



INSTITUTO SUPERIOR MIGUEL TORGA – ISMT

ESCOLA SUPERIOR DE ALTOS ESTUDOS

MESTRADO EM RECURSOS HUMANOS E COMPORTAMENTO

ORGANIZACIONAL

**A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO DAS
EQUIPES DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NO INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA**

LUCIANO DE SANTANA MEDEIROS

COIMBRA

SETEMBRO/2010

LUCIANO DE SANTANA MEDEIROS

**A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO DAS
EQUIPES DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NO INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA**

Dissertação submetida para satisfação dos requisitos do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, sob a orientação da Professora Doutora Severina Gomes Pereira e co-orientação do Doutor Washington Luiz Martins da Silva.

COIMBRA

SETEMBRO/2010

LUCIANO DE SANTANA MEDEIROS

**A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO DAS
EQUIPES DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NO INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA**

COMPOSIÇÃO DO JÚRI

Professor Doutor Carlos Alberto Afonso
Presidente do Conselho Científico

Professor Doutor José Henrique Dias
Arguente

Professora Doutora Severina Gomes Pereira
Orientadora

Professor doutor Washington Luiz Martins da Silva
Co-Orientador

COIMBRA

SETEMBRO/2010

Dedico esta dissertação a toda minha família,
composta por meus verdadeiros mestres,
modelos reais de perseverança, parceria,
dedicação, paciência e ética.

AGRADECIMENTOS

Creio ser impossível registrar todas as pessoas que de forma direta ou indireta contribuíram para a consolidação deste projeto. Não obstante, não poderia deixar de agradecer em especial:

À Prof^ª. Dr^ª. Sílvia Pereira, orientadora desta dissertação, sobre a qual registro excepcional dedicação, compromisso, compreensão e competência, minha eterna gratidão.

Ao Prof. Dr. Washington Martins, meu co-orientador que, competentemente, guiou meu caminhar na busca da consolidação deste projeto, minha gratidão, admiração e amizade.

A todos os professores do curso, pela inestimável contribuição à minha formação.

Aos estimados colegas, com os quais partilhei as angústias e as muitas alegrias, meu carinho e eterna amizade, em especial a Fernando Melo, Trycia e Juliana.

Ao Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba, na figura do reitor João Batista, por permitir o estudo realizado.

Agradeço também a todos da minha família pais e irmãos, pelo incondicional apoio e compreensão.

Luciano Medeiros

RESUMO

O comportamento humano e os aspectos que influenciam na dinâmica organizacional têm sido alvo constante de estudiosos do assunto e uma preocupação crescente das organizações. Uma organização que dispõe de um ambiente de trabalho favorável, onde se encontra uma predisposição dos envolvidos a manterem um clima de colaboração, comprometimento e relações saudáveis pode promover imensamente a motivação e a satisfação das pessoas com o trabalho. O presente estudo teve como objetivo avaliar quais fatores e de que forma influenciam a formação do clima organizacional entre os servidores técnicos-administrativos em relação ao ambiente de trabalho e aos aspectos que o envolvem, como perfil de liderança, motivação, trabalho em equipe, entre outros. Para tanto, foi realizado um estudo de campo junto aos funcionários técnicos-administrativos do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba. Quanto aos meios, o estudo foi desenvolvido nos moldes da pesquisa descritiva e, quanto aos fins, foi bibliográfica, documental e estudo de caso. A coleta de dados deu-se através de questionários que é a forma mais utilizada para esta atividade, pois possibilita medir com melhor precisão o que se deseja pesquisar. Este questionário foi aplicado a uma amostra de cinquenta funcionários do IFPB. Os resultados alcançados através do estudo de caso realizado na unidade de João Pessoa permitiram identificar que seus colaboradores percebem um clima de trabalho bastante favorável e no geral sentem-se motivados para o desempenho de suas funções. No entanto, com relação às políticas de treinamento, observou-se certo grau de insatisfação, o que vem a ser um problema da Gestão de Recursos Humanos de algumas organizações públicas.

Palavras-chave: clima organizacional, satisfação, motivação, liderança, cultura organizacional.

ABSTRACT

Human behavior and the factors influencing the organizational dynamics has been the constant target of scholars, and an increasing concern for organizations. An organization that offers a supportive work environment, where there is a predisposition of those involved to maintain a climate of cooperation, commitment and healthy relationships, can greatly promote the motivation and satisfaction of people with work. This study aimed to verify the perception and satisfaction of employees in relation to the work environment and issues surrounding it, as the profile of leadership, motivation, teamwork, among others. For this, we conducted a field study from employees Technical Administrators Federal Institute of Science and Technology Education of Paraíba. As for the means, the study was developed along the lines of descriptive research on the purposes it was literature, documentary and case study. Data collection took place through questionnaires is the most used for this activity, since it allows to measure with better precision what it wants to search. This questionnaire was administered to a sample of fifty employees of the IFPB. The results achieved through the case study conducted in João Pessoa unity identified that your employees perceive a very favorable working atmosphere and overall feel motivated to perform their functions. However, with respect to the policies of training, there was some degree of dissatisfaction, which becomes a problem of human resources management of some public organizations.

Keywords: organizational climate, satisfaction, motivation, leadership, organizational culture.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Comparação entre Teoria Clássica e Teoria das Relações Humanas	46
QUADRO 2 – Elementos superficiais da cultura organizacional	60
QUADRO 3 – Forças que condicionam os padrões de liderança	68
QUADRO 4 – Variáveis de clima organizacional	70
QUADRO 5 – Os três estilos de liderança	79

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Foto da unidade IFPB João Pessoa (sede)	35
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Gênero dos entrevistados	89
GRÁFICO 2 – Idade dos participantes / pesquisados	90
GRÁFICO 3 – Escolaridade dos entrevistados	91
GRÁFICO 4 – Considera o IFPB um bom lugar para se trabalhar	93
GRÁFICO 5 – Importância do serviço realizado	94
GRÁFICO 6 – Satisfação do trabalho realizado	95
GRÁFICO 7 – Respeito ao tratamento entre os membros da equipe	96
GRÁFICO 8 – Clima de trabalho entre a equipe	97
GRÁFICO 9 – Integração e ajuda entre os colegas de trabalho	98
GRÁFICO 10 – Relacionamento entre os membros do grupo de trabalho	99
GRÁFICO 11 – A organização é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos funcionários	101
GRÁFICO 12 – Existe boa comunicação entre os membros da equipe	102
GRÁFICO 13 – Existe liberdade para opinar sobre seu trabalho	103
GRÁFICO 14 – Os membros participam juntamente com seu superior e com a equipe das decisões que afetam o trabalho	104

GRÁFICO 15 – O chefe imediato incentiva o trabalho em equipe	105
GRÁFICO 16 – Você considera bom o relacionamento com seu chefe imediato	107
GRÁFICO 17 – Você considera seu chefe um bom líder	108
GRÁFICO 18 – O seu chefe imediato tem facilidade em se relacionar com seus subordinados	109
GRÁFICO 19 - Você considera a remuneração e os benefícios praticados pelo IFPB adequado ao trabalho que realiza	111
GRÁFICO 20 – A organização disponibiliza material adequado à realização do seu trabalho	112
GRÁFICO 21 – Existe política de treinamento e aperfeiçoamento dos funcionários	113
GRÁFICO 22 – Se existe política de aperfeiçoamento você a considera satisfatória	115

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	14
1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA	20
2 JUSTIFICATIVA	27
3 OBJETIVOS	30
3.1 Objetivo Geral	30
3.2 Objetivos Específicos	26
4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA	31
4.1 João Pessoa	31
4.2 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba	32
5 REFERENCIAL TEÓRICO	37
5.1 Comportamento Organizacional	37
5.2 Estudos Pioneiros sobre Comportamento Humano nas Empresas	39
5.3 Gestão de Pessoas	40
5.4 Evolução Histórica da Administração de Recursos Humanos	41
5.4.1 Abordagem estruturalista da administração	44

5.4.2 Escola das relações humanas	45
5.4.3 Teoria das necessidades de Maslow	47
5.4.4 Teoria das relações humanas	48
5.5 Motivação Humana	49
5.5.1 O ciclo da motivação	51
5.5.2 Teorias motivacionais	52
<i>a) Teoria X e Teoria Y de Mac Gregor</i>	52
<i>b) Teoria dos dois fatores de Herzberg</i>	53
5.6 Cultura Organizacional	55
5.6.1 Níveis de cultura organizacional	57
5.6.2 Elementos da cultura organizacional	59
5.6.3 Desenvolvimento da cultura organizacional	62
5.7 Estilo de Liderança	66
5.8 Modelo de Clima Organizacional para Instituições de Ensino Superior	70
5.8.1 As variáveis organizacionais pesquisadas	74
5.8.2. A Importância do fator liderança	75
5.8.3 A equipe de trabalho e a contribuição da sinergia	82
6 METODOLOGIA	85
6.1 Área e Objeto do Estudo	85

6.2 Métodos e Tipos de Pesquisa	86
6.3 Coleta e Análise dos Dados	87
7. ANÁLISE E INTERPRETAÇÕES DOS RESULTADOS	88
7.1 Análise do Campo “Dados Pessoais”	89
7.2 Análise do Campo “Aspectos Motivacionais”	91
7.3 Análise do Campo “Relacionamento Interpessoal”	95
7.4 Análise do Campo “Comunicação”	100
7.5 Análise do Campo “Estilo de Liderança”	105
7.6 Análise do Campo “Gestão de Pessoas”	110
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	116
9 REFERÊNCIAS	120
10 APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA	128

INTRODUÇÃO

O mundo está mudando com uma velocidade incrível. E as organizações também. Os novos tempos exigem novas posturas e novas soluções para problemas que, cada vez mais, envolvem diagnóstico, criatividade e inovação, comprometimento das pessoas envolvidas e, principalmente, competências, liderança, comunicação e motivação. Temáticas como a globalização, flexibilização, competitividade e novas formas de organização do trabalho têm lugar seguro nas análises daqueles que atuam ou estudam as organizações. Tais transformações geram um ambiente difícil, marcado pelos avanços tecnológicos e científicos, mudança de conceitos, de valores e quebra de paradigmas que orientam todos os segmentos da sociedade.

Na fase denominada terceira Revolução Industrial, as pessoas passam a ser o fator de maior importância no ambiente e nas relações de trabalho. As organizações, por sua vez, permitem satisfazer diferentes tipos de necessidades dos indivíduos, sejam elas emocionais intelectuais ou econômicas. Desse modo, a influência das mesmas sobre a vida dos indivíduos é fundamental, pois o jeito pelo qual as pessoas vivem, se vestem, seus sistemas de valores, expectativas e motivações, são profundamente influenciados pelas organizações e vice-versa.

Muito se fala nas pessoas como capital humano das empresas, porém, nem sempre se analisa a real importância que o indivíduo possui nas organizações de trabalho. São as pessoas a fonte criadora e o elemento crítico no processo de construção e crescimento organizacional.

Ressalta-se que, além da organização formal constituída de máquinas, normas e regulamentos, as organizações são formadas, principalmente, por pessoas, peças fundamentais no processo de transformação e que essas apresentam sentimentos de amizade e hostilidade, cooperação e competição, que formam grupos, criando suas próprias regras.

Discorre ainda, que por esse motivo, dentro de qualquer organização formal existe uma organização informal, que tem grande influência sobre o desempenho, e cujos elementos mais importantes são:

a) **Cultura Organizacional**, que compreende normas de conduta, valores, rituais e hábitos; b) sentimentos manifestos por pessoas e grupos, que compõem o **clima organizacional**; c) **grupos informais**, criados por motivos de interesse ou amizade (Maximiano, 2000, p. 105, grifo nosso).

Atualmente já existe uma concordância que o grande diferencial das empresas está intimamente relacionado ao clima percebido no ambiente de trabalho. Segundo Chiavenato (1992), clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento.

O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e a outras variáveis intervenientes.

Um bom administrador prioriza a criação de um ambiente na organização tal que as pessoas trabalhem de forma eficaz num esforço comum, desenvolva suas competências, realizem suas aspirações profissionais e atinjam reconhecimento apropriado e recompensas. Esse ambiente tem as seguintes características: existe absoluta honestidade e integridade em tudo o que todos dizem e fazem; há comunicação ampla em toda a organização em todos os sentidos: de cima para baixo, de baixo para cima e lateralmente; os superiores estão genuinamente interessados em ouvir o ponto de vista dos outros, especialmente dos subordinados; existe um real interesse em trazer à tona os problemas e em resolvê-los; todos trabalham dedicadamente como verdadeiras equipes.

A partir das definições apresentadas anteriormente, é possível estabelecer algumas relações da cultura com o comportamento dos indivíduos. Esse conjunto de elementos da cultura organizacional representa um referencial de padrões de desempenho para os funcionários “capaz de influenciar a pontualidade, produtividade e a preocupação com a qualidade e serviço ao cliente” (Chiavenato, 2004, p. 165).

O padrão de desempenho estabelecido pela cultura representa um conjunto de normas de conduta que podem definir vários aspectos da vida nas organizações, como a qualidade e quantidade na produção, a disposição para colaborar com a administração, o comportamento ético e a maneira de vestir e falar dos funcionários, além do horário em que eles realmente trabalham (Maximiano, 2000).

A cultura organizacional é o elemento capaz de dar significado e direção ao comportamento dos membros no dia-a-dia da organização. Funciona como uma força oculta “capaz de moldar comportamentos, reforçar crenças comuns, estimulando os membros a se

esforçarem para o alcance dos objetivos organizacionais” (Schermerhorn Jr. et al., 1996, p.175).

Sobre esse enfoque, também Moraes (2004) assinala o impacto profundo na eficácia organizacional, principalmente, no que diz respeito à produtividade, qualidade e moral.

A empresa que deseja altos indicadores de **produtividade** e **qualidade** deve encorajar os trabalhadores a buscá-los adotando uma cultura que estimule e reconheça seus esforços. Ao valorizar a dignidade humana e respeitar seus funcionários, a empresa estimula práticas diárias baseadas em valores que contribuem para elevar o moral do grupo, levando-o a encontrar satisfação no trabalho. **Produtividade e qualidade**, mais do que a adoção mecânica de técnicas, são alcançadas pela via da Cultura Organizacional (p. 130, grifo nosso).

No entanto, a cultura pode apresentar algumas barreiras às mudanças, quando os “negócios de sempre” já não são mais eficazes e a organização necessita mudar a cultura organizacional ou no caso de fusões e aquisições. Os funcionários podem enfrentar dificuldades de integração devido à diversidade de etnias, sexo ou raças (Robbins, 2002).

Esse mesmo autor também faz uma diferenciação entre culturas fortes ou fracas, dependendo da intensidade e do grau de coesão, lealdade e comprometimento dos seus membros. Em uma cultura forte há uma aceitação dos valores essenciais da organização, levando a um maior comprometimento e a um índice mais baixo de rotatividade. Por outro lado, uma cultura fraca fornece apenas diretrizes para os membros, pois os valores não estão tão enraizados, podendo ser modificados com maior facilidade.

Schermerhorn Jr. et al. (1996) complementa sobre as consequências de uma cultura organizacional forte:

As culturas fortes têm uma influência clara no comportamento dos membros da organização. Elas comprometem e reforçam os membros a fazer para os outros e com os outros, coisas que são consideradas nos melhores interesses dos objetivos organizacionais. São desestimulados os comportamentos não-funcionais (p. 175).

A cultura forte pode envolver os empregados em um mesmo senso de identidade, o que permite diferenciar uma organização das demais. Além do mais, facilita o comprometimento entre os seus membros, desenvolve hábitos de trabalho que estejam de acordo com os objetivos organizacionais e que contribuam para bem atender aos clientes e manter elevada a produtividade (Chiavenato, 2004).

