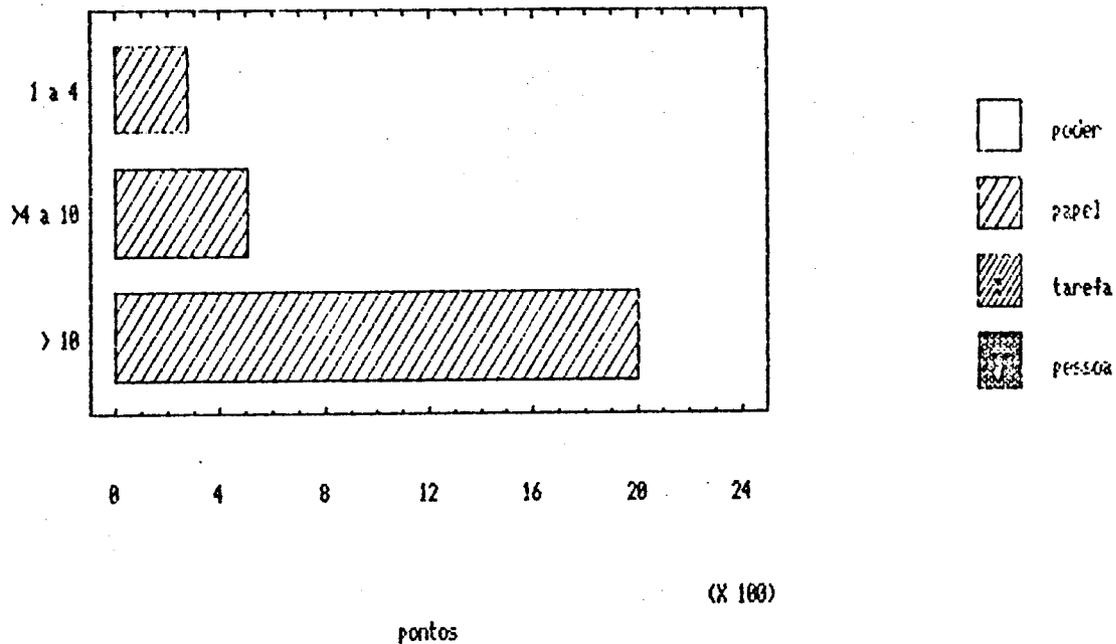


GRAFICO Nº 10 - IDEOLOGIA NO BANCO

POR TEMPO DE SERVICO (PESSOAL)

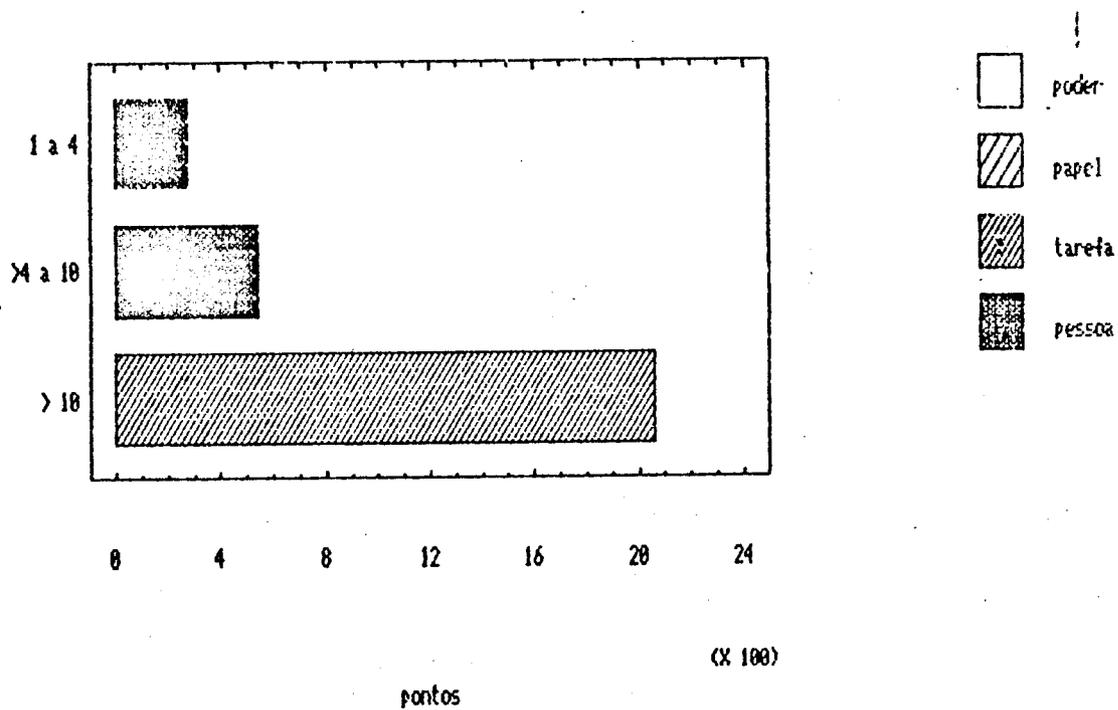


GRÁFICO Nº 11 - IDEOLOGIA NO BANCO

POR GRAU DE ESCOLARIDADE (ORGANIZACAO)

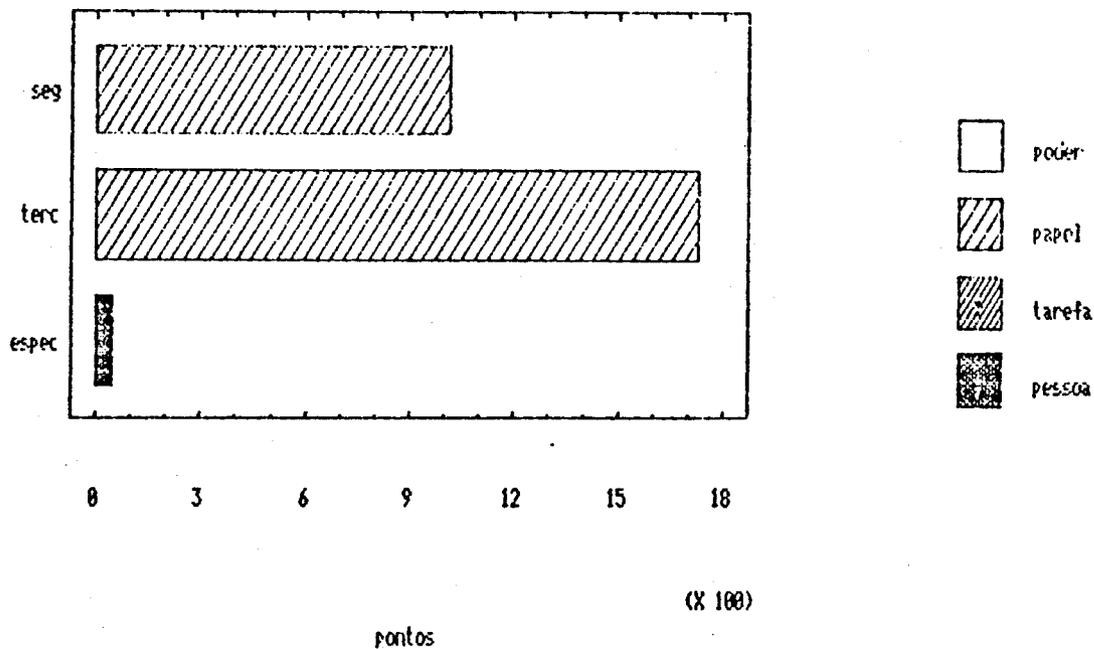


GRÁFICO Nº 12 - IDEOLOGIA NO BANCO

POR GRAU DE ESCOLARIDADE (PESSOAL)

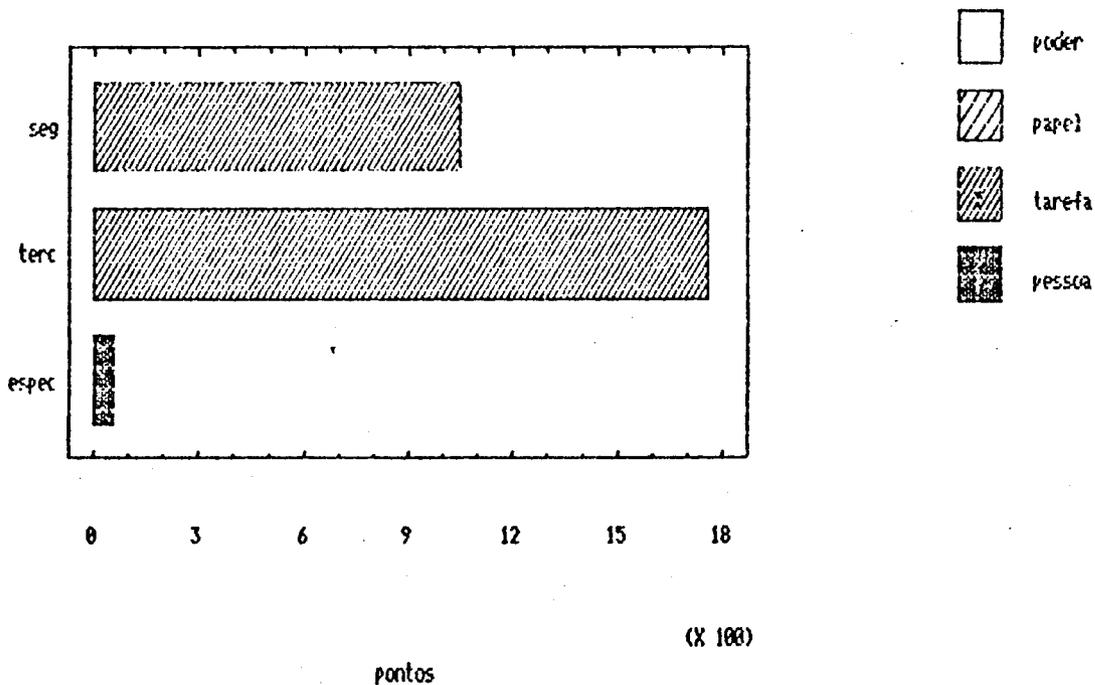


GRÁFICO Nº 13 - IDEOLOGIA NO BANCO

POR POSIÇÃO HIERÁRQUICA (ORGANIZAÇÃO)

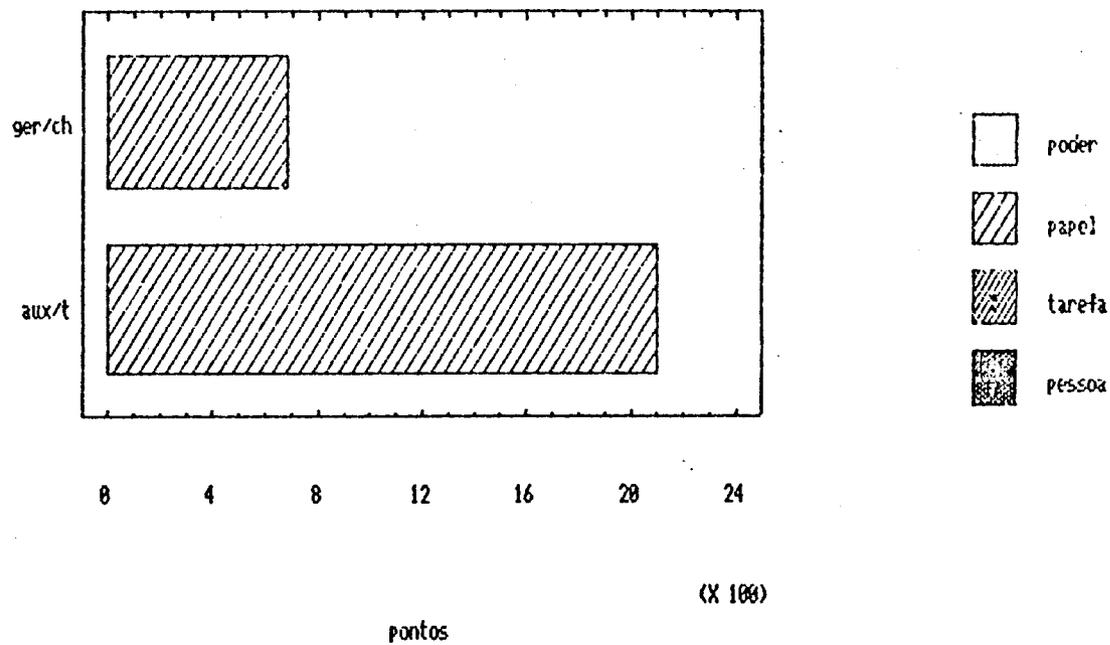


GRÁFICO Nº 14 - IDEOLOGIA NO BANCO

POR POSIÇÃO HIERÁRQUICA (PESSOAL)

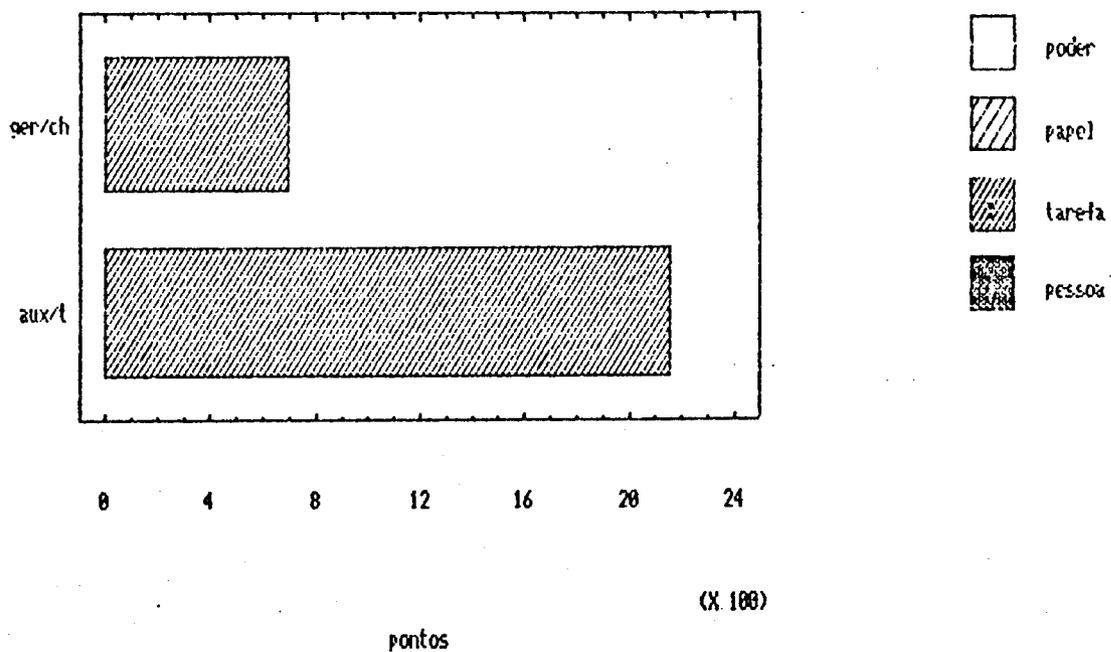


GRÁFICO Nº 38 - CULTURA ORGANIZACIONAL

NO BANCO

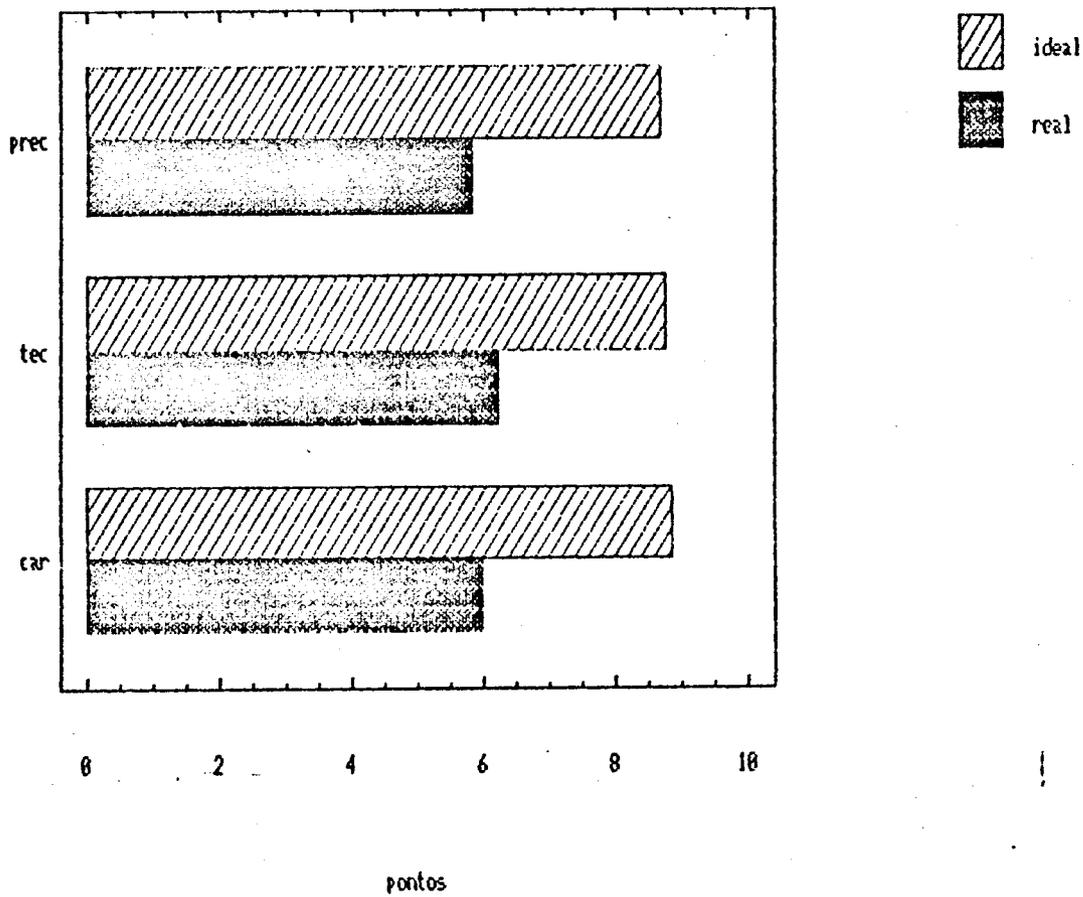


GRÁFICO Nº 39 - CULTURA NO BANCO

POR GRAU DE ESCOLARIDADE (IDEAL)

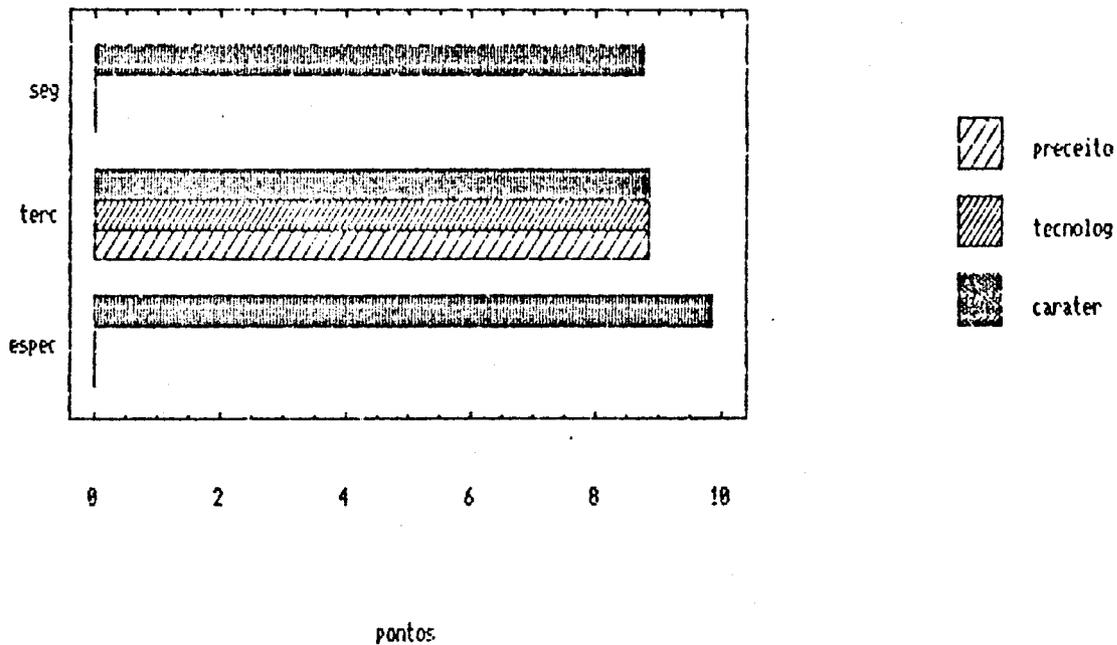


GRÁFICO Nº 40 - CULTURA NO BANCO

POR GRAU DE ESCOLARIDADE (REAL)

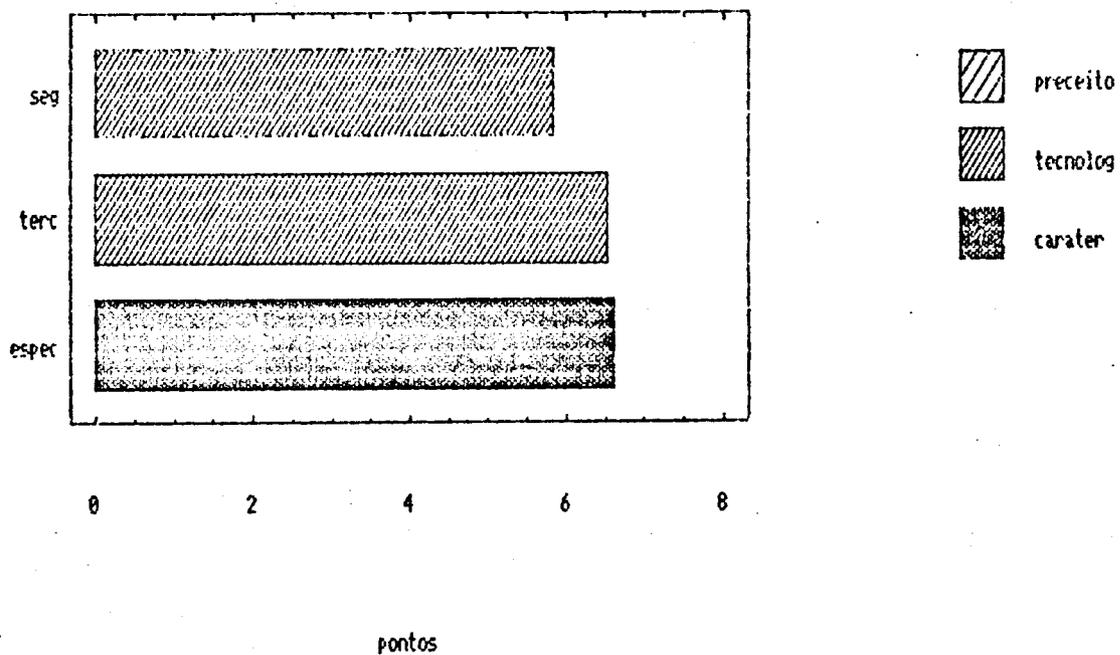


GRÁFICO Nº 41 - CULTURA NO BANCO

POR TEMPO DE SERVIÇO (IDEAL)

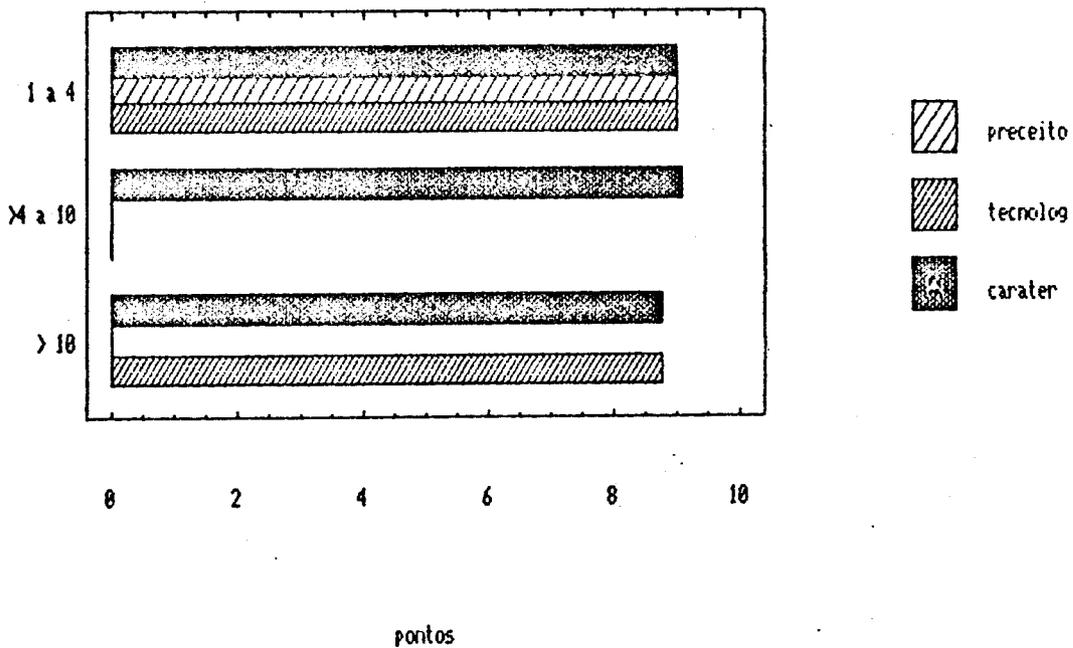


GRÁFICO Nº 42 - CULTURA NO BANCO

POR TEMPO DE SERVIÇO (REAL)

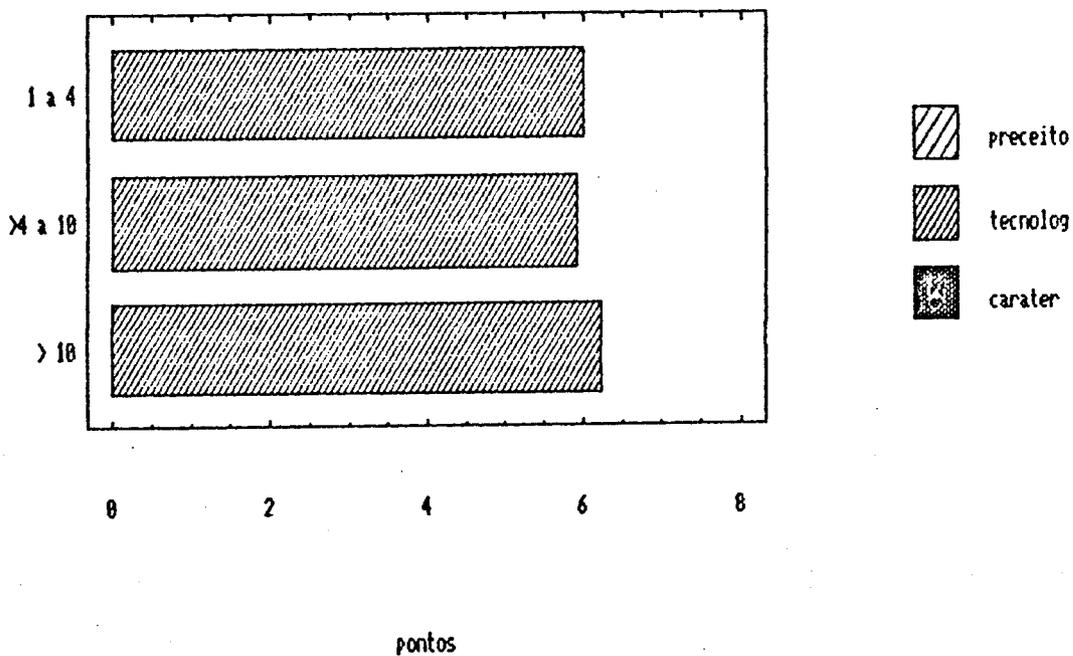


GRÁFICO Nº 43 - CULTURA NO BANCO

POR POSICAO HIERARQUICA (IDEAL)

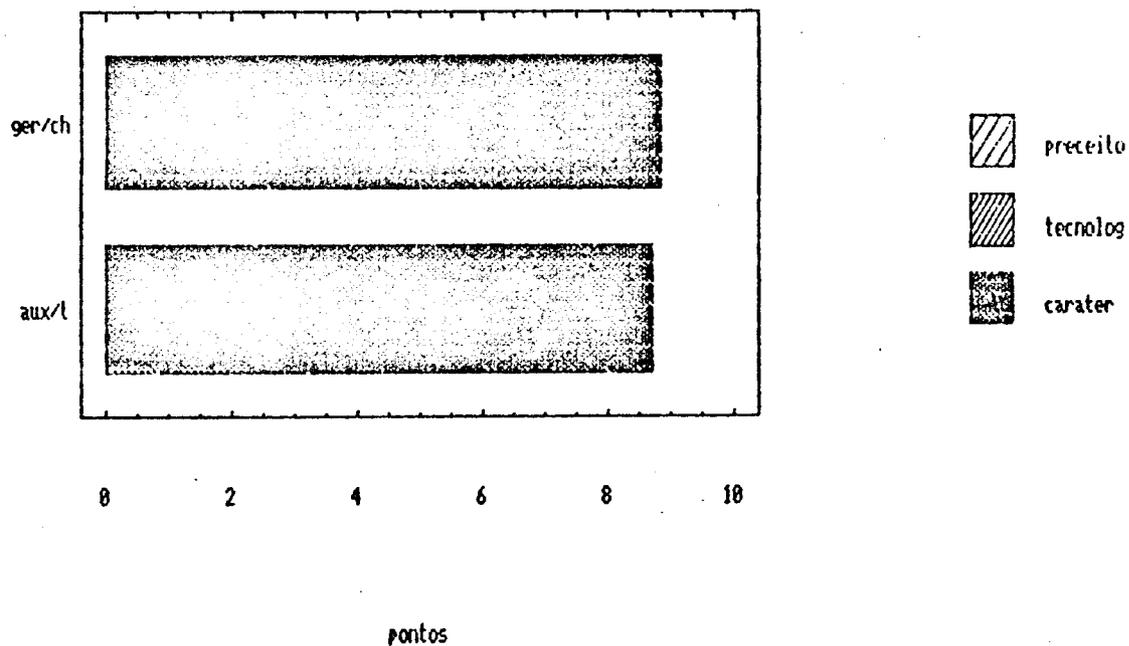


GRÁFICO Nº 44 - CULTURA NO BANCO

POR POSICAO HIERARQUICA (REAL)

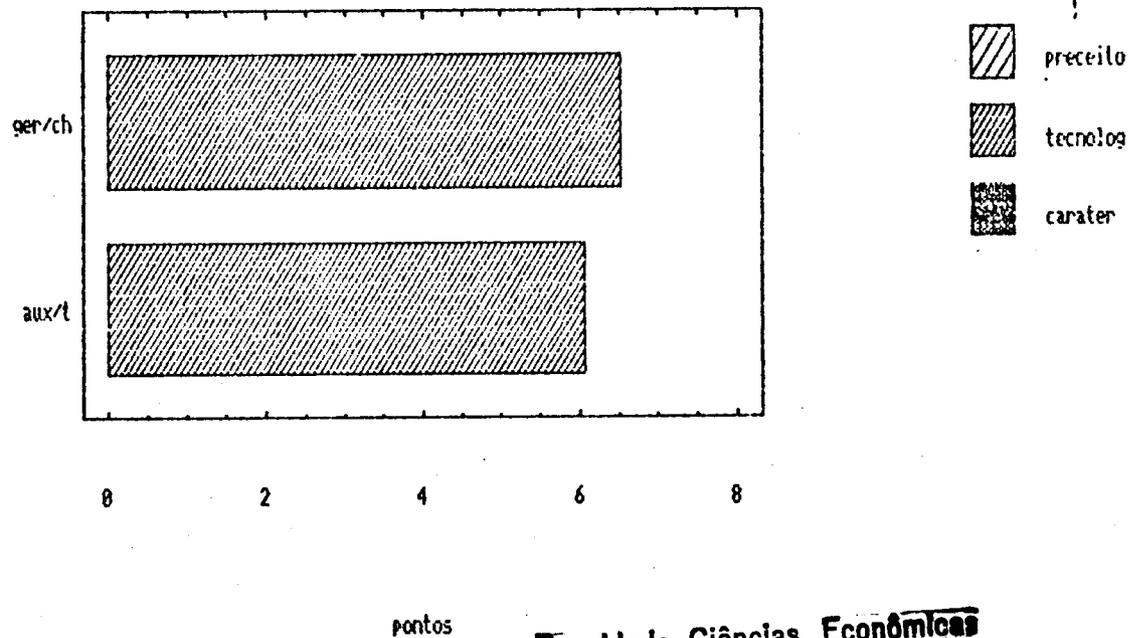


GRÁFICO Nº 68 - CLIMA ORGANIZACIONAL

NO BANCO

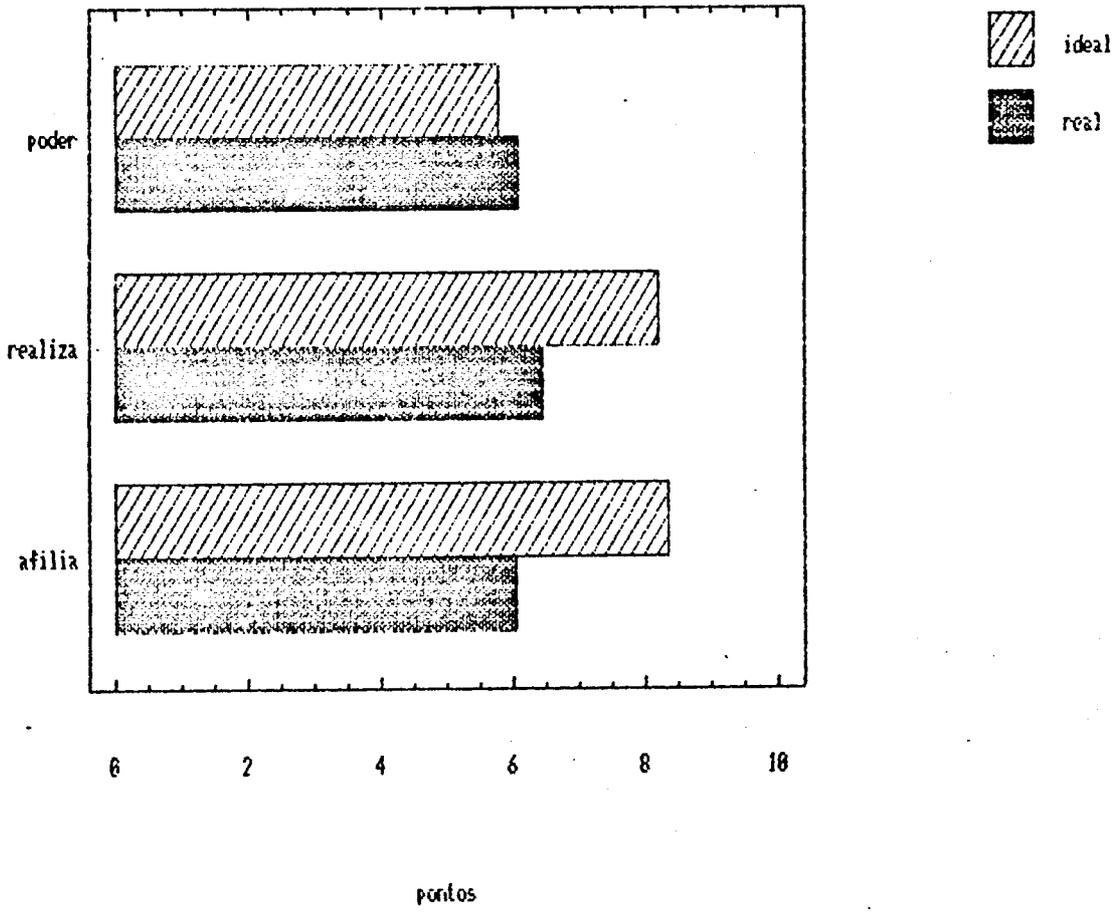


GRÁFICO Nº 69 - CLIMA NO BANCO

POR GRAU DE ESCOLARIDADE (IDEAL)

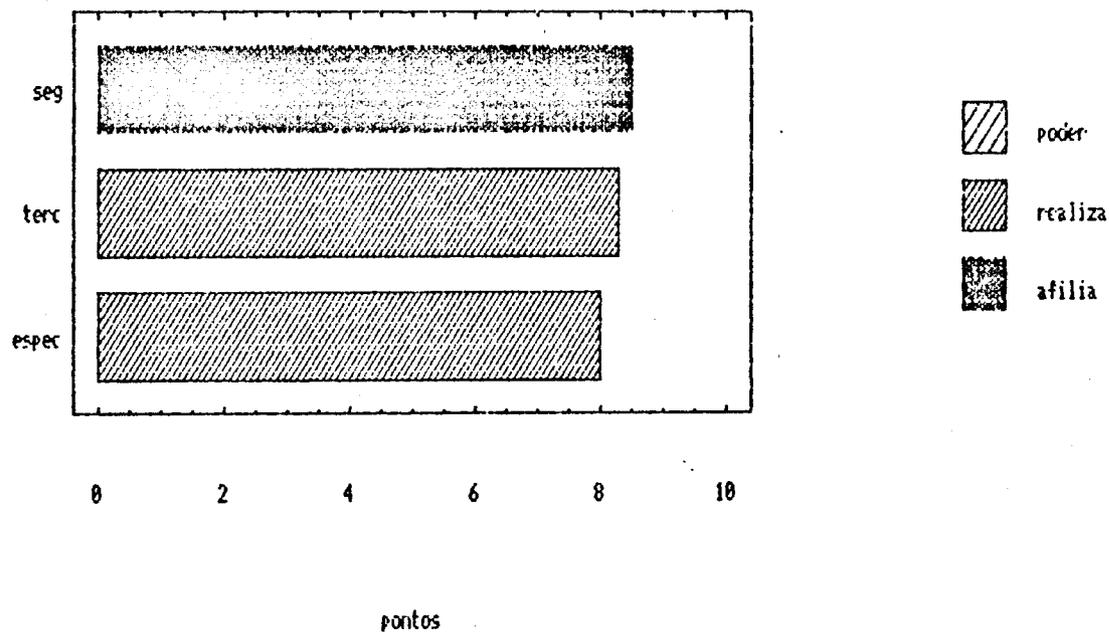


GRÁFICO Nº 70 - CLIMA NO BANCO

POR GRAU DE ESCOLARIDADE (REAL)