Para finalizar, Schermerhorn Jr. et al. (1996) pondera que a cultura não é o único determinante do comportamento humano nas organizações, mas que exerce uma influência importante no trabalho que elas realizam. Além da cultura, os grupos informais também exercem influência sobre o comportamento dos funcionários.

Pode-se resumir que o clima organizacional reflete a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas da empresa. Ele é fortemente influenciado pela cultura da empresa.

Quando alguém é admitido numa empresa, deixa de ser completamente livre para se comportar como bem lhe aprouver: precisa aceitar os valores, as políticas e as normas da empresa. Quanto maior o ajustamento das necessidades e valores das pessoas com os da empresa, tanto maior tende a ser a motivação e, em consequência, tanto melhor o clima

organizacional. Se o clima organizacional é bom, as pessoas tendem a ser proativas, partilhar conhecimentos, confiar nos chefes, colegas e subordinados, procurar inovar, ter iniciativas e agir com forte sentimento de “pertença”. Se for ruim, tendem a fazer o mínimo indispensável para se manter no emprego, ou, às vezes, nem, isso, agindo com descrença e revolta, aumentando a rotatividade e o absenteísmo, que, com frequência, são sintomas de clima organizacional negativo.

Nesse sentido, o presente trabalho analisou a importância do clima organizacional sobre o desempenho da equipe de trabalho formada pelos técnicos administrativos do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba, localizado na cidade de João Pessoa, no estado da Paraíba – Brasil, de forma a abranger e discutir os aspectos mais relevantes referentes ao assunto proposto, além de analisar como esses aspectos ou variáveis são percebidos dentro do ambiente organizacional.

1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

As organizações e pessoas convivem em um contexto que é, a cada dia, diferente e mutável. Existem organizações, assim como existem pessoas e pessoas. Cada organização tem suas características e a variabilidade humana é infinita. Por todas essas razões, a gestão de pessoas é uma área extremamente contingencial e situacional. Ela é muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Depende da cultura que existe em cada organização. Também da estrutura organizacional adotada e do estilo de gestão que os executivos utilizam. E depende igualmente das características do contexto ambiental, do negócio da organização, das características internas, das funções e processos e de um sem-número de outras variáveis importantes.

As empresas, desde os meados da década de 80, estão enfrentando desafios, tanto de natureza ambiental quanto organizacional: globalização da economia, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico, competitividade, etc. Porém, nem todas se adaptaram aos desafios impostos, e as que sobreviveram passaram por experiências como a reengenharia, a terceirização e o downsizing, que produziram consequências para seu pessoal (Gil, 2001).

A partir daí, aliado às novas concepções acerca do papel dos indivíduos nas organizações, surgiram sérios questionamentos à forma como vinha sendo desenvolvida a

Administração de Recursos Humanos¹ – ARH nas organizações. Uma das críticas mais severas referia-se à terminologia utilizada para designá-la, pois, se tratadas como recursos, as pessoas precisariam ser administradas, para obter-se delas o máximo rendimento possível. Se tratadas como parceiros na organização, passariam a ser fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades, constituindo-se no capital intelectual da organização (Chiavenato apud Gil, 2001).

Esses fatos mostram que se está evoluindo para uma nova forma de gestão de recursos humanos, designada como GP² – Gestão de Pessoas. Entretanto, a GP constitui-se, ainda, numa tendência que se manifesta mais no meio acadêmico que propriamente nas empresas. De qualquer maneira, muitas empresas estão dispostas a tratar seus empregados como parceiros, incentivando sua participação nas decisões e utilizando ao máximo seu talento para a obtenção de resultados (Gil, 2001).

Ulrich, apud Rocha-Pinto (2003), observa a necessidade de expandir o próprio conceito de recursos humanos, extrapolando-o para além das atividades de avaliação, recrutamento e seleção, contratação, manutenção e desligamento, passando a desempenhar papéis como: parceiro estratégico, agente de mudanças, especialista em administração e também um defensor dos funcionários.

Em uma época repleta de incertezas, restrições, problemas, ameaças e dificuldades de toda sorte, na qual avultam a inflação, a recessão e o desemprego, a administração dos negócios torna-se cada vez mais complexa e desafiante para as empresas públicas e privadas. Principalmente na área de ARH – em que a redução de despesas parece ser mais fácil e de efeitos imediatos e visíveis do ponto de vista estritamente financeiro; para muitos

¹ Administração de recursos Humanos, doravante ARH.

² Gestão de Pessoas, doravante GP.

administradores, costuma ser feita por meio de cortes implacáveis na folha de pagamento ou nos benefícios concedidos aos empregados.

A ARH, porém, está passando por grandes mudanças e inovações. Sobretudo agora, no terceiro milênio, com a crescente globalização dos negócios e a gradativa exposição à forte concorrência mundial, quando as palavras de ordem passaram a ser produtividade, qualidade e competitividade. Nesse contexto as pessoas deixam de ser o problema das organizações para ser a solução de seus problemas. As pessoas deixam de ser um desafio para se tornar uma vantagem competitiva daquelas organizações que sabem como lidar com elas. As pessoas deixam de ser o recurso organizacional mais importante para se tornar o parceiro principal do negócio, o que lhe dá dinâmica, vigor e inteligência.

Para Souza Neto, apud Lang (2001), as empresas não mais podem se limitar a recrutar, manter e treinar seus funcionários, mas devem, antes de tudo, conseguir estimular seu potencial criativo, pois dentre os maiores desafios da GP, hoje, tem-se a necessidade de manutenção de uma equipe de colaboradores motivados e comprometidos com os objetivos da organização.

A evolução tecnológica observada nas últimas décadas trouxe mudanças da força de trabalho, nas expectativas dos clientes, nos gerentes, nas carreiras e nas organizações. É no âmbito dos diferentes modelos organizacionais que os aspectos referentes ao comportamento das pessoas vêm ganhando destaque.

Entende-se como comportamento organizacional, segundo Schermerhorn Jr. et al. (1996, p.26), “o estudo de indivíduos e grupos em organizações, sendo o corpo de conhecimento que se aplica a todos os tipos de ambientes de trabalho”, não importando se

estes são pequenos ou grandes, fazendo parte de empresas, com ou sem fins lucrativos. Esse estudo pode trazer maior compreensão do trabalho, dos outros e de si mesmo, além de permitir o alcance de sucesso profissional nos ambientes de trabalho complexos, e desafiadores, de hoje e do futuro.

Os novos modelos organizacionais, nos quais a participação e autonomia dos colaboradores são valorizadas, priorizam a atuação em equipes, a participação dos colaboradores no processo decisório, aumentando, assim, sua responsabilidade. A maior participação no processo decisório e a flexibilidade da produção de bens e serviços requerem conhecimentos mais amplos e técnicas específicas para a realização das atividades (Macêdo et al., 2003).

Nesse contexto, a inovação assume um papel de sobrevivência para a organização, pois esta depende do comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais. De acordo com Macêdo et al. (2003, p.46), “A inovação, essencial à sobrevivência das organizações, só se materializa quando a ambiência é favorável” fazendo com que aspectos como atitude de aprendizado, liderança, trabalho em equipe, comunicação participativa e prazer em realizar o trabalho, tornem-se importantes. No entanto, nada disso será suficiente se as pessoas não tiverem comportamento inovador, cuja principal característica é a aceitação de riscos.

Nas organizações contemporâneas, “os comportamentos organizacionais devem contemplar a partilha, a colaboração, a confiança e a autoridade fundamentada no conhecimento, o que contraria frontalmente as práticas burocráticas de impessoalidade, defesa do território, controle e autoridade estabelecidos pelos cargos” (Nadler et al., apud Macêdo et

al., 2003). Na prática, a motivação dos colaboradores e as ações diretamente ligadas à satisfação de clientes, como atendimento, cobrança e assistência técnica ganharam destaque.

A ética também influi no comportamento humano nas organizações, segundo as percepções de Schermerhorn Jr. et al. (1996). Para os autores, o local de trabalho é uma fonte de possíveis dilemas éticos, em que as pessoas podem ser requisitadas, ou tentadas a fazer coisas que violam padrões éticos, e os focos do comportamento organizacional ajudam a desenvolver e manter ambientes de trabalho que oferecem alta qualidade de vida no trabalho.

Considerando que aspectos éticos influem no comportamento humano nas organizações, e que a lealdade em muitos ambientes organizacionais está em declínio, os ambientes organizacionais precisam ser transformados, para que haja um real comprometimento das pessoas, pois só com colaboradores motivados e capazes, que demonstrem satisfação pessoal em seu trabalho, é que as organizações poderão atingir um alto desempenho.

A importância de gerenciar bem as pessoas, visando o seu bem-estar e fazendo com que se sintam importantes dentro das organizações, faz com que o colaborador sinta-se satisfeito e motivado para o trabalho. Isso se reflete no aumento da produção e lucratividade. Uma empresa com trabalhadores satisfeitos e motivados com o ambiente interno de trabalho tem um clima organizacional positivo.

Um bom clima organizacional, muitas vezes, garante que as ações implementadas sejam compatíveis com as expectativas dos colaboradores e que estas expectativas estejam alinhadas com o potencial da empresa, otimizando os investimentos em recursos humanos.

Segundo Luz (1995, p. 85),

O clima organizacional deve ser tratado como um elemento de importância estratégica dentro da organização. É ele, que muitas vezes, causa o impacto maior, seja positivo ou negativo, sobre a motivação, a capacidade de realização e a satisfação dos colaboradores. Ou seja, é em nome de um melhor clima organizacional que a percepção sobre os resultados organizacionais também deve estar focada nas pessoas que colocam os planos em prática. Mas não vista apenas sob a ótica dos planejadores ou dos recursos humanos. Todos os integrantes de uma organização devem levar em conta aspectos como conhecimento e comportamento, atitude e expectativa, relacionamentos e conflitos anteriores.

Conforme menciona Wagner e Hollenbeck (2009), o ambiente de trabalho interno, no qual os colaboradores estão inseridos, interfere de forma direta no desenvolvimento das atividades da empresa, além do fato de ser decisivo no que se refere à questão da motivação da equipe. Quando o ambiente de trabalho é positivo, havendo uma colaboração, interação e confiança mútua entre os setores, ou nos níveis hierárquicos da organização, o rendimento é notadamente maior. Qualquer organização, independentemente de seu ramo de atividade, dificilmente alcançará sucesso se estes aspectos não forem considerados.

Como a organização é um sistema cooperativo racional, torna-se necessário conhecer os motivos que levam os indivíduos a cooperar. Os indivíduos estão dispostos a cooperar sempre que as suas atividades dentro da organização contribuam diretamente para o alcance de seus próprios objetivos pessoais. Em outros termos, os indivíduos fazem contribuições à organização sempre que recebam dela os incentivos desejados (Chiavenato, 2004).

Segundo Davis (1998), uma organização para ser eficaz e auto-renovável, precisa de funcionários que queiram ampliar as suas experiências e que possam aumentar as suas contribuições. O melhor clima para que isso aconteça, é aquele que cria oportunidade para crescimento, dando ênfase à colaboração, comunicações abertas, confiança interpessoal, divisão de poder e confrontação construtiva.

Cada organização tem a sua própria cultura organizacional ou cultura corporativa. Para se conhecer uma organização, o primeiro passo é conhecer sua cultura. Fazer parte de uma organização é assimilar sua cultura. A maneira pela qual as pessoas interagem em uma organização, as atitudes que se sobressaem, as pressuposições subjacentes, as aspirações e os temas relevantes nas interações entre os membros fazem parte da cultura organizacional.

Levando-se em conta a importância de se avaliar o clima organizacional e outros aspectos nele intrínsecos, e verificando-se que no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba desde a sua recente criação nunca fora feita nenhuma avaliação de seu clima, levantou-se a seguinte questão: Qual a importância do clima organizacional no desempenho da equipe de trabalho do IFPB de João Pessoa?

2 JUSTIFICATIVA

O mundo todo vive um momento em que o grande desafio é, sem dúvida, conseguir dominar a mudança e adaptar-se a ela. Estas mudanças cada vez mais rápidas e complexas exigem das organizações a procura de estratégias eficazes que lhes permitam dominar esses novos desafios. Certamente, as organizações atuais diferenciam-se das de outrora e, futuramente, as de hoje apresentarão diferenças ainda mais gritantes. O fenômeno da globalização e as novas tecnologias de informação e comunicação aprofundam ainda mais a percepção deste impacto.

As pessoas e as organizações conjuntamente têm procurado constantemente se ajustarem a esse ambiente tão mutável e dinâmico. Mais do que nunca, os indivíduos são compelidos a usarem a interdisciplinaridade, trabalharem em equipe, e não mais individualmente, a se prepararem para enfrentamento de mudanças no cenário globalizado e de economia de mercado.

Um benefício importante do estudo do comportamento organizacional proporciona informações que podem ser aplicadas aos problemas organizacionais. Uma meta importante do comportamento organizacional é melhorar a eficácia da organização, isto é, a extensão pela qual uma organização é produtiva e satisfaz as exigências de suas partes interessadas. (Dubrin, 2003).

Um clima harmonioso e saudável no local de trabalho é de fundamental importância. Além de diminuir conflitos e melhorar o relacionamento interpessoal, favorece a comunicação e o desenvolvimento organizacional, trazendo benefícios para todos os públicos envolvidos. Formar equipes mais humanizadas e satisfeitas, com a mentalidade voltada para a satisfação dos clientes (internos e externos), corresponde à busca de estratégias competitivas para consolidar a empresa no mercado e cumprir o seu papel social.

O estudo do clima de uma organização pode fazer com que seus dirigentes e colaboradores vislumbrem distorções e pontos negativos, que às vezes passam despercebidos, tomando assim ações corretivas para acabar com tais disfunções. É importante também avaliar o estilo de liderança do chefe, como anda a integração da equipe, entre outros, pois a manutenção de elevado grau de satisfação e motivação dos talentos humanos gera comprometimento e agregam valor para a empresa.

Segundo evidencia Dubrin (2003), o estudo e a aprendizagem do comportamento organizacional oferecem quatro importantes vantagens: (1) desenvolvimento das habilidades, (2) crescimento pessoal, (3) melhoria da eficácia organizacional e (4) apuro e refinamento do bom senso.

Em épocas mais recentes e, com vistas a dotar os entes da administração pública em seus três níveis (federal, estadual/distrital e municipal), implementaram-se modelos de gestão que têm por finalidade, elevar a referidos órgãos ao patamar da Qualidade Total. Modificações no modelo organizacional, desburocratização e reordenamento da funcionalidade das tarefas cotidianas são alguns dos exemplos dos instrumentos inseridos nesse meio na tentativa de se alcançar a Qualidade Total.

Todavia, tal sistema inovador se desenvolveu de cima para baixo. Isto é, criado e desenvolvido por empresas privadas contratadas para estudar e desenvolver planos a serem utilizados nas empresas e órgãos públicos.

Como resultado, levou-se em consideração, primeiro, a funcionalidade do sistema para depois se inserir os recursos humanos de acordo com as necessidades novas que agora se apresentavam.

O clima organizacional então existente nesses locais não foi estudado com a profundidade necessária, nem nos consta que nas instituições de ensino, notadamente, as de cunho público, pesquisas nesse sentido tiveram lugar.

Muito se fala em estudo de clima organizacional em empresas privadas, sendo as instituições públicas geralmente deixadas de lado no que diz respeito a este aspecto, o que torna de extrema importância a contribuição deste estudo em uma instituição pública de ensino. Constatou-se que no IFPB não há nenhum registro que comprove a realização de pesquisa ou algum estudo sobre o clima e a motivação dos funcionários, desde a sua criação.