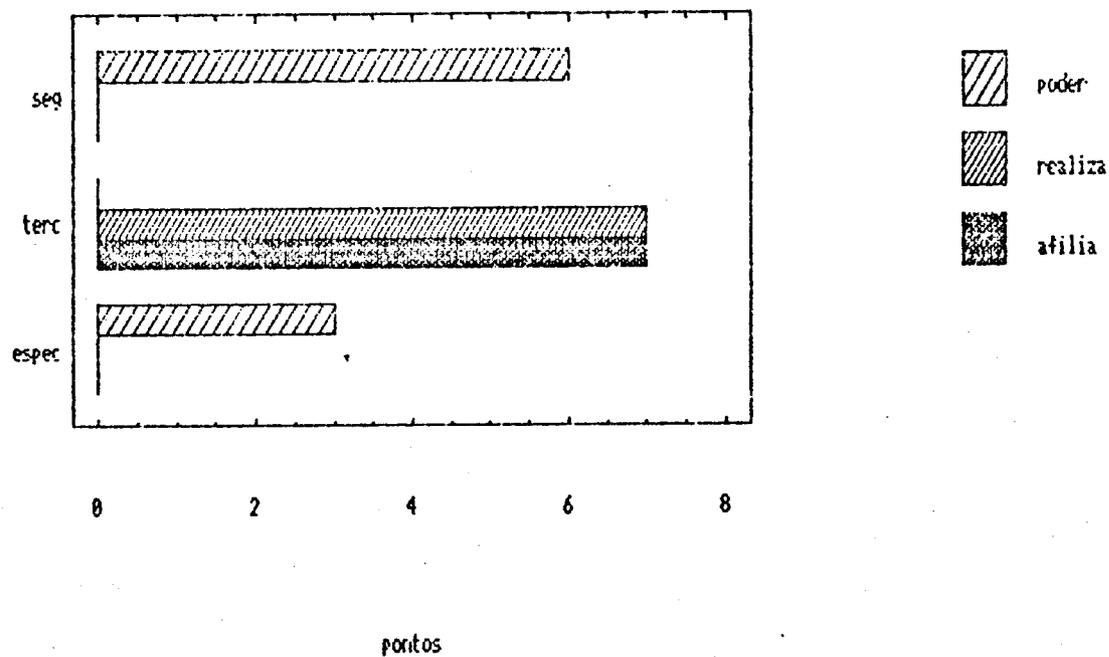


GRÁFICO Nº 71 - CLIMA NO BANCO

POR TEMPO DE SERVIÇO (IDEAL)

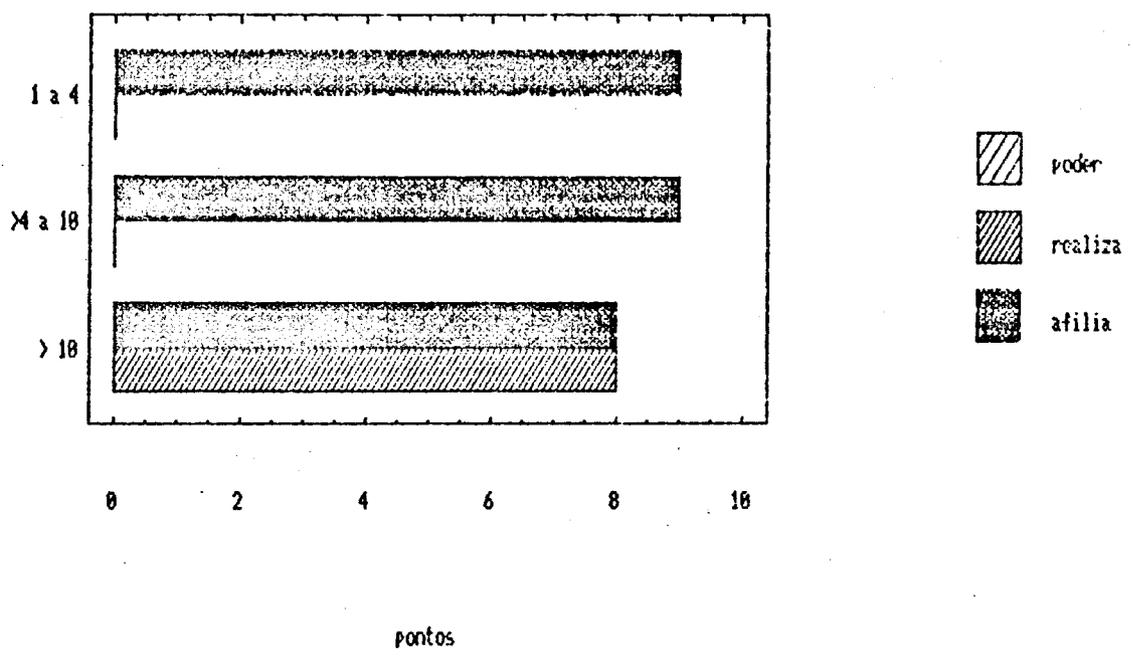


GRÁFICO Nº 72 - CLIMA NO BANCO

POR TEMPO DE SERVIÇO (REAL)

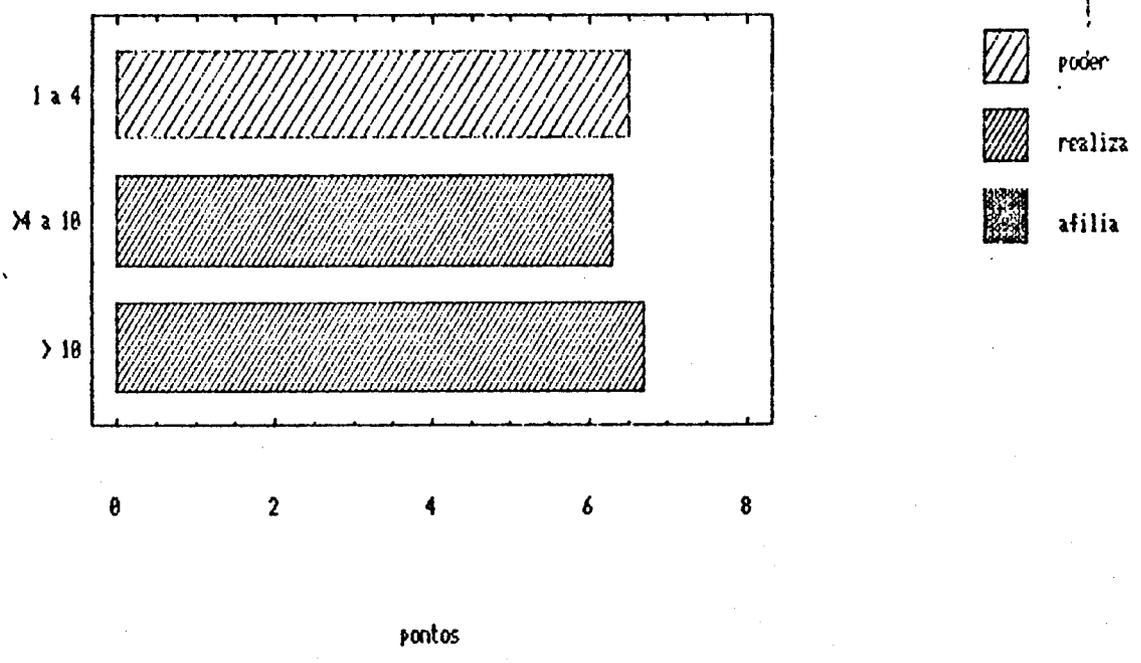
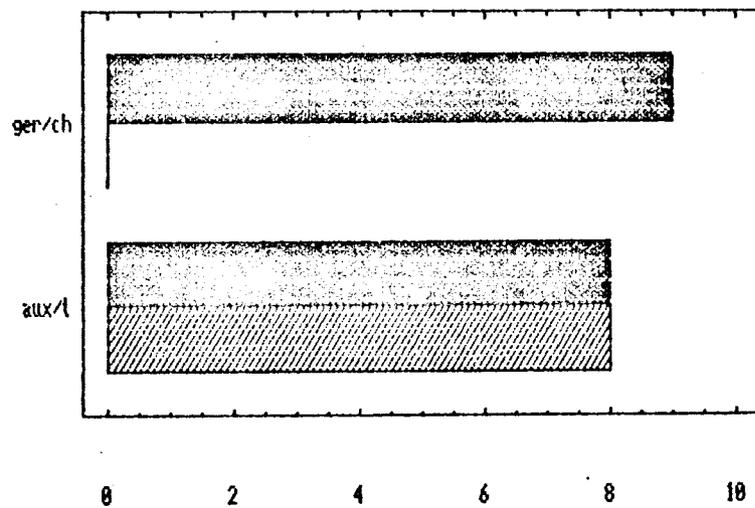


GRÁFICO Nº 73 - CLIMA NO BANCO

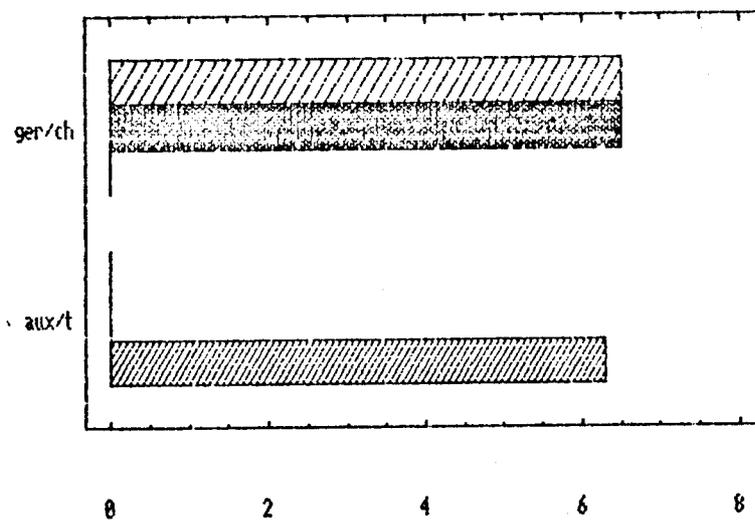
POR POSIÇÃO HIERÁRGICA (IDEAL)



pontos

GRÁFICO Nº 74 - CLIMA NO BANCO

POR POSIÇÃO HIERÁRGICA (REAL)



pontos

4.1.3 - Cooperativa

4.1.3.1 - Ideologia Organizacional

a) Ideologia Organizacional na Cooperativa como um Todo.

Também na Cooperativa prevaleceu a **ideologia com orientação para o papel**, relativo ao ponto de vista que seus funcionários têm sobre a estrutura e funcionamento da cooperativa, com um total de 1519 pontos (tabela nº 09 e gráfico nº 15). A **ideologia com orientação para o poder** foi ideologia que ficou logo a seguir, seguida da **ideologia com orientação para a tarefa** e por último, a **ideologia com orientação para a pessoa**. No que tange a posição "pessoal", a preferência foi pela **ideologia com orientação para a tarefa**, que atingiu a soma de 1622 pontos (tabela nº 09 e gráfico nº 16).

Esses dados permitem afirmar que, a exemplo da Universidade, a Cooperativa também é uma organização de natureza comunitária, sem a figura do dono do capital, com objetivos comunitários, o que explica um funcionamento e estrutura que resguarda o caráter da legalidade, da responsabilidade e, principalmente, da legitimidade, haja visto que seus dirigentes maiores são eleitos pelos associados e obrigados a prestar contas ao seu quadro social. A convicção e a vontade, por parte de seus funcionários, de que a estrutura e funcionamento deve

refletir um maior grau de objetividade, uma maior liberdade na execução das tarefas e um grau maior de flexibilidade, parece ser, pelas conclusões tiradas dessa pesquisa, a reação natural das pessoas frente à estruturas burocratizadas ou que transmitem um zelo maior com questões normativas e estatutárias.

b) Ideologia Organizacional Conforme as Percepções dos Grupos por Tempo de Serviço

A tabela nº 10 e os gráficos nº 16 e 17 mostram que, com exceção do grupo com tempo de serviço entre 1 e 4 anos, todos vêem a organização da mesma forma, ou seja, com forte orientação para o papel e gostariam de vê-la com orientação para a tarefa. A divergência do grupo referido em relação aos demais é de que para este grupo, prevalece um sentimento de uma organização política, onde as decisões são tomadas, em grande parte, com base no resultado de um equilíbrio de influências e da existência uma fonte central de poder, o que caracteriza a ideologia com orientação para o poder. Este sentimento teve uma ligeira vantagem em relação ao sentimento de que a organização seja mais racional e metódica, da ideologia com orientação para o papel.

c) Ideologia Organizacional Conforme as Percepções dos Grupos por Grau de Escolaridade

A tabela nº 11 e os gráficos nº 18 e 19 mostram que o grupo com maior qualificação, com nível de mestrado, apresentou, na posição "organização" um equilíbrio entre a ideologia com orientação para o papel e pessoa e, na posição "pessoal", a ideologia predominante foi a de orientação para o papel, estabelecendo assim uma certa conformidade entre o sentimento que o grupo tem da Cooperativa e o desejo daquilo que entende ser o ideal, diferentemente dos demais grupos, principalmente na posição das convicções pessoais, muito embora o baixo número de pontos atribuído (45) nos leva a concluir se tratar de opiniões de poucas pessoas.

d) Ideologia Organizacional Conforme as Percepções dos Grupos por Posição Hierárquica.

As opiniões das pessoas classificadas por posição hierárquica na Cooperativa, acerca do ponto de vista do que predomina na Cooperativa, em termo de estrutura e funcionamento e do ponto de vista de como deveria ser, pelas atitudes e convicções pessoais, não diverge da opinião geral da Cooperativa, já que a tabela nº 12 e os gráficos nº 20 e 21 mostram a mesma relação em termos das ideologias predominantes, ou seja, tanto o grupo gerencial como o grupo técnico-administrativo tiveram a predominância das ideologias com orientação para o papel e tarefa, respectivamente para as posições "organização" e "pessoal".

4.1.3.2 - Cultura Organizacional

a) Cultura Organizacional da Cooperativa com um Todo

Os dados da tabela nº 27 e do gráfico nº 45 evidenciam, na situação "real" (percebida), a tecnologia como elemento dominante na cultura organizacional da Cooperativa, com média geral de 5,39, seguida do caráter, com média de 5,25 e preceitos com 4,99. Um dos elementos que mais peso deu ao elemento dominante da cultura diz respeito ao grau de responsabilidade com relação ao trabalho que executa, que obteve a maior média (6,31) dentre os fatores do elemento tecnologia (tabela nº 28 ítem 32), e o elemento que mais está afetando negativamente é o interesse dos membros em se envolver com atividades que apresentem certo grau de dificuldade e desafio, que obteve a menor média (4,47) dentre os fatores (tabela nº 28 - ítem 11).

Essa situação chama atenção porque apresenta uma aparente contradição nas opiniões dos funcionários da Cooperativa, vez que de um lado eles entendem que existe um bom nível de responsabilidade das pessoas em relação ao trabalho, já que atribuíram as maiores notas a esse elemento. Por outro lado opinaram que o interesse das pessoas em se envolver com atividades que apresentam certo grau de dificuldade e desafio é baixo, haja visto que esse ítem recebeu as mais baixas notas. Assim, de um lado as pessoas entendem que são responsáveis, de outro, acham que não assumem desafios no trabalho.

O que pode ser inferido dessa situação de aparente contradição é que os membros da Cooperativa entendem que são responsáveis no trabalho mas que não se sentem motivados para assumirem novas atividades ou atividades que apresentam certo grau de dificuldade ou desafio. Essa conclusão encontra justificativa na análise que se faz do quadro nº 13, que apresentou o fator **recompensas pela realização de bons trabalho** como o fator de maior problema na Cooperativa, ou seja, o fator que obteve a maior diferença entre as médias atribuída às situações "ideal" e "real", o que determina, de acordo com os critérios estabelecidos nesta dissertação, o nível de insatisfação dos funcionários.

Na situação "ideal" (desejada) **caráter** foi o elemento cultural dominante, com média geral igual a 8,64, seguido, pela ordem, dos elementos **preceitos** (8,58) e **tecnologia** (8,52).

Assim sendo, os funcionários sentem a Cooperativa como uma organização complexa, envolta num conjunto de instrumentos e processos técnicos, que definem uma estrutura de funcionamento racional e especializada, enquanto desejariam vê-la como uma organização que contemplasse também as expectativas e motivações pessoais dos indivíduos que a integram.

O quadro nº 13 explicita os fatores culturais que contribuem com os maiores e menores níveis de insatisfação

por parte dos membros que integram o quadro funcional da Cooperativa.

Todos os fatores classificados nos primeiros lugares do quadro, que expressam os maiores índices de insatisfação, dizem respeito às políticas de administração de pessoal, senão vejamos: inexistência de políticas de recompensas; falta de oportunidade para participar das decisões; falta de oportunidade para progredir na hierarquia organizacional, inexistência de calor e apoio humano, inexistência de políticas de incentivos; inexistência de equidade na política salarial... . Esses dados expressam um certo descontentamento por parte dos funcionários com as práticas de gestão de pessoal, haja visto que os principais fatores problemáticos da Cooperativa dizem respeito à área de administração de recursos humanos.

De outro lado, os fatores que registram os menores índices de insatisfação, estão relacionados a encontros sociais, amizade, integração grupal, zelo pela higiene e segurança, enfim, aos aspectos relacionados ao convívio social do grupo, como pode ser observado através do quadro nº 12.

b) Cultura Organizacional Conforme as Percepções dos Grupos por Grau de Escolaridade

No que se refere a cultura organizacional desejada pelos grupos, em função do grau de escolaridade, é

possível afirmar, de acordo com os dados da tabela nº 29 e do gráfico nº 46, que as pessoas com formação equivalente ao 2º grau, 3º grau e mestrado, têm a mesma opinião, ou seja, todas gostariam de ver a Cooperativa com uma cultura organizacional onde predominasse o elemento **caráter**. Apenas o grupo de especialização prefere uma cultura organizacional mais centrada nos regulamentos, padrões de conduta, normas e procedimentos bem definidos (**preceitos**).

Para todos, a exceção do grupo de 3º grau, a cultura organizacional "sentida" ou "percebida" na Cooperativa, enfatiza a **tecnologia** (tabela nº 29 e gráfico nº 47).

O único grupo que "deseja" e "percebe" a mesma cultura organizacional na Cooperativa é o de 3º grau, em que o "caráter" preponderou em ambas as situações (ideal e real).

c) Cultura Organizacional Conforme as Percepções dos Grupos por Tempo de Serviço

O **caráter** também foi o elemento cultural predominante na concepção da maioria dos grupos divididos por tempo de serviço na Cooperativa, para a situação "ideal" de uma cultura organizacional na Cooperativa. Todas as pessoas que possuem mais de 1 ano de casa, optaram por entender ideal uma cultura organizacional que valorize o indivíduo, como pode ser observado na tabela nº 30 e no

gráfico nº 48. Observa-se, também, que no grupo que congrega os indivíduos que possuem entre 1 a 4 anos, de tempo de serviço o elemento **caráter** divide a opinião do grupo com o elemento **preceitos**, que obteve a predominância total apenas dentre as pessoas com menor tempo de casa (menos de 1 ano), que sentem, certamente, uma maior segurança no trabalho, através das normas e regulamentos.

No que se refere a opinião desses grupos a respeito da cultura organizacional reinante na Cooperativa, a partir das relações sentidas no dia-a-dia da organização (situação real), as posições dos grupos são mais divididas, como pode ser visualizado através da tabela nº 30 e do gráfico nº 49.

No grupo com melhor tempo de casa, o elemento **tecnologia** divide a predominância com o elemento **caráter**, que prepondera na opinião do grupo com tempo de serviço compreendido entre 1 e 4 anos. Nos demais grupos, que concentra o pessoal com maior tempo de casa (mais de 4 anos) a **tecnologia** é o elemento cultural predominante. Observa-se assim, que a preocupação com o indivíduo, a pessoa no trabalho, por parte da Cooperativa, é mais percebida entre o pessoal mais novo na organização, com menor tempo de serviço. Quanto mais tempo de casa, a percepção que as pessoas têm da Cooperativa é a de uma organização complexa e moderna, onde o elemento **tecnologia** comanda as relações de trabalho.

d) Cultura Organizacional Conforme as Percepções dos Grupos por Posição Hierárquica

As opiniões de ambos os grupos hierárquicos da Cooperativa não divergem muito em posição, haja visto que ambos os grupos, chefias e auxiliares técnico-administrativos, entendem que a **tecnologia** se apresenta no ambiente organizacional como elemento cultural predominante e o **caráter** é o elemento cultural que ambos os grupos gostariam de ver predominar na cultura organizacional da Cooperativa. O grupo gerencial, no entanto, mostrou também uma preferência, em igual proporção ao elemento **caráter**, pelo elemento **preceitos**, ambos com média igual a 8,53, na situação "ideal". Certamente porque cabe a esse grupo a responsabilidade com os controles, procedimentos e normas em geral (tabela nº 31 e gráficos nºs 50 e 51).

4.1.3.3 - Clima Organizacional

a) Clima Organizacional da Cooperativa como um Todo

O clima predominante na Cooperativa, na situação "real" ou "percebida" é caracterizado pela necessidade ou motivo de **poder** que apresentou uma média total de 6,28 (tabela nº 47 e gráfico nº 75), expressando assim, na opinião de seus funcionários, uma estrutura psicológica caracterizada pelo forte desejo de domínio e controle sobre as pessoas que a integram.

Na situação "ideal" ou "desajada", em que as pessoas opiniam a partir de suas concepções e atitudes pessoais, o motivo de **afiliação** teve a predominância, com média igual a 8,13, com ligeira margem de vantagem sobre o motivo de **realização**, que obteve a média 8,09 (tabela nº 47 e gráfico nº 75).

Dentre as dimensões condicionantes do clima organizacional, quando da opinião das pessoas a respeito do clima "real" ou "percebido" na Cooperativa, também aqui aparece o **conformismo** com destaque, já que obteve a maior média (7,48) dentre todas as dimensões (tabela nº 48 - item nº 1), evidenciando, dessa forma, um sentimento de que há inúmeras regras, procedimentos e políticas que limitam a atuação das pessoas no trabalho, impedindo-as de realizarem o trabalho da forma que acham seja a melhor.

Os principais problemas que repercutem negativamente na composição do clima organizacional da Cooperativa e que registraram os maiores índices de insatisfação, dizem respeito, pela ordem, aos **padrões de desempenho**, em que existe o sentimento de que a ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho é baixa, bem como o grau em que os membros da Cooperativa sentem que ela coloca objetivos estimulantes para eles; e a **recompensas**, que evidência o sentimento de que os funcionários da Cooperativa não estão sendo reconhecidos e recompensados positivamente pelo trabalho. Estes dois fatores registraram

as maiores diferenças entre as situações consideradas "ideal" e "real", no ambiente organizacional, conforme ilustra o quadro nº 17.

b) Clima Organizacional Conforme as Percepções dos Grupos por Grau de Escolaridade

Na opinião os funcionários da Cooperativa, quando separam por grau de escolaridade, predominou, a exceção do grupo que congrega as pessoas com o 3º grau, o "desejo" de que o clima organizacional da Cooperativa fosse caracterizado pela criatividade, auto-confiança e alto grau de responsabilidade individuais, característica essas típicas de motivo de **realização**, que predominou nos grupos de 2º grau, especialização e mestrado. O grupo de 3º grau optou pelo motivo de **afiliação**, que caracteriza um clima onde as relações calorosas, afetuosas e amistosas entre os indivíduos têm maior espaço (tabela nº 49 e gráfico nº 76).

No que se refere ao clima "real" ou "percebido", esses mesmos grupos têm a percepção de que o clima organizacional da Cooperativa é caracterizado pelo forte desejo de dominar, controlar, chefiar, influenciar e manter impacto sobre as pessoas, já que em todos os grupos predominou o motivo de **poder**, com média bem superior aos demais motivos (tabela nº 49 e gráfico nº 77).

c) Clima Organizacional Conforme as Percepções dos Grupos por Tempo de Serviço

Analisando a opinião dos grupos constituídos por tempo de serviço, verifica-se que os motivos de **realização** e **afiliação** dividiram as opiniões. O grupo de pessoal mais novo (menos de 1 ano de tempo de serviço) opinou, a respeito do clima "ideal", pelo motivo de **afiliação**. O grupo que integra pessoas com tempo de serviço entre 1 a 4 anos, opinou pelo motivo de **realização** e os demais grupos (com tempo de serviço superior a 4 anos) dividem as opiniões entre esses dois motivos (tabela nº 50 e gráfico nº 78).

Na situação "real", o motivo de **poder** predominou na opinião de todos os grupos (tabela nº 50 e gráfico nº 79).

d) Clima Organizacional Conforme as Percepções dos Grupos por Posição Hierárquica

A Cooperativa também apresentou opiniões de apenas dois níveis hierárquicos, o pessoal de nível de chefia e o pessoal de apoio técnico-administrativo. Ambos os grupos têm a mesma opinião a respeito do clima que consideram "ideal" e do clima que percebem ser o "real" na Cooperativa. Os motivos de **afiliação** e **poder** predominam nas opiniões dos dois grupos, respectivamente nas situações "ideal" e "real", reforçando a posição a respeito do clima organizacional da Cooperativa como um todo.

4.1.3.4 - As Relações entre Ideologia, Cultura e Clima Organizacionais

As relações PAPEL-TECNOLOGIA-PODER e TAREFA-CARÁTER-AFILIAÇÃO, respectivamente nas posições "organização/real" e "pessoal/ideal" (quadro nº 17) demonstram que não existe conformidade entre o que os agentes organizacionais da Cooperativa **percebem** a respeito da estrutura e funcionamento da Cooperativa e o que **desejam** a respeito dessa mesma estrutura e funcionamento, haja visto que nenhum dos elementos (ideologia, cultura e clima) apareceu de forma igualitária nas posições "organização/real" e "pessoal/ideal".

No que diz respeito à relação entre ideologia, cultura e clima organizacionais, percebe-se, na posição "organização/real", também não existir correspondência perfeita entre os três elementos, de modo a estabelecer uma relação de causalidade circular. Existe relação perfeita, segundo nosso entendimento, entre **ideologia** e **clima**, vez que na ideologia com orientação para o **poder** existe uma preocupação muito grande com a legalidade, a responsabilidade e a legitimidade, onde todas as relações de trabalho são controladas por acordos, regras e procedimentos e no clima caracterizado pelo motivo de **poder**, persiste um ambiente de domínio e controle, através de regras, procedimentos, políticas e práticas.

Na posição "pessoal/ideal" também não existe correspondência perfeita entre os três elementos. Nesta posição existe correspondência entre cultura e clima (caráter-afiliação), haja visto que um clima afiliativo manifesta relações calorosas, afetuosas e amistosas entre os indivíduos que compõem uma organização e estas relações afetivas representam a expressão de uma cultura organizacional onde sobrepuja as manifestações afetivo-volitivas espontâneas das pessoas.

Na Cooperativa não encontramos, em nenhuma situação, correspondência perfeita entre ideologia, cultura e clima organizacionais, de modo a estabelecer relação de causa e efeito entre esses três elementos.

TABELA Nº 09 - IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL NA COOPERATIVA

IDEOLOGIA	POSICÃO			
	ORGANIZAÇÃO		PESSOAL	
	PONTOS	%	PONTOS	%
PODER	1.401	26,68	835	15,90
PAPEL	1.519	28,93	1.323	25,19
TAREFA	1.296	24,68	1.622	30,88
PESSOA	1.035	19,71	1.472	28,03
TOTAL	5.251	100	5.252	100

TABELA Nº 10 - IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PERCEPÇÕES DOS GRUPOS POR TEMPO DE SERVIÇO NA COOPERATIVA - em pontos atribuídos

TEMPO DE SERVIÇO	POSICÃO	I D E O L O G I A				IDEOLOGIA PREDOMINANTE
		PODER	PAPEL	TAREFA	PESSOA	
MENOS DE 1 ANO	ORGANIZAÇÃO	39	57	38	23	PAPEL
	PESSOAL	21	51	60	38	TAREFA
ENTRE 1 A 4 ANOS	ORGANIZAÇÃO	468	443	364	277	PODER
	PESSOAL	236	402	479	425	TAREFA
ENTRE 4 A 10 ANOS	ORGANIZAÇÃO	437	540	465	402	PAPEL
	PESSOAL	387	449	554	539	TAREFA
ACIMA DE 10 ANOS	ORGANIZAÇÃO	451	479	429	333	PAPEL
	PESSOAL	271	421	529	470	TAREFA

TABELA Nº 11 - IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PERCEPÇÕES DOS GRUPOS POR GRAU DE ESCOLARIDADE NA COOPERATIVA - em pontos atribuídos

GRAU DE ESCOLARIDADE	POSICÃO	I D E O L O G I A				IDEOLOGIA PREDOMINANTE
		PODER	PAPEL	TAREFA	PESSOA	
1º GRAU	ORGANIZAÇÃO	244	266	210	180	PAPEL
	PESSOAL	180	229	263	228	TAREFA
2º GRAU	ORGANIZAÇÃO	938	996	861	656	PAPEL
	PESSOAL	530	871	1.077	984	TAREFA
3º GRAU	ORGANIZAÇÃO	189	215	189	157	PAPEL
	PESSOAL	100	178	239	223	TAREFA
MESTRADO	ORGANIZAÇÃO	30	42	36	42	PAPEL/PESSOA
	PESSOAL	25	45	43	37	PAPEL

TABELA Nº 12 - IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PERCEPÇÕES DOS GRUPOS POR POSICÃO HIERÁRQUICA NA COOPERATIVA - em pontos atribuídos

POSICÃO HIERÁRQUICA	POSICÃO	I D E O L O G I A				IDEOLOGIA PREDOMINANTE
		PODER	PAPEL	TAREFA	PESSOA	
GERÊNCIA/	ORGANIZAÇÃO	514	587	558	442	PAPEL
CHEFIA	PESSOAL	348	536	642	574	TAREFA
AUXILIAR	ORGANIZAÇÃO	887	932	738	593	PAPEL
TÉC/ADM	PESSOAL	487	787	980	898	TAREFA

TABELA Nº 27 - ÍNDICES DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA COOPERATIVA

ELEMENTOS DA CULTURA	SITUAÇÃO					
	REAL			IDEAL		
	X	S	Z	X	S	Z
PRECEITOS	4.99	0.69	13.82	8.58	0.24	2.79
TECNOLOGIA	5.39	0.51	9.47	8.52	0.25	2.91
CARÁTER	5.25	0.63	11.98	8.64	0.30	3.51

TABELA Nº 28 - ÍNDICES MÉDIOS DOS ITENS QUE COMPÕEM A CULTURA ORGANIZACIONAL DA COOPERATIVA.

ELEMENTOS DA CULTURA	ÍTEM (QUESTIONÁRIO)	SITUAÇÃO		
		X IDEAL (DESEJADA)	X REAL (PERCERIDA)	DIFERENÇA ENTRE I/R
	1	8.66	4.50	4.16
	4	8.69	5.36	3.33
P	7	8.89	5.33	3.56
R	10	8.81	5.47	3.34
E	13	8.50	3.77	4.73
C	16	8.36	4.92	3.44
E	19	8.16	5.47	2.69
I	22	8.61	4.33	4.28
T	25	8.53	5.31	3.22
O	28	8.44	4.50	3.94
S	31	8.25	5.53	2.72
	34	8.77	4.14	4.63
	37	8.94	6.27	2.67
X		8.58	4.99	3.59
	2	8.86	5.53	3.33
	5	8.44	5.16	3.28
T	8	8.50	5.72	2.78
E	11	8.50	4.47	4.03
C	14	8.36	5.42	2.94
N	17	8.42	5.25	3.17
O	20	8.53	5.27	3.26
L	23	8.55	5.47	3.08
O	26	8.14	5.72	2.42
G	29	8.64	4.92	3.72
I	32	8.72	6.31	2.41
A	35	8.92	6.08	2.84
	38	8.08	4.75	3.33
X		8.52	5.39	3.13
	3	8.66	5.97	2.69
	6	8.66	5.27	3.39
	9	8.88	5.27	3.61
C	12	8.94	5.22	3.72
A	15	8.25	4.77	3.48
R	18	8.81	4.50	4.31
A	21	8.69	5.42	3.27
T	24	8.81	3.92	4.89
E	27	7.61	5.69	1.92
R	30	8.81	5.66	3.15
	33	8.83	6.33	2.50
	36	8.75	4.92	3.83
	39	8.61	4.33	4.28
X		8.64	5.25	3.39

QUADRO Nº 13 - HIERARQUIA DOS FATORES CULTURAIS DE ACORDO COM O NÍVEL DE INSATISFAÇÃO DOS MEMBROS DA COOPERATIVA

ORDEM	DIFERENÇA ENTRE I/R (*)	NÚMERO DE QUES-IONÁRIO	FATORES/PROBLEMAS
1º	4,89	24	Recompensas pela realização de bons trabalhos.
2º	4,73	13	Oportunidade para participar das decisões da organização.
3º	4,63	34	Oportunidade para progredir na hierarquia organizacional.
4º	4,31	18	Existência de calor e apoio humano na organização.
5º	4,28	22	Existência de política de incentivos coerentes com as necessidades de seus membros.
6º	4,16	1	Existência de equidade na política salarial.
7º	4,03	11	Interesse dos membros em se envolver com atividades que apresentem certo grau de dificuldade e desafio.
8º	3,94	28	Tomada de decisões por consenso de grupos.
9º	3,83	36	Manifestação de alegria e entusiasmo no ambiente de trabalho.
10º	4,89	24	Recompensas pela realização de bons trabalhos.
11º	3,72	12	Apoio constante da coordenação/chefia em qualquer circunstância.
12º	3,61	9	Manifestação de confiança e reconhecimento do chefe pelo esforço dispensado ao trabalho.
13º	3,56	7	Normas e processos de controle (técnico e administrativo) são aplicados de forma adequada na organização.
14º	3,48	15	Interesse da chefia pelos problemas que afligem os subordinados.
15º	3,44	16	Oportunidade para assumir posição de coordenação ou liderança de equipes de trabalho.
16º	3,39	6	Oportunidade de enriquecer conhecimentos e adquirir habilidades para crescimento pessoal.
17º	3,34	10	Existência de unidade de coordenação e de supervisão técnica.
18º	3,33	2	Existência de equipes de alta competência técnica.
19º	3,33	38	Disponibilidade de tempo para estudos.
20º	3,33	4	Autonomia para planejar atividades e solucionar problemas que dizem respeito a sua área de atuação.
21º	3,28	39	Oportunidade de desenvolver auto-confiança.
22º	3,28	5	Existência (numericamente satisfatória) de pessoal de apoio técnico.
23º	3,27	21	Cooperação e respeito mútuos entre os membros, ao invés de atitudes individualistas.
24º	3,26	20	Oportunidade de realizar bons trabalhos e, conseqüentemente, contribuir para o desenvolvimento tecnológico.
25º	3,22	25	Esforço dos membros ou setores da organização para ações conjugadas no cumprimento do seu papel.
26º	3,17	26	Utilização dos resultados do trabalho no processo produtivo, em benefício da comunidade.
27º	3,08	27	Companheirismo, apesar de hierarquia organizacional.
28º	2,94	28	Tomada de decisões por consenso de grupos.
29º	2,92	29	Comunicação, com antecedência, sobre mudanças que ocorrem no ambiente de trabalho ou na tarefa que executa.
30º	2,84	35	Disponibilidade de materiais e equipamentos necessários ao trabalho.
31º	2,78	8	Existência (numericamente satisfatória) de pessoal de apoio administrativo.
32º	2,72	31	Liberdade para cada membro estabelecer seus próprios métodos de trabalho, com metas e objetivos já definidos.
33º	2,69	19	Grau de influência da organização nas decisões políticas do setor (a nível estadual e/ou federal).
34º	2,69	3	Liberdade para expressar o que se pensa e sente.
35º	2,67	37	Zelo pela higiene e segurança no trabalho.
36º	2,50	33	Amizade entre os membros da organização, mesmo fora do ambiente de trabalho.
37º	2,46	32	Grau de responsabilidade com relação ao trabalho que executa.
38º	2,42	26	Utilização dos resultados do trabalho no processo produtivo, em benefício da comunidade.
39º	2,96	30	Encontros sociais indiscriminados dos membros da organização.