Dentro dessa perspectiva, um estudo que dê tratamento ao fato de como o clima é importante para avaliar o desempenho da equipe do IFPB, poderão ser delimitadas diretrizes importantes para que esse serviço por ele prestado esteja de acordo com as reais necessidades de seus clientes e colaboradores.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo Geral

Avaliar quais fatores e de que forma influenciam a formação do clima organizacional entre os Servidores Técnicos Administrativos em relação ao ambiente de trabalho do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba - unidade de João Pessoa.

3.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever a percepção dos funcionários sobre a organização e as atividades desenvolvidas no IFPB, a partir do estudo de indicadores de clima;
- b) Avaliar os indicadores de clima e relacionar a importância destes no ambiente de trabalho do IFPB;
- c) Discutir como os aspectos do clima podem influenciar o desempenho das equipes de trabalho do IFPB.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

4.1 João Pessoa

A cidade de João Pessoa, capital do estado da Paraíba, está localizada na região Nordeste, Mesorregião da Mata Paraibana, Microrregião de João Pessoa a uma altitude de 47,5 metros acima do nível do mar (Oceano Atlântico). Está a 1.716,6 km em linha reta da Capital Federal (Brasília).

O município de João Pessoa tem uma superfície geográfica de 211 km² para uma população indicada no IBGE/2007 na ordem de 674.762 habitantes, sendo 38% deles formados por jovens. A capital paraibana é a 26^a maior cidade do País em número de habitantes. Em média, os pessoenses vivem 68 anos, as mulheres vivem mais do que os homens e há um excedente de 38,9 mil mulheres a mais. Ao todo são 87 homens para cada grupo de 100 mulheres.

A capital da Paraíba apresenta os seguintes indicadores: Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de 0,783 e taxa de alfabetização de 86% da população (IBGE, 2007). Segundo o IBGE, o PIB de João Pessoa em 2005 era de R\$ 5.024.603.980,00 reais e o PIB per capita chega a R\$ 7.603,84.

A área de serviços domina a atividade econômica em João Pessoa e tem na administração pública, educação e serviços domésticos seus maiores contingentes populacionais. Os principais ramos da atividade econômica do município são: setor de

serviços, com mais 61% da geração de emprego e renda; a atividade industrial, com 17%; a atividade de comércio de mercadoria, com 19%.

4.2 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

O presente estudo foi realizado no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba³, na unidade de João Pessoa.

O atual IFPB tem mais de cem anos de existência. Ao longo de todo esse período, recebeu diferentes denominações Escola de Aprendizes Artífices da Paraíba – de 1909 a 1937; Liceu Industrial de João Pessoa – de 1937 a 1961; Escola Industrial “Coriolano de Medeiros” ou Escola Industrial Federal da Paraíba – de 1961 a 1967; Escola Técnica Federal da Paraíba – de 1967 a 1999; Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba – de 1999 a 2008 e, finalmente, IFPB, de 2008 aos dias atuais.

Criado no ano de 1909, por meio de decreto presidencial de Nilo Peçanha, o seu perfil atendia a uma determinação contextual que vingava na época. Como Escola de Aprendizes Artífices, que foi seu primeiro nome, foi concebido para prover de mão-de-obra o modesto parque industrial brasileiro que estava na sua fase de instalação.

Naquela época, a Escola absorvia os chamados “desvalidos da sorte”, pessoas desfavorecidas e até indigentes, que provocavam um aumento desordenado na população das cidades, notadamente com a expulsão de escravos das fazendas, que migravam para os centros

³ Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba, doravante IFPB.

urbanos. Tal fluxo migratório era mais um desdobramento social gerado pela abolição da escravidão, ocorrida em 1888, que desencadeava sérios problemas de urbanização.

O IFPB, no início de sua história, assemelhava-se a um centro correcional, pelo rigor de sua ordem e disciplina. O decreto do Presidente Nilo Peçanha criou uma Escola de Aprendizes Artífices, em cada capital dos estados da federação, mais como uma solução reparadora da conjuntura socioeconômica que marcava o período, para conter conflitos sociais e qualificar mão-de-obra barata, suprimindo o processo de industrialização incipiente que, experimentando uma fase de implantação, viria a se intensificar a partir dos anos 30.

A Escola da Paraíba, que oferecia os cursos de Alfaiataria, Marcenaria, Serralheria, Encadernação e Sapataria, inicialmente funcionou no Quartel do Batalhão da Polícia Militar do Estado, depois se transferiu para o edifício construído na Avenida João da Mata, onde funcionou até os primeiros anos da década de 1960 e, finalmente, instalou-se no atual prédio localizado na Avenida Primeiro de Maio, bairro de Jaguaribe, em João Pessoa, capital.

Ainda como Escola Técnica Federal da Paraíba, no ano de 1995, a instituição interiorizou suas atividades, através da instalação da Unidade de Ensino Descentralizada de Cajazeiras – UNED.

Como Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba – CEFET-PB, a instituição experimentou um fértil processo de crescimento e expansão em suas atividades, passando a contar, além de sua Unidade Sede, com o Núcleo de Educação Profissional – NEP, que funciona na Rua das Trincheiras, e Núcleo de Arte, Cultura e Eventos – NACE, localizado no antigo prédio da Escola de Aprendizes Artífices.

Desde então, o hoje Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba oferece à sociedade paraibana e brasileira, as modalidades de ensino médio, técnico, tecnológico e licenciatura, todos em consonância com a linha programática e princípios doutrinários consagrados na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB/EN.

Além dos cursos, usualmente chamados de “regulares”, que atendem aos três segmentos matriciais de ensino, a instituição também desenvolve um amplo trabalho de oferta de cursos extraordinários, de curta e média duração, atendendo a uma expressiva parcela da população, a quem são destinados também cursos técnicos básicos, programas e treinamentos de qualificação, profissionalização e reprofissionalização, para melhoria das habilidades de competência técnica no exercício da profissão.

A instituição, em obediência ainda às suas obrigações previstas em lei, tem desenvolvido estudos com vistas a oferecer programas de treinamento para formação, habilitação e aperfeiçoamento de docentes da rede pública. Funcionam atualmente no IFPB os cursos técnicos de: Edificações; Recursos Naturais; Instalação e Manutenção de Equipamentos Médico-Hospitalares; Instalação e Manutenção de Equipamentos de Informática e Redes; Suporte a Sistemas de Informações; Eletrotécnica; Manutenção de Equipamentos Mecânicos; e Eletromecânica, sendo este último oferecido pelo Campus de Cajazeiras.

São oferecidos os cursos superiores de tecnologia em: Tecnologia em Redes de Computadores; Tecnologia em Redes de Acesso em Telecomunicações; Tecnologia em Gerência de Obras de Edificações; Tecnologia em Design de Interiores; Tecnologia em Geoprocessamento; Tecnologia em Desenvolvimento de Software para Internet; Tecnologia em Automação Industrial; Tecnologia em Negócios Imobiliários. Nas licenciaturas temos a

Licenciatura em Química. Nos Bacharelados temos o Bacharelado em Administração e o Bacharelado em Engenharia Elétrica.

A implantação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – IFETs no Brasil constitui-se em uma das ações de maior relevo do Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE, na medida em que torna mais substantiva a contribuição da rede federal de educação profissional e tecnológica ao desenvolvimento socioeconômico do conjunto de regiões dispostas no território brasileiro, a partir do acolhimento de um público historicamente colocado à margem das políticas de formação para o trabalho, da pesquisa aplicada destinada à elevação do potencial das atividades produtivas locais e da democratização do conhecimento à comunidade em todas as suas representações.



Figura 1 – Foto da unidade IFPB João Pessoa (sede)

Atualmente, estão sendo atendidos 8.796 alunos nas áreas de formação de professores, construção civil, indústria, recursos naturais, informática, design, gestão, comércio,

geomática, telecomunicações, artes e ensino médio, sendo em cursos técnicos integrados regulares e na modalidade EJA, em cursos técnicos subsequentes, cursos superiores de bacharelado, tecnologia e licenciatura.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 Comportamento Organizacional

As organizações constituem o cenário em que as pessoas passam a maior parte de suas vidas, seja trabalhando, aprendendo, divertindo-se, comprando ou usando os produtos ou serviços por elas oferecidos. De um lado, as organizações necessitam de pessoas para poderem funcionar e alcançar o sucesso enquanto, de outro, as pessoas necessitam das organizações para poderem viver, trabalhar, comprar seus bens e serviços, alimentar-se, divertir-se etc.

É importante conhecer como funcionam as organizações para que se possa viver e trabalhar nelas e, principalmente, dirigi-las de forma adequada.

O comportamento organizacional⁴ está relacionado com as ações das pessoas no trabalho em organizações e como esse comportamento impacta o desempenho das empresas.

Robbins (2005) define o CO como “um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional” (p.6). Já para Wagner e Hollenback (2009) “é um campo de estudo voltado a prever e explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas” (p.6).

⁴ Comportamento organizacional, doravante CO.

Os estudos do CO se apoiam na contribuição de diversas disciplinas comportamentais como a psicologia, sociologia, psicologia social, antropologia e ciência política. Teve suas origens no final dos anos 1940 quando os pesquisadores procuravam desenvolver uma estrutura unificada de pesquisas organizacionais.

O estudo do CO envolve três níveis hierárquicos de abordagem, de acordo com Chiavenatto (2004), que são:

1. Macroperspectiva do CO. Trata-se do comportamento do sistema organizacional como uma totalidade. É o que chamamos de comportamento macroorganizacional e refere-se ao estudo dos comportamentos de organizações inteiras. A abordagem macro do CO se baseia em como comunicar, liderar, proporcionar decisões, lidar com o estresse e conflito, proporcionar negociação, tipos de poder e política e coordenar atividades de trabalho;
2. Perspectiva intermediária do CO. Trata do comportamento de grupos e de equipes na organização. Recebe o nome de comportamento mesoorganizacional, pois funciona como ligação entre as outras duas perspectivas do CO. Focaliza o comportamento das pessoas que trabalham em grupos ou em equipes. A perspectiva intermediária do CO se baseia em pesquisas sobre equipes, empowerment, dinâmicas grupais e intergrupais;
3. Microperspectiva do CO. Trata do comportamento do indivíduo ao trabalhar sozinho na organização. Recebe o nome de comportamento microorganizacional do CO apresenta uma orientação fortemente psicológica. Focaliza as diferenças individuais, personalidade, percepção e atribuição, motivação e satisfação no trabalho (p.10).

5.2 Estudos Pioneiros sobre o Comportamento Humano nas Empresas

Desenvolver habilidades humanas é de fundamental importância para os administradores, considerando que devem obter os resultados por meio de pessoas. Para isso precisam entender o comportamento e motivações das pessoas sob o ponto de vista delas e de saber avaliá-las e influenciá-las visando a alcançar os objetivos organizacionais.

Os adeptos da escola denominada Administração Científica não davam muita importância à motivação dos funcionários, eles achavam que o mais importante era encontrar as condições certas para que o trabalho fosse desenvolvido, e remunerar em função da produção. Para Taylor (1856-1915, citado em Lacombe e Heilborn, 2006, p.309): “a melhor forma de se obter bons resultados seria vincular a remuneração ao cumprimento de metas individuais”. O que se observa é a tentativa de unificar os objetivos individuais com os organizacionais pelos ganhos materiais. Fayol estudou a forma de lidar com os subordinados, dando ênfase ao comando. Observa-se assim a medida que era dada à motivação no início do século XX.

No final da década de 1930, o então professor Elton Mayo finalizou seus estudos em Hawthorne, pela Western Electric Company, e concluiu que, além da remuneração e das condições de trabalho, a motivação influenciava a produtividade.

Na década de 1920, Mary Parker Follet já publicava estudos sobre temas que envolviam liderança, motivação, a forma adequada de lidar com pessoas e a importância da coesão do grupo. Ela foi considerada a principal precursora da abordagem comportamental. Apesar de terem sido escritos décadas atrás, seus estudos sobre o conflito construtivo, a

importância da coordenação informal e as formas adequadas de dar ordens são consideradas atuais para a época vigente.

A abordagem comportamental começou a ganhar destaque a partir de 1945 com as publicações de Herbert Simon que estudou a racionalidade do comportamento administrativo e como ela se manifesta no processo decisório. O autor mostrou que nos estudos anteriores a ênfase dada era ao que é feito e pouca atenção era dada à escolha que antecede qualquer ação.

5.3 Gestão de Pessoas

As pessoas passam a maior parte de seu tempo vivendo ou trabalhando dentro de organizações. A produção de bens e serviços não pode ser desenvolvida por pessoas que trabalham sozinhas. À medida que as organizações crescem e se multiplicam, maior se torna a complexidade dos recursos necessários à sua sobrevivência e ao seu crescimento. Sem as organizações e sem as pessoas que nelas atuam não haveria administração de pessoas.

Nessa perspectiva, de acordo com Gil (2001), os administradores de recursos humanos de hoje devem considerar seus empregados como parceiros que impulsionam a organização, tendo a legítima expectativa de retorno de seu investimento. Enfatiza, ainda que:

A gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais, constituindo-se na evolução das áreas designadas no passado como

Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos (p. 17).

Atualmente, o termo Gestão de Pessoas tornou-se o mais comum entre todas as expressões utilizadas para designar a maneira de lidar com os indivíduos nas organizações, tanto que Rocha-Pinto (2003) refere-se à “gestão flexibilizada de pessoas, sendo esta definida como um modelo de gestão no qual os funcionários podem influenciar as decisões, exercer controle e compartilhar poder” (p.24). As mudanças ocorridas no ambiente organizacional, nas relações de trabalho e nos processos decisórios são tão intensas que estão lançando novos desafios para a GP e para os profissionais de recursos humanos (Rocha-Pinto, 2003).

Assim, mediante o estudo da evolução histórica do processo de GP, pode-se refletir sobre essas questões e melhor compreender as diferentes concepções que permeiam as relações entre as pessoas e as organizações das quais fazem parte.

5.4 Evolução Histórica da Administração de Recursos Humanos

A Revolução Industrial, que teve suas origens na Inglaterra, na metade do século XVIII, trouxe não só uma série de inovações técnicas, como também a ampliação da produção com a fabricação de artigos em série, barateando o custo por unidade, o surgimento das linhas de montagem com a circulação de partes do produto a ser montado em esteiras rolantes, tudo com vistas a dinamizar o processo produtivo.

Enquanto Frederick W. Taylor (1856-1915) desenvolveu a chamada Administração Científica nos Estados Unidos, em 1916 surgia na França a chamada Teoria Clássica da Administração, fundada por Henri Fayol (1841-1925). Embora o objetivo de ambas fosse o mesmo – a busca da eficiência nas organizações – a primeira se caracterizava pela ênfase na tarefa realizada pelo operário, enquanto a segunda se caracterizava pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente (Chiavenato, 1999).

O objetivo fundamental do movimento da Administração Científica era “proporcionar fundamentação científica às atividades administrativas, substituindo a improvisação e o empirismo” (Gil, 2001, p.18). A partir de observações feitas em oficinas, Taylor concluiu que os operários produziam bem menos do que poderiam produzir. Esse sistema fundamentava-se na simplificação dos movimentos e na diminuição do tempo requerido para a execução de uma tarefa – racionalização do trabalho.

Os princípios do taylorismo baseiam-se na visão do ser humano como *homo economicus*. Essa concepção do ser humano foi, posteriormente, muito criticada, pois não contempla outros aspectos sociais ou de desenvolvimento pessoal. O taylorismo envolvia, ainda, uma verdadeira revolução mental, por parte de empregados e empregadores, que deveriam coordenar todos seus esforços para aumentar o lucro da organização.

De acordo com Silva (1998), o trabalho de Taylor fundamenta-se em algumas ideias básicas, a saber: administrar cientificamente; estudo dos tempos e movimentos; especialização; racionalização da produção; divisão do trabalho e pagamento por peças.