Diferença entre os índices médios das situações "ideal" e "real" conforme ilustra a tabela nº 28

TABELA Nº 29 - CULTURA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PERCEPÇÕES DOS GRUPOS POR GRAU DE ESCOLARIDADE NA COOPERATIVA - média geral (x)

GRAU DE ESCOLARIDADE	SITUAÇÃO	ELEMENTOS DA CULTURA			CULTURA PREDOMINANTE
		PRECEITOS	TECNOLOGIA	CARÁTER	
2º GRAU	IDEAL	8,38	8,30	8,61	CARÁTER
	REAL	4,76	5,07	4,76	TECNOLOGIA
3º GRAU	IDEAL	8,69	8,69	8,92	CARÁTER
	REAL	5,0	5,30	5,46	CARÁTER
ESPECIALIZAÇÃO	IDEAL	8,76	8,61	8,69	PRECEITOS
	REAL	5,46	6,23	5,38	TECNOLOGIA
MESTRADO	IDEAL	7,76	7,84	8,0	CARÁTER
	REAL	5,07	5,30	5,0	TECNOLOGIA

TABELA Nº 30 - CULTURA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PERCEPÇÕES DOS GRUPOS POR TEMPO DE SERVIÇO NA COOPERATIVA - média geral (x)

TEMPO DE SERVIÇO	SITUAÇÃO	ELEMENTOS DA CULTURA			CULTURA PREDOMINANTE
		PRECEITOS	TECNOLOGIA	CARÁTER	
MENOS DE 1 ANO	IDEAL	8,46	8,23	8,38	PRECEITOS
	REAL	2,84	2,92	2,92	TECNOL/CARÁTER
ENTRE 1 A 4 ANOS	IDEAL	8,92	8,76	8,92	PRECEITOS/CARÁTER
	REAL	4,61	5,0	5,15	CARÁTER
ENTRE 4 A 10 ANOS	IDEAL	8,23	8,15	8,30	CARÁTER
	REAL	4,84	5,61	5,46	TECNOLOGIA
ACIMA DE 10 ANOS	IDEAL	8,84	8,84	8,92	CARÁTER
	REAL	5,53	6,0	5,84	TECNOLOGIA

TABELA Nº 31 - CULTURA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PERCEPÇÕES DOS GRUPOS POR POSIÇÃO HIERÁRQUICA NA COOPERATIVA - média geral (x)

POSIÇÃO HIERÁRQUICA	SITUAÇÃO	ELEMENTOS DA CULTURA			CULTURA PREDOMINANTE
		PRECEITOS	TECNOLOGIA	CARÁTER	
GERÊNCIA/CHEFIA	IDEAL	8,53	8,15	8,53	PRECEITOS/CARÁTER
	REAL	5,69	5,84	5,76	TECNOLOGIA
AUXILIAR/TÉC/ADM	IDEAL	8,84	8,76	8,92	CARÁTER
	REAL	4,61	5,15	5,0	TECNOLOGIA

TABELA Nº 47 - ÍNDICES MÉDIOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA COOPERATIVA

MOTIVOS IDENTIFICADORES	SITUAÇÃO					
	REAL			IDEAL		
	X	S	Z	X	S	Z
PODER	6,28	1,69	26,91	6,21	2,93	47,18
REALIZAÇÃO	5,38	1,50	27,88	8,09	0,40	4,94
AFILIAÇÃO	4,77	0,60	12,57	8,13	0,01	0,12

TABELA Nº 48 - ÍNDICES MÉDIOS DAS DIMENSÕES QUE COMPÕEM O CLIMA ORGANIZACIONAL DA COOPERATIVA

MOTIVOS IDENTIFICADORES	DIMENSÕES (QUESTIONÁRIO)	SITUAÇÃO		
		X IDEAL	X REAL	DIFERENÇA ENTRE I/R
PODER	1	4,14	7,48	-3,34
	7	8,28	5,08	3,20
	X	6,21	6,28	-0,07
REALIZAÇÃO	2	7,71	4,83	2,88
	3	8,06	4,23	3,83
	X	8,51	7,08	1,43
AFILIAÇÃO	4	8,12	4,34	3,78
	6	8,14	5,20	2,94
	X	8,13	4,77	3,36

QUADRO Nº 17 - HIERARQUIA DAS DIMENSÕES CONDICIONANTES DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE ACORDO COM O NÍVEL DE INSATISFAÇÃO DOS MEMBROS DA COOPERATIVA

ORDEN	DIFERENÇA ENTRE I/R	NÚMERO DE QUES-IONÁRIO	DIMENSÕES CONDICIONANTES/PROBLEMAS
1º	3,83	3	Padrões
2º	3,78	4	Recompensas
3º	3,34	1	Conformismo
4º	3,20	7	Liderança
5º	2,94	6	Apoio e calor humano
6º	2,89	2	Responsabilidade
7º	1,43	5	Clareza Organizacional

* Diferença entre os índices médios das situações "Ideal" e "Real" conforme ilustra a tabela nº 48

Nota: O sinal negativo não foi considerado na ordem dos índices porque o que importa é a distancia entre o ponto ideal e real para definir o nível de insatisfação.

TABELA Nº 49 - CLIMA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PERCEPÇÕES DOS GRUPOS POR GRAU DE ESCOLARIDADE NA COOPERATIVA - média geral (x)

GRAU DE ESCOLARIDADE	SITUAÇÃO	MOTIVOS IDENTIFICADORES			CLIMA PREDOMINANTE
		PODER	REALIZAÇÃO	AFILIACÃO	
2º GRAU	IDEAL	6,0	7,7	6,5	REALIZAÇÃO
	REAL	6,5	5,0	4,0	PODER
3º GRAU	IDEAL	6,5	8,3	8,5	AFILIACÃO
	REAL	6,5	4,7	4,5	PODER
ESPECIALIZACÃO	IDEAL	6,0	8,3	8,0	REALIZAÇÃO
	REAL	6,5	5,0	5,0	PODER
MESTRADO	IDEAL	4,5	7,7	7,0	REALIZAÇÃO
	REAL	5,5	3,3	2,5	PODER

TABELA Nº 50 - CLIMA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PERCEPÇÕES DOS GRUPOS POR TEMPO DE SERVIÇO NA COOPERATIVA - média geral (x)

TEMPO DE SERVIÇO	SITUAÇÃO	MOTIVOS IDENTIFICADORES			CLIMA PREDOMINANTE
		PODER	REALIZAÇÃO	AFILIACÃO	
MENOS DE 1 ANO	IDEAL	5,0	4,7	5,5	AFILIACÃO
ENTRE 1 A 4 ANOS	IDEAL	6,0	8,7	8,5	REALIZAÇÃO
ENTRE 4 A 10 ANOS	IDEAL	7,0	8,0	8,0	REAL/AFILIACÃO
ACIMA DE 10 ANOS	IDEAL	6,5	5,3	4,5	PODER
	REAL	7,5	6,0	3,0	PODER
	REAL	6,0	4,0	4,5	PODER
	REAL	6,5	8,0	8,0	REAL/AFILIACÃO
	REAL	6,0	5,0	5,0	PODER

TABELA Nº 51 - CLIMA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PERCEPÇÕES DOS GRUPOS POR POSIÇÃO HIERÁRQUICA NA COOPERATIVA - média geral (x)

POSIÇÃO HIERÁRQUICA	SITUAÇÃO	MOTIVOS IDENTIFICADORES			CLIMA PREDOMINANTE
		PODER	REALIZAÇÃO	AFILIACÃO	
GERÊNCIA/CHEFIA	IDEAL	6,0	7,3	8,0	AFILIACÃO
AUXILIAR	IDEAL	6,0	8,3	8,5	AFILIACÃO
TÉC/ADM	REAL	7,0	5,3	5,5	PODER
	REAL	6,0	5,7	4,5	PODER

GRÁFICO Nº 15 - IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL

NR COOPERATIVA

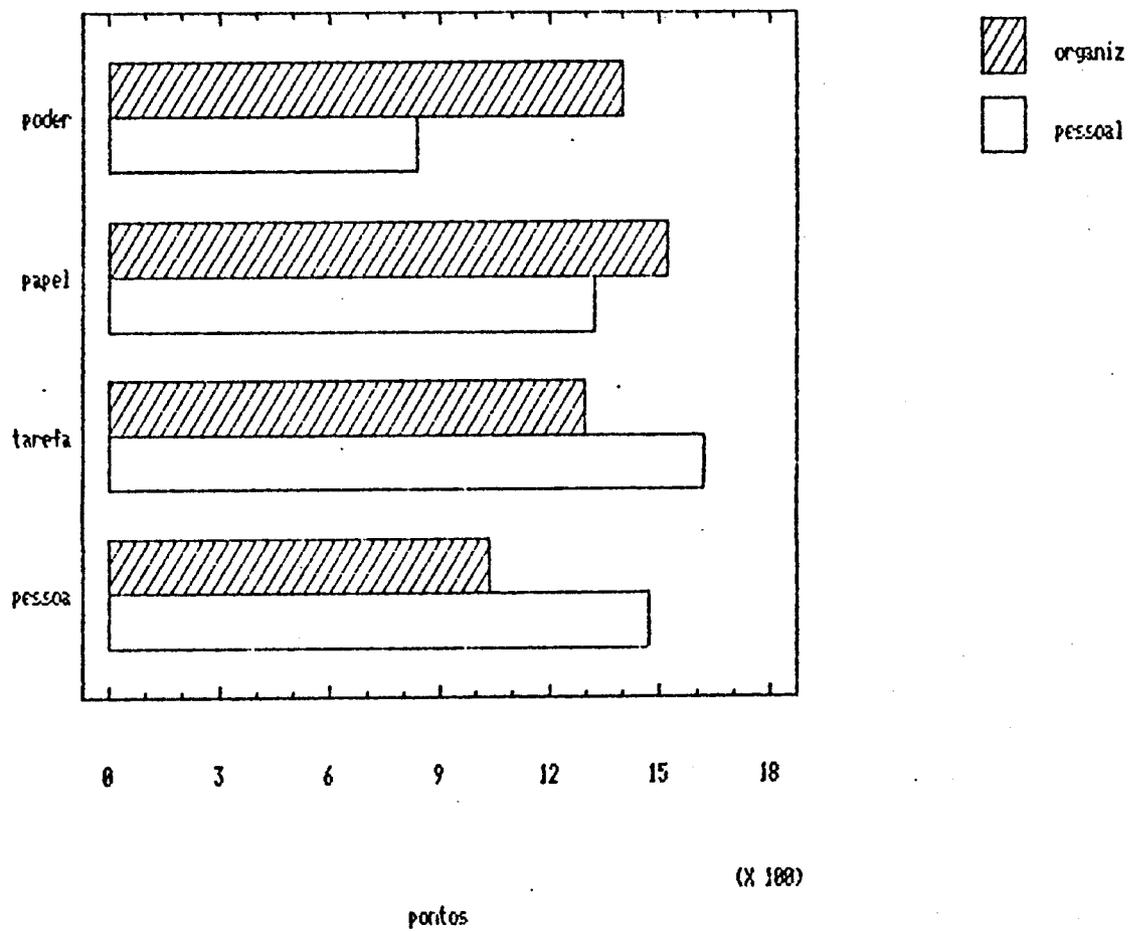


GRÁFICO Nº 16 - IDEOLOGIA NA COOPERATIVA

POR TEMPO DE SERVIÇO (ORGANIZACAO)

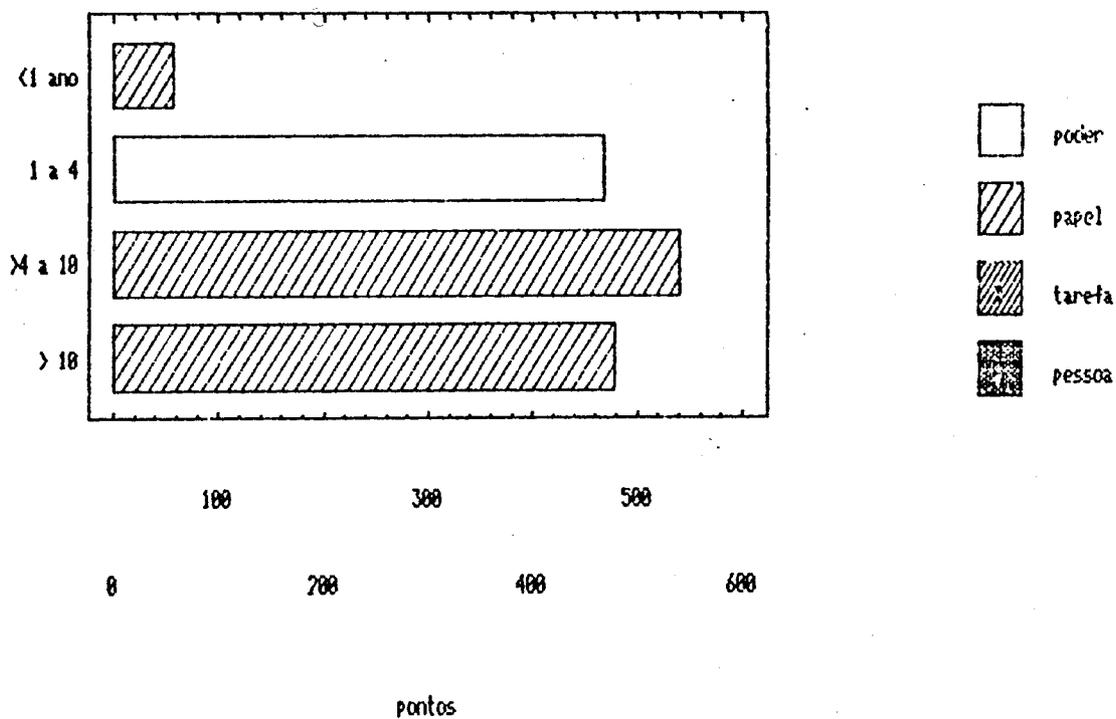


GRÁFICO Nº 17 - IDEOLOGIA NA COOPERATIVA

POR TEMPO DE SERVIÇO (PESSOAL)

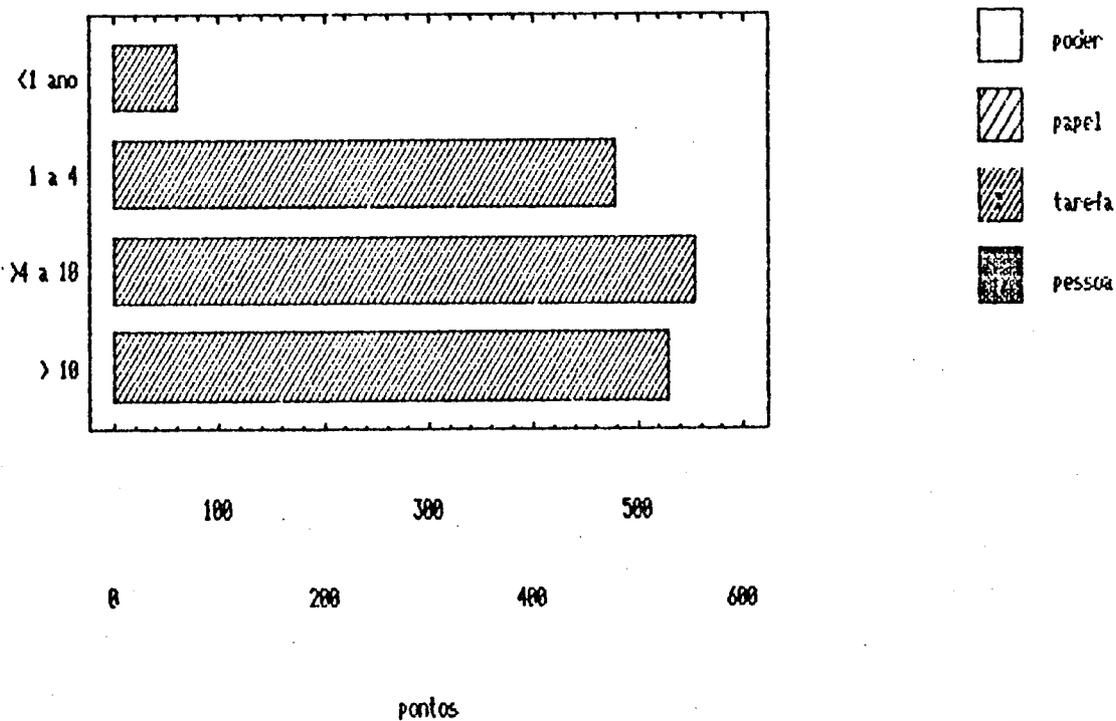


GRÁFICO Nº 18 - IDEOLOGIA NA COOPERATIVA

POR GRAU DE ESCOLARIDADE (ORGANIZAÇÃO)

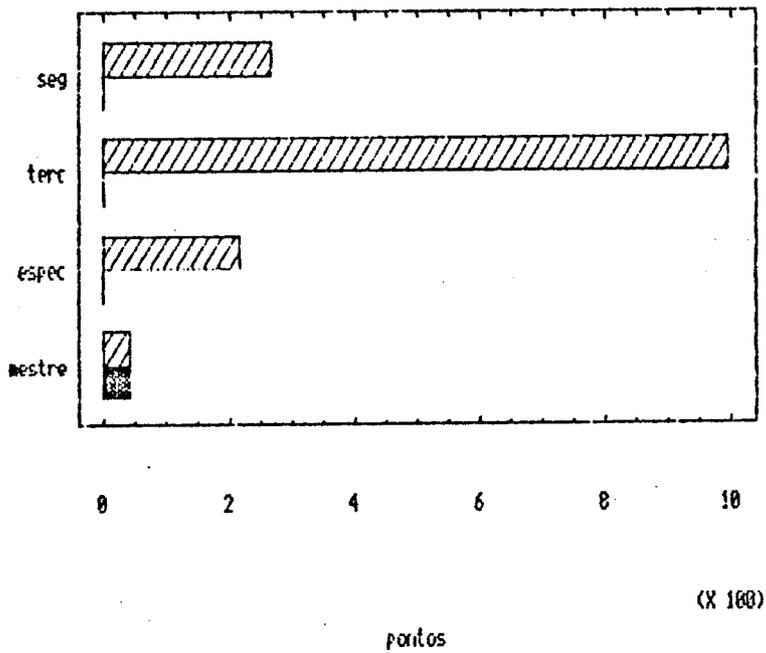


GRÁFICO Nº 19 - IDEOLOGIA NA COOPERATIVA

POR GRAU DE ESCOLARIDADE (PESSOAL)

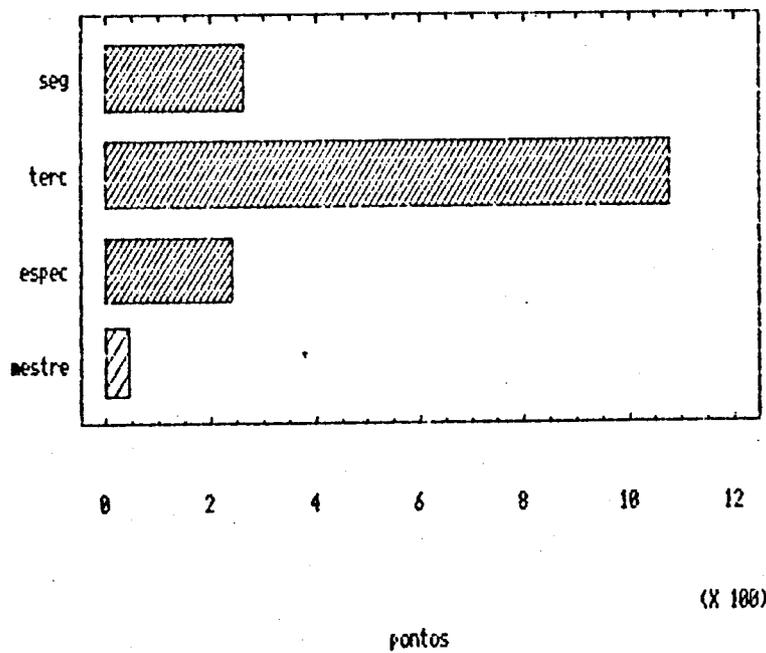


GRÁFICO Nº 20 - IDEOLOGIA NA COOPERATIVA

POR POSICAO HIERARQUICA (ORGANIZACAO)

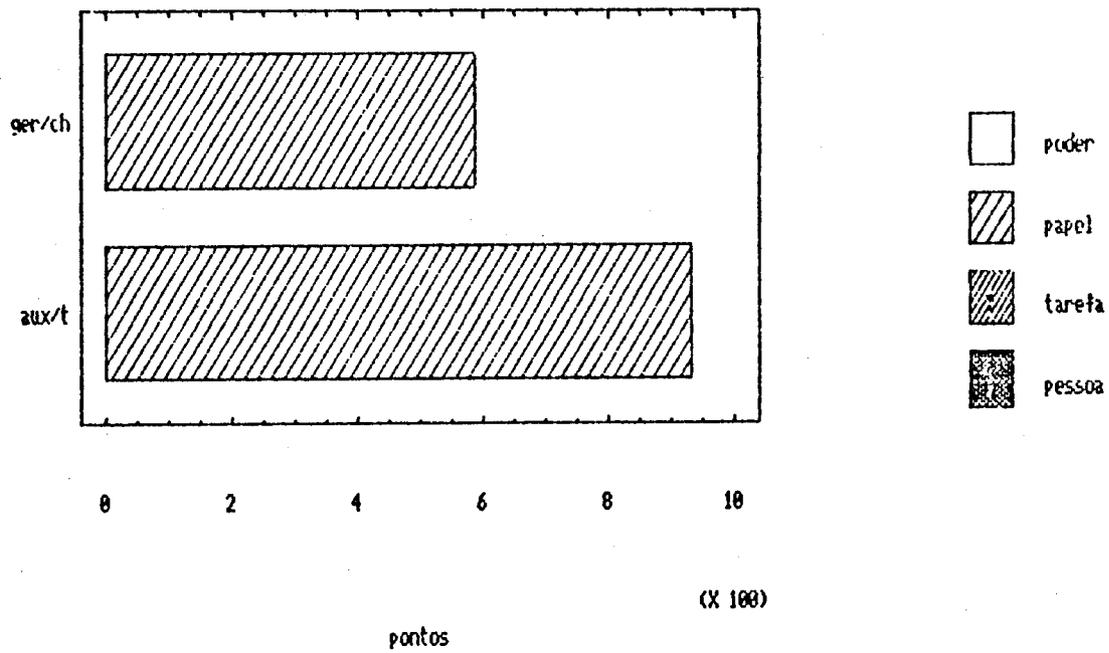


GRÁFICO Nº 21 - IDEOLOGIA NA COOPERATIVA

POR POSICAO HIERARQUICA (PESSOAL)

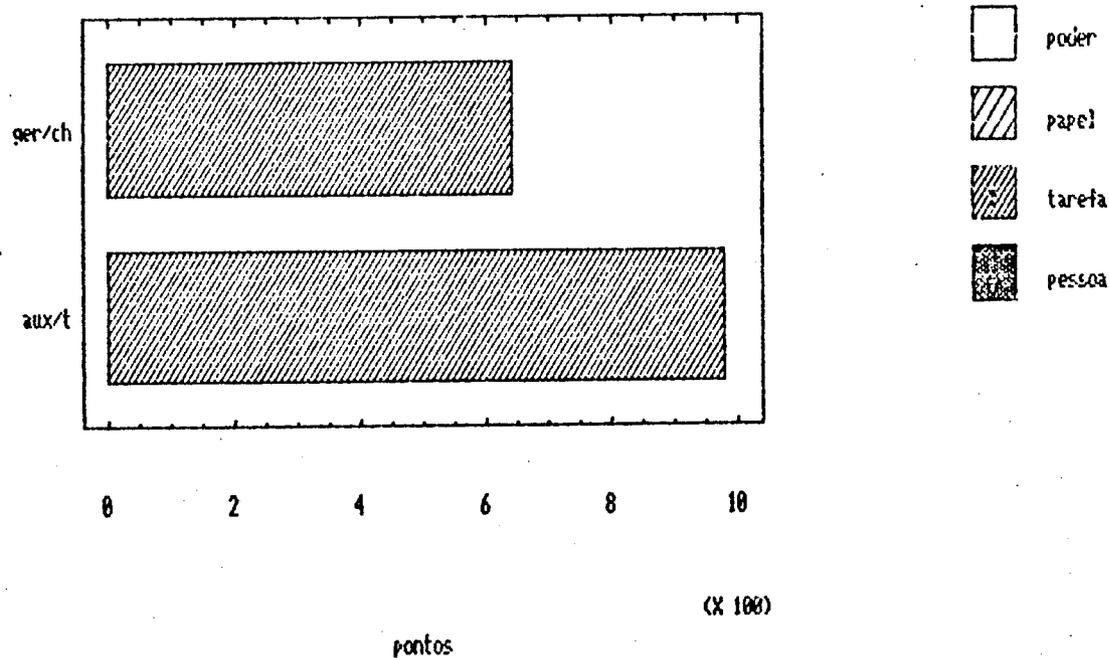


GRÁFICO Nº 45 - CULTURA ORGANIZACIONAL

NA COOPERATIVA

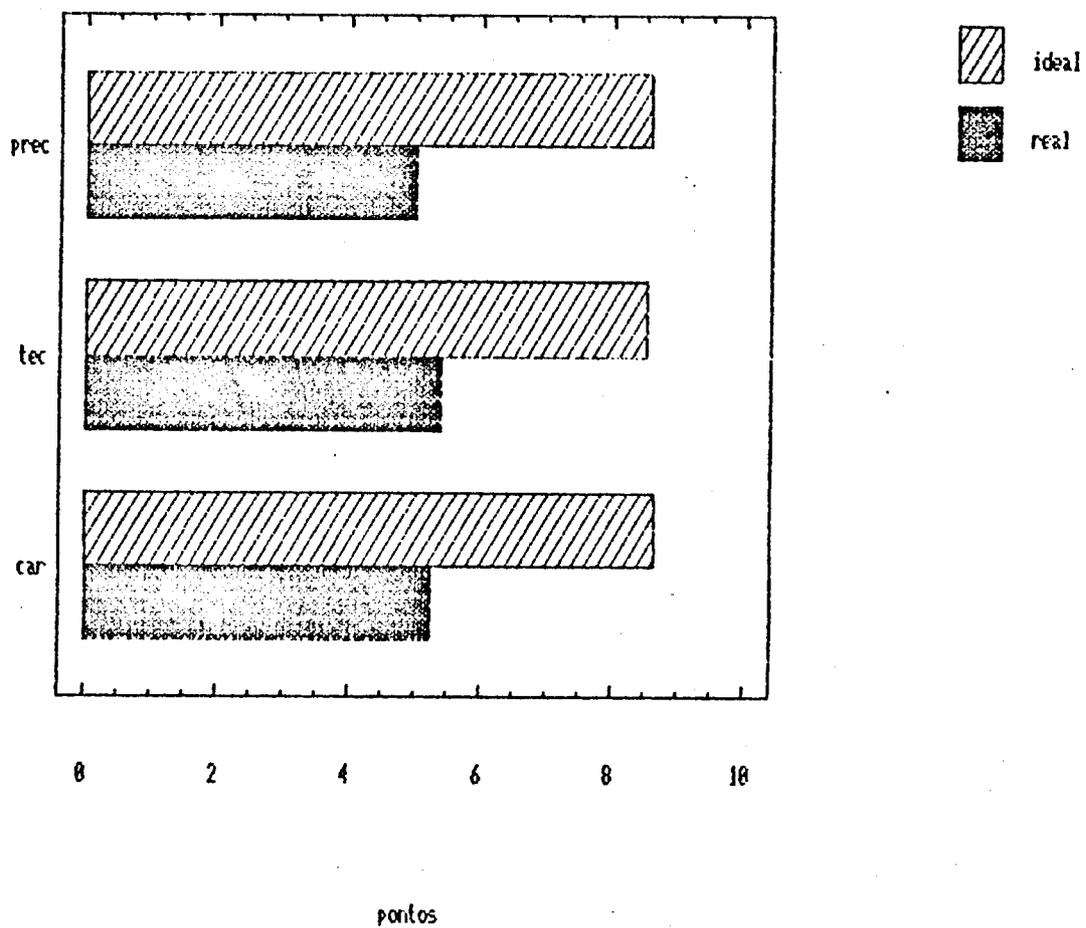


GRÁFICO Nº 46 - CULTURA NA COOPERATIVA

POR GRAU DE ESCOLARIDADE (IDEAL)

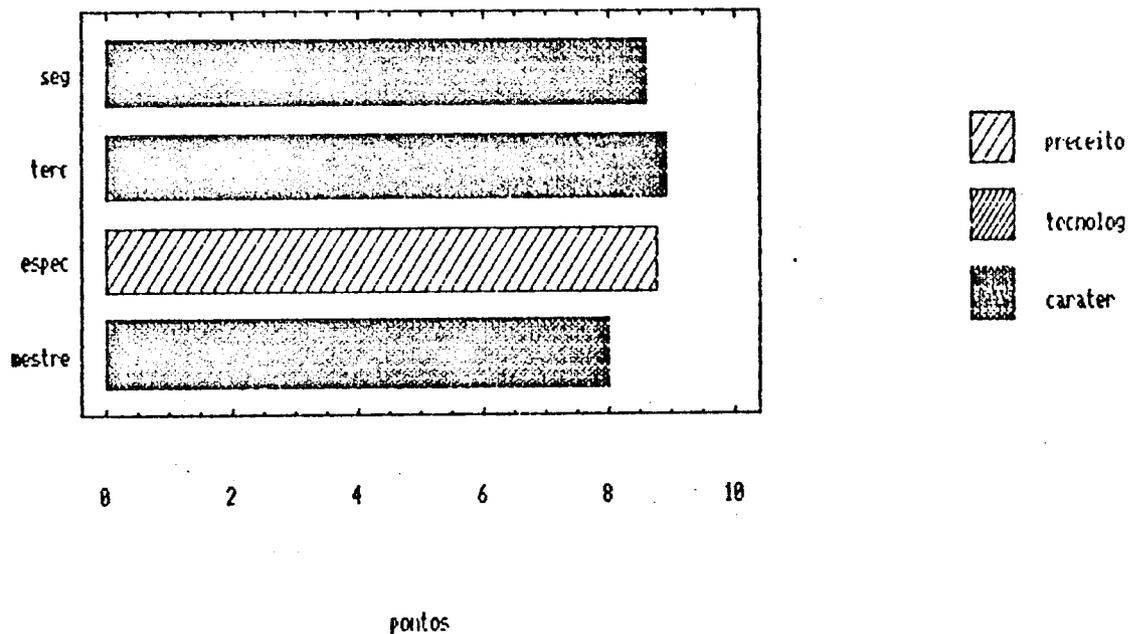


GRÁFICO Nº 47 - CULTURA NA COOPERATIVA

POR GRAU DE ESCOLARIDADE (REAL)

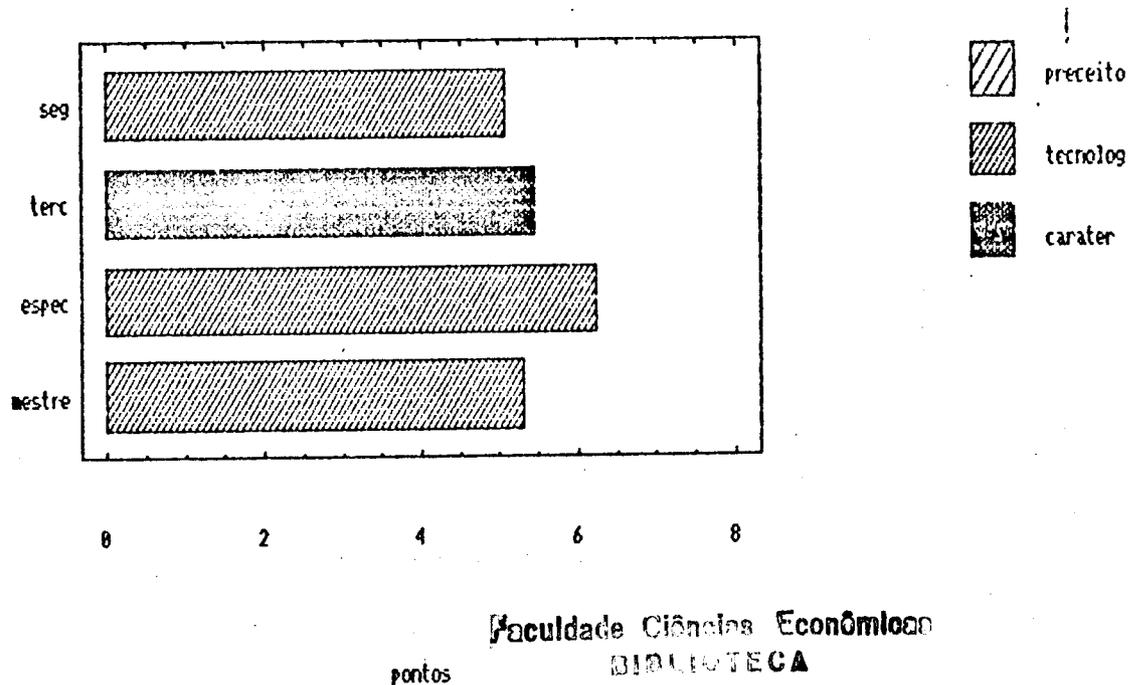


GRÁFICO Nº 48 - CULTURA NA COOPERATIVA

POR TEMPO DE SERVIÇO (IDEAL)

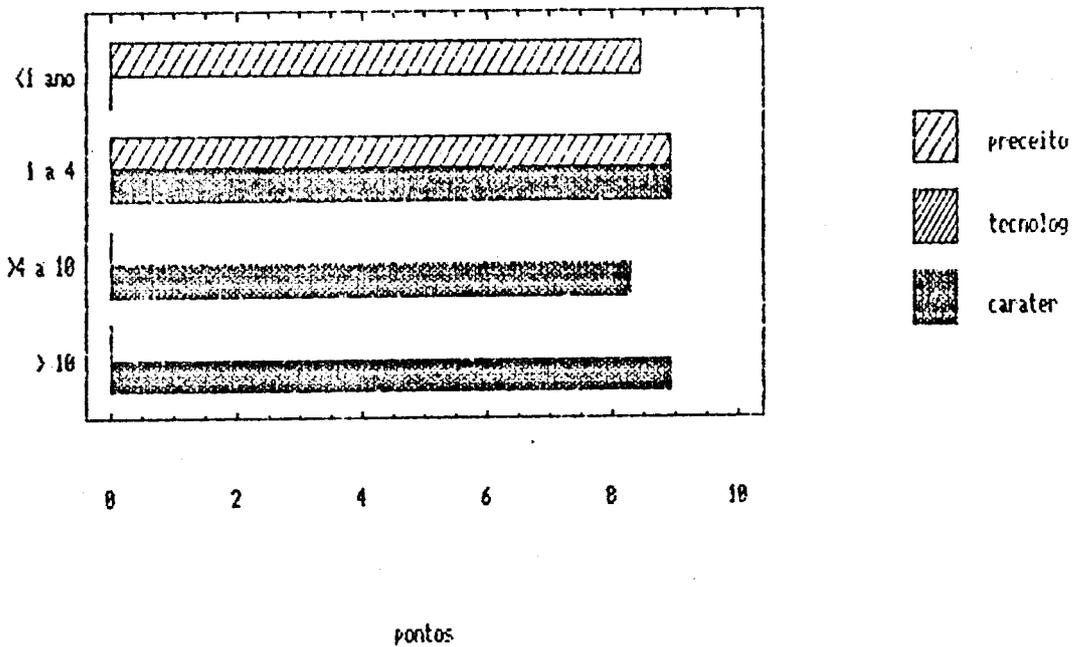


GRÁFICO Nº 49 - CULTURA NA COOPERATIVA

POR TEMPO DE SERVIÇO (REAL)

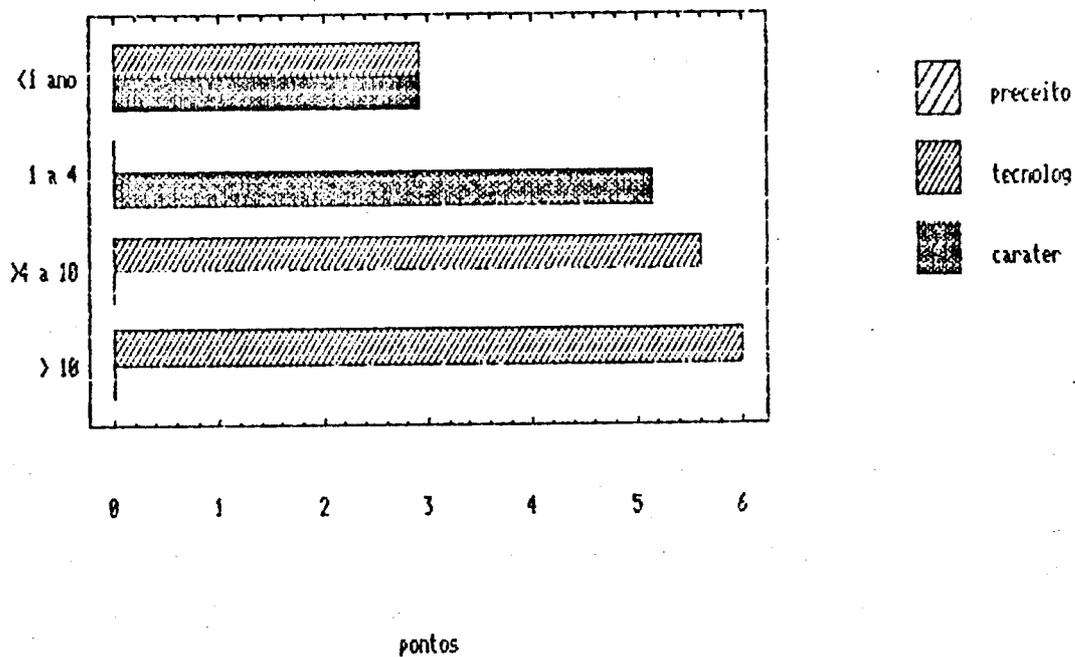


GRÁFICO Nº 50 - CULTURA NA COOPERATIVA

POR POSICAO HIERARQUICA (IDEAL)

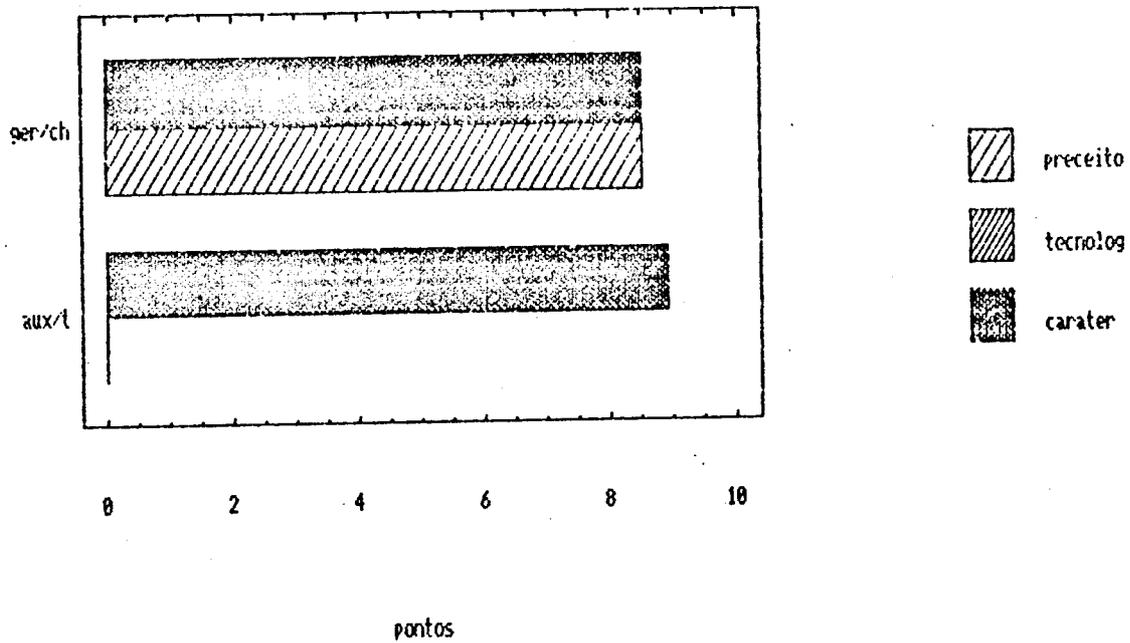


GRÁFICO Nº 51 - CULTURA NA COOPERATIVA

POR POSICAO HIERARQUICA (REAL)