Fayol formulou a doutrina administrativa conhecida como fayolismo, que atribui aos subordinados a capacidade técnica de conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e

controlar (Gil, 2001). A partir dessas funções básicas, Fayol define o ato de administrar. Fayol propôs quatorze princípios universais, os quais devem servir como diretriz para o administrador, e que representam a visão da Teoria Clássica da Administração, que são: a) divisão do trabalho; b) autoridade e responsabilidade; c) disciplina; d) unidade de comando; e) unidade de direção; f) subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais; g) remuneração do pessoal; h) centralização; i) hierarquia; j) ordem; k) equidade; l) estabilidade do pessoal; m) iniciativa e n) união do pessoal.

O mais conhecido de todos os precursores da moderna Administração foi Henry Ford (1863-1947). Para Ford, a produção deveria ser em massa, com tecnologia capaz de desenvolver ao máximo a produtividade dos operários; o trabalho deveria ser especializado, na medida em que cada operário realizasse apenas uma tarefa. Além disso, propunha boa remuneração e jornada de trabalho menor, para aumentar a produtividade dos operários (Gil, 2001).

O fordismo, método de racionalização de produção, implantado pioneiramente na indústria automobilística Ford, estava ligado ao princípio de que a empresa deveria dedicar-se a um produto único, com o domínio das fontes de matérias-primas. O fordismo integrou-se às teorias do taylorismo, que visava ao aumento da produtividade por meio do controle de homens e máquinas no processo produtivo (Vicentino e Dorigo, 2001). De acordo com os autores, a produção industrial em série, iniciada neste período, propiciou não só o surgimento de grandes indústrias, como também a geração de grandes concentrações econômicas, que culminaram nas holdings, trustes e cartéis.

5.4.1 Abordagem estruturalista da administração

Dentre os vários nomes da teoria estruturalista da administração, Max Weber, sociólogo alemão, destacou-se por procurar entender a forma administrativa proposta por Fayol, cujos princípios resumem a forma básica de administrar buscada no início do século XX, e que representam a linha de pensamento da época, como um novo modelo de sociedade e, ao qual, chamou Burocracia. Weber estudou as organizações como um sistema social burocrático.

De acordo com Morgan (1996, p.26), “Weber concluiu que as formas burocráticas rotinizam os processos de administração, exatamente como a máquina rotiniza a produção”. A burocracia caracteriza-se como uma forma de organização que enfatiza a precisão, a rapidez, a clareza, a regularidade, a confiabilidade e a eficiência, atingidas através da criação de uma divisão de tarefas fixas, supervisão hierárquica, regras detalhadas e regulamentos.

Segundo Pinchot e Pinchot (1994), as organizações estão se tornando pós-burocráticas, pois, mesmo em pequenas empresas de serviços e repartições governamentais, os bens e serviços produzidos são resultados de conhecimentos e de informações devido às habilidades e à inteligência das pessoas que compõem a organização, ou seja, o mundo já não precisa mais das organizações mecânicas geradas pela burocracia, pois os desafios da contemporaneidade requerem inteligência organizacional.

5.4.2 Escola das Relações Humanas

As bases para o surgimento da Escola das Relações Humanas iniciam-se na década de 20, com o surgimento da preocupação humanística e a visível interferência da psicologia industrial, tentando desvendar os mistérios do comportamento organizacional. Com a participação de outras áreas do conhecimento, algum tempo mais tarde surgiu a Escola Comportamental. As duas abordagens fazem parte de um mesmo grupo, pois têm em comum o foco no homem e seu grupo social e os temas de motivação, liderança, comunicação e comportamento na organização (Silva, 1998).

A origem da abordagem de relações humanas pode ser relacionada com a experiência de Hawthorne, entre 1924 e 1932, conduzida por Mayo, numa fábrica da Western Electric em Chicago. Mayo constatou a necessidade de se considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. Isso se evidencia no âmbito das organizações de maior porte e complexidade, onde as relações tendiam a ser cada vez mais impessoais, trazendo consequências bastante desfavoráveis ao campo da administração de pessoas nas organizações (Gil, 2001; Silva, 1998).

Os princípios da abordagem de relações humanas baseiam-se no pressuposto de que a natureza humana segue um modelo, que pode ser descrito como ‘homo social’. No Quadro 1 pode-se observar a comparação entre a Teoria Clássica e Teoria das Relações Humanas.

Sobre a Teoria das Relações Humanas, Chiavenato (1999) apresenta, entre outros itens, que “O conflito industrial, resultado dos objetivos da organização versus objetivos individuais dos seus participantes, deveria merecer tratamento profilático e preventivo”. O autor considera

também indispensável conciliar e harmonizar as duas funções básicas da organização industrial: a função econômica (produção de bens ou serviços para garantir o equilíbrio externo) e a função social (distribuir satisfações entre os participantes para garantir o equilíbrio interno).

Quadro 1 – Comparação entre Teoria Clássica e Teoria das Relações Humanas

Teoria Clássica	Teoria das Relações Humanas
Trata a organização como uma máquina	Trata a organização como grupos de pessoas
Enfatiza as tarefas ou a tecnologia	Enfatiza as pessoas
Inspirada em sistemas de engenharia	Inspirada em sistemas de psicologia
Autoridade centralizada	Delegação plena de autoridade
Linhas claras de autoridade	Autonomia do empregado
Especialização e competência técnica	Confiança e abertura
Acentuada divisão do trabalho	Ênfase nas relações humanas entre as pessoas
Confiança nas regras e nos regulamentos	Confiança nas pessoas
Clara separação entre linha e staff	Dinâmica grupal e interpessoal

Fonte: Chiavenato (1999, p.150)

Cabe ressaltar que, em nosso País, essas mudanças significaram muito pouco, além da mudança do nome da unidade de pessoal, pois, na época, a pressão dos sindicatos não era muito significativa. A notável expansão desse movimento ocorreu a partir da década de 50 e deu-se em função do estabelecimento de sindicatos e de seu fortalecimento como entidades representativas dos empregados.

Na década de 60 começa-se a falar em ARH, quando a expressão passou a substituir as anteriormente utilizadas no âmbito das organizações: Administração de Pessoal e Relações Industriais (Gil, 2001).

5.4.3 Teoria das necessidades de Maslow

Na década de 1940, Abraham Maslow desenvolveu um estudo que ficou conhecido como a Teoria das Necessidades de Maslow. Segundo o autor, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades. Seu estudo parte do princípio de que uma necessidade satisfeita não é um motivador de comportamento, e que as necessidades insatisfeitas são o que motiva as pessoas. Ele procurou definir uma hierarquia das necessidades e chegou à conclusão mostrada abaixo:

Segundo Maslow, há uma tendência, na maioria das pessoas, no sentido de procurar satisfazer, primeiramente, as necessidades básicas. Após o atendimento destas, procura-se satisfazer as de segurança e, a seguir, as de associação, status e autorrealização. Dois pontos precisam ficar claros:

- As necessidades de cada pessoa variam no tempo, não só em função da sua satisfação, como também em função das alterações na hierarquia dos valores de cada um;
- A hierarquia de Maslow representa uma tendência média e não deve ser encarada como uma escala rígida (Lacombe e Heilborn, 2006, p. 313)

5.4.4 Teoria das relações humanas

A teoria das relações humanas surgiu na década de 1930 nos Estados Unidos, fundamentada nas ideias de Elton Mayo, e foi muito conceituada até 1950. Ela se baseia no princípio de que apenas a remuneração não era o suficiente para motivar os funcionários, e que era preciso manter “o moral” do pessoal elevado, pessoas mais satisfeitas produziam mais. Para que isso acontecesse, era necessário intervir no ambiente de trabalho, tornando-o mais agradável e humano, além da remuneração adequada.

Os membros dessa escola levantaram a hipótese de que os problemas humanos nas organizações eram os problemas dos indivíduos que as compõem. A atenção da escola das relações humanas sempre foi a organização informal. Conforme observa Lacombe e Heilborn (2006) em sentido mais amplo “a organização informal é a consequência do fato de que não se pode reduzir o comportamento humano a um conjunto de reações mecânicas e automáticas e a regulamentos restritos” (p. 318).

Posteriormente os estudiosos da administração chegaram a um entendimento de que essa hipótese não poderia ser provada e voltaram a sua atenção para os estudos das

características do supervisor e do grupo de trabalho. Estes observaram que os supervisores dos grupos altamente produtivos, do ponto de vista dos funcionários, tinham um comportamento diferente dos supervisores dos grupos menos produtivos. De modo geral o supervisor do grupo altamente produtivo interessava-se mais por seus subordinados e punia menos. Assim pouco importava se os funcionários estavam satisfeitos em seus postos de trabalho e sim o modo como se comportava o supervisor.

Existem poucos princípios simples e universais para explicar o comportamento organizacional, isso não quer dizer que não se possam encontrar explicações razoáveis sobre o comportamento humano, mas que esses princípios precisam refletir condições situacionais e contingenciais. A compreensão do comportamento organizacional nunca foi tão importante para os administradores como nos dias atuais frente aos diversos desafios e oportunidades enfrentados

5.5 Motivação Humana

Um dos grandes desafios das organizações é motivar as pessoas. Apesar da grande importância que a motivação tem no contexto da administração, os pontos de vista sobre a motivação humana não são unânimes e fica difícil defini-la em poucas palavras. Para compreendê-la melhor, inicialmente é preferível definir o que a motivação não é. Muitas pessoas acham que a motivação é um traço pessoal da personalidade humana que algumas pessoas podem tê-la ou não, outras pensam que as pessoas com pouca motivação são

preguiçosas ou indolentes. Todas essas pressuposições levantadas são consideradas errôneas de acordo com estudos recentes sobre o assunto.

Cada autor, ao conceituar o tema, privilegia aspectos particulares para defender as suas ideias. Para Chiaventatto (2004) a motivação “é um constructo hipotético utilizado para ajudar a compreender o comportamento humano” (p. 242). Já na visão de Robbins (2006), a motivação “é um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta” (p. 132). Contudo, a intensidade não é capaz de levar a resultados favoráveis, a menos que seja conduzida em uma direção que beneficie a organização, ressalta o autor.

Motivação é definida, segundo Robbins (2002, p.632), como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa em relação ao atingimento de uma determinada meta”. Indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos. No entanto, o nível de motivação varia tanto entre os indivíduos como dentro de cada indivíduo, dependendo da situação.

Corroborando com o tema, Silva (2005) define a motivação como “alguma força direcionada dentro dos indivíduos, pela qual eles tentam alcançar uma meta, a fim de preencher uma necessidade ou expectativa” (p.221). De uma forma mais abrangente, o autor entende a motivação como o direcionamento e a persistência da ação. No entanto, para Stoner e Freeman (1999), são “os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo” (p. 322).

Num outro enfoque, Sobral e Peci (2008) destacam a motivação como “a predisposição individual para exercer esforços que busquem o alcance de metas

organizacionais, condicionada pela capacidade de esses esforços satisfazerem, simultaneamente, alguma necessidade individual” (p. 207).

Uma organização pode influenciar a motivação por meio de um processo educacional contínuo, criando recompensas que reforcem sua motivação; agindo conscientemente nas suas práticas de contratação; pelos valores que demonstra através de suas ações; dedicando recursos para a criação de um alinhamento em toda a organização e ‘falando a verdade’ sobre como se encontra administrativamente a organização (Fritz, 1997). Nas organizações de alto desempenho, as motivações das pessoas estão alinhadas entre si e, também, com as motivações da empresa como um todo.

O estudo da motivação permite entender, prever e controlar o comportamento humano meio aos objetivos e metas que o dirigem.

5.5.1 O ciclo da motivação

Quando se conhece o comportamento das pessoas fica mais fácil compreender a sua motivação. Segundo Silva (2005) o ciclo da motivação “é uma sequência de eventos que inicia com necessidades insatisfeitas, e termina depois que o indivíduo analisa as consequências da tentativa de satisfazer aquelas necessidades” (p.223). Conforme explica o autor, o ciclo se constitui de seis estágios, que são:

1. Existe uma necessidade ou um objetivo não-satisfeito, de uma pessoa;

2. A pessoa procura alternativas, por meio de um comportamento dirigido, que poderiam satisfazer a necessidade determinada;
3. A pessoa escolhe a melhor maneira de alcançar a satisfação da necessidade;
4. A pessoa é motivada a tomar a ação para obter os satisfatores da necessidade;
5. A pessoa reexamina a situação, observando o que está ocorrendo;
6. Dependendo dos resultados destes esforços, a pessoa pode ou não ser motivada de novo pelo mesmo tipo de necessidade ou de satisfator de necessidade.

O entendimento de cada um dos estágios deste ciclo motivacional ajuda os gerentes a influenciar a fim de alcançar os objetivos da organização.

5.5.2 Teorias motivacionais

a) Teoria X e Teoria Y de MacGregor

Douglas MacGregor (1906-1964) construiu um modelo chamado de teoria X e teoria Y, relacionando os conceitos de motivação com o de liderança. O autor analisou as teorias administrativas a partir dos pressupostos que as guiam. Ele identificou dois estilos de gestão a que chamou de teoria X e teoria Y.

A teoria X corresponde às propostas da administração científica, é praticada pelos administradores que não acreditam nas pessoas, “ela pressupõe que o ser humano tem aversão ao trabalho e, portanto, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada dirigida,

ameaçada de punição e premiada materialmente para se esforçar e produzir de forma eficiente e eficaz” (Lacombe, 2007, p.172).

A teoria Y tem uma visão completamente oposta, “baseia-se no pressuposto de que as pessoas querem e necessitam trabalhar, e encara a administração como um processo de criação de oportunidades para o emprego” (Sobral e Peci, 2008, p.51).

Os estudos de MacGregor foram importantes pelo seu pioneirismo dentro da realidade norte-americana das décadas de 1950 e 1960. Contudo, estudos subsequentes mostraram que embora a teoria Y seria mais correta dentro do contexto da administração, havia situações em que a aplicação da teoria X proporcionava melhores resultados que a teoria Y.

b) Teoria dos dois fatores de Herzberg

A teoria dos dois fatores foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg (1923-2000), foi um dos primeiros pesquisadores a considerar as opiniões dos trabalhadores nas pesquisas acerca das condições de trabalho. Ele classifica a motivação humana em duas categorias: as necessidades básicas ou os fatores higiênicos, e as necessidades de autorrealização ou os fatores intrínsecos. Os fatores motivadores são internos às pessoas: a motivação está dentro de cada um. Os fatores higiênicos são externos, ou parcialmente externos.

Segundo Herzberg existem dois tipos de fatores motivacionais:

1. Os relacionados aos aspectos pessoais de realização profissional e ao conteúdo do trabalho, como, por exemplo, gosto pelo trabalho, aumento de conhecimentos e responsabilidade, que ele considera como os fatores motivacionais propriamente ditos e que são intrínsecos ou inerentes à pessoa;
2. Os fatores externos, que dizem respeito ao ambiente de trabalho, como tipo de supervisão, salário e status, que ele chamou de fatores higiênicos (Lacombe e Heilborn, 2006, p. 332).

A conclusão de Herzberg é de que os fatores higiênicos têm limites inferiores e superiores, enquanto os motivacionais devem ser proporcionados na maior quantidade possível. Pesquisas posteriores indicaram que a teoria dos dois fatores simplifica exageradamente o relacionamento entre satisfação e motivação.

Mesmo assim, apesar de todas as críticas, a teoria dos dois fatores foi amplamente divulgada e poucos são os administradores que não conhecem suas recomendações. Ela é vista como uma contribuição à compreensão dos efeitos das características do trabalho sobre a motivação e o desempenho nas organizações.