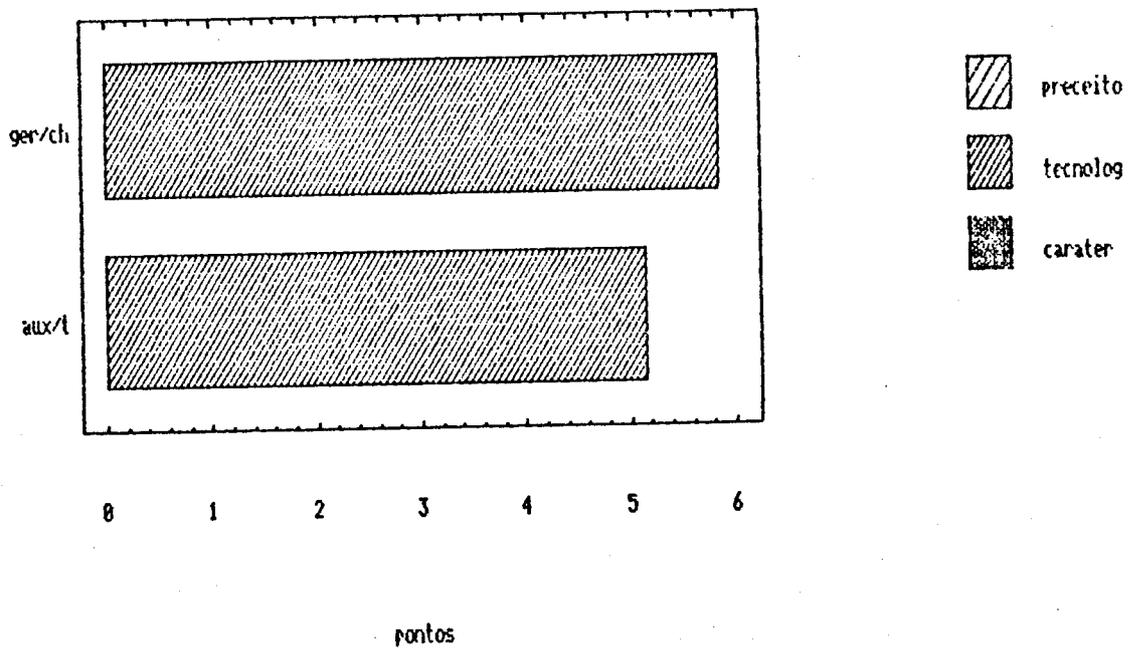


GRÁFICO Nº 75 - CLIMA ORGANIZACIONAL

NA COOPERATIVA

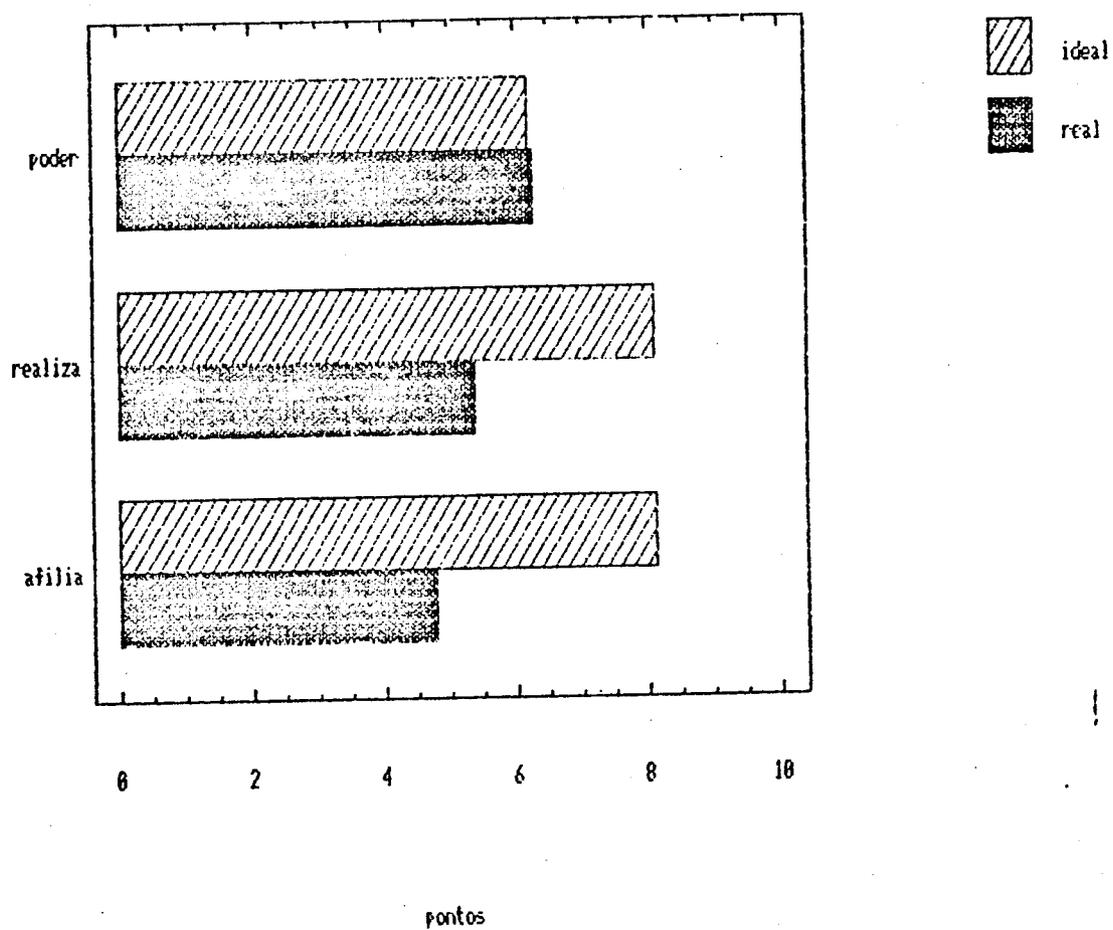


GRÁFICO Nº 76 - CLIMA NA COOPERATIVA

POR GRAU DE ESCOLARIDADE (IDEAL)

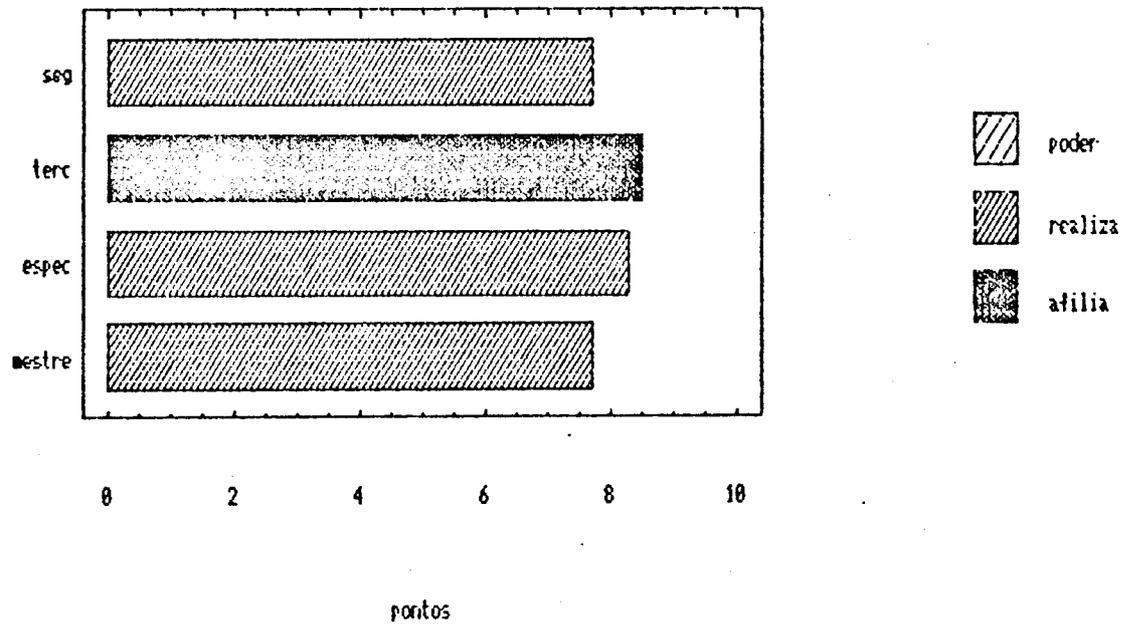


GRÁFICO Nº 77 - CLIMA NA COOPERATIVA

POR GRAU DE ESCOLARIDADE (REAL)

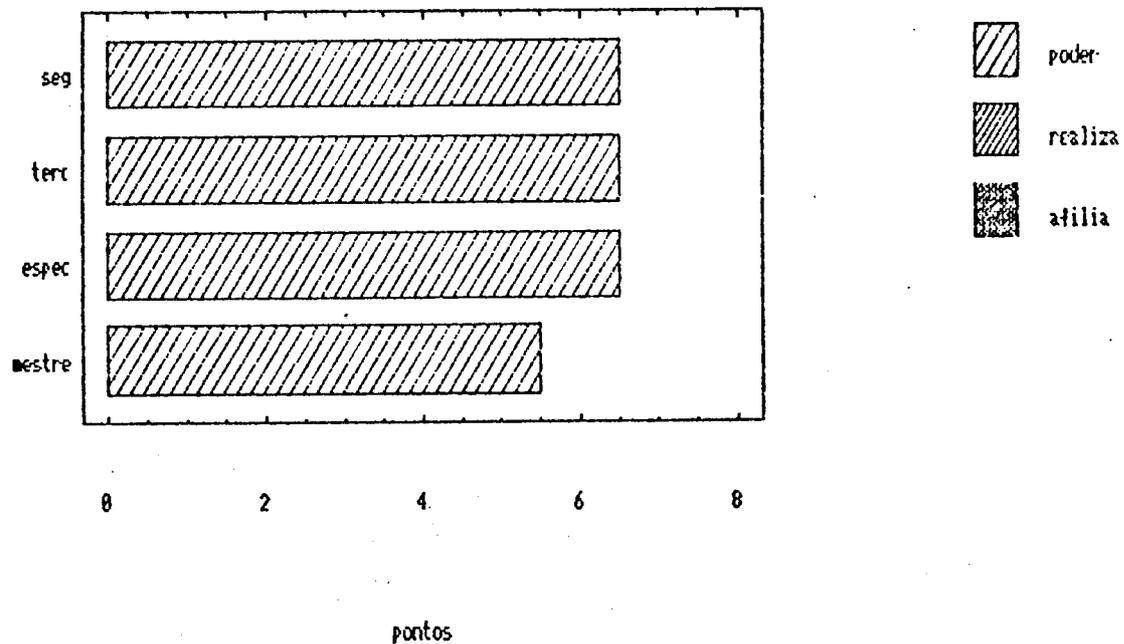


GRÁFICO Nº 78 - CLIMA NA COOPERATIVA

POR TEMPO DE SERVIÇO (IDEAL)

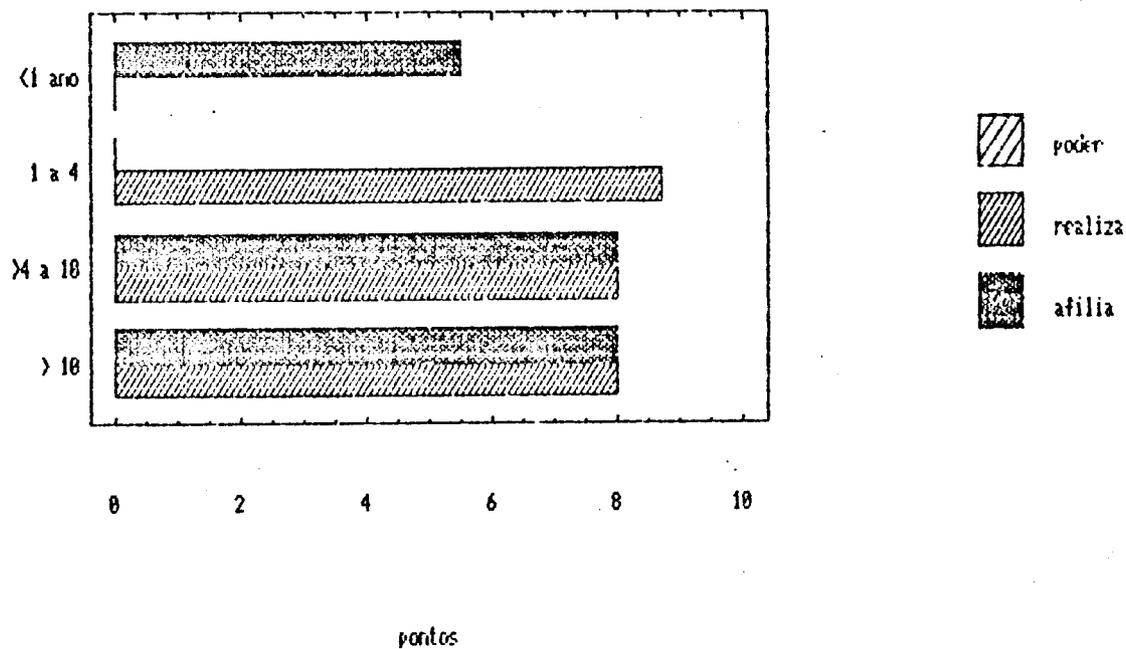


GRÁFICO Nº 79 - CLIMA NA COOPERATIVA

POR TEMPO DE SERVIÇO (REAL)

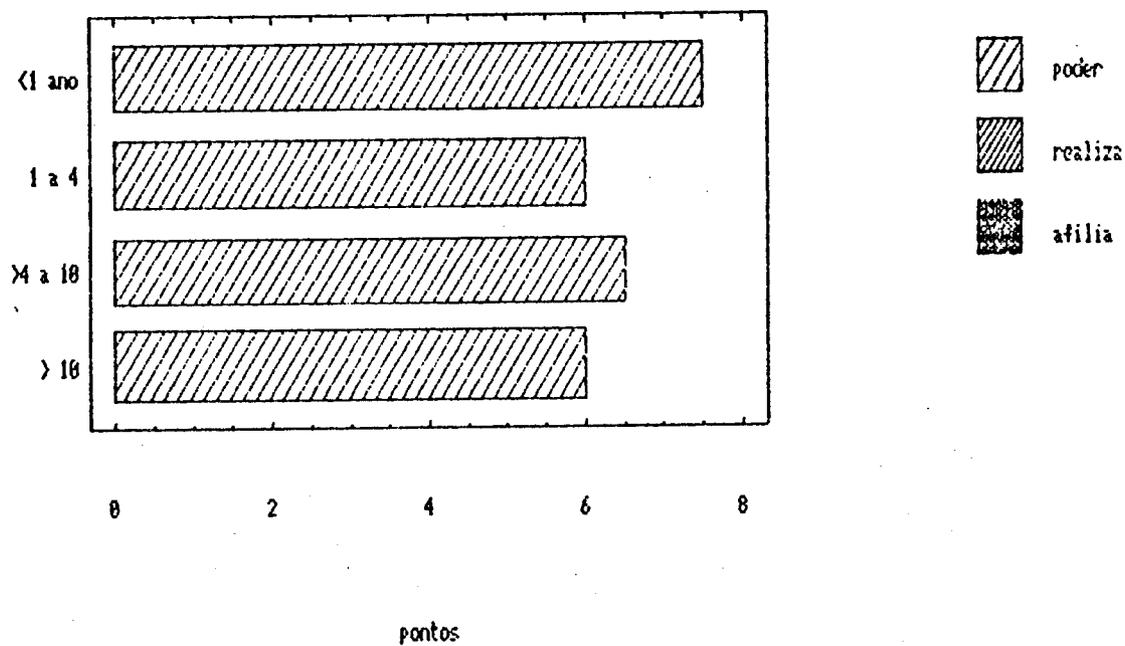


GRÁFICO Nº 80 - CLIMA NA COOPERATIVA

POR POSIÇÃO HIERÁRQUICA (IDEAL)

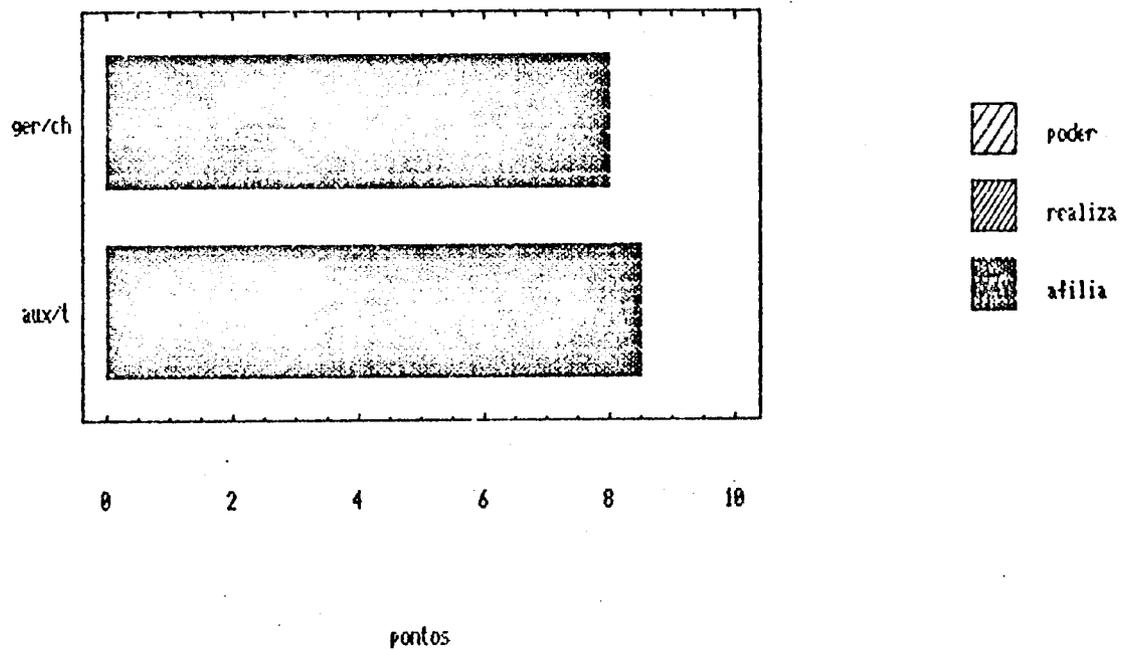
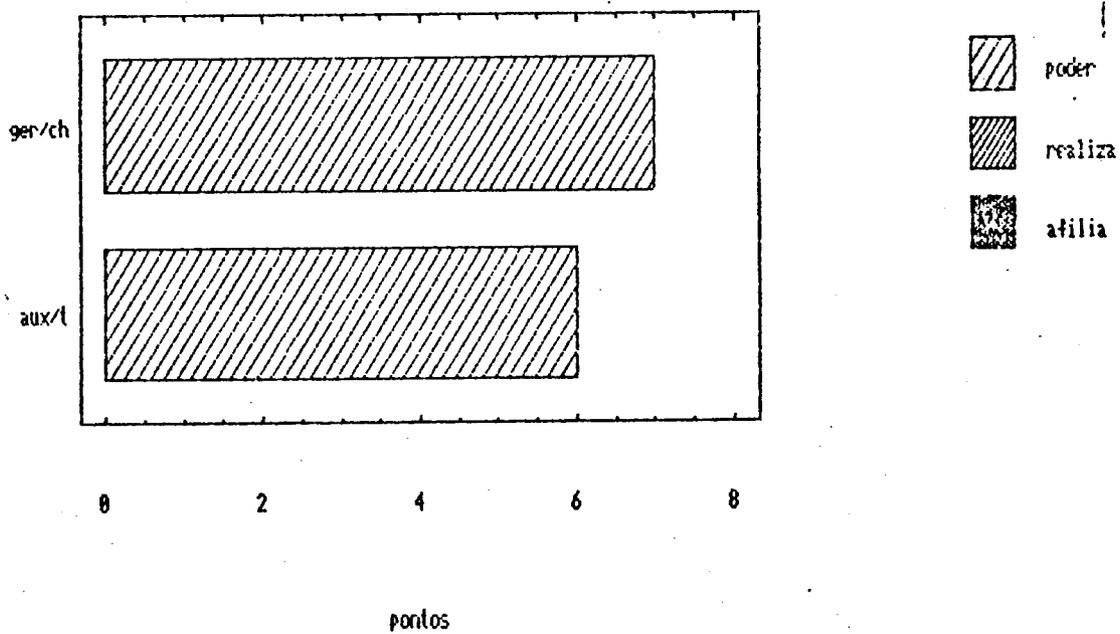


GRÁFICO Nº 81 - CLIMA NA COOPERATIVA

POR POSIÇÃO HIERÁRQUICA (REAL)



4.1.4 - Indústria

4.1.4.1 - Ideologia Organizacional

a) Ideologia Organizacional da Indústria como um Todo

Na indústria, no que se refere a posição "organização", a ideologia com orientação para o papel obteve o maior número de pontos, 2.204 (tabela nº 13), levando uma pequena vantagem da ideologia com orientação para o poder, com 2.105 pontos, o que permite concluir se tratar de uma estrutura bastante centralizada, com métodos e padrões bem definidos que, em geral, é a tônica do setor produtivo. Na posição "pessoal" a predominância foi da ideologia com orientação para a tarefa, com 2.408 pontos, como pode ser observado na tabela nº 13 e no gráfico nº 22, seguida da ideologia com orientação para a pessoa, com 2.215 pontos. Essa relação Papel-Poder, expressando o sentimento dos funcionários acerca das relações de trabalho da indústria e Tarefa-Pessoa, expressando a opinião dos funcionários acerca das suas próprias convicções a respeito do funcionamento da indústria, evidencia um descompasso entre aquilo que os funcionários esperam da organização e aquilo que a organização está oferecendo, quer seja em relação à estrutura organizacional, às políticas de recursos humanos, enfim, às relações de trabalho de um modo geral.

b) Ideologia Organizacional Conforme as Percepções dos Grupos por Tempo de Serviço.

Os funcionários com menor tempo de serviço na indústria (menos de 1 ano) são os únicos, dentre os funcionários, que apresentam conformidade entre o ponto de vista predominante na indústria, no que tange ao funcionamento geral desta, e o pensamento do funcionamento ideal, acerca dos seus próprios valores, vez que a ideologia predominante, tanto na posição "organização" como na posição "pessoal", foi a mesma (tarefa), como pode ser visualizada na tabela nº 14 e nos gráficos nºs 23 e 24.

Outro dado que chama atenção ao observar a tabela nº 14 e os gráficos nºs 23 e 24 é que no outro extremo da escala, na faixa dos funcionários com maior tempo de serviço (acima de 10 anos), a ideologia dominante na posição "organização" foi a ideologia com orientação para o poder, divergindo das demais faixas. Esse dado derruba a tese de que as pessoas mais antigas nas instituições tendem a serem mais identificadas com a estrutura e funcionamento da organização, ao contrário das mais novas. Pelo menos na indústria esse raciocínio não é verdadeiro.

c) Ideologia Organizacional Conforme as Percepções dos Grupos por Grau de Escolaridade

Se na análise da tabela nº 14 se percebe que as pessoas com menor tempo de casa se identificam mais com o

tipo de estrutura e funcionamento da Indústria, a tabela nº 15 e os gráficos nºs 24 e 25, mostram que as pessoas com menor grau de escolaridade (1º grau) apresentam a mesma relação de conformidade. O sentimento de uma estrutura e funcionamento mais centralizada, com grande ênfase no controle e domínio da situação, foi apresentado na faixa do 2º grau, onde predominou a **ideologia com orientação para o poder**. Os demais níveis, 3º grau e especialização, apresentaram a mesma relação evidenciada no conjunto das opiniões da organização como um todo, ou seja, um **sentimento** de que a estrutura e funcionamento da Indústria transmitem racionalidade, métodos e controles bem definidos, relações de trabalho reguladas por regras e procedimento e um grande respeito pela hierarquia; e um **desejo** de que a dinâmica de funcionamento da Indústria contemplasse um maior grau de flexibilidade, de que a autoridade fosse legitimada pela competência e não necessariamente pelo cargo que uma pessoa exerce e de que a estrutura organizacional devesse ser mais ajustada às exigências da tarefa. !

d) Ideologia Organizacional Conforme as Percepções dos Grupos por Posição Hierárquica

Os dados da tabela nº 16 e dos gráficos nºs 27 e 28 reforçam as conclusões e considerações tiradas até aqui a respeito dos sentimentos e desejos que predominam no ambiente organizacional da Indústria, vez que confirmam o predomínio, nas opiniões dos diretores, gerentes e auxiliares

técnicos-administrativos, das ideologias com orientação para o papel e tarefa, respectivamente nas posições "organização" e "pessoal". Apenas em relação aos diretores, se percebe uma divisão de opiniões entre a ideologia com orientação para o papel e tarefa em ambas as posições (organização e pessoal), mas em nenhum caso (papel ou tarefa) chega disto a opinião dos demais grupos, apenas demonstra um maior equilíbrio, dentre os diretores, no grau de conformidade entre as condições pessoais destes e o real funcionamento da dinâmica organizacional da Indústria.

4.1.4.2 - Cultura Organizacional

a) Cultura Organizacional da Indústria como um Todo.

Os dados da tabela nº 32 e do gráfico nº 52 evidenciam, na situação "real" (percebida), a tecnologia como elemento dominante na cultura organizacional da Indústria, com média geral de 5,09, seguindo do caráter, com média de 4,80 e preceitos com 4,73. Um dos elementos que mais peso deu ao elemento cultural dominante diz respeito a existência satisfatória de pessoal de apoio administrativo, que obteve a maior média (6,48) dentre os fatores do elemento tecnologia (tabela nº 32 - item 8), e o elemento que mais está afetando negativamente é a questão da comunicação, com antecedência, sobre mudanças que ocorrem no ambiente de trabalho ou na tarefa que executa, que obteve a menor média (3,75) dentre os fatores (tabela nº 32 - item 29).

Na situação "ideal" (desejada) o caráter foi o elemento cultural dominante, com média geral equivalente a 8,35, seguido, por tecnologia e preceitos, ambos com média de 8,26.

Observa-se assim, a "percepção" por parte dos funcionários da Indústria, de uma cultura organizacional que expressa a dinâmica de uma organização altamente especializada e instrumentarizada tecnologicamente e o "desejo" de que o conjunto das manifestações afetivas dos indivíduos tivesse maior espaço na cultura dessa organização.

O quadro nº 14 hierarquizou os fatores que expressam os maiores e menores índices de insatisfação na Indústria, na opinião de seus funcionários. O fator/problema classificado em 1º lugar, diz respeito a questão da comunicação interna, já mencionando anteriormente, que apresentou a maior diferença entre os índices médios das situações "ideal" e "real".

Dentre os fatores que registraram os menores níveis de insatisfação se destacam as estruturas de apoio administrativo, de coordenação e supervisão técnica e de apoio técnico que, na opinião dos funcionários, está dotada satisfatoriamente de pessoal, vez que registram as menores diferenças entre o nível considerando "ideal" e "real".

É possível, diante desses dados, concluir que, se existe uma estrutura de pessoal técnico-administrativo e de coordenação e supervisão plenamente satisfatória na Indústria e, por outro lado, se existem problemas de comunicação sobre as mudanças que ocorrem no ambiente de trabalho, está faltando definir um sistema de informações gerenciais que possa estabelecer a comunicação necessária no âmbito da organização, ou seja, qualificar e instrumentalizar essa estrutura administrativa que é considerada satisfatória em termos de pessoal.

b) Cultura Organizacional Conforme as Percepções dos Grupos por Grau de Escolaridade.

Entre os grupos classificados por grau de escolaridade existe divergência de opinião, no que se refere a situação "ideal" da cultura organizacional da Indústria, apenas com relação ao grupo com formação equivalente a mestrado, onde o elemento cultural predominante foi **preceitos**. Nos demais grupos (2º grau, 3º grau e especialização) o elemento cultural dominante foi o **caráter**, conforme demonstra a tabela nº 34 e o gráfico nº 53.

Em relação a situação "real" (percebida) todos os grupos têm a mesma opinião, percebem a **tecnologia** como elemento definidor da cultura organizacional da Indústria, como pode ser observado na tabela nº 34 e no gráfico nº 54.

c) Cultura Organizacional Conforme as Percepções dos Grupos por Tempo de Serviço.

Quando divididos por tempo de serviço, as opiniões dos grupos a respeito da cultura organizacional da Indústria são bem diferentes, no que se refere a situação "ideal" de uma cultura organizacional. O grupo com menor tempo de casa idealiza o caráter como elemento cultural preponderante. Opinião essa também seguida pelo pessoal que integra o grupo com tempo de serviço compreendido entre 4 a 10 anos.

A tecnologia predominou para o grupo com tempo de serviço entre 1 a 4 anos e preceitos foi o elemento cultural que dominou as opiniões das pessoas com tempo de casa superior a 10 anos. Esses dados, contemplados na tabela nº 35 e gráfico nº 55, mostram que dentro da Indústria existem concepções diferentes a respeito dos valores que deveriam caracterizar a organização e essas diferentes concepções acabam por definir, também, diferentes subculturas nas diversas unidades ou setores da organização.

A tabela nº 35 e o gráfico nº 56 espelham também o predomínio da cultura organizacional, a partir da opinião das pessoas a respeito da situação "real" na Indústria, em função da própria dinâmica organizacional estabelecida, e aqui aparecem duas subculturas, uma em que o elemento tecnologia é percebido como elemento definidor da cultura para as pessoas com até 10 anos de casa, e outra, em que o caráter caracteriza a cultura organizacional da Indústria na

percepção das pessoas que possuem mais tempo de casa (acima de 10 anos).

d) Cultura Organizacional Conforme as Percepções dos Grupos por Posição Hierárquica

O que pode ser concluído a partir da observação dos dados da tabela nº 36 e dos gráficos nºs 57 e 58 é, em primeiro lugar, a unanimidade, dentre os grupos de diferentes posições hierárquicas, da opinião de que a **tecnologia** é o melhor elemento para definir a cultura organizacional reinante na Indústria, já que esse elemento apareceu na posição "real" em todos os grupos.

Uma segunda conclusão que é possível tirar, a partir da análise desses dados, é que para os diretores existe conformidade entre o que eles desejam em termos de situação "ideal" da cultura organizacional da Indústria e o sentimento que têm a respeito da cultura organizacional que efetivamente é percebida (real) na Indústria.

A terceira conclusão possível de inferir é em relação ao grupo gerencial, que percebe os aspectos ligados à estrutura gerencial-administrativa (preceitos) juntamente com os aspectos ligados à tecnologia, como elementos influenciadores da cultura organizacional da Indústria.

A quarta e última conclusão a respeito desses dados diz respeito ao grupo de auxiliares técnico-administrativos que idealizam uma cultura organizacional

diferente daquela percebida, ou seja, uma cultura organizacional onde as manifestações e expectativas individuais das pessoas fossem mais valorizadas (caráter).

4.1.4.3 - Clima Organizacional

a) Clima Organizacional da Indústria como um Todo

O clima predominante na Indústria, na situação "real" ou "percebida"; é caracterizado pela necessidade ou motivo de **poder**, que apresentou uma média total de 6,07 (tabela nº 52 e gráfico nº 82), bem superior aos demais motivos ou necessidades, o que caracteriza um clima de domínio e rígido controle sobre as pessoas.

Na situação "ideal" ou "desejada", onde evidencia-se as concepções e vontades pessoais dos funcionários, o motivo de **afiliação** obteve a predominância, com média igual a 8,31 (tabela nº 52 e gráfico nº 82), expressando, ao contrário do clima "real", um desejo de que o ambiente organizacional da Indústria reproduzisse relações mais afetivas, dando mais importância às pessoas do que a própria tarefa.

Também na Indústria, a exemplo de todas as organizações pesquisadas, o **conformismo** teve uma posição bastante destacada. O sentimento de que o conformismo é muito característico na Indústria é evidenciado pela média (7,35) atribuída a essa dimensão, bem superior às demais, conforme ilustra a tabela no 53.

No que se refere aos principais problemas que repercutem negativamente na composição do clima organizacional da Indústria e que registraram os maiores índices de insatisfação destacam-se principalmente dois fatores. O primeiro diz respeito a **recompensas**, que pelo fato de apresentar a maior diferença entre os índices médios das situações "ideal" e "real", conforme pode ser observado no quadro nº 18, evidencia um sentimento generalizado de que os membros da Indústria não estão sendo reconhecidos e recompensados devidamente pelo trabalho que executam. O segundo problema que aparece na hierarquia dos níveis de insatisfação diz respeito ao sentimento que os funcionários têm de que na Indústria as coisas não são bem organizadas e os objetivos não são claramente definidos, transmitindo um certo desordenamento e confusão, no que tange a **clareza organizacional**.

Por outro lado, o fato de existir a opinião, dentre os funcionários, de que dá-se responsabilidade pessoal aos membros da organização, com certa autonomia de decisão na execução do trabalho individual, dimensão essa que registrou o mais baixo índice de insatisfação (quadro nº 18) está a exigir uma revisão nas políticas de remuneração, incentivos e benefícios da organização, que contemple essa contrapartida de responsabilidade que é atribuída aos funcionários, já que o maior problema registrado se refere ao sentimento de que as pessoas não estão sendo devidamente recompensadas, como também uma

revisão nos canais de comunicação internos, a fim de melhor comunicar e melhor explicitar os objetivos organizacionais e a participação que cada um tem no processo de consecução desses objetivos.

b) Clima Organizacional Conforme as Percepções dos Grupos por Grau de Escolaridade

A opinião dos funcionários da Indústria, quando classificados por grau de escolaridade, expressa que para os grupos de 1º e 3º graus, o clima "ideal" ou "desejado", é o de **afiliação**, onde prepondera um ambiente de relações calorosas, afetuosas e amistosas entre os indivíduos, priorizando as pessoas nas relações de trabalho. Para o grupo de especialização, a preferência é por um clima de **realização**, onde prepondera a criatividade, a autoconfiança, o gosto pela responsabilidade e a independência, com certo nível de exigência na consecução de um bom trabalho.

No grupo de 2º grau as opiniões ficaram divididas entre o clima de **afiliação e realização**, já que ambos apresentaram a mesma média (8,0), conforme ilustra a tabela nº 54 e gráfico nº 83.

No que se refere a opinião dos grupos a respeito do clima "real" ou "percebido", estas são convergentes. Em todos os grupos predominou a opinião de que o motivo de

poder é o que melhor caracteriza o clima reinante na Indústria (tabela nº 54 e gráfico nº 84).

c) Clima Organizacional Conforme as Percepções dos Grupos por Tempo de Serviço

Quando os grupos foram divididos por tempo de serviço, as opiniões a respeito do clima não diverge em nenhum grupo, nem na posição "ideal", nem na posição "real". Os motivos de **afiliação e poder**, dominaram as opiniões em todos os grupos, respectivamente nas posições "ideal" e "real", como pode ser observado através da tabela nº 55 e do gráfico nº 85 e 86.

d) Clima Organizacional Conforme as Percepções dos Grupos por Posição Hierárquica

Essa convergência de opiniões sobre o clima da Indústria dos grupos divididos por tempo de serviço já não acontece quando essas mesmas pessoas são classificadas por posição hierárquica, como ilustra a tabela nº 56 e os gráficos nº 87 e 88.

Os motivos de **afiliação e realização** dominaram as opiniões dos grupos na posição "ideal" ou "desejada", sendo que para os diretores o motivo de **afiliação** viria mais ao encontro de suas expectativas e para os gerentes/chefias e pessoal técnico-administrativo, ambos (**afiliação e realização**) obtiveram os mesmos índices de aceitação.

Quando da opinião desses grupos a respeito do clima "real" ou "percebido", os diretores optaram pelo motivo de realização para descrever o clima existente na Indústria e os gerentes/chefias e pessoal técnico-administrativo, pelo motivo de poder.

Em nenhuma das situações, em que os grupos foram classificados diferentemente, se constata conformidade entre o desejo de um clima considerando "ideal" e a percepção do clima considerando "real" na Indústria.

4.1.4.4 - As Relações entre Ideologia, Cultura e Clima Organizacionais

As relações PAPEL-TECNOLOGIA-PODER e TAREFA-CARÁTER-AFILIAÇÃO, respectivamente nas posições "organização/real" e "pessoal/ideal" (quadro nº 17), demonstram que não existe conformidade entre o que os agentes organizacionais da Indústria percebem a respeito da estrutura e funcionamento da Indústria e o que desejam a respeito dessa mesma estrutura e funcionamento, haja visto que nenhum dos elementos (ideologia, cultura e clima) apareceu de forma igualitária nas posições "organização/real" e "pessoal/ideal".

No que diz respeito à relação entre ideologia, cultura e clima organizacionais, percebe-se, na posição "organização/real", também não existir correspondência perfeita entre os três elementos, de modo a estabelecer uma

relação de causalidade circula. Existe relação perfeita, segundo nosso entendimento, entre **ideologia** e **clima**, vez que na ideologia com orientação para o papel existe uma preocupação muito grande com a legalidade, a responsabilidade e a legitimidade, onde todas as relações de trabalho são controladas por acordos, regras e procedimentos e no clima caracterizado pelo motivo de **poder**, persiste um ambiente de domínio e controle, através de regras, procedimentos, políticos e práticos.

Na posição "pessoal/ideal" também não existe correpondência perfeita entre os três elementos. Nesta posição existe correspondência entre **cultura** e **clima** (**caráter-afiliação**), considerando que o clima de relações calorosas, afetuosas e amistosas dá destaque às manifestações afetivo-volitivas espontâneas das pessoas.

Correspondência que julgamos perfeita entre esses três elementos, foram manifestadas, na Indústria, nas seguintes situações:

- Na percepção do grupo de diretores na posição "organização/real", que apresentou a relação TAREFA-TECNOLOGIA-REALIZAÇÃO (tabelas nº 16, 36 e 56);
- Na percepção do grupo de gerência/chefia, na posição "organização/real", que apresentou a

relação PAPEL-PRECEITOS-PODER (tabelas nº 16, 36 e 56);

- Na percepção do grupo de gerência/chefia, na posição "pessoal/ideal", que apresentou a relação TAREFA-TECNOLOGIA-REALIZAÇÃO (tabelas nº 16, 36 e 56).

TABELA Nº 13 - IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL NA INDÚSTRIA

IDEOLOGIA	POSICÃO			
	ORGANIZAÇÃO		PESSOAL	
	PONTOS	%	PONTOS	%
PODER	2.105	26,47	1.353	17,02
PAPEL	2.204	27,72	1.974	24,83
TAREFA	1.998	25,13	2.408	30,29
PESSOA	1.644	20,68	2.215	27,86
TOTAL	7.951	100	7.950	100

TABELA Nº 14 - IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PERCEPÇÕES DOS GRUPOS POR TEMPO DE SERVIÇO NA INDÚSTRIA - em pontos atribuídos

TEMPO DE SERVIÇO	POSICÃO	I D E O L O G I A				IDEOLOGIA PREDOMINANTE
		PODER	PAPEL	TAREFA	PESSOA	
MENOS DE 1 ANO	ORGANIZAÇÃO	82	130	140	98	TAREFA
	PESSOAL	61	115	143	130	TAREFA
ENTRE 1 A 4 ANOS	ORGANIZAÇÃO	752	780	721	598	PAPEL
	PESSOAL	471	728	855	798	TAREFA
ENTRE 4 A 10 ANOS	ORGANIZAÇÃO	728	775	663	534	PAPEL
	PESSOAL	492	641	810	756	TAREFA
ACIMA DE 10 ANOS	ORGANIZAÇÃO	543	519	474	414	PODER
	PESSOAL	329	490	600	531	TAREFA

TABELA Nº 15 - IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PERCEPÇÕES DOS GRUPOS POR GRAU DE ESCOLARIDADE NA INDÚSTRIA - em pontos atribuídos

GRAU DE ESCOLARIDADE	POSICÃO	I D E O L O G I A				IDEOLOGIA PREDOMINANTE
		PODER	PAPEL	TAREFA	PESSOA	
	ORGANIZAÇÃO	80	118	143	109	TAREFA
1º GRAU	PESSOAL	59	108	147	135	TAREFA
	ORGANIZAÇÃO	1.021	984	950	794	PODER
2º GRAU	PESSOAL	681	947	1.090	1.032	TAREFA
	ORGANIZAÇÃO	877	970	795	660	PAPEL
3º GRAU	PESSOAL	548	805	1.024	924	TAREFA
ESPECIALIZAÇÃO	ORGANIZAÇÃO	127	132	110	81	PAPEL
	PESSOAL	65	114	147	124	TAREFA

TABELA Nº 16 - IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PERCEPÇÕES DOS GRUPOS POR POSIÇÃO HIERÁRQUICA NA INDÚSTRIA - em pontos atribuídos

POSICÃO HIERÁRQUICA	POSICÃO	I D E O L O G I A				IDEOLOGIA PREDOMINANTE
		PODER	PAPEL	TAREFA	PESSOA	
	ORGANIZAÇÃO	20	48	48	34	PAPEL/TAREFA
DIRETOR	PESSOAL	20	47	47	36	PAPEL/TAREFA
GERÊNCIA/CHEFIA	ORGANIZAÇÃO	849	863	783	655	PAPEL
	PESSOAL	561	781	960	863	TAREFA
AUXILIAR	ORGANIZAÇÃO	1.236	1.293	1.167	955	PAPEL
	PESSOAL	772	1.146	1.401	1.316	TAREFA

TABELA Nº 32 - ÍNDICES MÉDIOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA INDÚSTRIA

ELEMENTOS DA CULTURA	SITUAÇÃO					
	REAL			IDEAL		
	X	S	%	X	S	%
PRECEITOS	4,73	0,73	15,43	8,26	0,35	4,23
TECNOLOGIA	5,09	0,75	14,73	8,26	0,44	5,37
CARÁTER	4,80	0,60	12,51	8,35	0,42	4,97

TABELA Nº 33 - ÍNDICES MÉDIOS DOS ÍTEMS QUE COMPÕEM A CULTURA ORGANIZACIONAL DA INDÚSTRIA

ELEMENTOS DA CULTURA	ÍTEMS (QUESTIONÁRIO)	SITUAÇÃO		
		X IDEAL (DESEJADA)	X REAL (PERCEBIDA)	DIFERENÇA ENTRE I/R
	1	8,45	4,27	4,18
	4	8,54	5,66	2,88
P	7	8,43	4,78	3,65
R	10	8,19	5,86	2,33
E	13	8,36	3,96	4,40
C	16	8,28	4,72	3,56
E	19	7,43	4,05	3,38
I	22	8,18	3,84	4,34
T	25	8,32	4,82	3,50
O	28	8,32	4,86	3,46
S	31	7,69	4,73	2,96
	34	8,41	3,96	4,45
	37	8,81	6,02	2,79
X		8,26	4,73	3,53
	2	8,66	4,96	3,70
	5	8,23	5,63	2,60
T	8	7,25	6,48	0,77
E	11	8,31	4,68	3,63
C	14	7,75	4,61	3,14
N	17	8,13	4,78	3,35
O	20	8,46	5,23	3,23
L	23	8,52	4,68	3,84
O	26	7,91	4,64	3,27
G	29	8,50	3,75	4,75
I	32	8,85	6,00	2,85
A	35	8,75	6,04	2,71
	38	8,09	4,75	3,34
X		8,26	5,09	3,17
	3	8,72	5,13	3,53
	6	8,87	4,98	3,89
	9	8,52	5,18	3,34
C	12	8,64	5,45	3,19
A	15	8,02	4,18	3,84
R	18	8,36	4,31	4,05
A	21	8,36	4,61	3,75
T	24	8,07	3,48	4,59
E	27	8,36	4,95	3,41
R	30	7,30	4,26	3,04
	33	8,11	5,25	2,86
	36	8,78	5,59	3,19
	39	8,50	5,09	3,41
X		8,35	4,80	3,55

QUADRO Nº 14 - HIERARQUIA DOS FATORES CULTURAIS DE ACORDO COM O NÍVEL DE INSATISFAÇÃO DOS MEMBROS DA INDUSTRIA

ORDEN	DIFERENÇA ENTRE I/R (*)	NÚMERO DE QUES-IONÁRIO	FATORES/PROBLEMAS
1º	4,75	29	Comunicação, com antecedência, sobre mudanças que ocorrem no ambiente de trabalho ou na tarefa que executa.
2º	4,59	24	Recompensas pela realização de bons trabalhos.
3º	4,45	34	Oportunidade para progredir na hierarquia organizacional.
4º	4,40	13	Oportunidade para participar das decisões da organização.
5º	4,34	22	Existência de política de incentivos coerentes com as necessidades de seus membros.
6º	4,18	1	Existência de equidade na política salarial.
7º	4,05	18	Existência de calor e apoio humano na organização.
8º	3,89	6	Oportunidade de enriquecer conhecimentos e adquirir habilidades para crescimento pessoal.
9º	3,84	15	Interesse da chefia pelos problemas que afligem os subordinados.
10º	3,53	3	Liberdade para expressar o que se pensa e sente.
11º	3,75	21	Cooperação e respeito mútuos entre os membros, ao invés de atitudes individualistas.
12º	3,70	2	Existência de equipes de alta competência técnica.
13º	3,65	7	Normas e processos de controle (técnico e administrativo) são aplicados de forma adequada na organização.
14º	3,63	11	Interesse dos membros em se envolver com atividades que apresentem certo grau de dificuldade e desafio.
15º	3,56	16	Oportunidade para assumir posição de coordenação ou liderança de equipes de trabalho.
16º	3,53	3	Liberdade para expressar o que se pensa e sente.
17º	3,50	25	Esforço dos membros ou setores da organização para ações conjugadas no cumprimento do seu papel.
18º	3,46	28	Tomada de decisões por consenso de grupos.
19º	3,41	27	Companheirismo, apesar de hierarquia organizacional.
20º	3,41	39	Oportunidade de desenvolver auto-confiança.
21º	3,38	19	Grau de influência da organização nas decisões políticas do setor (a nível estadual e/ou federal).
22º	3,35	17	Definição de tarefas relacionadas ao campo de atuação de forma que haja coerência entre a carga de trabalho e o tempo disponível.
23º	3,34	9	Manifestação de confiança e reconhecimento do chefe pelo esforço dispensado ao trabalho.
24º	3,34	38	Disponibilidade de tempo para estudos.
25º	3,27	26	Utilização dos resultados do trabalho no processo produtivo, em benefício da comunidade.
26º	3,23	20	Oportunidade de realizar bons trabalhos e, conseqüentemente, contribuir para o desenvolvimento tecnológico.
27º	3,19	12	Apoio constante da coordenação/chefia em qualquer circunstância.
28º	3,19	36	Manifestação de alegria e entusiasmo no ambiente de trabalho.
29º	3,14	14	Interesse da organização em solucionar problemas importantes para a comunidade.
30º	3,04	30	Encontros sociais indiscriminados dos membros da organização.
31º	2,60	5	Existência (numericamente satisfatória) de pessoal de apoio técnico.
32º	2,88	4	Autonomia para planejar atividades e solucionar problemas que dizem respeito a sua área de atuação.
33º	2,86	33	Amizade entre os membros da organização, mesmo fora do ambiente de trabalho.
34º	2,85	32	Grau de responsabilidade com relação ao trabalho que executa.
35º	2,79	37	Zelo pela higiene e segurança no trabalho.
36º	2,71	35	Disponibilidade de materiais e equipamentos necessários ao trabalho.
37º	2,60	5	Existência (numericamente satisfatória) de pessoal de apoio técnico.
38º	2,33	10	Existência de unidade de coordenação e de supervisão técnica.
39º	0,77	8	Existência (numericamente satisfatória) de pessoal de apoio administrativo.

Diferença entre os índices médios das situações "ideal" e "real" conforme ilustra a tabela nº 33

TABELA Nº 34 - CULTURA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PERCEPÇÕES DOS GRUPOS POR GRAU DE ESCOLARIDADE NA INDÚSTRIA - média geral (x)

GRAU DE ESCOLARIDADE	SITUAÇÃO	ELEMENTOS DA CULTURA			CULTURA PREDOMINANTE
		PRECEITOS	TECNOLOGIA	CARÁTER	
2º GRAU	IDEAL	8,07	8,15	8,23	CARÁTER
	REAL	6,15	6,46	6,07	TECNOLOGIA
3º GRAU	IDEAL	8,0	8,23	8,38	CARÁTER
	REAL	4,76	5,07	4,92	TECNOLOGIA
ESPECIALIZAÇÃO	IDEAL	8,46	8,46	8,61	CARÁTER
	REAL	4,53	4,84	4,61	TECNOLOGIA
MESTRADO	IDEAL	7,76	7,69	7,69	PRECEITOS
	REAL	4,38	4,69	4,46	TECNOLOGIA

TABELA Nº 35 - CULTURA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PERCEPÇÕES DOS GRUPOS POR TEMPO DE SERVIÇO NA INDÚSTRIA - média geral (x)

TEMPO DE SERVIÇO	SITUAÇÃO	ELEMENTOS DA CULTURA			CULTURA PREDOMINANTE
		PRECEITOS	TECNOLOGIA	CARÁTER	
MENOS DE 1 ANO	IDEAL	7,23	8,0	8,15	CARÁTER
	REAL	5,38	6,38	5,84	TECNOLOGIA
ENTRE 1 A 4 ANOS	IDEAL	8,07	8,30	8,15	TECNOLOGIA
	REAL	4,46	4,69	4,23	TECNOLOGIA
ENTRE 4 A 10 ANOS	IDEAL	8,38	8,23	8,46	CARÁTER
	REAL	4,61	5,07	5,0	TECNOLOGIA
ACIMA DE 10 ANOS	IDEAL	8,30	8,15	8,23	PRECEITOS
	REAL	5,0	5,0	5,07	CARÁTER

TABELA Nº 36 - CULTURA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PERCEPÇÕES DOS GRUPOS POR POSIÇÃO HIERÁRQUICA NA INDÚSTRIA - média geral (x)

POSICÃO HIERÁRQUICA	SITUAÇÃO	ELEMENTOS DA CULTURA			CULTURA PREDOMINANTE
		PRECEITOS	TECNOLOGIA	CARÁTER	
DIRETOR	IDEAL	7,53	7,69	7,30	TECNOLOGIA
	REAL	4,30	4,76	4,30	TECNOLOGIA
GERÊNCIA/CHEFIA	IDEAL	8,0	8,30	8,15	TECNOLOGIA
	REAL	4,92	4,92	4,84	PRECEITOS/TECNOLOGIA
AUXILIAR	IDEAL	8,23	8,23	8,38	CARÁTER
	REAL	5,30	5,30	4,61	TECNOLOGIA

TABELA Nº 52 - ÍNDICES MÉDIOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA INDÚSTRIA

MOTIVOS IDENTIFI- CADORES	SITUAÇÃO					
	REAL			IDEAL		
	X	S	%	X	S	%
PODER	6.07	1.81	29.82	5.67	3.19	56.26
REALIZAÇÃO	4.49	0.59	13.14	7.81	0.33	4.22
AFILIAÇÃO	4.28	0.25	5.84	8.31	0.02	0.24

TABELA Nº 53 - ÍNDICES MÉDIOS DAS DIMENSÕES QUE COMPÕEM O CLIMA ORGANIZACIONAL DA INDÚSTRIA

MOTIVOS IDENTIFI- CADORES	DIMENSÕES (QUESTIONÁRIO)	SITUAÇÃO		
		X IDEAL	X REAL	DIFERENÇA (DESEJADA)-(PERCEBIDA) ENTRE I/R
PODER	1	3.42	7.35	-3.93
	7	7.93	4.79	3.14
REALIZAÇÃO	X	5.67	6.07	-0.40
	2	7.58	5.16	2.42
AFILIAÇÃO	3	7.65	4.29	3.36
	5	8.19	4.02	4.17
X	X	7.81	4.49	3.32
	4	8.29	4.11	4.18
X	6	8.32	4.46	3.86
	X	8.31	4.28	4.03

QUADRO Nº 18 - HIERARQUIA DAS DIMENSÕES CONDICIONANTES DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE ACORDO COM O NÍVEL DE INSATISFAÇÃO DOS MEMBROS DA INDÚSTRIA

ORDEN	(*)	DIFERENÇA ENTRE I/R	NÚMERO DE QUES- TINÁRIO	DIMENSÕES CONDICIONANTES/ PROBLEMAS
1º	4,18	4	4	Recompensas
2º	4,17	5	5	Clareza Organizacional
3º	3,93	1	1	Conformismo
4º	3,86	6	6	Apoio e calor humano
5º	3,36	3	3	Padrões
6º	3,14	7	7	Liderança
7º	2,42	2	2	Responsabilidade

* Diferença entre os índices médios das situações "Ideal" e "Real" conforme ilustra a tabela nº 53

Nota: O sinal negativo não foi considerado na ordem dos índices porque o que importa é a distancia entre o ponto ideal e real para definir o nível de insatisfação.

TABELA Nº 54 - CLIMA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PERCEPÇÕES DOS GRUPOS POR GRAU DE ESCOLARIDADE NA INDÚSTRIA - média geral (x)

GRAU DE ESCOLARIDADE	SITUAÇÃO	MOTIVOS IDENTIFICADORES			CLIMA PREDOMINANTE
		PODER	REALIZAÇÃO	AFILIACÃO	
2º GRAU	IDEAL	6,5	8,0	9,0	AFILIACÃO
	REAL	6,5	6,3	6,0	PODER
3º GRAU	IDEAL	5,5	8,0	8,0	REAL/AFILIACÃO
	REAL	6,5	4,3	3,5	PODER
ESPECIALIZADO	IDEAL	6,0	8,0	9,0	AFILIACÃO
	REAL	6,0	4,3	5,0	PODER
MESTRADO	IDEAL	5,5	7,3	6,5	REALIZACÃO
	REAL	6,0	5,3	4,0	PODER

TABELA Nº 55 - CLIMA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PERCEPÇÕES DOS GRUPOS POR TEMPO DE SERVIÇO NA INDÚSTRIA - média geral (x)

TEMPO DE SERVIÇO	SITUAÇÃO	MOTIVOS IDENTIFICADORES			CLIMA PREDOMINANTE
		PODER	REALIZAÇÃO	AFILIACÃO	
MENOS DE 1 ANO	IDEAL	5,5	7,7	8,0	AFILIACÃO
	REAL	6,5	5,7	5,5	PODER
ENTRE 1 A 4 ANOS	IDEAL	6,0	8,0	8,5	AFILIACÃO
	REAL	6,5	4,3	4,5	PODER
ENTRE 4 A 10 ANOS	IDEAL	5,5	7,3	8,0	AFILIACÃO
	REAL	5,5	5,0	3,5	PODER
ACIMA DE 10 ANOS	IDEAL	5,5	8,7	9,0	AFILIACÃO
	REAL	6,0	4,0	5,0	PODER

TABELA Nº 56 - CLIMA ORGANIZACIONAL CONFORME AS PERCEPÇÕES DOS GRUPOS POR POSIÇÃO HIERÁRQUICA NA INDÚSTRIA - média geral (x)

POSIÇÃO HIERÁRQUICA	SITUAÇÃO	MOTIVOS IDENTIFICADORES			CLIMA PREDOMINANTE
		PODER	REALIZAÇÃO	AFILIACÃO	
DIRETOR	IDEAL	5,0	6,0	9,0	AFILIACÃO
	REAL	4,5	5,3	4,0	REALIZACÃO
GERÊNCIA/CHEFIA	IDEAL	5,5	8,0	8,0	REAL/AFILIACÃO
	REAL	6,0	4,3	4,5	PODER
AUXILIAR/TÉC/ADM	IDEAL	6,0	8,0	8,0	REAL/AFILIACÃO
	REAL	6,0	4,7	4,5	PODER

GRÁFICO Nº 22 - IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL

NA INDÚSTRIA

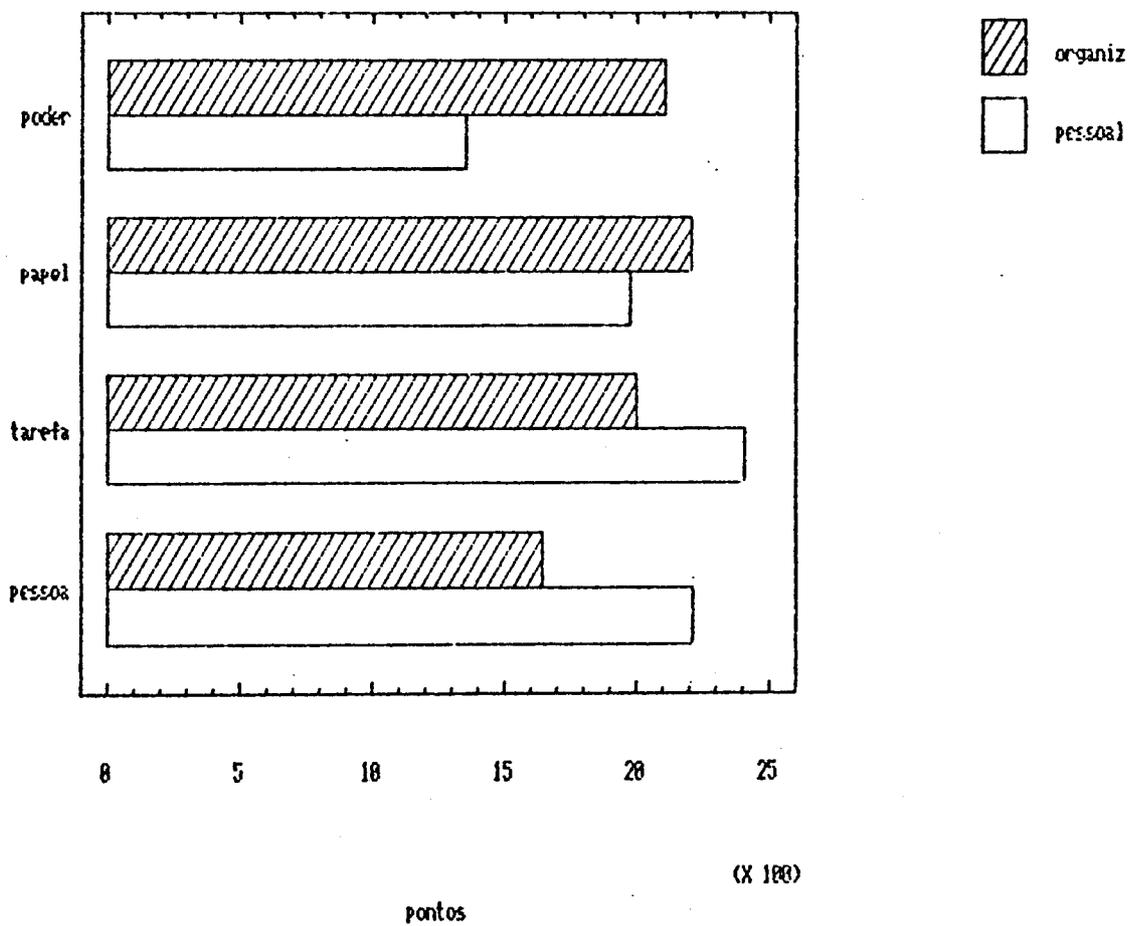


GRÁFICO Nº 23 - IDEOLOGIA NA INDUSTRIA

POR TEMPO DE SERVIÇO (ORGANIZACAO)

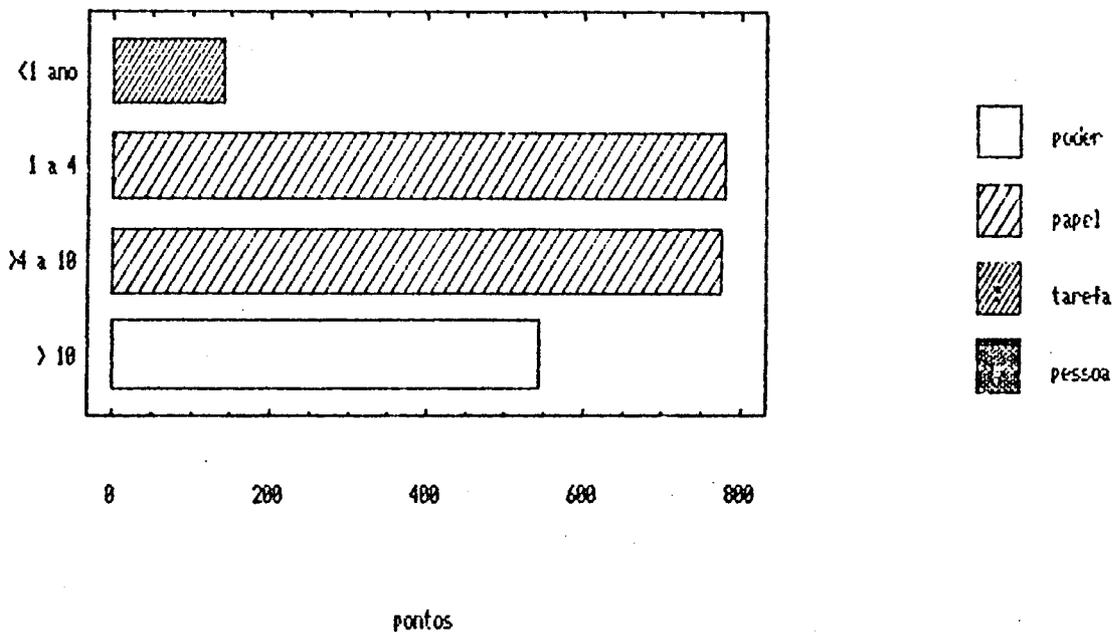


GRÁFICO Nº 24 - IDEOLOGIA NA INDUSTRIA

POR TEMPO DE SERVIÇO (PESSOAL)

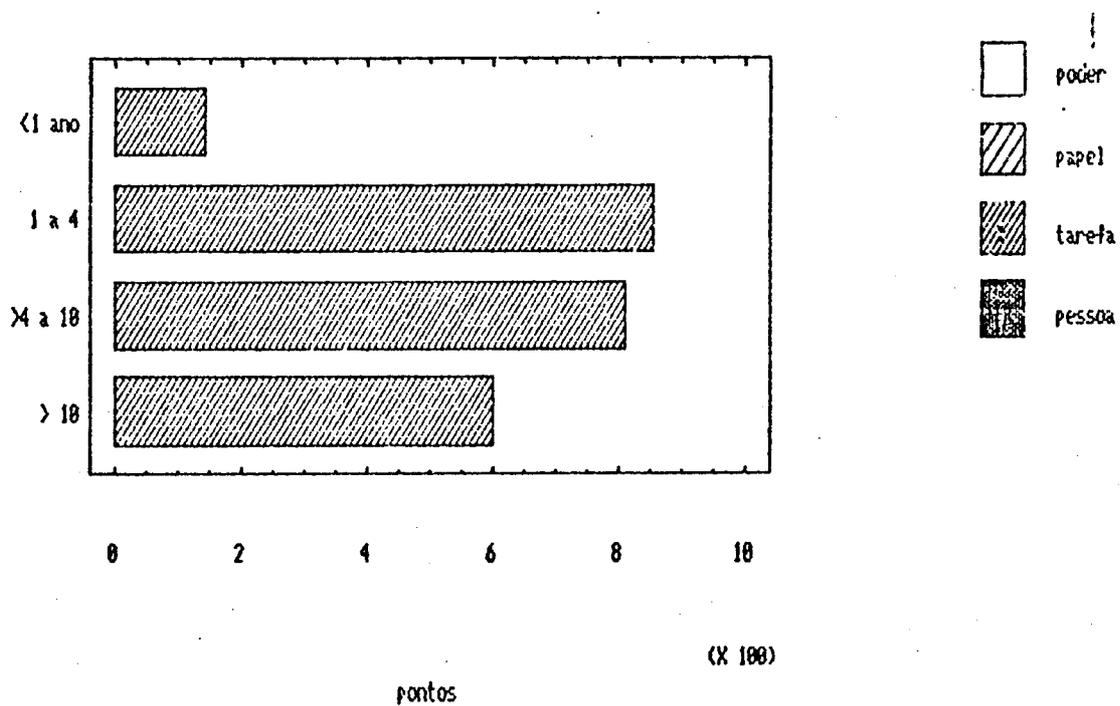


GRÁFICO Nº 25 - IDEOLOGIA NA INDÚSTRIA

POR GRAU DE ESCOLARIDADE (ORGANIZAÇÃO)

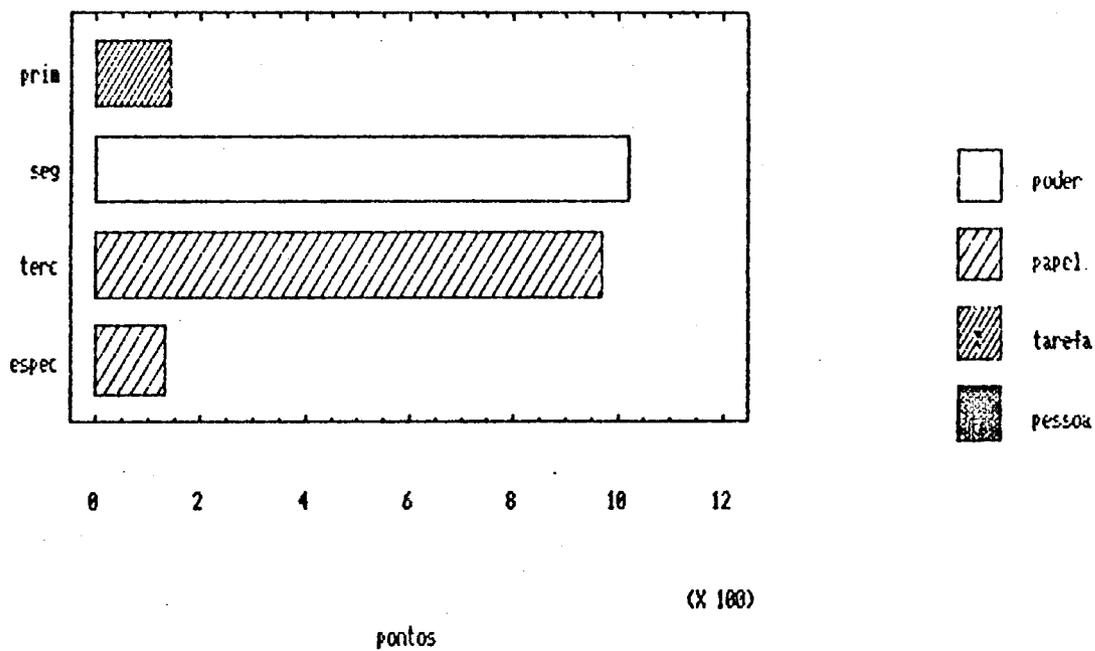


GRÁFICO Nº 26 - IDEOLOGIA NA INDÚSTRIA

POR GRAU DE ESCOLARIDADE (PESSOAL)

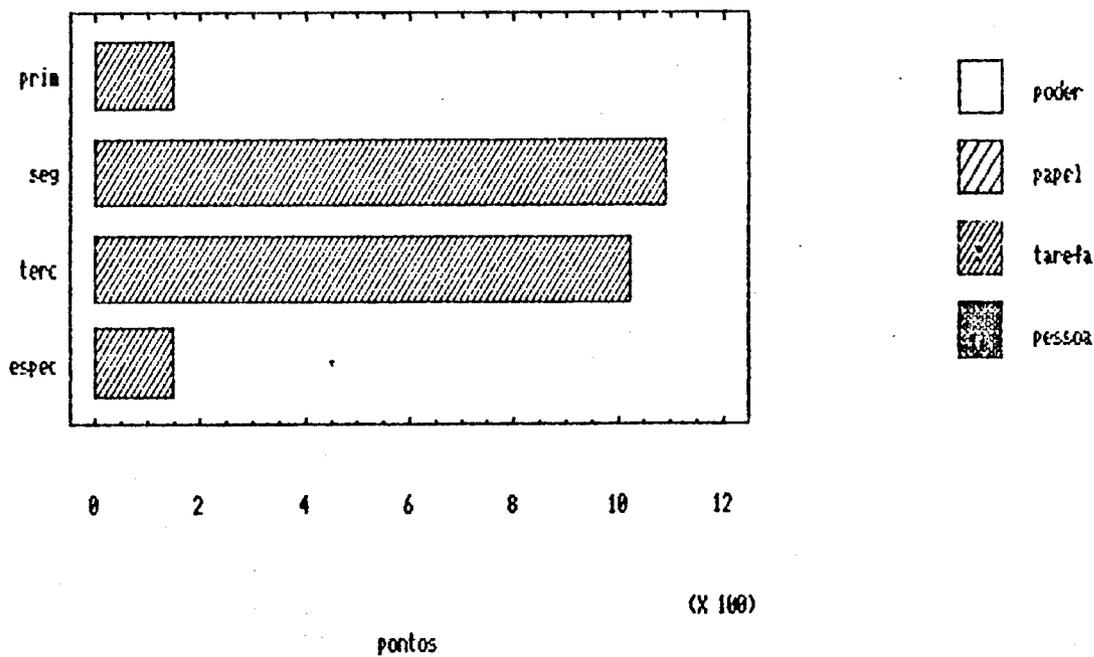


GRÁFICO Nº 27 - IDEOLOGIA NA INDUSTRIA

POR POSICAO HIERARQUICA (ORGANIZACAO)

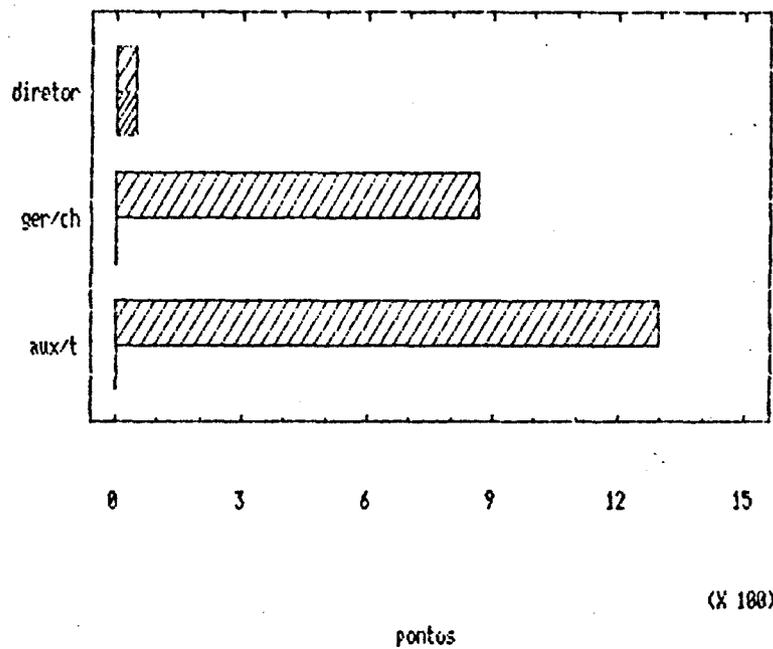


GRÁFICO Nº 28 - IDEOLOGIA NA INDUSTRIA

POR POSICAO HIERARQUICA (PESSOAL)

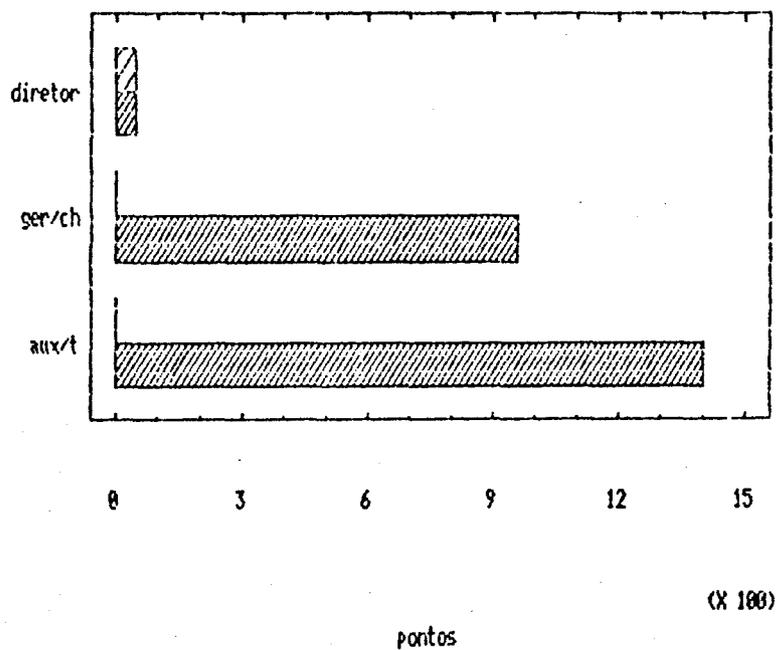


GRÁFICO Nº 52 - CULTURA ORGANIZACIONAL

NA INDÚSTRIA

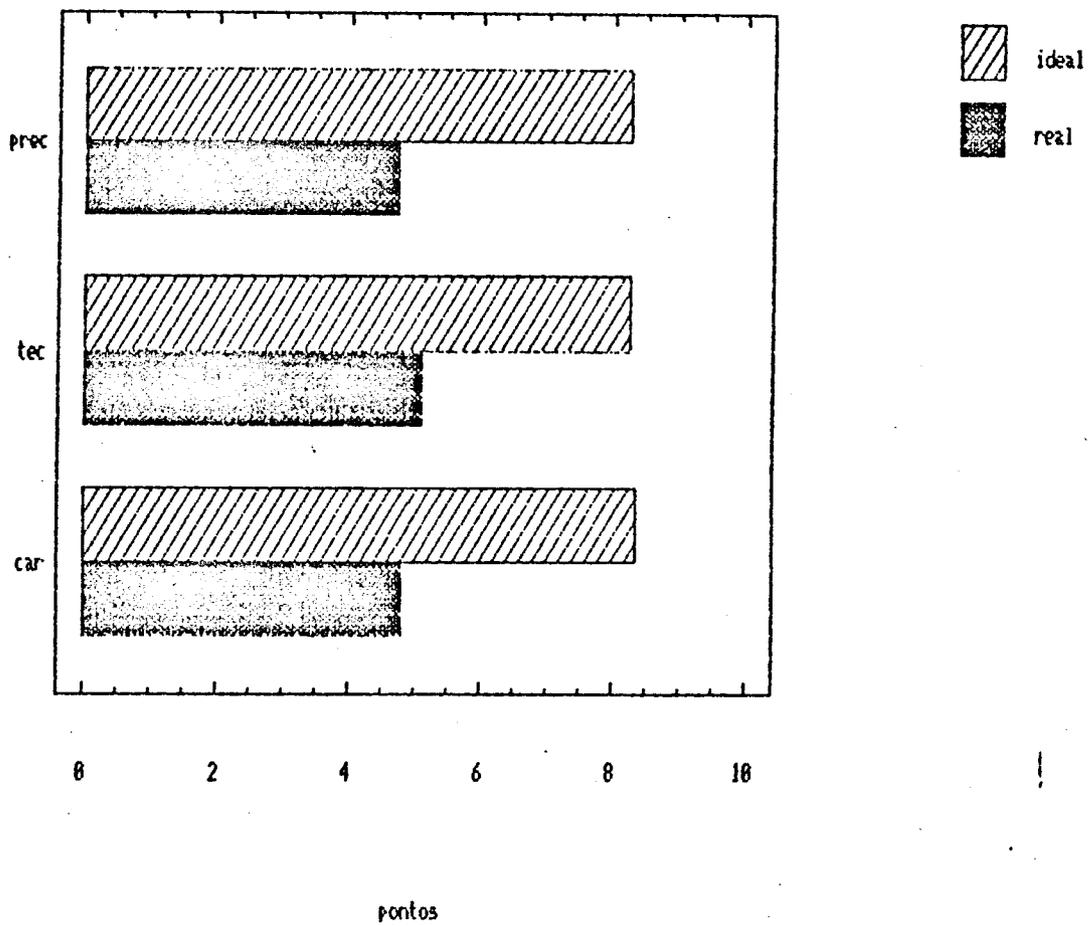


GRÁFICO Nº 53 - CULTURA NA INDÚSTRIA

POR GRAU DE ESCOLARIDADE (IDEAL)