A frustração das necessidades sociais conduz, geralmente, à falta de adaptação social e à solidão. Quando se utiliza a administração participativa, pode-se afirmar que a necessidade de dar e receber afeto é uma importante ativadora do comportamento humano. Porém, a frustração das necessidades de estima produz sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo, os quais, por sua vez, podem levar ao desânimo ou a atividades compensatórias. As necessidades de autorrealização levam a pessoa a se desenvolver

continuamente, ao longo da vida, e relacionam-se com a plena utilização dos talentos individuais.

O desafio para as pessoas que aderem à Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow e Teoria X e Y de McGregor não está só em manter as pessoas motivadas, mas em construir um ambiente em que estas pessoas desejem contribuir ao máximo, e que, talvez, o primeiro passo, para isso, seja analisar as políticas e os procedimentos organizacionais (Maslow, 2000).

5.6 Cultura Organizacional

Um dos primeiros autores a estudar a Cultura Organizacional foi Schein (1984), que a definiu da seguinte forma:

Um padrão de suposições básicas – inventadas, descobertas ou desenvolvidas para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna – que funcionam com eficácia suficiente para serem consideradas válidas e, em seguida, ensinadas aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir esses problemas” (p. 9).

Logo após, outros autores desenvolveram seus conceitos. Há muito tempo a literatura vem abordando o estudo da Cultura Organizacional, mas foi durante os anos de 1980 que esses estudos ganharam destaque. Para Wagner e Hollenbech (2009) a cultura de uma organização “é a maneira informal e compartilhada de perceber a vida e

a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e o seu trabalho” (p. 367).

Cada organização é um sistema complexo e humano, com características, cultura e sistema de valores próprios, na verdade a cultura organizacional constitui o DNA das organizações. Segundo Motta (1995) “a cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados que serve como mecanismo de controle. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida ou decifrada para que seja entendida (p. 199).

Pode-se dizer que a Cultura Organizacional representa a identidade da Organização.

No entanto, não se pode desconsiderar que ela sofre influência dos valores da sociedade onde se insere (Luz, 2003). Na mesma medida, além da área geográfica, na qual a empresa trabalha, outros fatores podem influenciar a cultura organizacional, com destaque para seus fundadores e dirigentes atuais, além do seu ramo de atividade.

Freitas (2002) entende a Cultura Organizacional:

Primeiro como instrumento de poder; segundo, como conjunto de representações imaginárias sociais que constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros (p. 96).

Para a autora supracitada, “através da Cultura Organizacional se define e se transmite o que é importante, qual a maneira apropriada de agir em relação aos ambientes interno e externo, o que são condutas e comportamentos aceitáveis, o que é realização pessoal, entre outros” (p. 97).

A cultura da empresa reflete as escolhas desenvolvidas pelas suas lideranças e que serão compartilhados pelos demais membros da organização. Com o passar do tempo, a cultura se molda a partir dos novos desafios enfrentados pela empresa. Assim os seus membros aprendem como devem se comportar frente ao seu trabalho.

Portanto, a Cultura Organizacional é um elemento importante no cotidiano empresarial, pois, apesar de intangível, pode ser percebido por meio das normas e valores intrínsecos, e que permitem visualizar, de forma única, determinada organização. Deste modo, a Cultura Organizacional se expressa, se tangibiliza e se materializa através dos fatores, a seguir relacionados: código de ética; carta de princípios; filosofia da empresa; declaração da missão; declaração da visão e dos valores da empresa; através de seus slogans; através de suas figuras folclóricas e através do comportamento da organização e das pessoas que nela trabalham.

5.6.1 Níveis de cultura organizacional

Existem alguns níveis de manifestação de cultura em uma empresa, uns mais fáceis e outros mais difíceis de serem observados. De acordo com Schein (1984) há três níveis de cultura: 1) os artefatos visíveis; 2) o sistema de valores declarados; e 3) as crenças tácitas compartilhadas (p.26).

O primeiro, artefatos visíveis, é o mais fácil de se observar. Quando entramos em uma empresa, logo podemos identificar o tipo de decoração, moderno ou mais clássico, se os

funcionários estão de uniforme, se usam bottons com o logotipo da empresa, se há cartazes com a missão e os princípios da organização distribuídos em áreas de circulação, como é a distribuição dos funcionários e das chefias e como as pessoas da organização se comportam (informais, afetivas, reservadas, formais) umas com as outras.

O segundo nível é o sistema de valores declarados, que são identificados por meio de questionamentos, por exemplo, por que em uma determinada empresa todos trabalham com as portas de suas salas fechadas? Por que durante as reuniões de trabalho só o chefe tem a palavra? Já em outra empresa se percebe que não há paredes separando as salas de trabalho, todos trabalham no mesmo espaço e frequentemente se reúnem, e todos os funcionários têm a palavra. Mas as duas empresas possuem impressos em banners colocados em locais de grande circulação de pessoas, em documentos, catálogos etc., os mesmos valores básicos, como integridade, fidelidade, tratamento especial ao cliente e assim por diante. Esses são os “valores declarados” das empresas, ou seja, os valores abertos, sujeitos a debate, pois ainda não se encontram no nível mais profundo da cultura.

O terceiro, certezas tácitas compartilhadas (pressupostos básicos), engloba aqueles valores que levaram a comportamentos que resolveram alguns problemas. Esses valores, por exemplo, trabalho em equipe e decisões rápidas, gradativamente, transformam-se naqueles introjetados a respeito de como as coisas de fato devem ser feitas.

Os valores introjetados transformam-se em pressupostos que são cada vez menos questionados, saindo do nível da consciência e tornando-se certezas tácitas, isto é, não se discutem, são colocados em prática de forma automática. É nesse nível que se

determina o modo de ser, sentir e perceber a organização por seus membros (Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli 2007, p. 26).

Todas as organizações enfrentam problemas de adaptação interna e externa. Porém, cada uma desenvolve uma maneira própria de resolvê-los. As organizações são compostas de pessoas com valores e percepções diferentes que as levam a desenvolver uma compreensão acerca de como a empresa deve funcionar. Essas compreensões formam o consenso que orientam a empresa na busca das melhores soluções para seus problemas.

5.6.2 Elementos de cultura organizacional

Toda organização é composta de normas e valores fundamentais que moldam o comportamento de suas equipes de trabalho, e os ajudam a entender o seu funcionamento, formando assim as percepções, pensamentos e sentimentos comuns que constituem a cultura organizacional da empresa.

Compreender como essas normas e valores se expressam e são passados de uma pessoa para a outra dentro da empresa ajuda os funcionários a interpretar eventos cotidianos na organização. Os autores Wagner III e Hollenbeck (2009) classificaram os elementos superficiais da cultura organizacional de acordo com o quadro a seguir:

Quadro2 – Elementos superficiais da cultura organizacional

ELEMENTO	DESCRIÇÃO
Cerimônias	Eventos especiais nos quais os membros da organização celebram os mitos, heróis e símbolos da empresa;
Ritos	Atividades destinadas a comunicar ideias específicas ou a realizar determinados propósitos;
Rituais	Ações regularmente repetidas para reforçar normas e valores;
Histórias	Relatos de eventos passados que ilustram e transmitem normas e valores culturais mais profundos;
Mitos	Histórias imaginárias que ajudam a explicar atividades ou eventos que de outro modo poderiam ser confusos;
Heróis	As pessoas de sucesso que corporificam os valores e o caráter da organização e de sua cultura;
Símbolos	Objetos, ações ou eventos dotados de significados especiais e que permitem aos membros da organização trocarem ideias complexas e mensagens emocionais;
Linguagem	Um conjunto de símbolos verbais que geralmente reflete a cultura particular da organização.

Fonte: Adaptado de Wagner e Hollenbeck (2009, p. 368)

As cerimônias são eventos especiais realizados onde os funcionários celebram seus mitos, heróis e símbolos da cultura, reforçando as normas e valores culturais do ambiente de trabalho. As cerimônias organizacionais podem incorporar vários ritos, atividades cerimoniais destinadas a transmitir mensagens e propósitos específicos. Os ritos de passagens servem para iniciar os novos membros e transmitir-lhes aspectos da cultura. Os ritos de reforço servem para destacar um comportamento apropriado, considerado positivo pela empresa e que devem ser seguidos pelos demais membros, pode vir acompanhado de uma promoção. Os ritos de integração servem para despertar um sentimento de união na equipe, onde são estimulados a compartilharem sentimentos comuns que os mantêm integrados. Um rito regularmente repetido se converte em um ritual. Os ritos constantemente reforçam normas e valores fundamentais.

As histórias são relatos de situações vividas no passado da empresa que servem como lembretes de valores culturais, e são geralmente conhecidas por todos os funcionários. Um mito pode ser definido como um tipo especial de história que fornece uma explicação imaginária. Às vezes os membros da organização desenvolvem relatos fictícios sobre seus fundadores, as origens ou o desenvolvimento da trajetória da companhia para explicar as atividades atuais da sua empresa. Em muitos casos, os mitos organizacionais contêm pelo menos uma pontinha de verdade.

Os heróis são as pessoas que encarnaram os valores e a cultura de uma organização. E, como as histórias, os heróis fornecem exemplos concretos de um comportamento de sucesso que refletem as normas e os valores que norteiam a empresa.

Os símbolos têm um significado maior do que à primeira vista poderia parecer. Símbolos são objetos, ações ou eventos atribuídos de significados especiais. A capacidade de

transmitir uma mensagem complexa de uma forma eficiente e econômica torna o símbolo útil e importante. Os símbolos são necessários, pois transmitem mensagens emocionais que não poderiam ser facilmente expressas em palavras.

A linguagem pode ser vista como o reflexo da cultura particular à organização, é um meio de compartilhar ideias e acordos culturais por meio de símbolos verbais.

5.6.3 Desenvolvimento de cultura organizacional

Os fundadores de uma empresa são considerados a fonte primária da cultura organizacional. Eles são os responsáveis pela formação e assimilação dos valores iniciais da cultura dessa organização. E podem determinar o grau de sucesso obtido com o respectivo desempenho organizacional. Os fundadores e os líderes são tidos como as figuras dentro da empresa com maior potencial para criar, corporificar e reforçar os principais aspectos de uma cultura.

A Cultura Organizacional interfere no clima interno das organizações, uma vez que ela condiciona e determina as normas de comportamento das pessoas dentro de cada empresa e, além do mais, atua como a personalidade, sendo única, diferenciando uma organização das outras.

A cultura, como identidade organizacional, vai impactando positiva ou negativamente o estado de ânimo das pessoas que nela trabalham, isto é, ela interfere no clima organizacional. Entre clima e cultura, existe uma relação de causalidade, por isso, pode-se

afirmar que cultura é causa e clima é consequência. Apesar de o clima ser afetado por fatores externos à organização, a cultura é uma das suas principais causas. “Outra conclusão a que podemos chegar é que clima e cultura são fenômenos intangíveis, apesar de manifestarem-se também de forma concreta” (Luz, 2003, p.20).

Na concepção de Luz (2003), outra relação é que a cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo, enquanto o clima é um fenômeno temporal e se refere ao estado de ânimo dos funcionários de uma organização num dado momento. Cultura e clima são fenômenos complementares.

De acordo com Chiavenato (1997):

Na prática, o clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe etc – variáveis de entrada do sistema (p. 53).

O autor Van Maanen (1999) descreveu os processos de socialização mais utilizados nas organizações. São eles:

a) **Estratégias formais e informais de socialização** – quanto mais formal for o processo de socialização, maior a tensão, o que influencia as atitudes e valores dos novos funcionários. O processo formal prepara uma pessoa para ocupar um status específico na organização. Os processos informais, por sua vez, preparam uma pessoa para desempenhar um papel específico na organização;

- b) **Estratégias individuais e coletivas de socialização** – referem-se à introdução de grupos em programas de socialização ou de tratamento individual ao novo colaborador;
- c) **Estratégias fixas e variáveis de socialização** – os processos de socialização organizacional diferem em termos de informação e certamente um indivíduo tem sua transição relativamente delineada no tempo. Os processos de socialização fixa proporcionam a um novo funcionário um conhecimento preciso do tempo que necessitará para completar determinado estágio. O tempo de transição é padronizado. Por outro lado, na socialização variável, o indivíduo não sabe em que fase do estágio se encontra. O tempo, nesse caso, é variável, conforme o desempenho de cada indivíduo.
- d) **Estratégias de socialização por competição (ou por concurso)** – esse processo baseia-se em rotinas que medem a habilidade e a ambição dos indivíduos. Esse tipo de processo permite melhor avaliação e julgamento dos indivíduos e, com isso, pode-se fazer uma alocação adequada de recursos.
- e) **Estratégias de socialização em série e isoladas** – as estratégias em série desenvolvem grupos de indivíduos com as mesmas capacidades, de forma a manter o conhecimento e a facilitar a substituição dos indivíduos. Na estratégia isolada, o novo funcionário é deixado por sua própria iniciativa e não tem padrões para seguir;
- f) **Estratégias de socialização por meio da investidura e do despojamento** – dizem respeito ao grau pelo qual um processo de socialização é implantado, seja para confirmar ou para destruir a identidade de um novo funcionário. Os novatos aos

cargos gerenciais de nível mais elevado são selecionados considerando sua bagagem de experiência anterior. De modo geral, a organização não deseja modificar esses novos membros. Em vez disso, ela quer tirar vantagem de suas habilidades. (, Teixeira, Zaccareli, 2007 p. 29).

Segundo Fleury (1996), para se desvendar a cultura de uma empresa, é necessário analisar pelo menos dois aspectos: saber qual foi o histórico da organização desde o momento de sua criação, analisar os valores e comportamentos que estão sendo transmitidos aos novos membros. O autor observa ainda a necessidade de se conhecer os valores transmitidos nas políticas de recursos humanos, e como ocorre o processo de comunicação e os processos decisórios, bem como o processo de trabalho e as relações de poder.

A ARH é a função da administração que auxilia administradores na seleção, treinamento e desenvolvimento de membros da organização, cujo processo nunca para, pois tenta manter a organização suprida das pessoas certas, nas posições certas, na hora certa (Stoner e Freeman, 1999).

Rocha-Pinto (2003) aponta desafios para a área de recursos humanos, indicando a necessidade de incorporar, definitivamente, a dimensão estratégica à GP, de tal modo que, em vez de se reduzir a um departamento ou área, a GP passa a ser considerada uma prática que requer a plena atenção em todos os setores da organização. A ARH, nesse novo paradigma, seria responsável pela promoção do encontro de interesses de clientes internos, da organização e de clientes externos (Almeida apud Rocha-Pinto, 2003).

No entanto, é importante ressaltar que além da Cultura Organizacional, fatores externos à organização influenciam o clima organizacional, com destaque para queda do poder aquisitivo; modificações políticas e macroeconômicas; rivalidades esportivas, etc.

5.7 Estilo de Liderança

A liderança tem sido um dos temas mais estudados da última década. Conceituar liderança é uma tarefa difícil que causa muita controvérsia. Liderança e administração são dois termos que costumam ser confundidos. De acordo com Sobral e Peci (2008), liderança no contexto da administração pode ser definida como “o processo social de dirigir e influenciar o comportamento dos membros da organização, levando-os à realização de determinados objetivos” (p.216). Observa-se nessa definição de liderança três elementos básicos: pessoas, poder e influência. A liderança envolve pessoas com disposição de seguir as orientações de um líder, também está relacionada ao uso de poder por parte do líder, e da influência deste ao comportamento dos seus seguidores.

Contribuindo com o tema, Stoner e Freeman (1999) definem liderança como “o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo” (p.344). Num outro enfoque, Robbins (2006) a define como “a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas” (p.258).