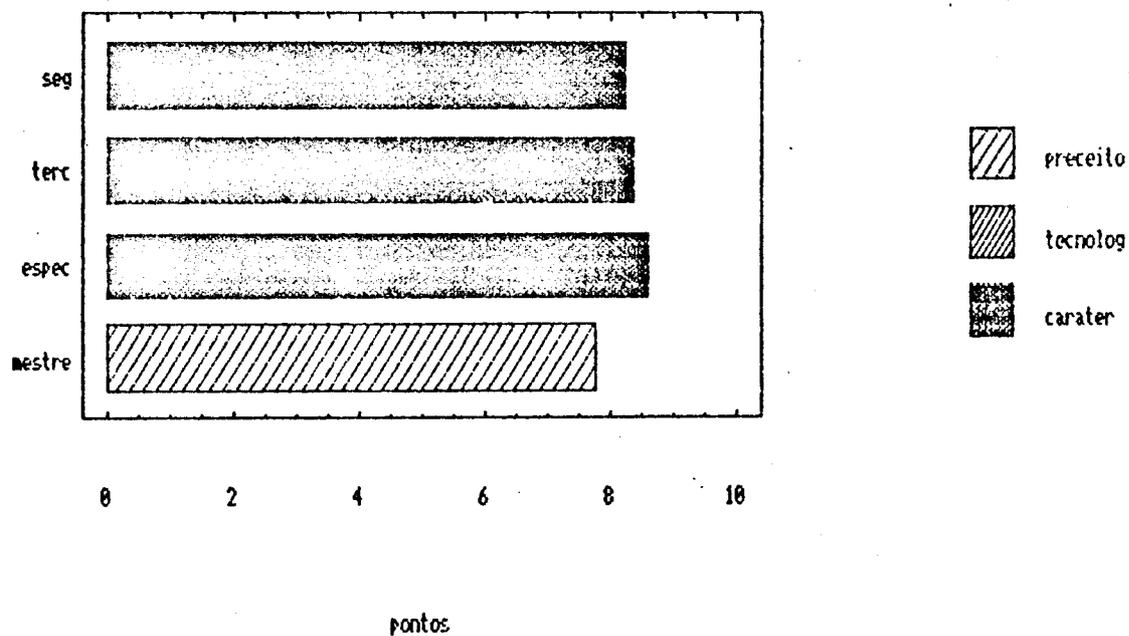


GRÁFICO Nº 54 - CULTURA NA INDÚSTRIA

POR GRAU DE ESCOLARIDADE (REAL)

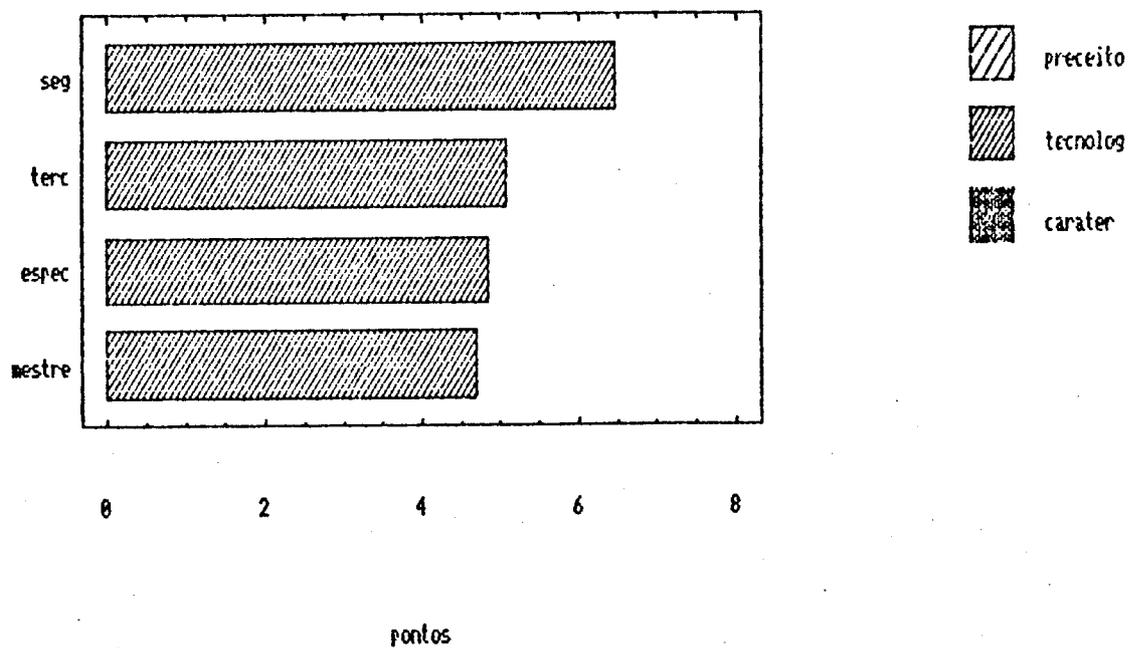


GRÁFICO Nº 55 - CULTURA NA INDÚSTRIA

POR TEMPO DE SERVIÇO (IDEAL)

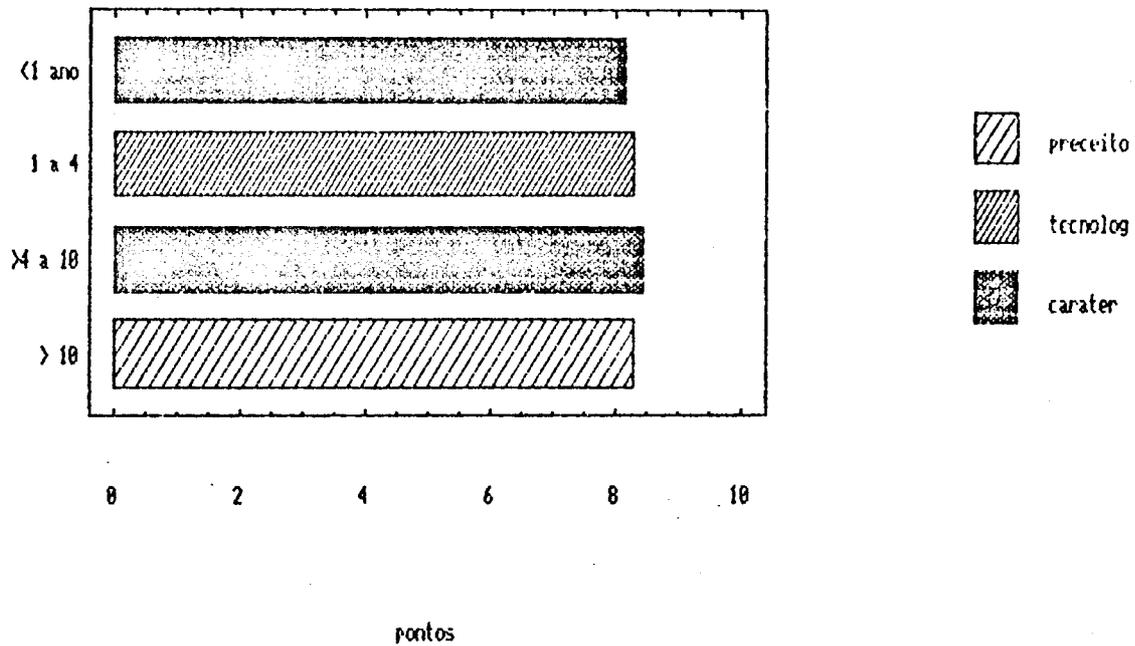


GRÁFICO Nº 56 - CULTURA NA INDÚSTRIA

POR TEMPO DE SERVIÇO (REAL)

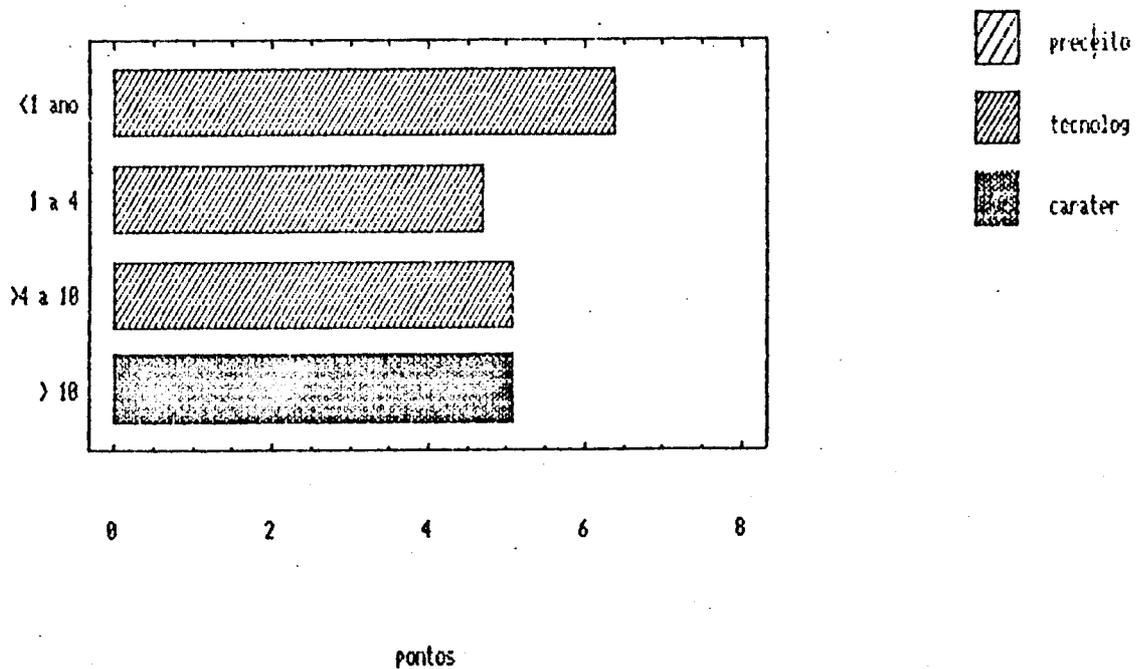


GRAFICO Nº 57 - CULTURA NA INDUSTRIA

POR POSICAO HIERARQUICA (IDEAL)

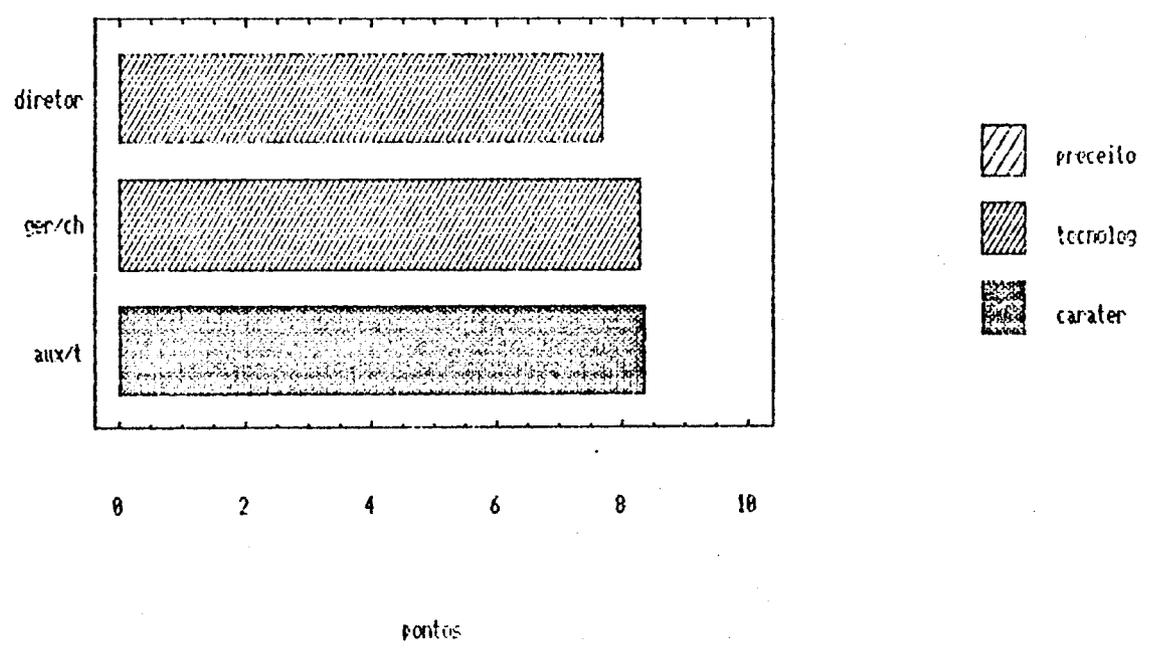


GRAFICO Nº 58 - CULTURA NA INDUSTRIA

POR POSICAO HIERARQUICA (REAL)

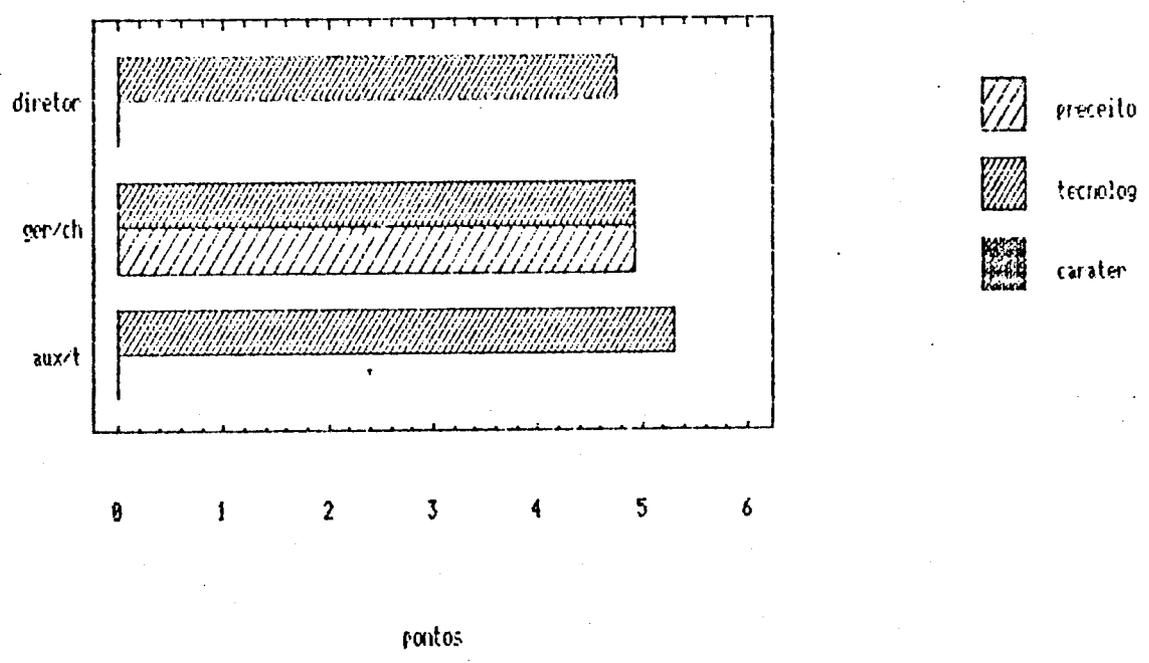


GRAFICO Nº 82 - CLIMA ORGANIZACIONAL

NA INDUSTRIA

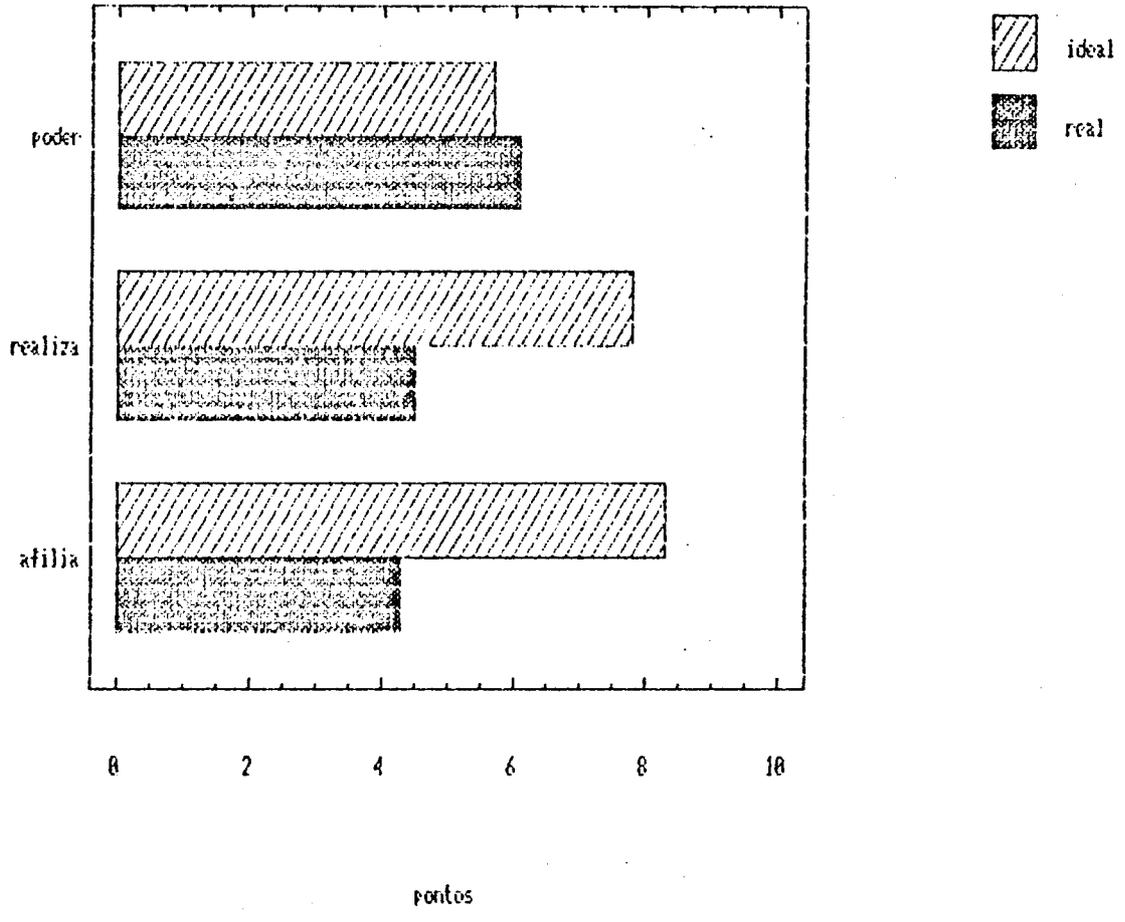


GRAFICO Nº 83 - CLIMA NA INDUSTRIA

POR NÍVEL DE ESCOLARIDADE (IDEAL)

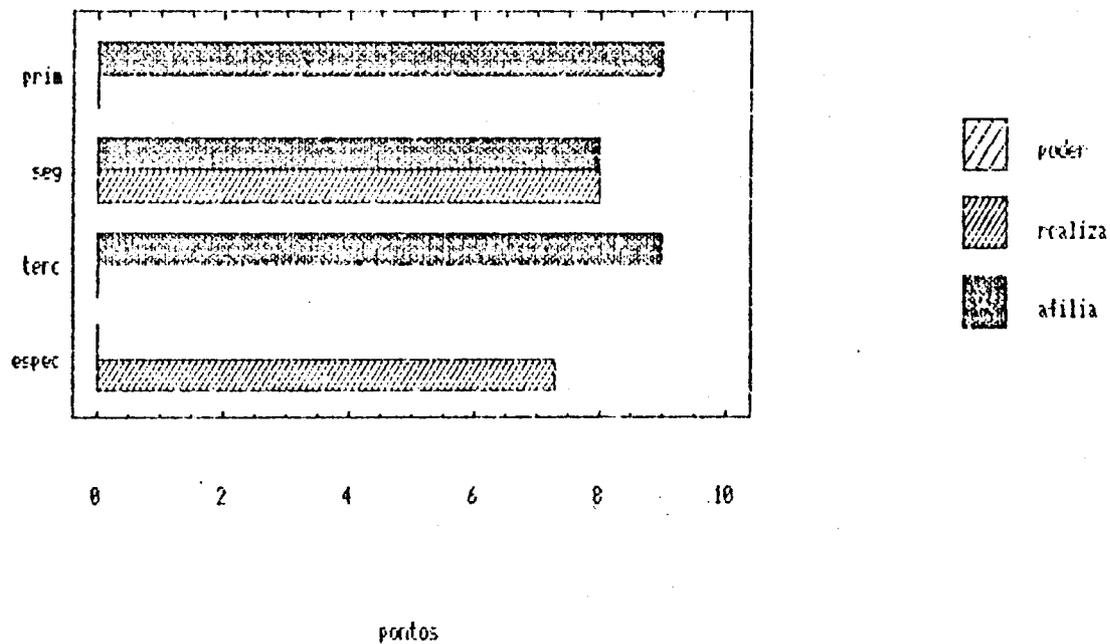


GRAFICO Nº 84-CLIMA NA INDUSTRIA

POR NÍVEL DE ESCOLARIDADE (REAL)

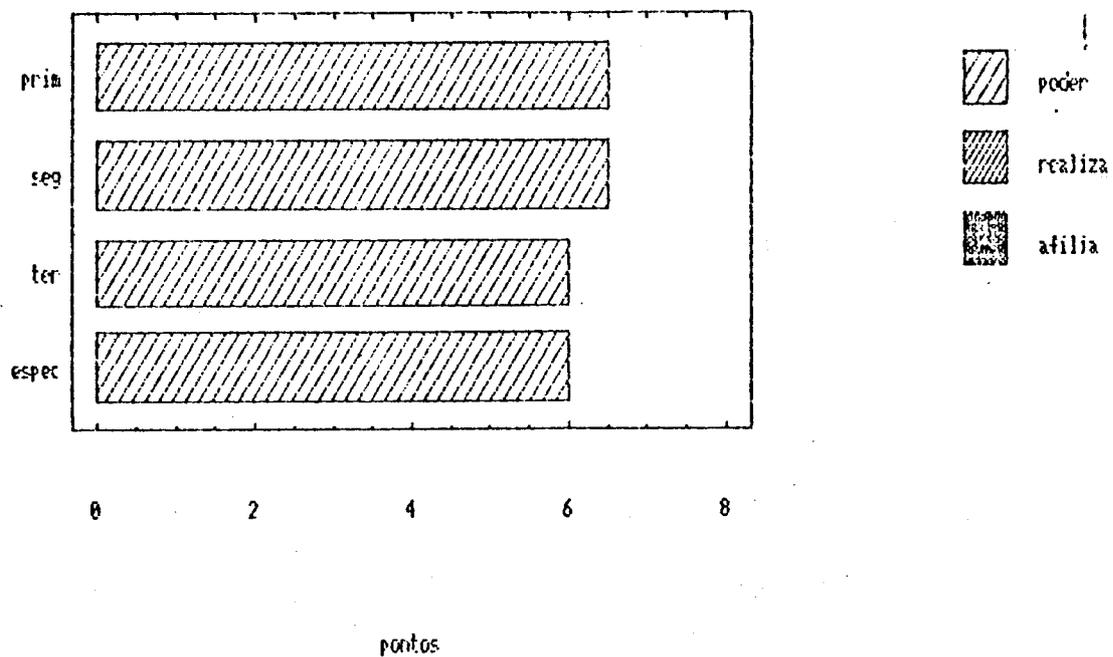


GRÁFICO Nº 85 - CLIMA NA INDÚSTRIA

POR TEMPO DE SERVIÇO (IDEAL)

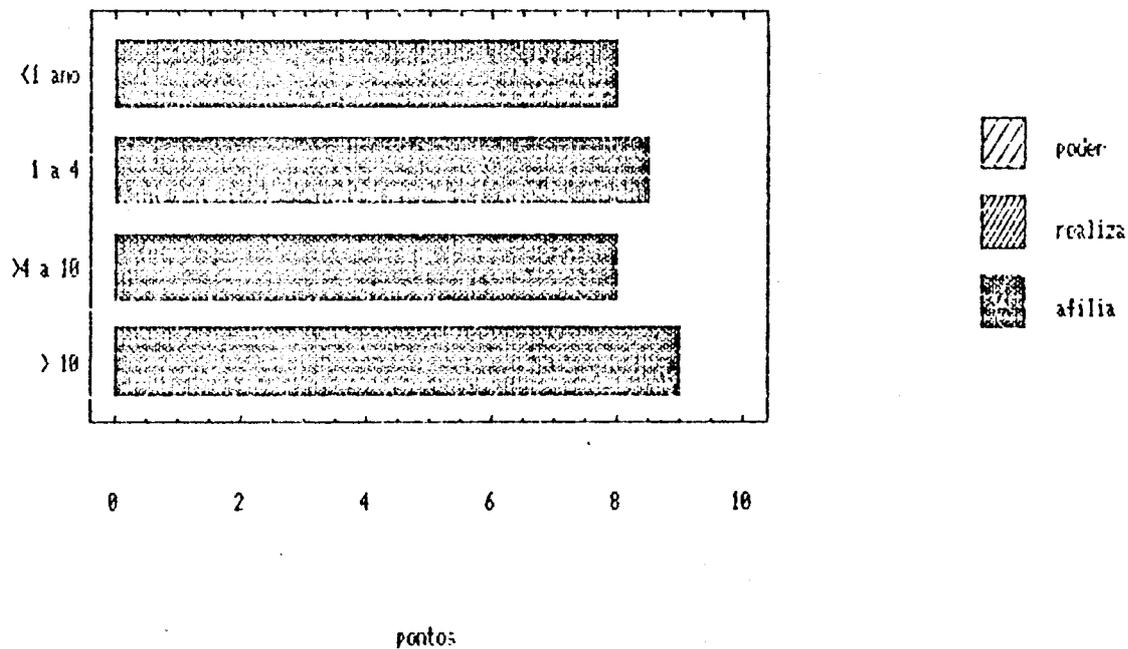


GRÁFICO Nº 86 - CLIMA NA INDÚSTRIA

POR TEMPO DE SERVIÇO (REAL)

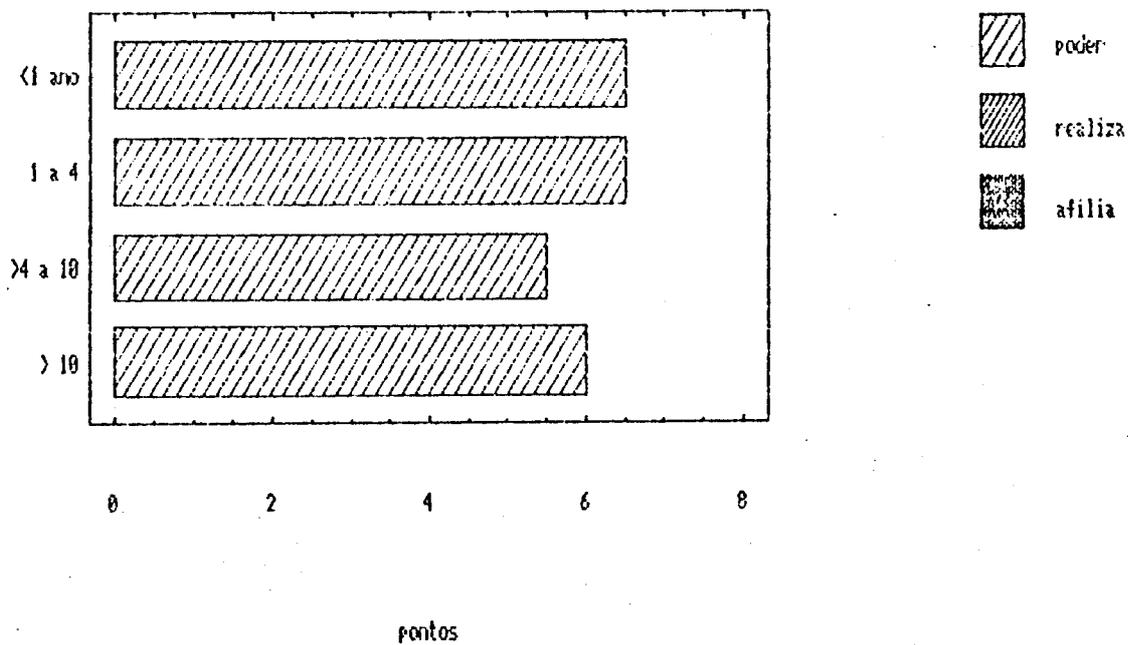


GRÁFICO Nº 87 - CLIMA NA INDUSTRIA

POR POSICAO HIERARQUICA (IDEAL)

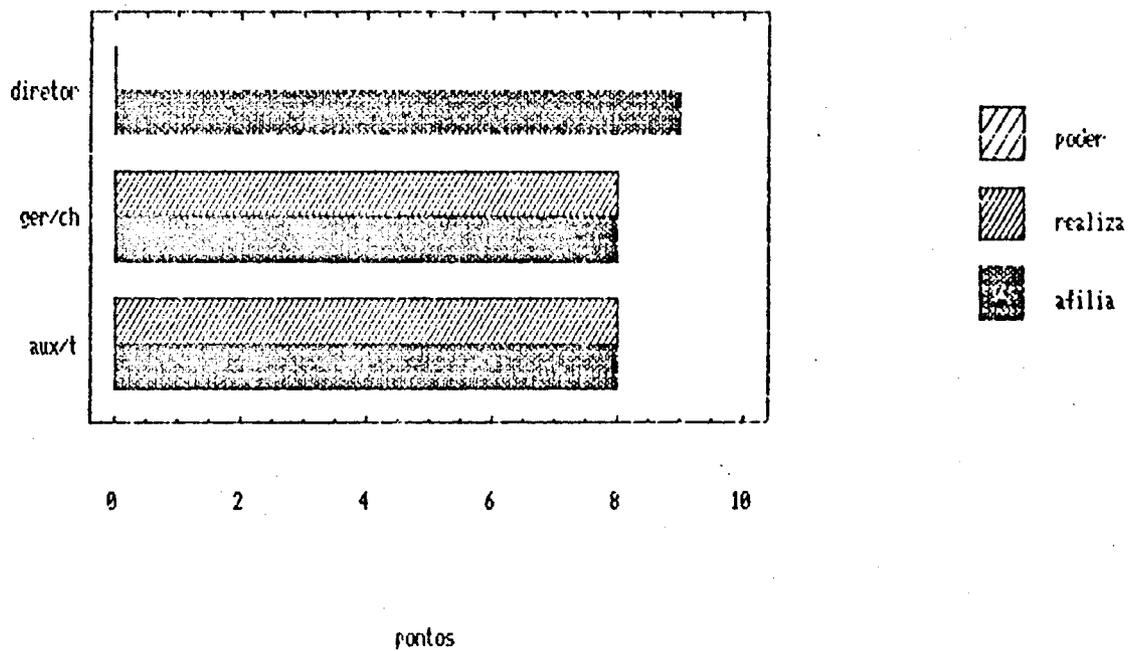
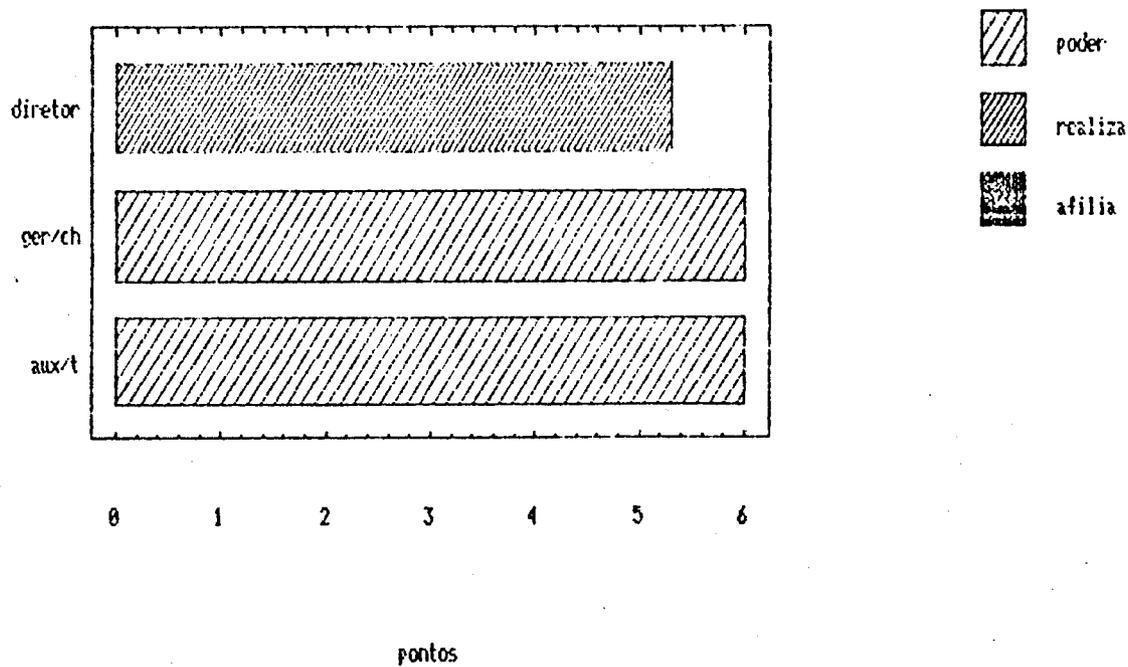


GRÁFICO Nº 88 - CLIMA NA INDUSTRIA

POR POSICAO HIERARQUICA (REAL)



4.2 - ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS

4.2.1 - Em relação à Ideologia Organizacional

Ao fazer a opção por um estudo sobre a ideologia organizacional em organizações de naturezas diferentes, optou-se pela natureza exploratória-descritiva do trabalho, apesar da simplicidade do estudo esperava-se encontrar possíveis diferenças de orientações ideológicas em função da diversidade de natureza das organizações: uma Universidade, um Banco, uma Cooperativa e uma Indústria, organizações com características completamente diferentes, quer por seus objetivos e missão organizacional, quer seja em relação à própria dinâmica de gerenciamento e gestão organizacional.

Os resultados apresentados anteriormente mostraram uma forte relação de igualdade entre as organizações, no que tange às concepções ideológicas a partir do levantamento do ponto de vista predominante na estrutura e funcionamento das organizações e das percepções das atitudes e convicções pessoais dos agentes organizacionais. Os dados mostraram a seguinte relação, na ordem de predominância:

Na posição "Organização":

Universidade: PAPEL-TAREFA-PODER-PESSOA

Banco : PAPEL-PODER-TAREFA-PESSOA

Cooperativa : PAPEL-PODER-TAREFA-PESSOA

Indústria : PAPEL-PODER-TAREFA-PESSOA

Na posição "pessoal":

Universidade: TAREFA-PESSOA-PAPEL-PODER

Banco : TAREFA-PESSOA-PAPEL-PODER

Cooperativa : TAREFA-PESSOA-PAPEL-PODER

Indústria : TAREFA-PESSOA-PAPEL-PODER

Com exceção da Universidade, na posição "organização", a relação PODER-TAREFA ficou invertida, no mais a relação ficou igual em todas as organizações, tanto na posição "organização" como na posição "pessoal" (ver também gráficos nº 29 e 30).

Dentre os fatores que podem explicar essa situação de igualdade que expressam todas as organizações a respeito do sistema de pensamento que determina o caráter das organizações, destaca-se o fator geográfico da localização destas organizações. Todas elas estão localizadas numa mesma região, três organizações inclusive localizadas numa única cidade, o que determina uma certa ascendência dos mesmos valores culturais que acabam por determinar práticas sociais muito parecidas entre seus

agentes sociais, constituindo assim, formas da organização e uma escala de valores mais ou menos homogêneas.

Um segundo fator que pode ser inferido, nesta mesma linha de raciocínio, diz respeito a própria formação dos recursos humanos destas organizações. A própria Universidade que foi objeto de pesquisa neste trabalho, é a principal agência formadora de recursos humanos para as organizações da cidade e região. Boa parte das pessoas, se não a maioria delas, que trabalham e dirigem essas quatro organizações, ou passaram pelos bancos da Universidade, ou estão cursando a Universidade ou, ainda, tiveram alguma influência da Universidade na sua formação profissional, haja visto que a Universidade desenvolve um grande número de atividades de extensão com organizações da região, o que também contribui na formação das escalas de valores individuais e dos sistemas de pensamento que acabam por determinar o caráter de cada organização.

O terceiro aspecto que pode também explicar esse comportamento diz respeito ao peso que a burocracia ainda exerce nas organizações. O cuidado com os controles, regras e procedimentos bem definidos, estruturas que prescrevam o relacionamento apropriado entre o indivíduo e a organização, enfim, o sistema que oferece o maior grau de previsibilidade e segurança é o sistema que prepondera nas organizações. Em todas as organizações a **ideologia com orientação para o papel** obteve a predominância, no que tange a posição

"organização" (gráfico nº 29). Na posição "pessoal", a ideologia com orientação para a tarefa foi a ideologia que preponderas em todas elas (gráfico nº 30).

Também esta relação PAPEL-TAREFA como predomínio nas organizações, respectivamente nas proposições "organização" e "pessoal", permite inferir que quando as organizações expressam uma estrutura e funcionamento calcado no papel, onde as regras e procedimentos são os métodos principais da influência e onde os indivíduos passam a ter uma posição secundária, isso desencadeia uma reação muito típica por parte das pessoas inseridas nesses sistemas. Reação essa, de expectativas na linha de uma dinâmica organizacional oposta àquela em que o compromisso ideológico é com a autoridade, a responsabilidade e a ordem com tal, mas numa linha em que a autoridade é considerada legítima somente se tiver conhecimento e competência, as regras e regulamentos não podem atrapalhar a realização da tarefa e a estrutura organizacional deve ser moldada às exigências da função ou tarefa a ser desempenhada e não o contrário. Em síntese, as expectativas dos indivíduos vão na linha oposta à situação existente, sempre que tal situação não é compatível com as atitudes e convicções pessoais destes.