As tentativas teóricas de compreensão do fenômeno liderança apresentam diferenças conceituais e metodológicas. A mais antiga abordagem da liderança é a Genética, esta se

baseia na crença de que a habilidade de liderança é transmitida geneticamente. Essa abordagem fracassou junto com o declínio das habilidades de liderança da realeza europeia e o surgimento de uma liderança industrial nos séculos XVII e XIX. A teoria genética não conseguiu explicar adequadamente como homens e mulheres que não pertenciam a realeza conseguiram poder e influência devido às suas habilidades pessoais e criatividade.

Após a Segunda Guerra Mundial, surgiu a teoria de características de liderança, que também é uma teoria genética. A abordagem comportamental foi uma tentativa de compreender a liderança com base em pesquisas, ela faz parte do movimento das relações humanas na teoria da administração: focaliza o indivíduo e não a tarefa. Essa abordagem afirma que não existe um estilo certo de liderança e que esta pode ser aprendida e deve ser flexível.

As abordagens situacionais e contingenciais são complexas, compreendendo os estilos de liderança, as habilidades, as aptidões e as necessidades da situação. As teorias situacionais procuram incluir a liderança no contexto ambiental, levando em conta o líder, os liderados, a tarefa, a situação e os objetivos etc.

Tannenbaum e Schmidt (1958, apud Chiavenato 2004) foram os precursores da teoria situacional de liderança. Para eles, a liderança situacional se baseia em três aspectos: forças no líder, forças nos subordinados e na situação. O intuito é encontrar uma sintonia fina entre essas três forças interativas.

Quadro 3 – Forças que condicionam os padrões de liderança

Forças que condicionam os padrões de liderança		
Forças no líder	Forças na situação	Forças no subordinado
- Características pessoais do líder; - Valores e convicções pessoais do líder; - Confiança nos subordinados; - Facilidade de comunicação; - Missão e Visão adotadas pelo líder; - Tolerância para a ambiguidade	- Organização: estrutura, cultura, valores; - Ambiente e condições de trabalho; - Tarefa a ser executada; - Tempo disponível para executá-la; - Características do grupo	- Características dos subordinados; - Valores e convicções dos subordinados; - Desejo de assumir responsabilidades; - Necessidade de autonomia; - Sua compreensão da tarefa; - Seus conhecimentos e experiências; - Competências pessoais e grupais; - Desejo de participar das decisões

Fonte: Tannbenbaum e Schmidt (1985, apud Chiavenato, 2004)

Argumentaram os autores que, no longo prazo, o estilo democrático seria o mais eficaz, sobrepujando-se aos demais estilos, porque favoreceria a uma maior motivação, qualidade de decisão e moral da equipe. Todavia, três conjuntos de forças deveriam ser considerados para escolher o estilo de liderança adequado: força do administrador, força dos subordinados e forças situacionais.

Sobral e Peci (2008) indicam que, segundo a perspectiva situacional ou contingencial, não existem traços ou comportamentos universalmente importantes com relação à liderança. A essência das teorias da liderança situacional é a ideia de que, para ser eficaz, o estilo tem de ser apropriado à situação.

As teorias clássicas permitiram avançar no entendimento dessa importante dimensão da administração, que é a liderança. No entanto, apresentam uma visão complexa e de difícil aplicação na prática.

Dessa constatação têm surgido outras abordagens que partilham de uma visão mais pragmática desse fenômeno, quais sejam: substitutos de liderança, teoria da liderança transformacional e a teoria da liderança carismática.

De um modo geral, tais abordagens mais contemporâneas de liderança, enfocam a distinção entre os líderes e os não-líderes em decorrência de sua capacidade de transformar, de fazer mudanças, de inovar e de ir além dos níveis normais de desempenho.

5.8 Modelo de Clima Organizacional para Instituições de Ensino Superior

O modelo desenvolvido por Rizzatti (2002) tratou de algumas variáveis do clima organizacional a serem pesquisadas em universidades brasileiras. Tais fatores encontram-se no Quadro 4.

Quadro 4 – Variáveis de clima organizacional

VARIÁVEL	ESPECIFICAÇÃO
Imagem institucional	A imagem de uma instituição é definida por meio do ambiente psicológico e de outras variáveis imponderáveis, tais como, o prestígio obtido, o sentimento de identidade e a satisfação do público interno e externo de uma organização (Bergamini, 1998).
Avaliação institucional	Rizzatti (2002) defende que este é um fator avaliativo dos componentes controle da qualidade dos serviços e cultura organizacional. Numa visão complementar, Morosini & Leite (1997) assinalam que a avaliação é vista de forma prioritária como um ponto de partida para as mudanças necessárias na instituição e no próprio sistema educacional, sendo um organizador das ideias dispersas e fragmentadas sobre os males que afligem a instituição.
Políticas de Recursos Humanos	Aquino (1996) define os benefícios como sendo, costumeiramente, um meio que a empresa suplementa a renda do trabalhador, em outras palavras, um salário indireto. Já para Rizzatti (2002), os benefícios são entendidos como atitudes e ações cuja finalidade é instigar o ego do

	trabalhador, ao nível organizacional, facilitando e contribuindo para o aumento de sua motivação, produtividade e satisfação no trabalho. Encontram-se também, nesta categoria, os planos de recursos humanos e os benefícios legais e assistenciais, que visam a oferecer diversos tipos de assistência aos seus empregados.
Organização e condições de trabalho	A organização do trabalho é o conjunto de dispositivos sociais e técnicos que determina a repartição das tarefas em um serviço, em uma empresa e até no conjunto da sociedade (Chiavenatto, 1997). Santos (1983) salienta que as condições organizacionais de trabalho consideram os métodos de trabalho, os horários e turnos de trabalho, a formação dos trabalhadores, a tecnologia presente na organização e a coordenação das atividades.
Relacionamento interpessoal	O processo decisório é, no entendimento de Rizzatti (2002), influenciado pela delegação, comunicação e conflitos de interesses. Assim, a comunicação é livremente empregada em organizações que pretendam delegar com maior frequência determinadas atividades e alcançar o processo decisório de forma mais ágil. Assim, as universidades, mesmo sendo instituições complexas e de grandes estruturas, terão facilitado seu processo de tomada de decisão nos diversos escalões se adotarem, com mais frequência e eficácia, a delegação de competências.
Comportamento das chefias	Para que seja possível refletir acerca do comportamento das chefias, é importante que sejam analisados componentes como a credibilidade, a

	honestidades e são componentes importantes para refletir o comportamento das chefias, mas o conhecimento das atividades também é considerado relevante para Rizzatti (2002).
Estrutura organizacional	Rizzatti (2002) afirma que a estrutura organizacional dá-se por meio da inter-relação entre os diversos elementos de uma organização e sua relação com o ambiente no qual está inserida, para que se configurem as ações em direção à consecução de seu objetivo. Assim, a estrutura organizacional está diretamente relacionada ao tamanho da instituição, a sua complexidade e tecnologia.
Planejamento institucional	A função do planejamento universitário, de acordo com Day (1990), é a de determinar as ligações entre os meios e fins. O autor acrescenta que é através do planejamento que os recursos humanos, financeiros, materiais e físicos serão orientados para as atividades de ensino, pesquisa e extensão. Segundo Oliveira (1995), o planejamento não é um processo isolado. Para que o processo seja legítimo, é necessário que reflita a cultura da Instituição que, entre outras razões, envolva a gerência institucional, o estilo de administração e liderança, a participação, a delegação de responsabilidade e autoridade e a complexidade do processo.
Autonomia universitária	A autonomia de uma instituição deve ser encarada como sendo a posse dos meios necessários e suficientes para alcançar seus fins (Luz, 2003). Wanderley (1986) analisa a autonomia universitária com base na liberdade, em conformidade com as seguintes dimensões: liberdade

	acadêmica, administrativa; liberdade de examinar e debater modelos políticos e projetos político-econômico sociais, e liberdade dos seus membros de se politizarem e participarem de movimentos políticos.
Satisfação pessoal	Esta categoria origina-se a partir da relação indivíduo e organização, sendo que a satisfação gerada da situação total no trabalho. A satisfação geralmente é utilizada a fim de expressar resultados já experimentados pelo empregado. A satisfação pessoal constitui o grau em que os participantes estão contentes com sua situação de trabalho em relação às várias atividades relacionadas com a função que exercem e o reconhecimento por parte da organização (Rizzatti, 2002).
Relacionamento interpessoal	Esta variável relaciona-se com o grau de relacionamentos interpessoais que surgem entre os colaboradores, entre eles e a chefia e entre eles e a própria organização (Luz, 2003).
Processo decisório	O processo decisório é, no entendimento de Rizzatti (2002), influenciado pela delegação, comunicação e conflitos de interesses. Assim, a comunicação é livremente empregada em organizações que pretendam delegar com maior frequência determinadas atividades e alcançar o processo decisório de forma mais ágil. Assim, as universidades, mesmo sendo instituições complexas e de grandes estruturas, terão facilitado seu processo de tomada de decisão nos diversos escalões se adotarem, com mais frequência e eficácia, a delegação de competências.

Fonte: Rizzatti (2002)

5.8.1 As variáveis organizacionais pesquisadas

Neste subitem, apresenta-se o conjunto de variáveis identificadas para a Pesquisa de Clima Organizacional do IFPB, as quais foram escolhidas com base, especialmente, no modelo de Rizzatti (2002), que propôs doze categorias de análise de Clima Organizacional em universidades federais brasileiras, e nos diferentes modelos clássicos anteriormente relacionados.

Como denominam Barçante e Castro (1999), os indicadores de clima são as variáveis que deverão ser exploradas no questionário. Desse modo, para mensurar o Clima Organizacional do IFPB, as questões foram elaboradas de modo que contemplassem as variáveis estudadas nesta pesquisa.

As variáveis de Clima Organizacional propostas para o estudo do IFPB foram:

1. Aspectos motivacionais;
2. Relacionamento interpessoal;
3. Comunicação;
4. Estilo de liderança;
5. Gestão de pessoas.

5.8.2. A Importância do fator liderança

Por exercer papel tão importante nas organizações sejam elas públicas ou privadas de grande ou pequeno porte, o estudo da liderança recebe grande atenção por parte daqueles que estudam o comportamento humano no trabalho. Por ser um fenômeno tipicamente social, ocorre em todos os grupos sociais e, partindo desse pressuposto, torna-se fundamental em todas as atividades e organizações das quais o indivíduo participa.

A liderança é um processo importante em toda organização e tem sido uma preocupação constante tanto das organizações que dela necessitam, como também de teóricos e pesquisadores. Os líderes causam um profundo impacto na vida das pessoas e das organizações.

Segundo Kotter (1992, p.3), “a liderança é definida como o processo de mover um grupo (ou grupos) em alguma direção através de meios não coercitivos”. Este entendimento assemelha-se à visão de Robbins (2005, p.371) que entende a “liderança como o processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns compartilhadas”.

De acordo com a visão dos autores acima citados, pode-se compreender que existe um processo de influência que caracteriza um relacionamento mútuo entre líder e liderado, não caracterizado necessariamente por um processo de domínio e poder, e sim pela cooperação e motivação dos membros.

Conforme Kwasnicka (2004, p.89), “a influência é qualquer ação ou exemplos de comportamento que causem mudança de atitude ou de comportamento em outras pessoas ou grupos”.

Dentro desse mesmo entendimento, Bergamini citado por Bass (1990), complementa:

O conceito de influência reconhece o fato de que os indivíduos sejam diferentes uns aos outros no tanto em que seus comportamentos afetam as atividades de um grupo. Isso implica num relacionamento recíproco entre líder e os seguidores. [...] Está-se simplesmente afirmando que a liderança exerce um determinado efeito sobre os comportamentos dos membros do grupo e sobre as atividades do grupo. A definição de influência também reconhece que os líderes possam influenciar os membros do grupo por meio do seu próprio exemplo (p. 18).

Partindo dessa visão, nota-se que liderança não é apenas ocupar o cargo de líder. É necessário que os liderados, antes de qualquer coisa, sejam compreensíveis com seus líderes, levando-se em conta suas ideias e concordando com seu modelo de gestão adotado.

O líder, ao exercer um papel de destaque na questão da dinâmica organizacional, surge por vezes representado na figura de um guia, um orientador que norteia as pessoas na realização dos seus afazeres, no conhecimento das potencialidades de cada um e também na administração dos conflitos que são comuns ao ambiente organizacional. “O líder surge como um meio para o alcance dos objetivos desejados pelo grupo” (Chiavenato, 1992 , p.138).

De acordo com Bergamini (1998, p. 19-20):

[...] o líder é observado como alguém que traz algum benefício não só ao grupo em geral, como a cada membro em particular, fazendo nascer, desse intercambio, o valor que normalmente lhe é conferido. Por sua vez, os membros do grupo devolverão ao líder o seu reconhecimento que se traduz pela forma de lhe conferir a autoridade que passa a ter perante seus seguidores.

Desse modo, evidencia-se que o líder deve possuir destreza, que, por exemplo, lhe confira conhecimento, bons relacionamentos, inteligência, equilíbrio emocional entre outros aspectos, para que seus seguidores sintam-se confiantes e mantenham níveis satisfatórios de coesão grupal, tudo isto envolvendo assim uma questão de mutualidade. Segundo Chiavenato (1992, p. 138) “o líder deve ser capaz, os seguidores devem ter vontade”.

Tendo em vista alguns aspectos outrora abordados sobre liderança e na tentativa de compreender melhor esse processo, faz-se necessário abordar algumas teorias que foram propostas pelos pesquisadores e estudiosos da liderança. Estas teorias estão divididas em três grandes grupos. Chiavenato (1987) as classificam em: teoria dos traços de personalidade; teorias sobre estilo de liderança e teorias situacionais ou contingenciais de liderança.

A teoria dos traços de personalidade surgiu junto com os primeiros estudos sobre o assunto. Conforme o enfoque desta teoria, os líderes possuem certas características pessoais que facilitam o desempenho da função; a teoria enfatiza as qualidades pessoais do líder, tais como atributos físicos, habilidades, personalidade entre outros.

Segundo Chiavenato (1987, p.436)

As teorias dos traços partem dos pressupostos de que certos indivíduos possuem uma combinação especial de traços de personalidade que podem ser definidos e utilizados para identificar futuros líderes potenciais, bem como avaliar a eficácia da liderança.

Portanto, a abordagem da teoria dos traços considera que o líder possui características inatas que o diferencia como tal. Para comprovar essa teoria, tomou-se como exemplo grandes líderes globais como Nelson Mandela, Gandhi, entre outros líderes da história. Por apresentar alguns aspectos falhos, como não levar em conta aspectos comportamentais do líder, a influência que exerce o liderado no resultado das tarefas, além dos fatores situacionais, esta teoria caiu em desuso, abrindo espaço para a introdução de outras abordagens.

Em seguida aos traços de personalidade, nasceu a teoria dos estilos de liderança. Essa abordagem leva em conta fundamentalmente o comportamento do líder e não seus traços ou características individuais. A abordagem dos estilos de liderança tenta especificar como o comportamento dos líderes eficazes difere dos menos eficazes (Dubrin, 2003).

Conclui-se, portanto, que o comportamento e os fatores situacionais são as variáveis mais relativas na eficácia do líder. Chiavenato (1997, p. 437) observa que, “enquanto a abordagem dos traços se refere àquilo que o líder é a abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, seu estilo de comportamento para liderar”. Ainda segundo esse enfoque comportamental, os líderes podem ser autoritários, democráticos e liberais (Quadro 5).

Quadro 5 – Os três estilos de liderança

Autocrática	Democrática	Liberal (laissez-faire)
Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, uma de cada vez, conforme a necessidade, sendo assim, imprevisíveis para o grupo.	O próprio grupo esboça as providências e técnicas para atingir o alvo, solicitando ao líder aconselhamento técnico quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina qual tarefa cada um deve executar e qual seu companheiro de trabalho.	A divisão de tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas quanto a escolha dos companheiros ficam totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.