4.2.2 - Em relação à Cultura Organizacional

Na tentativa de identificar a cultura organizacional predominante nas organizações pesquisadas, a partir do levantamento de opiniões a respeito da situação

"real" em que se encontra cada organização e da situação "ideal" desejada pelos membros que as integram, percebe-se que de fato, como afirma Souza (1978), os três elementos - **Preceitos-Tecnologia-Caráter** - convivem em qualquer cultura organizacional; são interdependentes, mas geralmente um deles predomina, caracterizando o estilo da organização.

Em todas as organizações os três elementos culturais apareceram constituindo subculturas nas organizações, mas no conjunto um dos elementos sempre predominou.

Os gráficos nº 59 e 60, mostram, respectivamente nas situações "ideal" e "real", as culturas predominantes nas quatro organizações pesquisadas.

O gráfico nº 59 mostra que à exceção da Universidade, o elemento cultural **caráter** teve o domínio das opiniões a respeito da situação que os agentes organizacionais classificaram como "ideal" ou "desejável" da cultura organizacional do Banco, da Cooperativa e da Indústria, demonstrando, assim, que os funcionários destas organizações gostariam que suas organizações transmitissem um sistema de valores que contemple o conjunto das manifestações afetivo-volitivas espontâneas dos indivíduos que as compõem.

Na Universidade a **tecnologia** foi o elemento cultural predominante, expressando o desejo, por parte de

seus agentes, de um sistema de valores que contemple o componente tecnologia como a "driving force" fundamental para definir os rumos e estratégias da Universidade.

O gráfico nº 60 demonstra que a tecnologia é o componente cultural que melhor expressa a cultura organizacional vivenciada pelos agentes organizacionais de todas as quatro organizações pesquisadas, sem exceção.

O próprio momento econômico, político e social vivido pelo país, impõe a necessidade da modernização do país e essa modernização passa necessariamente pelo aumento da produtividade e competência das empresas e organizações em geral, exigindo destas, uma reciclagem de seus métodos, instrumentos e processos utilizados no trabalho. Daí o fator tecnologia ganha espaço e comanda toda uma revolução organizacional, inclusive a nível dos valores culturais. A tecnologia, assim, passa a ser a palavra de ordem nas organizações, responsável não somente pelo crescimento e expansão dos negócios, mas também pela sobrevivência do negócio.

Diante destas contingências é normal que o elemento tecnologia tenha sido incorporado na estrutura e funcionamento de todas as organizações.

4.2.3 - Em relação ao Clima Organizacional

Confrontando as quatro organizações pesquisadas, percebe-se que elas são unâmines quanto ao clima

organizacional "ideal". Em todas elas foi manifestado a necessidade de boas relações, respeito mútuo, cooperação, confiança e amistosidade, características do clima **afiliativo**, que predominou em todas as quatro organizações, como pode ser observado através do gráfico nº 89.

Quanto ao clima organizacional "real" destas organizações, observa-se divergência somente em relação ao Banco, vez que na Universidade, Cooperativa e Indústria o motivo de **poder** predominou na caracterização do clima organizacional percebido pelos agentes organizacionais destas organizações. No Banco a necessidade ou motivo de **realização** teve o predomínio das opiniões a respeito do que seus funcionários sentem sobre o clima organizacional existente (gráfico nº 90).

Esta relação **poder-afiliação**, respectivamente nas situações "real" e "ideal", na Universidade, Cooperativa e Indústria, demonstra uma disintonia entre o desejo das pessoas de manterem um bom nível de relações afetivas no ambiente de trabalho e o sentimento de que o controle e a supervisão do trabalho estão acima destas questões, em detrimento de um clima organizacional mais humano e amigável no ambiente de trabalho destas organizações.

No Banco, a relação **realização-afiliação**, respectivamente nas situações "real" e "ideal", expressa um sentimento mais otimista daquilo que os agentes organizacionais esperam do Banco, em relação ao ambiente de

trabalho e daquilo que efetivamente lhes é oferecido, já que existe um grau maior de conformidade entre o clima organizacional "desejado" e o "percebido" pelos funcionários.

O resultado de que a atmosfera psicológica do Banco expressa um clima realizador, chega a surpreender, dado ao fato de que um clima realizador é caracterizado, teoricamente, pela forte necessidade de realização das pessoas e rejeição de tarefas monótonas e rotineiras em benefício da criatividade, características essas não muito comuns nas instituições bancárias, pelo alto grau de controle, normatização e padronização das atividades.

Contudo é muito provável que os efeitos da implementação de políticas de incentivos e benefícios oferecidos pelo Banco à seus funcionários, tenham relativizado os desgastes da rotina que demandam as atividades eminentemente padronizadas, em benefício de um estímulo maior na busca do êxito competitivo, que também é uma característica muito forte atualmente nas instituições bancárias.

Essa conclusão é uma mera conjectura, não é fruto de um estudo mais aprofundado, haja visto que esse trabalho restringiu-se apenas ao levantamento de opiniões a respeito do clima organizacional. Uma análise mais aprofundada a respeito dos fatores que poderiam explicar, com segurança,

certos resultados, deverá ser objeto de nova investigação e estudo.

Outro fator que merece ser destacado na análise que se faz dos resultados do clima organizacional das organizações pesquisadas é o fato de que em todas as organizações, sem exceção, o **conformismo** aparece como uma das principais características dessas organizações. Prevalece o sentimento, dentre os agentes organizacionais, de que há inúmeras limitações, internas e externas às organizações, às quais os membros devem se moldar, ao invés de realizarem o trabalho da forma que acham seja a melhor.

Em todas as organizações essa dimensão condicionante do clima organizacional apresentou um dos maiores índices médios, quando da opinião das pessoas a respeito do clima organizacional "real" ou "percebido".

Esse é um fator que contribui, em muito, para o predomínio do clima organizacional caracterizado pelo motivo de **poder** nas organizações, na situação "real".

4.2.4 - Em relação à correspondência entre ideologia, cultura e clima organizacionais

A relação **PAPEL-TECNOLOGIA-PODER** teve a predominância, a exceção do Banco, em todas as organizações pesquisadas, para caracterizar a expressão da ideologia, cultura e clima organizacionais percebidos pelos agentes organizacionais, a respeito do que evidencia a dinâmica

organizacional da Universidade, da Cooperativa e da Indústria, conforme se observa no quadro nº 19.

A diferença encontrada dessas três organizações em relações ao Banco, difere apenas na constituição do clima organizacional, vez que a relação do Banco ficou assim constituída: PAPEL-TECNOLOGIA-REALIZAÇÃO.

No que se refere a ideologia e a cultura organizacionais, os agentes organizacionais dessas quatro organizações tiveram a mesma opinião a respeito do sentimento que têm da estrutura e funcionamento dessas organizações, deixando transparecer que o sistema de pensamento que determina a identidade e o caráter dessas organizações têm origem de um mesmo sistema de valores culturais que acabam por definir características organizacionais muito semelhantes entre essas quatro organizações, independentemente da natureza das mesmas.

Com relação a ideologia, cultura e clima organizacionais desejados pelos agentes organizacionais dessas quatro organizações, se percebe, ao analisar o quadro nº 19, que as opiniões estabelecem também uma relação muito parecida entre as organizações, haja visto que, a exceção da Universidade, que diverge em relação a cultura organizacional, todas as demais apresentaram a mesma correspondência entre os três elementos, ou seja, TAREFA-CARÁTER-AFILIAÇÃO.

Diante dessas constatações, de muita semelhança nos sistemas de valores e comportamentos das organizações, mesmo sendo elas de diferentes naturezas, é possível concluir que a formação cultural de um povo, de uma mesma cidade ou região, acaba por determinar comportamentos muito parecidos entre seus agentes sociais, de modo a estabelecer sistemas de organizações e práticas sociais semelhantes em instituições localizadas numa mesma região, haja visto que a relação de igualdade dos elementos ideologia, cultura e clima organizacionais é percebida não somente quando se analisa os elementos individualmente, mas também quando se analisa a correspondência entre os três elementos, quer seja na situação em que expressa o ponto de vista "real/percebido" nas organizações, quer seja na situação em que expressa o desejo dos agentes organizacionais a respeito da situação "ideal" das organizações.

Outra conclusão possível de inferir, diante da semelhança nos sistemas de valores apresentados pelas organizações, diz respeito à influência da Universidade na inculcação de valores na cultura da região de sua abrangência, uma vez que ela se constituiu na principal agência formadora de recursos humanos para as organizações da região. É muito provável que a Universidade tenha uma influência muito grande na transmissão de uma ideologia, através do seu processo de educação, que acaba determinando a incorporação, por parte das pessoas formadas ou orientadas por ela e, por conseguinte, das organizações que acolhem

essas pessoas, de valores que expressam um mesmo tipo de comportamento.

QUADRO Nº 19 - EXPOSIÇÃO SINÓTICA DOS RESULTADOS DA IDEOLOGIA, CULTURA
E CLIMA ORGANIZACIONAIS NAS INSTITUIÇÕES PESQUISADAS

INSTITUIÇÕES	POSICÃO/SITUAÇÃO	IDEOLOGIA	CULTURA	CLIMA
UNIVERSIDADE	ORGANIZAÇÃO/REAL PESSOAL/IDEAL	PAPEL TAREFA	TECNOLOGIA TECNOLOGIA	PODER AFILIÇÃO
BANCO	ORGANIZAÇÃO/REAL PESSOAL/IDEAL	PAPEL TAREFA	TECNOLOGIA CARÁTER	REALIZAÇÃO AFILIÇÃO
COOPERATIVA	ORGANIZAÇÃO/REAL PESSOAL/IDEAL	PAPEL TAREFA	TECNOLOGIA CARÁTER	PODER AFILIÇÃO
INDÚSTRIA	ORGANIZAÇÃO/REAL PESSOAL/IDEAL	PAPEL TAREFA	TECNOLOGIA CARÁTER	PODER AFILIÇÃO

GRÁFICO Nº 29 - IDEOLOGIA PREDOMINANTE NAS

INSTITUIÇÕES PESQUISADAS (ORGANIZAÇÃO)

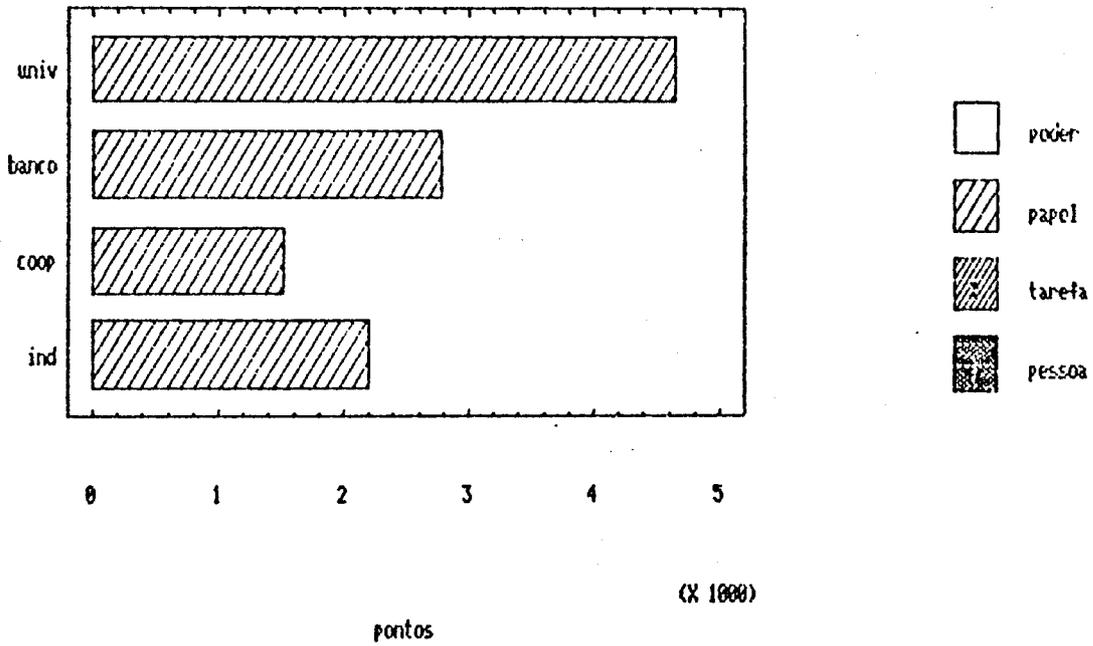


GRÁFICO Nº 30 - IDEOLOGIA PREDOMINANTE NAS

INSTITUIÇÕES PESQUISADAS (PESSOAL)

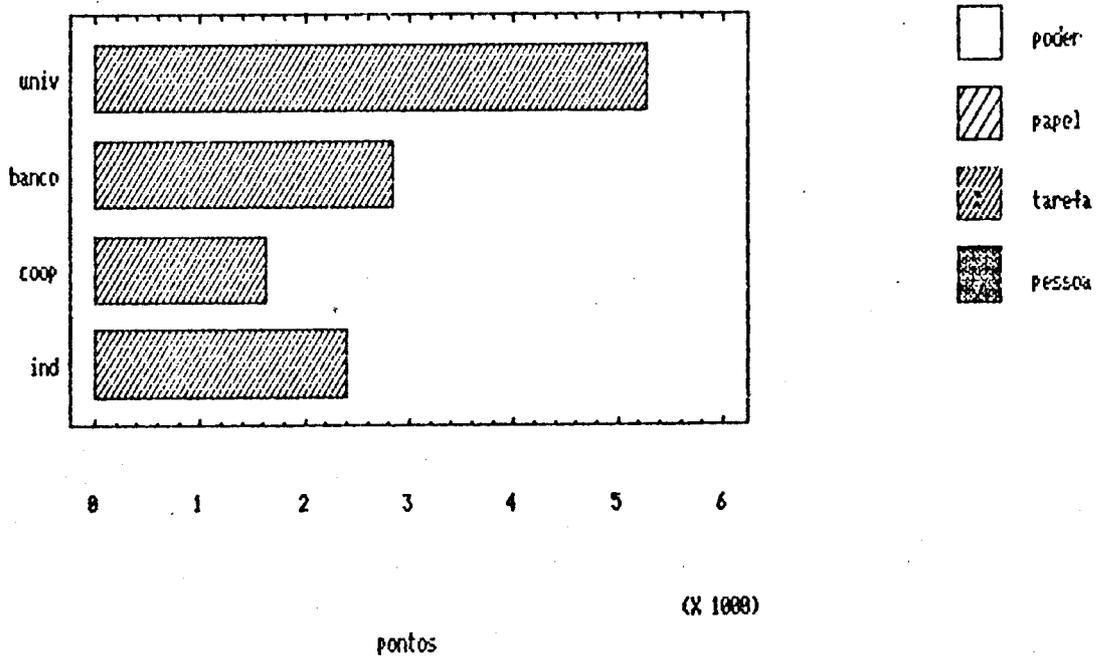


GRÁFICO Nº 59 - CULTURA PREDOMINANTE NAS

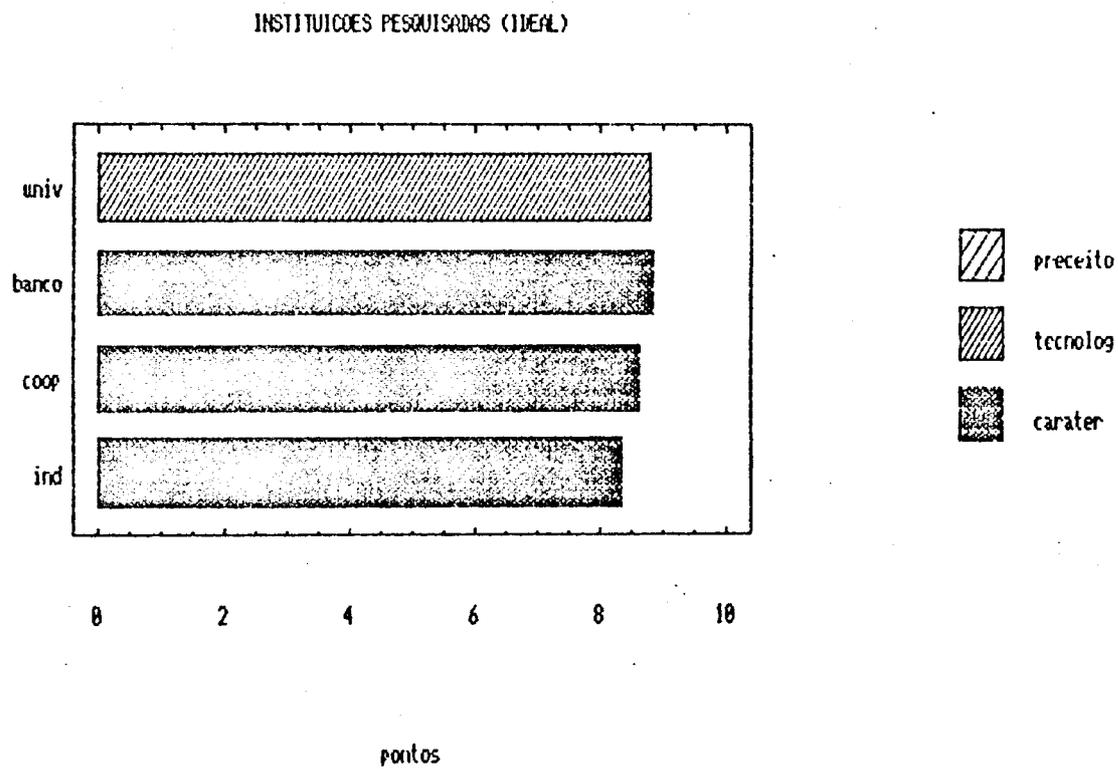


GRÁFICO Nº 60 - CULTURA PREDOMINANTE NAS

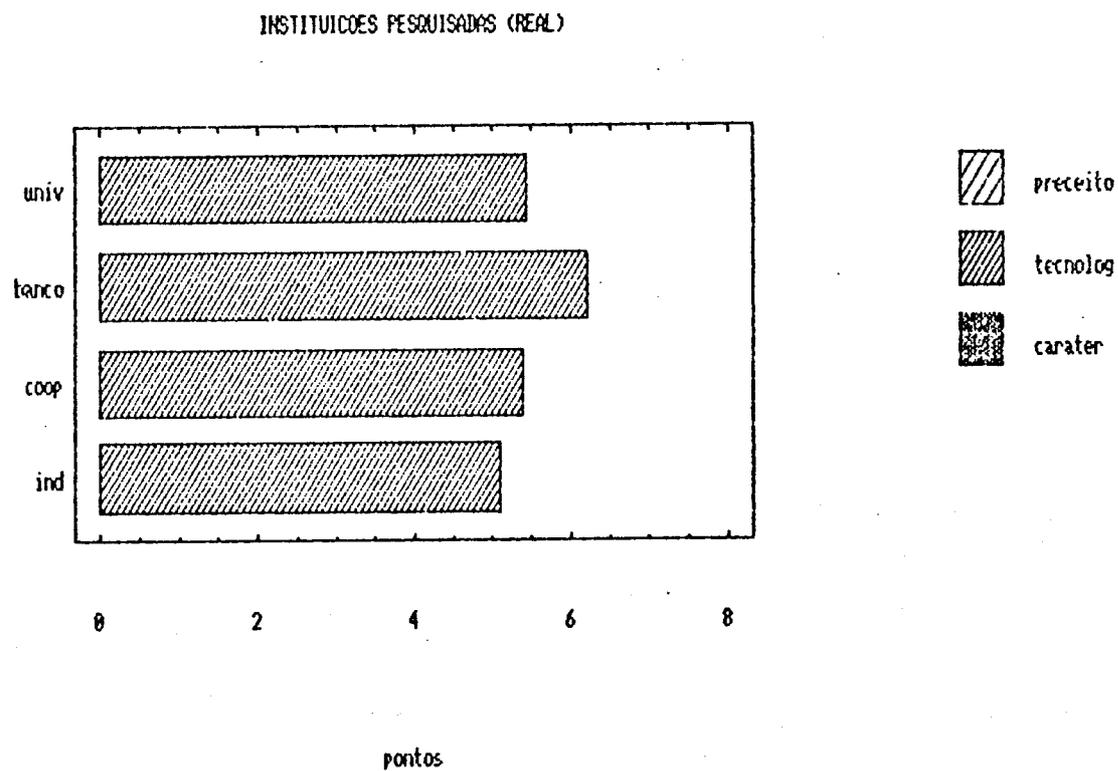


GRÁFICO Nº 89 - CLIMA PREDOMINANTE NAS

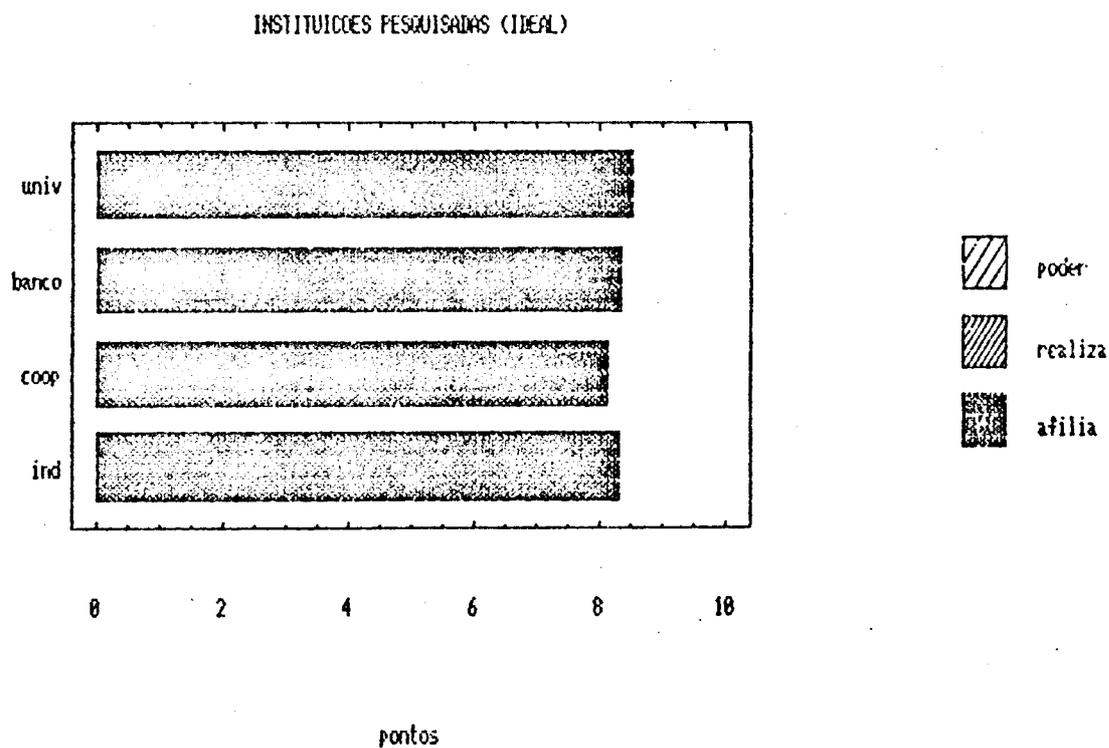
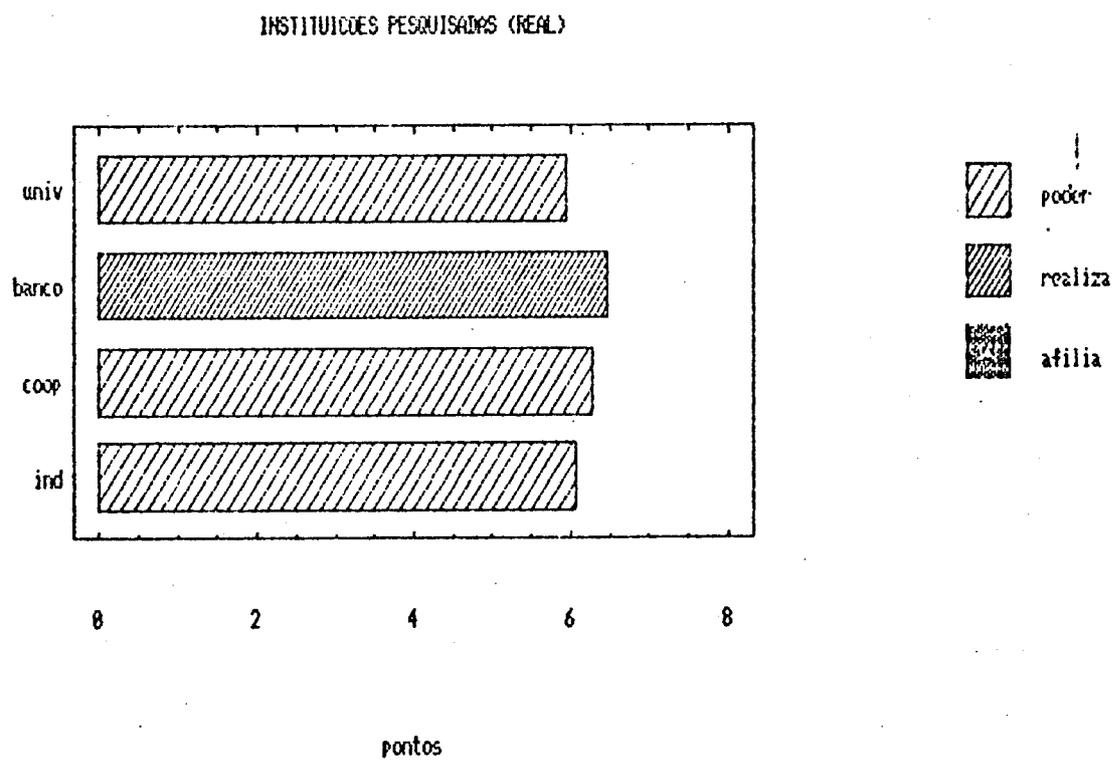


GRÁFICO Nº 90 - CLIMA PREDOMINANTE NAS



CONCLUSÃO

Este estudo procurou identificar a ideologia, a cultura e o clima organizacionais em organizações de naturezas diferentes. Sua premissa básica foi a de que esses três elementos deveriam ser analisados de forma conjunta na medida em que se pretendia desvendar o substrato de crenças e valores que fundamenta as práticas formais e informais que constituem a dinâmica de cada organização, como também identificar as possíveis relações de causalidade circular entre esses elementos.

A partir do processo de análise e interpretação dos dados que foi empregado, os principais resultados de ordem geral do estudo, podem ser assim descritos:

- 1) Mesmo se tratando de organizações de natureza diferentes, com características próprias, os resultados mostraram uma rigorosa relação de igualdade entre as organizações a respeito da ideologia organizacional predominante, tanto na situação em que caracteriza o estado real das organizações, como na situação em que representa o entendimento de como deveria ser a estrutura e o

funcionamento destas organizações, a partir das convicções pessoais dos seus agentes organizacionais. A ideologia que dá ênfase aos controles, regras e procedimentos e que expressa uma estrutura onde são prescritos os relacionamentos entre os indivíduos e a organização (ideologia com orientação para o papel), representa o entendimento do status-quo de todas as quatro organizações. A ideologia que representa o desejo de como os agentes organizacionais destas organizações gostariam de ver suas organizações é aquela que valoriza a tarefa, a rapidez e a flexibilidade (ideologia com orientação para a tarefa).

2) A respeito da cultura organizacional percebe-se que os três elementos culturais (preceito-tecnologia-caráter) aparecem em todas as organizações constituindo subculturas, mas no conjunto um deles sempre predomina. À exceção da Universidade, em que a tecnologia foi o elemento cultural predominante, o caráter teve o predomínio das opiniões a respeito da situação que os agentes organizacionais das demais organizações classificaram como "ideal" ou "desejável". O componente cultural que melhor expressa a cultura organizacional vivenciada pelos agentes organizacionais de todas as quatro organizações pesquisadas é a tecnologia.

3) Confrontando as quatro organizações pesquisadas, percebe-se que elas também são unânimes quanto

ao clima organizacional "ideal". Em todas elas foi manifestada a necessidade de boas relações, respeito mútuo, cooperação, confiança e amistosidade, características do clima afiliativo, que predominou em todas as quatro organizações. Quanto ao clima organizacional "real" destas organizações, observa-se divergência somente em relação ao Banco, onde o motivo de realização teve o predomínio das opiniões. Nas demais organizações o motivo de poder predominou na caracterização do clima organizacional percebido pelos agentes organizacionais das demais organizações. Esta relação poder-afiliação, respectivamente nas situações "real" e "ideal", demonstra uma disintonia entre o desejo dos agentes organizacionais de manterem um bom nível de relações afetivas no ambiente de trabalho e o sentimento de que o controle e a supervisão do trabalho estão acima destas questões, em detrimento de um clima organizacional mais humano e amistoso no ambiente de trabalho das organizações pesquisadas.

4) A relação PAPEL-TECNOLOGIA-PODER teve a predominância, a exceção do Banco, em todas as organizações pesquisadas, para caracterizar a expressão da ideologia, cultura e clima organizacionais percebidos pelos agentes organizacionais, a respeito do que evidencia a dinâmica organizacional da Universidade, Cooperativa e Indústria. A diferença em relação ao Banco se refere apenas ao clima organizacional. Com relação a ideologia, cultura e clima organizacionais desejados pelos agentes organizacionais das

quatro organizações, percebe-se que as opiniões estabelecem também uma relação muito parecida entre as organizações, haja visto que, a exceção da Universidade, que diverge apenas em relação a cultura organizacional, todas as demais organizações apresentam a mesma relação, ou seja, TAREFA-CARÁTER-AFILIAÇÃO.

5) A proximidade geográfica das organizações, todas elas localizadas numa mesma região, parece ter influência marcante no desenvolvimento de um padrão cultural, haja visto que mesmo se tratando de organizações de naturezas diferentes, com características completamente diferentes, os sistemas de valores e comportamento das organizações são muito semelhantes. A relação de igualdade dos elementos ideologia, cultura e clima organizacionais é percebida entre as organizações não somente quando se analisa os elementos individualmente, mas também quando se analisa a correspondência entre os três elementos, quer seja na situação em que expressa o ponto de vista "real/percebido" nas organizações, quer seja na situação em que expressa o desejo dos agentes organizacionais a respeito da situação "ideal" das organizações.

6) A exceção da Universidade, todas as demais organizações demonstram não existir conformidade entre o que os agentes organizacionais **percebem** a respeito da estrutura e funcionamento das organizações e o que **desejam** a respeito dessa mesma estrutura, haja visto que nenhum elemento

(ideologia, cultura e clima) apareceu de forma igualitária nas posições "organização/real" e "pessoal/ideal". A Universidade que foi a exceção, apresentou convergência de opiniões apenas em relação à cultura organizacional, nos demais elementos apresentou a mesma divergência das demais organizações.

7) No que diz respeito a correspondência perfeita entre os três elementos (ideologia, cultura e clima), de modo a estabelecer uma relação de causalidade circular, foi manifestada apenas em algumas situações internas das organizações, quando da divisão dos grupos por tempo de serviço, grau de escolaridade ou posição hierárquica. Na análise global das organizações a respeito da ideologia, cultura e clima predominantes, se percebe correspondência perfeita apenas em relação a dois dos três elementos, assim caracterizada:

UNIVERSIDADE

- Ideologia e Clima: (Papel-Poder) - na situação "organização/real".
- Ideologia e Cultura: (Tarefa-Afiliação) - na situação "pessoal/ideal".

BANCO

- Cultura e Clima: (Tecnologia-Realização) - na situação "organização/real"

- Cultura e Clima: (Caráter-Afiliação) - na situação "pessoal/ideal"

COOPERATIVA

- Ideologia e Clima: (Poder-Poder) - na situação "organização/real"
- Cultura e Clima: (Caráter-Afiliação) - na situação "pessoal/ideal"

INDÚSTRIA

- Ideologia e Clima: (Poder-Poder) - na situação "organização/real"
- Cultura e Clima: (Caráter-Afiliação) - na situação "pessoal/ideal".

8) Dentre as organizações pesquisadas percebe-se, sem exceção, que os fatores que expressam os maiores índices de insatisfação dizem respeito as políticas de administração de recursos humanos, tais como: falta de oportunidade para participar das decisões da organização; falta de oportunidade para progredir na hierarquia organizacional; inexistência de calor e apoio humano; inexistência de políticas de incentivos; inexistência de equidade na política salarial... De outro lado, os fatores que registraram os menores índices de insatisfação estão relacionados aos aspectos ligados ao convívio social do grupo, como amizade entre os colegas, integração grupal,

etc. É possível afirmar, diante dessas constatações que as organizações, de um modo geral, precisam repensar as suas práticas de gestão de recursos humanos, definindo políticas que consigam contemplar as potencialidades e expectativas de seus colaboradores, haja visto que os principais problemas dessas organizações estão concentradas na Área de Administração de Recursos Humanos, mesmo existindo uma forte integração grupal entre os funcionários de todas as organizações.

9) Outro fator que teve destaque em todas as organizações pesquisadas, sem exceção, diz respeito ao **conformismo**, que aparece como uma das principais características das organizações, na opinião dos próprios agentes organizacionais. Essa questão reforça a tese de que é preciso repensar as práticas de gestão de recursos humanos dessas organizações, implementando políticas que estimulem uma maior participação e envolvimento dos agentes organizacionais nas causas institucionais dessas organizações.

10) Na medida em que os agentes organizacionais das quatro organizações pesquisadas têm praticamente a mesma opinião a respeito do sentimento que têm da estrutura e funcionamento dessas organizações, fica claro que o sistema de pensamento que determina a identidade e o caráter dessas organizações têm origem de um mesmo sistema de valores culturais, característico da história e comportamento das

práticas sociais de uma mesma região, que acabam por determinar características organizacionais muito semelhantes entre as organizações inseridas num mesmo contexto, mesmo que sejam elas de naturezas ou objetivos diferentes.

Três comentários finais necessitam ser considerados. Em primeiro lugar, dificilmente os resultados do presente estudo podem ser generalizados, vez que os dados da presente pesquisa permitem apenas inferências gerais de caráter exploratório, pelo fato de expressarem um diagnóstico das organizações que foram objeto de investigação. Em segundo lugar, este trabalho lida, antes de tudo, com percepções de pessoas e tão-somente com as daquelas que se dispuseram a participar do estudo. Assim, todas as conclusões devem ser vista primariamente do ponto de vista desses indivíduos e segundo suas concepções e convicções daquele momento em que foram objeto de consulta. Em terceiro e último lugar, embora típico deste tipo de estudo, a subjetividade inerente ao processo de mensuração e de coleta de dados não permite que os dados sejam vistos além de indicações e referências a respeito dos valores culturais que circundam o ambiente destas organizações. Todos esses comentários reforçam, na verdade, que estudos adicionais sobre os aspectos investigados necessitam ser feitos para aprofundar o grau de generalização dos resultados que foram obtidos.

SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS

Considerando a natureza do estudo, conforme enfatizado anteriormente, não são possíveis conclusões definitivas. Como resultados relevantes identificou-se as seguintes idéias ou problemas para novos estudos:

1) Estudo sobre os fatores que poderiam explicar a origem de um mesmo sistema de valores e comportamento entre as organizações de naturezas diferentes, como uma Universidade, um Banco, uma Cooperativa e uma Indústria.

2) Um estudo visando pesquisar até que ponto a Universidade influencia na inculcação de valores na formação dos indivíduos que se constituem nos agentes organizacionais das instituições que integram a região de influência da Universidade.

3) A proximidade geográfica das organizações determina uma ascendência dos mesmos valores culturais, de modo a determinar práticas sociais muito parecidas entre os agentes sociais, constituindo formas de organização e escalas de valores homogêneas entre as organizações inseridas num mesmo contexto geográfico?

4) O que faz com que haja tanta discrepância entre o que os agentes organizacionais do Banco, da Indústria e da Cooperativa "percebem" a respeito da estrutura e funcionamento das organizações e o que "desejam" a respeito da mesma estrutura?

5) Os resultados do presente estudo demonstram que todas as organizações pesquisadas, sem exceção, expressam um cuidado muito grande com os controles, regras e procedimentos bem definidos. Refletem estruturas que prescrevam o relacionamento apropriado entre o indivíduo e a organização, enfim que contemplem um grau de previsibilidade e segurança muito grande. Essa identificação sugere um estudo visando a compreensão sobre o por quê da predominância das estruturas burocráticas nessas organizações em detrimento de estruturas mais orgânicas, conforme é a expectativa de seus agentes organizacionais.

6) No que se refere ao Banco, mais especificamente em relação ao clima organizacional, sugere-se um estudo mais aprofundado visando o entendimento dos fatores que contribuem para a determinação de um clima realizador, haja visto que um clima realizador é caracterizado, teoricamente, pela forte necessidade de realização das pessoas e rejeição de tarefas monótonas e rotineiras em benefício da criatividade, características essas não muito comum no Banco, pelo alto grau de controle,

normatização e padronização das atividades, conforme demonstrado na identificação da ideologia do "papel" que predominou na opinião dos entrevistados do Banco.

7) Os resultados evidenciam também a necessidade de um estudo mais aprofundado sobre as políticas de administração de recursos humanos e as formas de gestão das pessoas nas organizações pesquisadas. Os maiores níveis de insatisfação e de inconformidade registrados se referem a inexistência de políticas de recursos humanos que consigam contemplar as potencialidades e expectativas dos funcionários das quatro organizações pesquisadas.