O líder é dominador e “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” em suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quanto perguntado
--	--	--

Fonte: Chiavenato (1987, p. 439)

O líder autoritário é aquele que reuni o poder apenas em suas mãos, onde o grupo não desempenha qualquer participação nas decisões. “Os líderes autoritários centralizam o poder e a tomada de decisões em suas mãos. [...] Esses líderes assumem toda a autoridade e toda a responsabilidade” (Davis, 1998).

O democrático permite a participação dos membros da equipe, havendo uma maior interação entre chefe e subordinado. Ainda na visão de Davis (1998, p.164) “os colaboradores são informados sobre as condições que afetam seu trabalho e estimulados a expressar suas ideias, e sugestões”. No estilo liberal o líder exerce um papel secundário, deixando que a equipe tome as decisões que as afetam no ambiente organizacional. Inclui-se também nesse estudo a abordagem das teorias situacionais ou contingenciais de liderança. Segundo Dubrin (2003), o melhor estilo depende de fatores relacionados aos membros do grupo e ao ambiente de trabalho.

A abordagem situacional procura explicar a liderança como um processo mais abrangente, entendendo-se que não há um único estilo ou características de personalidade, válidos para toda e qualquer situação.

Acentuando esta visão, (1998, p 47) diz:

As teorias contingenciais, também conhecidas como situacionais, exploram aquelas variáveis que cercam o processo de liderança, não deixando de lado os diferentes tipos de comportamento dos líderes. [...] Pelo contrário, praticamente todas elas buscam determinar padrões comportamentais expressos pelos mesmos quando considerados prontos a atingirem o maior grau possível de eficácia em cada diferente situação.

Alguns autores ainda tratam de outros pontos de vista que estão incluídos nos estudos sobre os estilos de liderança, entretanto, para a proposta deste trabalho os mais interessantes são os três estilos citados.

A abordagem dos tipos de liderança torna-se de grande valor para uma melhor compreensão da atmosfera psicológica de uma organização, ao permitir também o entendimento de que, a mensuração da eficácia de um líder por um modelo ou outro é muitas vezes uma tarefa complexa, e que depende muito do contexto e da situação em que os líderes e os subordinados se encontram.

Portanto, independente de qual estilo se adote, o líder deve estar sempre atento às necessidades dos seus liderados, incentivando-os, aconselhando-os e se empenhando ao máximo na motivação de todo o grupo. Tal compreensão é reforçada na posição de Robbins (2005, p.390) ao afirmar que “não há um estilo de liderança que seja constantemente eficaz”.

Os fatores contextuais e características do seguidor devem ser levados em conta na seleção do melhor estilo de liderança.

5.8.3 A equipe de trabalho e a contribuição da sinergia

O desenvolvimento de uma boa equipe de trabalho que conquiste excelentes resultados tem sido uma busca constante em qualquer tipo de organização.

Para o desempenho eficaz das atribuições que um líder possui, é necessário, entre outros aspectos, que exista uma equipe de trabalho altamente motivada e empenhada na realização dos objetivos comuns para a eficácia e eficiência da organização. Conforme o anseio do alcance das metas e dos objetivos a que a mesma se propôs, é fundamental a utilização de equipes de alto desempenho para a obtenção de resultados rápidos e positivos e de um clima organizacional favorável.

Uma equipe é um grupo de pessoas que não pode realizar seu trabalho, pelo menos não eficientemente, sem os outros membros de sua equipe (Spector, 2002). A equipe traz consigo a ação, a execução do trabalho, agrupando profissionais de categorias diferentes, complementando-se e dependendo um dos outros para alcançar objetivos comuns.

Segundo Katzenbach (1994, p. 42): “Equipe é um pequeno número de pessoas com conhecimentos complementares, compromissadas com propósito, metas de desempenho e abordagens comuns, e pelo quais se mantêm mutuamente responsáveis”.

Desse modo, no trabalho em equipe, os integrantes sentem-se engajados e responsáveis pelo resultado do trabalho. Uma equipe com foco no alto desempenho das tarefas, certamente produzirá resultados muito além daqueles que seriam alcançados pelas pessoas em condições de trabalho individual.

Segundo Vergara (2005, p, 192):

Embora se possa admitir que, no geral, equipes produzem menos ideias e, às vezes, mais lentamente do que pessoas que trabalham individualmente, tais ideias são mais ricas, mais elaboradas, de mais qualidade, porque se baseiam em diferentes visões do fenômeno sobre o estudo.

Complementando essa visão, Katzenbach (1994, p.9) descreve: “Em situações que exigem a combinação em tempo real de múltiplos conhecimentos, experiências e julgamentos, inevitavelmente, uma equipe alcança resultados melhores do que um conjunto de indivíduos que estejam operando conforme suas descrições de cargos e responsabilidades limitadas”.

A contribuição individual de cada componente traz experiências e aprendizados que, ao serem divididos com os membros da equipe, promove o desenvolvimento, o aprendizado e o amadurecimento da mesma. Ainda segundo Katzenbach (1994, p. 46) “o aprendizado é promovido pelo senso de responsabilidade individual de cada participante em relação à equipe. Estando unidos em torno do propósito comum e do conjunto de metas, o individualismo natural motiva o aprendizado dentro das equipes”.

Observa-se que cada vez mais o trabalho em equipe tem se tornado a forma mais comum de trabalho nas organizações contemporâneas. Segundo Robbins (2005, p 212) “as

equipes tem capacidade para se estruturar, iniciar seu trabalho, redefinir seu foco e se dissolver rapidamente”.

Conforme Katzenbach (1994, p. 9): “Equipes são mais flexíveis do que grupamentos organizacionais maiores, porque podem ser mais rapidamente montadas, ativadas, redirecionadas e dissolvidas, geralmente de maneira que realce em vez de romper as estruturas e processos mais permanentes”.

É imprescindível que uma equipe possua objetivos claros e definidos, para que consiga se manter e se desenvolver. Os objetivos são de suma importância para o trabalho em equipe, pois orientam as ações dos participantes do grupo, que coordenam e planejam seus esforços. Servem também para delimitar critérios para resolver conflitos interpessoais e para a melhoria do trabalho.

Portanto, uma equipe engajada, comprometida e integrada favorece enormemente a adaptação das pessoas ao trabalho e em consequência um clima mais favorável na organização.

6 METODOLOGIA

6.1 Área e Objeto do Estudo

Esta pesquisa tem como área abrangente a cidade de João Pessoa onde se localiza o Instituto Federal de Ciência e Tecnologia da Paraíba, objeto deste estudo. O IFPB tem como sua principal zona de atuação o Estado da Paraíba. Com 04 (quatro) campi em funcionamento, localizados em João Pessoa, Campina Grande, Sousa e Cajazeiras, prepara-se para fazer funcionar 05 (cinco) outros campi em Princesa Isabel, Picuí, Monteiro, Patos e Cabedelo.

Não excluindo atividades com movimentos que vão além do Estado da Paraíba e do estreitamento das relações internacionais, o IFPB realiza o ensino, extensão e pesquisa nas seguintes áreas: comércio, construção civil, educação, geomática, gestão, indústria, informática, letras, meio ambiente, química, recursos pesqueiros, saúde, telecomunicações, turismo e hospitalidade, agrícola e, não se exclui a possibilidade da pecuária

A Paraíba está situada no Nordeste brasileiro, limitada pelos estados de Pernambuco, Rio Grande do Norte e Ceará, além de ter sua costa banhada pelo Oceano Atlântico. Em 2000, contava com uma população estimada em 3,44 milhões de habitantes, que segundo o IBGE evoluiu para quase 3,6 milhões.

6.2 Métodos e Tipos de Pesquisa

Quanto aos fins, a pesquisa caracterizou-se como descritiva. Segundo Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Quanto aos meios, a pesquisa se apresenta como bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso. Bibliográfica, pois recorreu a material já publicado, que constituiu-se de livros, artigos de periódicos, dissertações e material disponibilizado em meio eletrônico. Documental, pois se utilizou de dados de registros, anais, regulamentos, projetos, entre outros documentos que são conservados pela própria instituição em estudo.

O estudo de campo, por sua vez, é a investigação empírica realizada no local onde ocorre o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Inclui entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.

O estudo de caso se configura quando a pesquisa é circunscrita a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento (Vergara, 2005). O estudo de caso foi escolhido por melhor se adequar à finalidade da pesquisa, pois foi possível descrever a situação do contexto onde a investigação se realizou e explicar as variáveis que a afetam.

Trata-se de um estudo de caso simples, pois foi investigada apenas uma unidade de análise, neste caso os servidores técnicos administrativos do IFPB unidade de João Pessoa. Os participantes foram os próprios funcionários da instituição.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, a pesquisa se configura como quantitativa, ao descrever e medir numericamente as características de uma determinada situação levantada a respeito do problema do estudo.

6.3 Coleta e Análise dos Dados

O IFPB unidade de João Pessoa possui atualmente um efetivo de 131 técnicos administrativos. Foram distribuídos 131 questionários entre os funcionários e recebidos 50 respondidos o que equivale a uma amostra representativa de 38% da população.

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram aplicados questionários aos colaboradores no dia 01 de março, com perguntas fechadas de múltipla escolha. Também se utilizou a técnica de observação, levando-se em conta que nem todos os dados puderam ser medidos ou mensurados. Segundo Gil (2002), por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado. É a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja pesquisar.

Para a análise dos dados levantados, foi utilizado o método estatístico, onde os resultados são apresentados de forma percentual, expostos através de figuras gráficas e tabelas simples. Com isto obteve-se um entendimento das variáveis observadas de forma a tratar as informações necessárias para interpretar e trabalhar o problema em questão.

7 ANÁLISE E INTERPRETAÇÕES DOS RESULTADOS

O presente estudo foi conduzido através de questionários de pesquisa de clima organizacional aplicados aos servidores ocupantes das funções de Técnicos Administrativos do IFPB.

Antes de se abordar a pesquisa propriamente dita, emergiu a necessidade de se traçar o perfil geral da população envolvida, através do levantamento de alguns dados de ordem pessoal.

A aplicação dos questionários no IFPB contou com a participação de cinquenta funcionários técnicos-administrativos ativos o que representa uma amostra de 38% (trinta e oito por cento) do universo pesquisado.

As perguntas envolveram os assuntos relacionados a uma avaliação do perfil geral e aos aspectos relevantes para se avaliar o clima de uma organização.

Havendo sido definidos os parâmetros para se tabular as perguntas do questionário aplicado, foram considerados satisfeitos os servidos que optaram pelas respostas “Sempre” ou “Quase sempre”. As respostas tabuladas como “Raramente” e “Nunca” foram consideradas como manifestação de insatisfação.

7.1 Análise do Campo “Dados Pessoais”

Iniciou-se esse campo pela definição de gênero – masculino/feminino, cujos valores obtidos podem ser observados no gráfico abaixo.

Conforme aponta o Gráfico 1, verificou-se que 60% (sessenta por cento) dos pesquisados são do sexo feminino, sendo os homens apenas 40% (quarenta por cento) desse total; é importante para uma organização ter em seu quadro de funcionários um equilíbrio entre os sexos.

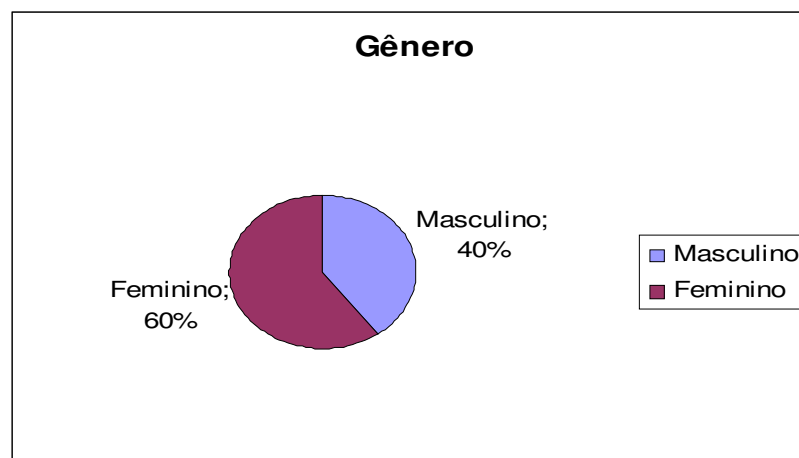


Gráfico 1 – Gênero dos entrevistados

É provável que tal resultado encontre lugar nas teorias que enfocam ser a educação uma área tradicionalmente ocupada em sua maioria por mulheres, conforme se depreende dos percentuais acima obtidos.

Já no que se refere ao quesito “Idade”, o Gráfico 2 demonstra a faixa etária dos pesquisados, apresentando-se bastante heterogênea, com 32% (trinta e dois por cento) acima dos 50 anos; 28% (vinte e oito por cento) entre 41 a 50 anos, 24% (vinte e quatro por cento) entre 31 a 40 anos; o universo mais jovem 12% (doze por cento) afirmou ter entre 21 a 30 anos e 4% (quatro por cento) até 20 anos.

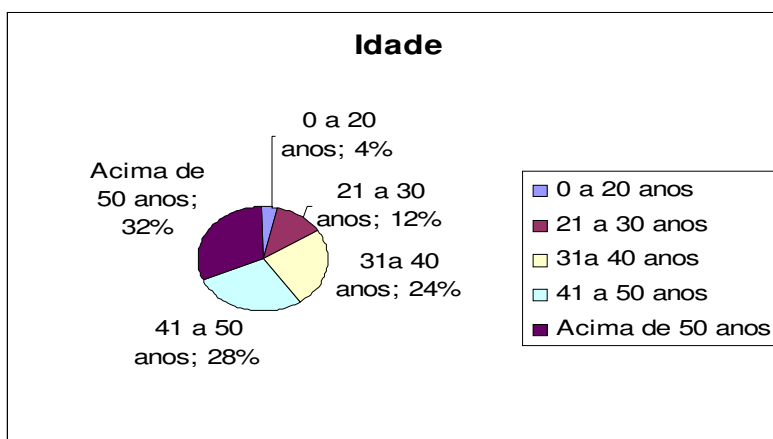


Gráfico 2 – Idade dos participantes / pesquisados

Ou seja, demonstra haver um percentual de 60% (sessenta por cento) de colaboradores acima da faixa etária dos 41 anos. Tal constatação indica haver a necessidade de inserção de novos membros em razoável espaço de tempo, haja vista a possibilidade de aposentação e outras variáveis que exigem renovação do quadro funcional.

Por outro lado, vislumbra-se, igualmente, a possibilidade de ascensão funcional para os demais servidores, de acordo com os programas gerenciais existentes na instituição objeto do presente estudo.

Com relação ao Gráfico 3, esse demonstra o grau de escolaridade dos funcionários, havendo sido observado que a maioria tem nível superior, sendo 40% (quarenta por cento)

com pós-graduação e 40% (quarenta por cento) com graduação e apenas 20% (vinte por cento) têm o ensino médio.

Nesse quesito, o quantitativo de funcionários com nível superior, 80%, (oitenta por cento), faz transparecer um elevado nível de conhecimento, elemento imprescindível, embora não o único, à realização de tarefas.