BIBLIOGRAFIA

- AQUINO, C. P. De. **Administração de recursos humanos : uma introdução.** São Paulo : Atlas, 1980.
- AZEVEDO, F. De. **A cultura brasileira : introdução ao estudo da cultura no Brasil.** Brasília : UNB, 1963.
- BASIC, D., COOK, C. **O empresário diante das transformações.** São Paulo : McGraw-Hill, 1978.
- BERGAMINI, C. W. **Desenvolvimento de recursos humanos : uma estratégia de desenvolvimento organizacional.** São Paulo : Atlas, 1980.
- BERGER, P., LUCKMANN, T. **The social construction of reality.** New York : Anchor Books, 1967.
- BERNARDES, Cyro. **As três dimensões das subculturas das empresas.** *Rev. de Adm.*, v. 20, n. 1, p. 47-52, jan.-mar. 1985.
- BERNE, E. **The structure and dynamics of organizations and groups.** New York : Grove Press, 1966.
- BEYER, J., TRICE, H. **How an organization's rites reveal it's culture.** *Organizational dynamics*, 1986. apud FLEURY, M. T. LEME. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo : Atlas, 1990.
- BLAU, Peter M., RICHARD, Scoff. **Formal organizations.** 1962 apud HALL, Richard H. **Organizações : estrutura e processos,** Rio de Janeiro. : Hall Ed., 1984.
- BOLMAN, L. G., DEAL, T. E. **Modern approaches to understanding an managing organizations.** 1985 apud ZACCARELLI, Sérgio Batista. **A hora e a vez da cultura organizacional.** *Rev. de Adm.*, v. 21, n. 3, p.58-59, jul.-set. 1986.
- BONA, A. De. **Diagnóstico de percepção de clima organizacional por ocupantes de função numa autarquia federal.** Porto Alegre. Dissertação (mestrado em Administração) - PPGA, UFRGS, 1981.
- BROCK, S. **Correlação entre o clima organizacional e o grau de satisfação profissional de professores dos colégios de 2º grau da rede oficial de ensino do município do Rio de Janeiro.** Rio de Janeiro. Dissertação (mestrado em Administração) - UFRJ, 1980.
- BURNS, T., STALKER, J. H. **The management of innovation.** 1986 apud HANDY, Charles B. **Como compreender as organizações.** Rio de Janeiro : Zahar, 1978.

- BURNS, Tom. *The comparative study of organizations*. 1967 apud HALL, Richard H. *Organizações : estruturas e processos*. Rio de Janeiro. : Prentice/Hall do Brasil, 1984.
- CAMPELL, J. et alli. *Managerial behavior performance and effectiveness*. New York : McGraw-Hill, 1970.
- CHAMPION, Dean J. *A sociologia das organizações*. São Paulo : Saraiva, 1979.
- CHIAVENATO, I. *Teoria geral da administração*. São Paulo : McGraw-Hill, 1979. 2 v.
- CLEGG, Stewart, DAVID, Dunkerly. *Organization class, and control* apud HALL, Richard H. *Organizações : estruturas e processos*. Rio de Janeiro : Prentice/Hall do Brasil, 1984.
- COCHRAN, William G. *Sampling techniques*. 3^m ed. New York : J. Wiley, 1977.
- COSTER, Michael De, DUBOIS, Vincent. *Les politiques de personnel*. G.S.I.C : Institut de Sociologie de Université de Liege, 1972.
- DAVIS, K. *Human behavior at work*. New York : McGraw-Hill, 1972 apud SOUZA, E. L. P. De. *Clima e cultura Organizacionais : como se manifestam e como se manejam*. São Paulo : E. Blucher, 1978.
- DAVIS, Keith. *El comportamiento humano em el trabajo*. México : McGraw-Hill, 1983.
- DONALDSON, G., LORSCH, J. W. *Decison making at the top : the shapping of strategy direction*. 1983 apud ZACCARELLI, Sérgio Batista, *A hora e a vez da cultura organizacional*. *Rev. de Adm.*, v. 21, n. 3, p. 58-59, jul.-set. 1986.
- DURHAN, Eunice. *Cultura e ideologia*. *Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, 1984.
- ERNST, Robert. *Corporate cultures and effective planning*. *Personner Administrator*, mar. 1985 apud FLEURY, M. T. L. *Estórias, mitos, heróis : cultura organizacional e relações de Trabalho*. *Rev. Adm. Emp.*, Rio de Janeiro, v. 27, n. 4, p. 7-18, out.-dez. 1987.
- ETZIONI, Amitai. *A comparative analysis of complex organizations*. 1961 apud HALL, Richard H. *Organizações : estruturas e processos*. Rio de Janeiro : Prentice/Hall do Brasil, 1984.
- FINEMAN, S. *The influence of perceived job climate on the relations hip between managerial achievement motivation and performance*. *J. Occup. Psychol*, v. 48, p. 113-123, 1985.

- FLEURY, Maria Tereza Leme. Estórias, mitos, heróis : cultura organizacional e relações do trabalho. *Rev. Adm de Emp.*, Rio de Janeiro, v. 27, n. 4, p. 7-18, out.- dez. 1987.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura e poder nas Organizações**. São Paulo : Atlas, 1990.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura organizacional : os moldes, as pesquisas, as intervenções : uma discussão metodológica. *Rev. de Adm.*, São Paulo v. 24, n. 1, p. 3-9, jan.-mar. 1989.
- FOREHAND, G. A., GILMER, B. U. H. Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, v. 62, p. 361-383, 1964.
- FRANKLIN, J. L. Down the organization : influence processes across levels of hierarchy. *Adm. Sc. Quart.*, v. 20, p. 153-164, 1975. apud DREXLER, J. Organizational climate : its homogeneity within organizations. *Jr. of Appc. Psych.* v. 62, n. 1, p. 38-42, 1977
- GAVIN, James F. Organizational climate as a function of personal and organizational variables. *Jr. of Appc. Psych.*, Washington, v. 60, n. 1, p. 135-139, 1975.
- GETZELS, Jacobw. **Administration as a social process**. apud SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais : como se manifestam e como se manejam**. São Paulo : E. Blücher, 1978.
- GIBSON, J. C., IVANCEVICH, J. M., DONNELLY, JR., J.H. **Organizações : comportamento, estrutura, processos**. São Paulo : Atlas, 1981.
- GOFFMAN, Erving. **Manicômios, prisões e conventos**. São Paulo : Perspectiva, 1961.
- GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro : FGV, 1981.
- GUION, R. A note on organizational climate. *Organ. Behav. Human Performance*, v. 9, p. 120-125, 1973.
- GUTIERREZ, L. H. S. **Clima organizacional como instrumento de levantamento de necessidades de recursos humanos**. Porto Alegre. Dissertação (mestrado em Administração) - PPGA, UFRGS, 1985.
- GUTIERREZ, L. H. S. O clima organizacional em uma empresa familiar. *Rev. de Adm.* v. 22, n. 2, p. 36-43. abr.-jun. 1987.
- GUTIERREZ, L. H. S. Percepção do clima organizacional conforme o escalão hierárquico. *Rev. Adm. Emp.*, São Paulo, v. 28, n. 4, p. 5-13, out.-dez. 1988.

- HAETINGER, Y. F. **Influencia da eficácia de liderança no clima organizacional percebido e desejado em uma entidade hospitalar de Porto Alegre.** Porto Alegre. Dissertação (mestrado em Psicologia Aplicada) - PUC, 1979.
- HASS, J., Johnson, J. **Toward and empirically perceived taxonomy of organizations.** 1966 apud HALL Richard H. **Organizações : estrutura e processos.** Rio de Janeiro : Prentice/Hall do Brasil, 1984.
- HALL, Richard H. **Organizações : estruturas e processos.** Rio de Janeiro : Prentice/Hall do Brasil, 1984.
- HALL, D. T. et alii. **Experiences in management and organizational behavior.** New York : St Clair Press, 1975.
- HANDY, Charles B. **Como compreender as organizações.** Rio de Janeiro : Zahar, 1978.
- HANDY, Charles B. **Deuses da administração : transformando organizações.** São Paulo, : Biblioteca de Gerência e Administração, 1987.
- HARRISON, Roger. **Understanding your organization's character.** *Harvard Business Review*, v. 50, n. 3, p. 119-128, 1972.
- HERZBERG, F. **The motivation to work.** New York : Wiley, 1959.
- HOUSE, R., RIZZO, J. **Toward the measurement of organizational practices : scale development and validation.** *Jur of Appl. Psych.* v. 56, n. 5, p. 388-396, 1972
- JAMES, L. et alii. **Psychological climate : implications from cognitive social learning theory and interactional psychology.** *Personnel Psychology*, v. 31, p. 783-813, 1978.
- JAMES, L. R., JONES, A. P. **Organizational climate : a review of theory and research.** *Psychological Bulletin*, n. 81, 1974.
- KATZ, Daniel, KANN, Robert L. **Psicologia social das organizações.** Rio de Janeiro : Atlas, 1974.
- KERR, Clark. apud YOSHINO, M. Y. **Japan's managerial system : tradition and innovation.** Massachusetts : Massachusetts Institute of Technology, 1978.
- KOLB, D., RUBIN, I., McINTYRE, J. **Psicologia Organizacional : uma abordagem vivencial.** São Paulo : Atlas, 1978.
- LAPASSADE, G. **Grupos, organizações e instituições.** Rio de Janeiro : F. Alves, 1977.
- LAPOLLETE, E., SIMS, JR. H. P. **An assessment of the litwin and stringer organizational climate questionere.** *Personnel Psychology*, v. 28, 1975.

- LINCOLN, J. R., HANADA, H., OLSON, J. Cultural orientations and individual relations to organizations : a study of employees of japoneses : owned firms administrative science quarterly. *Cornell University*, New York, v. 16, n. 1, p. 93-115, mar. 1981.
- LIKERT, Rensis. *Novos padrões de administração*. São Paulo : Pioneira, 1971.
- LITWIN, G. H., STRINGER, JR, R. H. *Motivation and organizational climate*. Boston : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968.
- LITWIN, G. H. *Climate and motivation* : an experimental study apud KOLB, D. et alii. *Organizational psychology* : a book of readings. Englewood Cliffs : Prentice/Hall, 1971.
- LOWY, Michael. *Ideologias e ciência social* : elementos para uma análise marxista. São Paulo : Cortez, 1985.
- MATOS, Ruy de Alencar. Estratégias de desenvolvimento de recursos humanos. *Executivo*, Porto Alegre, v. 10, n. 1, p. 19-23, jan.-mar. 1984.
- McCLELLAND, D. *A sociedade competitiva* : realização e progresso social. Rio de Janeiro : Expansão e Cultura, 1972.
- MEYER, H. H. *Achievement motivation and industrial climates* apud TAGIURI, R., LITWIN, G. H. *Organizational climate* : explorations of a concept. Boston : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968.
- MURRAY, E. *Motivação e emoção*. Rio de Janeiro : Zahar, 1967.
- OBALDESTON, M. D. Creativity and organizational climate. *R & D Management*, v. 8, n. 3, 1978.
- PAGES, M., et alii. *O poder nas organizações*. São Paulo : Atlas, 1990.
- PAYNE, R., MANSFIELD, R. Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure, context and hierarquical position. *Administrative Science Quarterly*, v. 4, 1973.
- PIFFNER, J. M., SHERWOOD, F.P. *Organização administrativa*. São Paulo : Bestseller, 1965.
- PORTER, C. et alii. *Behavior in organizations*. New York : McGraw-Hill do Brasil, 1975 apud SOUZA, E. L. P. de. Considerações em torno de DO e cultura organizacional. *Rev. de Adm. do IA*, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 8-15, jul.-set, 1981.
- PRESTHUS, R. *The organization society*. New York : Knopf, 1962.

- SBRAGIA, Roberto. Um estudo empírico sobre Clima organizacional em instituições de pesquisa. *Rev. de Adm.*, v. 18, n. 2, abr.-jun. 1983.
- SCHEIN, Edgar H. *A psicologia na organização*. Lisboa : Clássica, 1968.
- SCHEIN, E. *Organizational culture and leadership*. San Francisco : J. Bass, 1986.
- SCHNEIDER, Benjamin, BARTLETT, C. Individual differences and organizational climate : I - the research plan and questionnaire development. *Personnel Psych.* v. 21, p. 323-331, 1968.
- SCHNEIDER, Benjamin, BARTLETT, C. Individual differences and organizational climate : II - measurement of organizational climate by the multi-trait, multirater matrix. *Personnel Psych.* v. 23, p. 493-512, 1970.
- SCHNEIDER, B., SYNYDER, R. A. Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Jornal of Applied Psychology*, Washington, v. 60, n. 3, p. 318-328, 1975.
- SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. 1983 apud FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis : cultura organizacional e relações de trabalho, *Rev. de Adm. Emp.*, Rio de Janeiro, v. 27, n. 4, p. 7-18, out.-dez. 1987.
- SOUZA, Edela L. P. De. *Clima e cultura organizacionais : como se manejam*. Porto Alegre : E. Blücher : PPGA - UFRGS, 1978.
- SOUZA, Edela L. P. De. Diagnóstico de clima organizacional. *Rev. de Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 141-158, abr.-jun. 1977.
- SOUZA, Edela L. P. De. Percepção de clima conforme o escalão hierárquico. *Rev. Adm de Emp.*, Rio de Janeiro, v. 20, n.4, p. 51-56, out.-dez. 1980.
- SOUZA, Edela L. P. De. Clima e motivação em uma empresa estatal. *Rev. Adm. de Emp.*, Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, p. 14-18, jan.-mar. 1982.
- SOUZA, Edela L. P. De. Clima e estrutura de trabalho, *Rev. Adm. de Emp.*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, p. 68-71, jul.-set. 1985.
- SOUZA, Edela L. P. De. Considerações em torno de DO e cultura organizacional. *Rev. de Adm. do IA*, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 8-15, jul.-set. 1981.
- TAYLOR, BOWER. 1970 apud XAVIER, O. S. *Clima organizacional : um estudo comparativo em organizações de pesquisa agropecuária*. Porto Alegre. Dissertação (mestrado em Administração) - PPGA, UFRGS, 1984.

- TREGOE, B. B., ZIMMERMAN, J. W. *Top management strategy*. 1980 apud ZACCARELLI, Sérgio Batista. A hora e a vez da cultura organizacional. *Rev. de Adm.* v. 21, n. 3, p. 58-59, jul.-set. 1986.
- XAVIER, Ernani Pereira. *Comportamento organizacional*. Porto Alegre : Bureau, 1973.
- XAVIER, Odiva Silva. *Clima organizacional : um estudo comparativo em organizações de pesquisa agropecuária*. Porto Alegre. Dissertação (mestrado em Administração) - PPGA, UFRGS, 1984.
- XAVIER, Odiva Silva. *Clima organizacional na pesquisa agropecuária : percepção e aspiração*. *Rev. de Adm.*, v. 11, n. 4, p. 33-48, out.-dez. 1986.
- XAVIER, Odiva Silva. *A cultura de organizações de pesquisa : percepção e aspiração*. *Rev. de Adm.* v. 22, n. 2, p. 3-16, abr.-jun. 1987.
- ZACCARELLI, Sérgio Batista. A hora e a vez da cultura organizacional. *Rev. de Adm.* v. 21, n. 3, p. 58-59, jul.-set. 1986.
- WALTERS, L. K., ROACH, D. *Organizational climate dimension and job related attitudes*. *Personnel Psychology*, v. 27, p. 465-476. 1974.

ANEXOS

Ijuí(RS),

Prezado(a) Senhor(a),

O questionário anexo é um instrumento de pesquisa que objetiva levantar dados referentes à ideologia, ao clima e a cultura de organizações da nossa região.

Os dados a serem levantados pela pesquisa serão objeto de análise para a Dissertação de Mestrado que estamos fazendo junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

O presente questionário é constituído de quatro partes: a primeira parte refere-se aos dados pessoais do respondente; a segunda parte apresenta questões relacionadas à ideologia organizacional da Instituição ou Empresa; a terceira parte refere-se ao clima organizacional e a quarta e última parte objetiva levantar dados sobre a cultura organizacional de sua Instituição ou Empresa.

A forma como foi elaborado o questionário não estabelece necessariamente uma relação direta entre as partes (I,II, III e IV), de forma que o(a) senhor(a) pode responder o questionário por partes, em dias diferentes, como melhor lhe convier. O importante é responder todos os itens, de acordo com as instruções. Somente através da sua resposta poderemos concluir a respeito da ideologia, do clima e da cultura organizacionais predominantes em sua organização.

Em nenhuma parte do questionário identifica-se o nome do respondente, como também o nome da organização, apenas o enquadramento do respondente e da organização em categorias que servem para auxiliar na análise dos dados.

Sendo assim, asseguramos integral sigilo das informações.

No relatório final da pesquisa também não mencionaremos os nomes das organizações pesquisadas.

No entanto, poderemos colocar à disposição das organizações, de forma particularizada, as conclusões finais do trabalho, que poderão ser de grande valia para um estudo posterior na Área de Administração de Recursos Humanos, vez que a pesquisa identifica a ideologia, o clima e a cultura organizacionais predominantes na organização e a forma como os agentes da organização gostariam que fossem esses elementos.

Diante do exposto, solicitamos sua especial
colaboração no sentido de V.S^{ma} responder o presente
questionário até / / .

Na certeza de que poderemos contar com a sua
colaboração, agradecemos desde já o seu empenho, ao mesmo
tempo em que nos colocamos à sua disposição para qualquer
outro esclarecimento que julgue necessário.

Atenciosamente

Prof. Jorge Oneide Sausen
Departamento de Administração
Universidade de Ijuí
Fone - 332-3211 - Ramal 276

QUESTIONÁRIO

INSTRUÇÕES GERAIS

Este questionário está dividido nas seguintes partes:

- I - Dados Pessoais.
- II - Dados sobre a Ideologia Organizacional.
- III - Dados sobre o Clima Organizacional.
- IV - Dados sobre a Cultura Organizacional.

As partes II, III e IV dizem respeito a situações e procedimentos organizacionais. Através dos diversos itens você vai expressar como sente ou como vê a sua instituição de trabalho e como gostaria que ela fosse, no sentido de satisfazer suas necessidades, seus interesses e aspirações.

Desta forma, todos os itens deverão ser respondidos nas suas situações: "Real ou Percebida" e "Ideal ou Desejada", conforme instruções específicas em cada parte (II, III e IV).

Na parte II ordene de 1 a 4 as alternativas quanto a cada tópico, primeiro em relação ao "ordenamento da organização" e depois em relação ao "ordenamento pessoal". O número "4" representa a opção que melhor caracteriza o ponto de vista predominante em sua organização, o "3" a opção que estiver logo a seguir, e assim por diante.

Nas partes III e IV as escalas variam de 1 a 10. Em todas elas o número 1 representa a valorização mínima e o 10 a máxima que você poderá atribuir a cada item, considerando os demais números como intermediários, variando para mais ou para menos.

Considere "Ideal" uma situação possível de existir e não simplesmente um sonho.

PARTE I: DADOS PESSOAIS

Instrução: Coloque um "X" no parentese que melhor corresponda à sua situação:

1. Sexo: masculino
 feminino

2. Idade: Menos de 20 anos de 51 a 60 anos
 de 21 a 30 anos de 61 a 70 anos
 de 31 a 40 anos acima de 70 anos
 de 41 a 50 anos

3. Grau de Escolaridade (assinale apenas o grau mais alto obtido):
 Primeiro grau Mestrado
 Segundo grau Doutorado
 Terceiro Grau (Graduação) Pós-Doutorado
 Especialização

4. Organização em que trabalha:
 Universidade
 Banco
 Cooperativa
 Indústria

5. Tempo de Serviço nesta Organização:
 Menos de um ano
 Entre 1 a 4 anos
 Entre 4 a 10 anos
 Acima de 10 anos

6. Cargo que ocupa (posição hierárquica):
 Diretor *
 Gerência/Supervisão/Chefia **
 Professor ***
 Auxiliar Técnico ou Administrativo ****
 Outros. Especificar: _____

DEFINIÇÕES (para efeito desta pesquisa)

* DIRETOR - é o administrador ou executivo, conhecido como: Presidente, Vice-Presidente, Superintendente, Gerente Geral, Diretor de Unidade ou Área, Pró-Reitor ...
é o elemento que faz parte do primeiro escalão na hierarquia da organização.

** GERÊNCIA/SUPERVISÃO/CHEFIA - São os elementos que exercem funções gerenciais de 2º e 3º nível, ou seja, possuem subordinados e são subordinados geralmente a um nível de Direção (*). Elementos que estejam na liderança de uma equipe, exercendo predominantemente atividades administrativas, como: Gerentes de Áreas, Chefias de Departamentos ou Setores Administrativos, Supervisores em Geral....

*** PROFESSOR - é o elemento que exerce predominantemente atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão Universitária.

**** AUXILIAR TÉCNICO OU ADMINISTRATIVO - é o elemento que não tem a responsabilidade de gerenciar um grupo de pessoas (não exerce função de chefia). Suas atividades são de natureza técnica ou administrativa, como: Técnicos, Assessores, Assistentes, Auxiliares em Geral....

7. Faixa salarial

- () Menos de Cr\$ 10.000,00
- () de Cr\$ 10.000,00 a Cr\$ 20.000,00
- () de Cr\$ 20.000,00 a Cr\$ 30.000,00
- () de Cr\$ 30.000,00 a Cr\$ 60.000,00
- () de Cr\$ 60.000,00 a Cr\$ 90.000,00
- () de Cr\$ 90.000,00 a Cr\$ 150.000,00
- () de Cr\$ 150.000,00 a Cr\$ 300.000,00
- () Acima de Cr\$ 300.000,00

PARTE II: DADOS SOBRE A IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL

Instrução: Abaixo estão enumeradas posições relativas a alguns aspectos da estrutura e do funcionamento da organização e relativas a atitudes e convicções acerca da natureza humana. ORDENE DE "1" a "4" as alternativas quanto a cada tópico, dando "4" para a que melhor representa o ponto de vista predominante em sua organização, "3" para alternativa que estiver logo a seguir, "2" para a posterior e "1" para a alternativa que menos reflete a situação predominante em sua organização. Volte depois e **ORDENE** as alternativas novamente, na mesma relação (4,3,2,1), desta vez em relação às suas próprias atitudes e convicções (como você entende que deveria ser).

- OBS.: - Caso você encontre dificuldade de enquadrar sua organização nas alternativas apresentadas em cada tópico, procure ordenar as alternativas da maneira que mais se aproxima com o ponto de vista predominante em sua organização.
- é necessário que você ordene todas as alternativas. Não deixe nenhum quadro em branco. Ex.

I Ordenamento da Organização I								I Ordenamento Pessoal I									
I	A	I	B	I	C	I	D	I	I	A	I	B	I	C	I	D	I
I		I		I		I		I	I		I		I		I		I
I	3	I	1	I	4	I	2	I	I	2	I	3	I	1	I	4	I
I		I		I		I		I	I		I		I		I		I

1 - Um bom Chefe:

- a) é decidido e firme, mas justo, protege e é generoso em relação à seus subordinados;
- b) é impessoal e correto, evitando exercer sua autoridade em proveito próprio. Exige dos subordinados apenas o que é requerido pelo sistema formal;
- c) é igualitário e influenciável em assuntos referentes à tarefa. Utiliza sua autoridade para obter os recursos necessários à realização do trabalho;

d) Preocupa-se e é acessível às necessidades pessoais e valores dos outros. Utiliza sua posição para fornecer aos subordinados oportunidades de trabalho gratificante e que estimulem o desenvolvimento.

I Ordenamento da Organização I						
I	A	I	B	I	C	I
I		I		I		I
I		I		I		I
I		I		I		I

I Ordenamento Pessoal I						
I	A	I	B	I	C	I
I		I		I		I
I		I		I		I
I		I		I		I

2 - Um bom subordinado:

- a) é obediência, trabalhador e leal aos interesses de seu superior;
- b) é responsável e digno de confiança, cumprindo os deveres e as responsabilidades de seu trabalho;
- c) é automotivado a dar o melhor de si para o trabalho e é aberto em suas idéias e sugestões. Não obstante, voluntariamente aceita o comando de outros que demonstrem maior competência ou capacidade;
- d) Está profundamente interessado em desenvolver suas potencialidades e está disposto a aprender e receber ajuda. Respeita também as necessidades e valores dos outros e está disposto a ajudar e contribuir para o desenvolvimento daqueles.

I Ordenamento da Organização I						
I	A	I	B	I	C	I
I		I		I		I
I		I		I		I
I		I		I		I

I Ordenamento Pessoal I						
I	A	I	B	I	C	I
I		I		I		I
I		I		I		I
I		I		I		I

3 - Um bom membro da organização dá prioridade absoluta:

- a) As exigências pessoais de seu chefe;
- b) Aos deveres, responsabilidades e requisitos de seu próprio trabalho;
- c) Ao requisitos do trabalho em termos de habilidades, capacidade, energia e recursos materiais;
- d) Às necessidades pessoais dos que estão envolvidos.

I Ordenamento da Organização I						
I	A	I	B	I	C	I
I		I		I		I
I		I		I		I
I		I		I		I

I Ordenamento Pessoal I						
I	A	I	B	I	C	I
I		I		I		I
I		I		I		I
I		I		I		I

4 - As pessoas que se saem bem na organização:

- a) São espertas e competitivas, com uma forte tendência ao poder;
- b) São conscienciosas e responsáveis, com forte senso de lealdade para com a organização;
- c) São tecnicamente competentes e eficientes, com profundo comprometimento no sentido de que o trabalho seja realizado;
- d) São eficientes e competentes nos relacionamentos pessoais, com forte envolvimento em relação ao crescimento e desenvolvimento das pessoas.

I Ordenamento da Organização I					I Ordenamento Pessoal I												
I	A	I	B	I	C	I	D	I	I	A	I	B	I	C	I	D	I
I		I		I		I		I	I	I		I		I		I	I
I		I		I		I		I	I	I		I		I		I	I

5 - A organização trata o indivíduo:

- a) Como se seu tempo e energia estivessem à disposição das pessoas de hierarquia mais alta;
- b) Como se seu tempo e energia estivessem disponíveis, através de um contrato com direitos e responsabilidades de ambos os lados;
- c) Como um colaborador que comprometeu suas habilidades e capacidades com a causa comum;
- d) Como uma pessoa interessante e valiosa por direito próprio;

I Ordenamento da Organização I					I Ordenamento Pessoal I												
I	A	I	B	I	C	I	D	I	I	A	I	B	I	C	I	D	I
I		I		I		I		I	I	I		I		I		I	I
I		I		I		I		I	I	I		I		I		I	I

6 - As pessoas são controladas e influenciadas:

- a) Pelo exercício pessoal de poder econômico e político (recompensas e funções);
- b) Pelo exercício impessoal de poder econômico e político, no sentido de fazer cumprir normas e padrões de desempenho;
- c) Pela comunicação e discussão dos requisitos da tarefa, levando a uma ação adequada, motivada pelo comprometimento pessoal com a consecução da meta;

- d) Pelo interesse intrinseco e o prazer com as atividades a serem realizadas; e/ou pela preocupação e cuidado em relação às necessidades das outras pessoas envolvidas;

I Ordenamento da Organização I					I Ordenamento Pessoal I												
I	A	I	B	I	C	I	D	I	I	A	I	B	I	C	I	D	I
I		I		I		I		I	I	I		I		I		I	I
I		I		I		I		I	I	I		I		I		I	I

7 - É legítimo que uma pessoa controle as atividades de outra:

- Se tiver mais autoridade e poder na organização;
- Se sua função determinar que é responsável pela orientação da outra;
- Se tiver maior conhecimento de relevância para a tarefa em pauta;
- Se a outra aceitar o fato de que a ajuda ou instrução da primeira pode contribuir para seu saber e crescimento.

I Ordenamento da Organização I					I Ordenamento Pessoal I												
I	A	I	B	I	C	I	D	I	I	A	I	B	I	C	I	D	I
I		I		I		I		I	I	I		I		I		I	I
I		I		I		I		I	I	I		I		I		I	I

8 - A base da distribuição de tarefa são:

- As necessidades pessoais e o julgamento dos que detêm a autoridade;
- As divisões formais de funções e responsabilidade no sistema;
- Os requisitos de competência e de recursos para que o trabalho seja feito;
- Os desejos e necessidades pessoais de aprender e crescer, por parte dos membros individuais da organização.

I Ordenamento da Organização I					I Ordenamento Pessoal I												
I	A	I	B	I	C	I	D	I	I	A	I	B	I	C	I	D	I
I		I		I		I		I	I	I		I		I		I	I
I		I		I		I		I	I	I		I		I		I	I

9 - O trabalho é realizado em virtude de:

- a) Esperança de recompensa, medo de punição ou fidelidade à pessoa no poder;
- b) Respeito a obrigações contratuais apoiadas por sanções e por fidelidade pessoal para com a organização ou sistema;
- c) Satisfação com a excelência do trabalho e com a realização e/ou comprometimento pessoal em relação à tarefa ou meta;
- d) Satisfação com a tarefa em si mesma e interesse e respeito pelas necessidades e valores das outras pessoas envolvidas.

I Ordenamento da Organização I					I Ordenamento Pessoal I												
I	A	I	B	I	C	I	D	I	I	A	I	B	I	C	I	D	I
I		I		I		I		I	I	I		I		I		I	
I		I		I		I		I	I	I		I		I		I	

10 - As pessoas trabalham juntas:

- a) Quando as autoridades superiores assim o determinam ou quando acham que podem usar os outros para vantagem pessoal;
- b) Quando a coordenação e o intercambio estão especificados no sistema formal de autoridade;
- c) Quando a contribuição conjunta é necessária para o progresso do trabalho;
- d) Quando a colaboração é satisfatória, estimulante ou desafiadora em termos pessoais;

I Ordenamento da Organização I					I Ordenamento Pessoal I												
I	A	I	B	I	C	I	D	I	I	A	I	B	I	C	I	D	I
I		I		I		I		I	I	I		I		I		I	
I		I		I		I		I	I	I		I		I		I	

11 - A competição:

- a) É por poder e vantagens pessoais;
- b) É por uma posição de status elevado no sistema formal;
- c) É pela excelência da contribuição à tarefa;
- d) É pela atenção dada às próprias necessidades pessoais do indivíduo.

I Ordenamento da Organização I					I Ordenamento Pessoal I												
I	A	I	B	I	C	I	D	I	I	A	I	B	I	C	I	D	I
I		I		I		I		I	I	I		I		I		I	
I		I		I		I		I	I	I		I		I		I	

12 - O conflito:

- a) é controlado pela intervenção das autoridades superiores e frequentemente patrocinado por elas para manter o próprio poder;
- b) é suprimido mediante referência à regras, procedimentos e definição de responsabilidade;
- c) é resolvido através da discussão em profundidade do mérito das questões de trabalho envolvidas;
- d) é resolvido pela discussão aberta e profunda das necessidades e valores pessoais envolvidos.

I Ordenamento da Organização I								I Ordenamento Pessoal I									
I	A	I	B	I	C	I	D	I	I	A	I	B	I	C	I	D	I
I		I		I		I		I	I		I		I		I		I
I		I		I		I		I	I		I		I		I		I

13 - As decisões são tomadas:

- a) Pela pessoa de maior poder ou autoridade;
- b) Pela pessoa cujo trabalho, segundo a descrição do mesmo, implica tal responsabilidade;
- c) Pelas pessoas de maior conhecimento e especialização sobre o problema;
- d) Por aqueles mais pessoalmente envolvidos e afetados pelos resultados.

I Ordenamento da Organização I								I Ordenamento Pessoal I									
I	A	I	B	I	C	I	D	I	I	A	I	B	I	C	I	D	I
I		I		I		I		I	I		I		I		I		I
I		I		I		I		I	I		I		I		I		I

14 - Os procedimentos de controle e comunicação são tais que:

- a) O comando vem de cima para baixo, de forma que qualquer pessoa em ponto mais elevado na hierarquia tenha autoridade sobre qualquer pessoa em ponto inferior. As informações fluem para cima, através da cadeia de comando;
- b) As diretrizes vêm de cima para baixo. A autoridade e a responsabilidade por uma função é limitada pelas normas e regulamentos existentes. As comunicações fora da estrutura formal é bastante restrita;

- c) Uma função de coordenação estabelece prioridade e níveis de recursos gerais com base nas informações recebidas de todos os centros de atividades da organização. A estrutura varia de acordo com a natureza e localização das tarefas. As informações fluem de cima para baixo, de baixo para cima e lateralmente na estrutura da organização;
- d) As tarefas são consignadas por concordâncias mútuas. A informação e a influencia fluem de pessoa para pessoa com base nas relações voluntariamente introduzidas para propósitos de trabalho, aprendizagem e apoio.

I Ordenamento da Organização I					I Ordenamento Pessoal I												
I	A	I	B	I	C	I	D	I	I	A	I	B	I	C	I	D	I
I		I		I		I		I	I	I		I		I		I	I
I		I		I		I		I	I	I		I		I		I	I

15 - Reage-se ao ambiente externo como se o mesmo fosse:

- a) Uma selva competitiva em que estão todos contra todos e os que não exploram alguém são os explorados;
- b) Um sistema ordenado e racional, no qual a competição é limitada pela lei e os conflitos não geram negociação ou acordo;
- c) Um complexo de formas e sistemas imperfeitos que devem ser reforçados e aperfeiçoados pelas realizações da organização;
- d) Um complexo de ameaças e apoio em potencial. Deve ser trabalhado pela organização para dele extrair sustento e viabilizar o crescimento dos membros da organização.

I Ordenamento da Organização I					I Ordenamento Pessoal I												
I	A	I	B	I	C	I	D	I	I	A	I	B	I	C	I	D	I
I		I		I		I		I	I	I		I		I		I	I
I		I		I		I		I	I	I		I		I		I	I

PARTE III: DADOS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

rução: Para cada uma das 7 dimensões abaixo, COLOQUE um "R" sobre o número que indica sua avaliação da situação "REAL" em que se encontra a sua organização e um "I" sobre o número que indica sua escolha da posição "IDEAL" quanto a mesma dimensão.

As escalas variam de 1 a 10. Em todas elas o número 1 representa a valoração mínima e o 10 a máxima que você poderá atribuir a cada item, considerando os demais números como intermediários, variando para mais ou para menos. Ex.:

	I	R	
Conformismo não é característico desta organização.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		O Conformismo é muito característico desta organização.
	<u>I I I I I I I I I I</u>		

CONFORMISMO: O sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem que há numerosas regras, procedimentos, políticas e práticas às quais eles devem se amoldar, ao invés de realizarem o trabalho da forma que acham seja a melhor.

Conformismo não é característico desta organização.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		O Conformismo é muito característico desta organização.
	<u>I I I I I I I I I I</u>		

RESPONSABILIDADE: Dá-se responsabilidade pessoal aos membros da organização para realizarem sua parte nos objetivos da organização; o grau em que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem precisar recorrer aos superiores a cada etapa do trabalho.

Uma responsabilidade é dada aos membros da organização.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		Existe grande ênfase na responsabilidade pessoal na organização.
	<u>I I I I I I I I I I</u>		

PADRÕES: A ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que ela coloca objetivos estimulantes para eles, comunicando-lhes o comprometimento com esses objetivos.

Padrões são muito baixos e inexistentes nesta organização.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		Padrões elevados e estimulantes são adotados na organização.
	<u>I I I I I I I I I I</u>		

RECOMPENSAS: O grau em que os membros sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados por um bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos quando algo sai errado.

membros são ignorados, criticados e punidos quando algo sai errado. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 IIIIIIIIII Os membros são reconhecidos e recompensados positivamente.

CLAREZA ORGANIZACIONAL: O sentimento entre os membros de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos e caóticos.

Organização é desordenada, confusa e caótica. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 IIIIIIIIII A Organização é bem organizada, com objetivos claramente definidos.

POIO E CALOR HUMANO: O sentimento de que a amizade é uma norma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que existem boas relações no ambiente de trabalho.

existe apoio nem calor humano; o individualismo é o característico nesta organização. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 IIIIIIIIII Apoio e calor humano predominam no ambiente de trabalho; em lugar do individualismo prevalece a cooperação.

LIDERANÇA: A disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados. Quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem sucedida. A liderança é baseada na perícia (habilidade, capacidade). A organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou dependente delas.

liderança não é recompensada; os membros são dominados e dependentes e resistem a atividades de liderança. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 IIIIIIIIII Os membros aceitam e recompensam a liderança que é baseada na perícia.

Interesse dos membros em se envolver com atividades que apresentem certo grau de dificuldade e desafio.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
IIIIIIIIII

Apoio constante da coordenação/chefia em qualquer circunstância.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
IIIIIIIIII

Oportunidade para participar das decisões da organização.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
IIIIIIIIII

Interesse da organização em solucionar problemas importantes para a comunidade.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
IIIIIIIIII

Interesse da chefia pelos problemas que afligem os subordinados.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
IIIIIIIIII

Oportunidade para assumir posição de coordenação ou liderança de equipes de trabalho.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
IIIIIIIIII

Definição de tarefas relacionadas ao campo de atuação de forma que haja coerência entre a carga de trabalho e o tempo disponível.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
IIIIIIIIII

Existência de calor e apoio humano na organização.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
IIIIIIIIII

Grau de influência da organização nas decisões políticas do setor (a nível estadual e/ou federal).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
IIIIIIIIII

Oportunidade de realizar bons trabalhos e, conseqüentemente, contribuir para o desenvolvimento tecnológico.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
IIIIIIIIII

Cooperação e respeito mútuos entre os membros, ao invés de atitudes individualistas.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
IIIIIIIIII

Existência de política de incentivos coerente com as necessidades de seus membros.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
IIIIIIIIII

Utilização de feedback da chefia/coordenação sobre todo trabalho realizado.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
IIIIIIIIII

Recompensas pela realização de bons trabalhos. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
IIIIIIIIII

Esforço dos membros ou setores da organização para ações conjugadas no cumprimento do seu papel. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
IIIIIIIIII

Utilização dos resultados do trabalho no processo produtivo, em benefício da comunidade. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
IIIIIIIIII

Companheirismo, apesar de hierarquia organizacional 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
IIIIIIIIII

Tomada de decisões por consenso de grupos. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
IIIIIIIIII

Comunicação, com antecedência, sobre mudanças que ocorrem no ambiente de trabalho ou na tarefa que executa. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
IIIIIIIIII

Encontros sociais indiscriminados dos membros da organização. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
IIIIIIIIII

Liberdade para cada membro estabelecer seus próprios métodos de trabalho, com metas e objetivos já definidos. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
IIIIIIIIII

Sentido de responsabilidade com relação ao trabalho que executa. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
IIIIIIIIII

Amizade entre os membros da organização, mesmo fora do ambiente de trabalho. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
IIIIIIIIII

Oportunidade para progredir na hierarquia organizacional. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
IIIIIIIIII

Disponibilidade de materiais e equipamentos necessários ao trabalho. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
IIIIIIIIII

Manifestação de alegria e entusiasmo no ambiente de trabalho. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
IIIIIIIIII

Zelo pela higiene e segurança no trabalho.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
IIIIIIIIII

Disponibilidade de tempo para estudos.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
IIIIIIIIII

Oportunidade de desenvolver auto-confiança.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
IIIIIIIIII