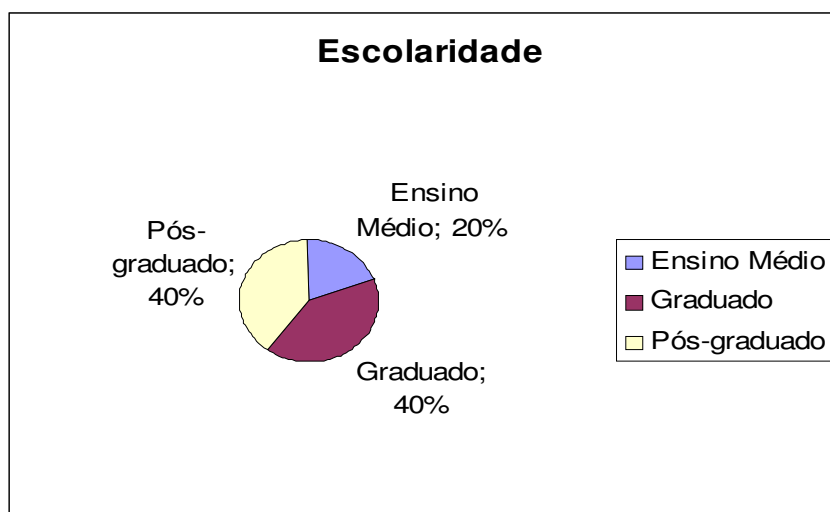


Gráfico 3 – Escolaridade dos entrevistados

7.2 Análise do campo “aspectos motivacionais”

Os dados referentes aos aspectos motivacionais ocupam lugar de elevada importância no comportamento organizacional de uma empresa, notadamente quando em se tratando de uma organização voltada ao ensino, cujo desempenho de seus colaboradores poderá influenciar sobremaneira tanto o aprendizado – fator primordial de sua existência, quanto sua rotina operacional.

Existe um pensamento formado entre os administradores e gestores de que, para se obter um bom desempenho no ambiente de trabalho, o empregado precisa estar motivado. No geral, quanto maior a identificação com as atividades que executa, mais o profissional estará motivado a executá-las.

Todavia, para Maslow, apud Chiavenato (2004), uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento. Apenas as necessidades não satisfeitas influenciam o comportamento, dirigindo-o para objetivos individuais.

No que tange à satisfação, o Gráfico 4 demonstra o grau de satisfação dos servidores objetos da pesquisa que, quando perguntados se consideram o IFPB um bom lugar para trabalhar, a maioria respondeu de maneira satisfatória a esse aspecto, obtendo os seguintes percentuais: 64% (sessenta e quatro por cento) responderam “sempre” e 28% (vinte e oito por cento) responderam “quase sempre”; 4% (quatro por cento) não têm opinião. Entre os insatisfeitos que são a minoria 4% (quatro por cento), assinalaram a alternativa “raramente”.

De certa forma, os dados acima expressados permitem o entendimento de que a maioria dos colaboradores sente-se bem em trabalhar na organização. Nesse sentido vale ressaltar a visão de Gil (2001, p.44) ao dizer que os empregados mais produtivos são os que mais se identificam com a cultura da empresa e com seus objetivos; são os que “vestem a camisa”, os verdadeiros parceiros da organização. Assim, um sentimento de orgulho em relação à organização conduz a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tende a elevar suas contribuições individuais no favorecimento do conjunto.

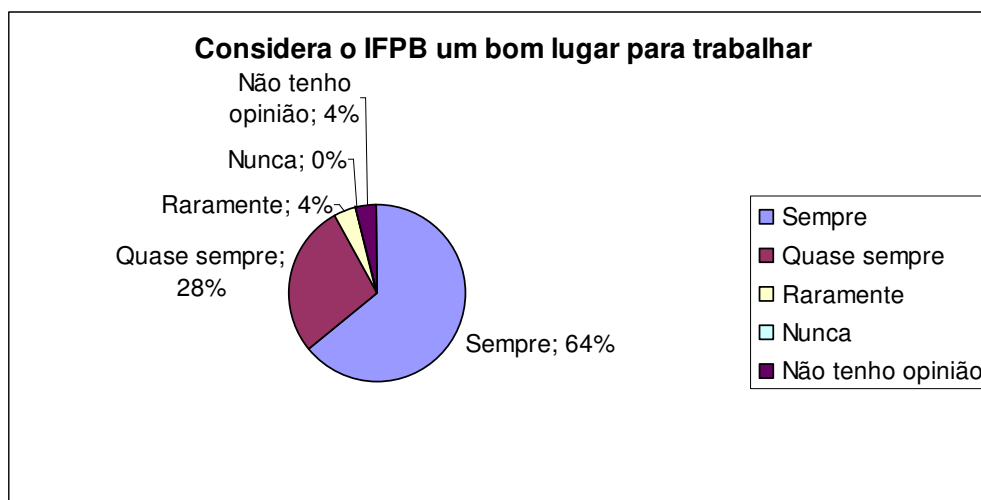


Gráfico 4 – Considera o IFPB um bom lugar para trabalhar.

Outro quesito que se revelou favorável à instituição foi quando os servidores foram indagados se: “você acha que o serviço realizado por você no IFPB é importante?”, cujas respostas obtidas sobre a avaliação desse critério demonstrados no Gráfico 5 apontaram aquela constatação, com os percentuais de: 88% (oitenta e oito por cento) responderam “sempre”, onde esse resultado reflete uma percepção bastante positiva e motivadora; 8% (oito por cento) responderam “quase sempre” e 4% (quatro por cento) “nunca”. Já as opções “raramente” e “não tenho opinião” não foram mencionadas.

Muito embora os dados acima mencionados demonstrem um elevado grau de satisfação para com as funções inerentes aos entrevistados, não significa dizer que tal posicionamento possa gerar, de fato, uma maior produtividade, conforme indica Robbins (2005, p. 33), *in verbis*: “[...] **funcionários felizes não são, necessariamente, funcionários mais produtivos. No nível individual, a evidência sugere exatamente o contrário – a produtividade é que conduz à satisfação.**” (Grifo nosso).

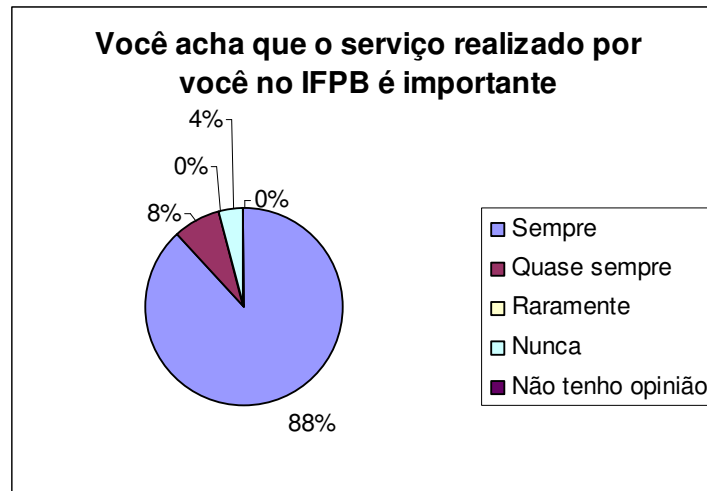


Gráfico 5 – Importância do serviço realizado

O Gráfico 6 diz respeito ao grau de satisfação com o trabalho realizado pelos funcionários entrevistados, os quais responderam percentualmente assim: 48% (quarenta e oito por cento) “sempre”, e “quase sempre” com 40% (quarenta por cento), o que torna esse aspecto analisado satisfatório. Entre os insatisfeitos, 8% (oito por cento) responderam “raramente” e 4% (quatro por cento) “nunca”; todos os entrevistados responderam a esse quesito.

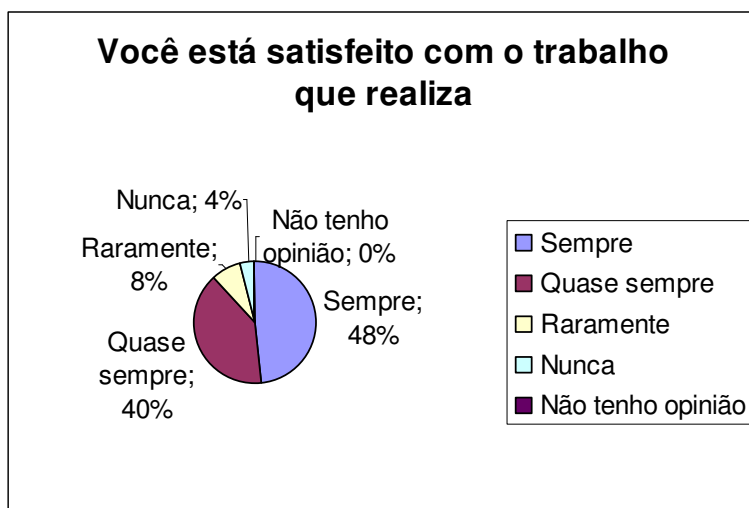


Gráfico 6 – Satisfação do trabalho realizado

Pelo resultado expresso nesse item, os colaboradores, em termos gerais, estão satisfeitos com o seu trabalho. Sobre esse aspecto, é oportuna a observação de Spector (2002) ao pontuar que satisfação no trabalho é uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos.

Em termos simples, satisfação é quanto as pessoas gostam de seu trabalho. Portanto, o alto grau de satisfação com o desempenho pessoal está associado ao alto grau de motivação do funcionário.

7.3 Análise do Campo “Relacionamento Interpessoal”

No que tange aos aspectos do relacionamento interpessoal dos técnicos administrativos do IFPB, percebe-se haver um bom nível de respeito entre os membros da

equipe de trabalho, como demonstra a Gráfico 7, ao serem abordados sobre “se todos da equipe são tratados com respeito, independentemente dos seus cargos”, observou-se que 56% (cinquenta e seis por cento) dos funcionários disseram sempre haver um bom nível de respeito entre eles, ou seja, uma representatividade de mais da metade do total dos pesquisados.

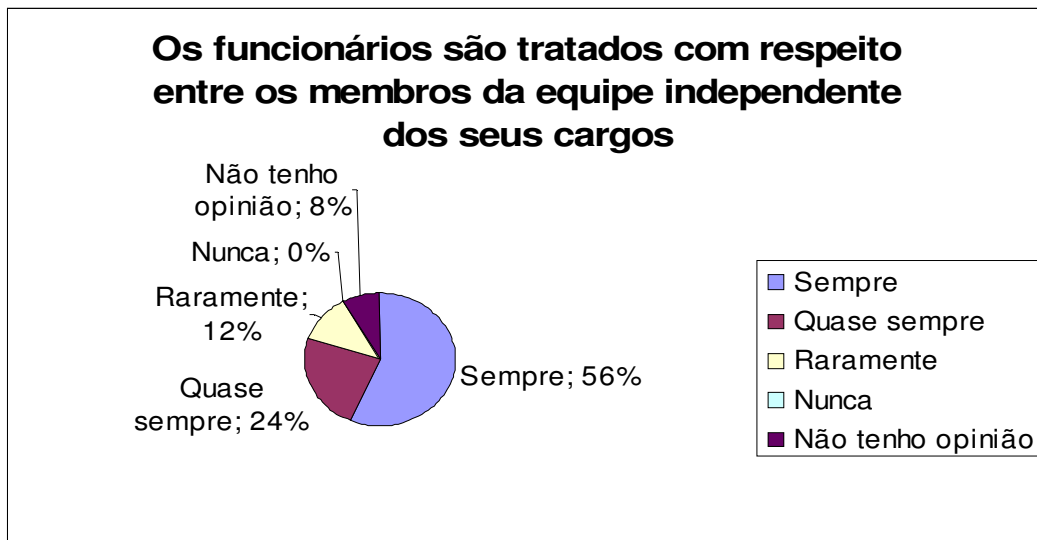


Gráfico 7 – Respeito no tratamento entre os membros da equipe

Dentro do contexto organizacional é muito importante que os membros de uma equipe respeitem-se mutuamente e mantenham relações de cordialidade de um para com o outro. Certamente isso favorece a diminuição de conflitos e propicia um ambiente de trabalho mais agradável.

Dubrin (2003, p.176) favorece essa visão ao afirmar que “uma atmosfera organizacional caracterizada pela rudeza e falta de respeito pode resultar em comportamentos agressivos, maior rotatividade e perda de clientes”.

Conforme o Gráfico 08 apresenta, existe um bom clima de trabalho entre as equipes. Tal afirmativa é corroborada pelas respostas apresentadas onde, 60% (sessenta por cento) dos entrevistados responderam “sempre” e 32% (trinta e dois por cento) “quase sempre” a essa questão, perfazendo assim 92% (noventa e dois por cento) o grau de satisfação. A minoria insatisfeita, 8% (oito por cento) responderam “raramente”, as opções “nunca” e “não tenho opinião” não foram assinaladas.

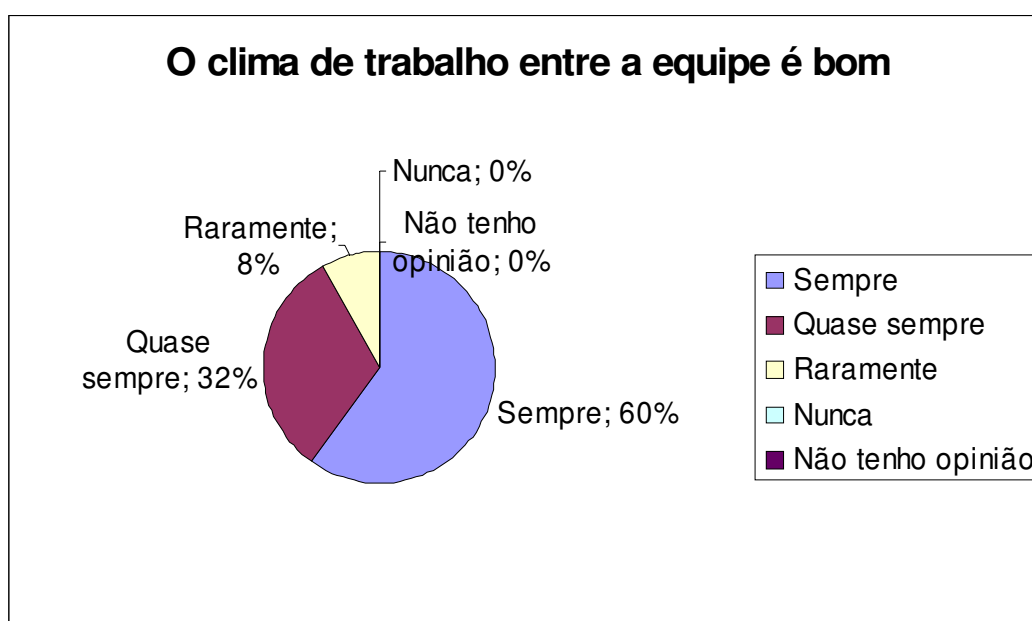


Gráfico 8 – Clima de trabalho entre a equipe

De modo geral, os funcionários afirmam que as atividades são melhores desenvolvidas quando são mantidas relações cordiais e harmoniosas entre os membros que compõem uma organização. Ao serem bem aceitos no grupo, o trabalho melhor se desenvolve, pois o clima é favorável. Chiavenato (2004), pondera que o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral.

Concomitantemente, para Litwin; Stringer (1968), é o sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalecem na organização.

Os resultados demonstrados no Gráfico 09 indicam que 80% dos participantes da amostra estão satisfeitos com relação ao quesito de integração e ajuda mútua entre os colegas de trabalho, tendo 48% respondido sempre e 32% quase sempre; quando entrevistados, 8% disseram não ter opinião sobre esse aspecto estudado. O grau de insatisfação foi baixo, apenas 16% assinalaram a opção raramente e 0% nunca.

É fato que uma equipe bem integrada e motivada é fator chave para o sucesso de uma organização. As habilidades de interação e adaptação do indivíduo ao grupo é necessidade vital para formar vínculos entre pessoas em uma equipe, e equipes mais integradas e sintonizadas certamente são mais eficientes e possuem um melhor desempenho do que aquelas que não o são.

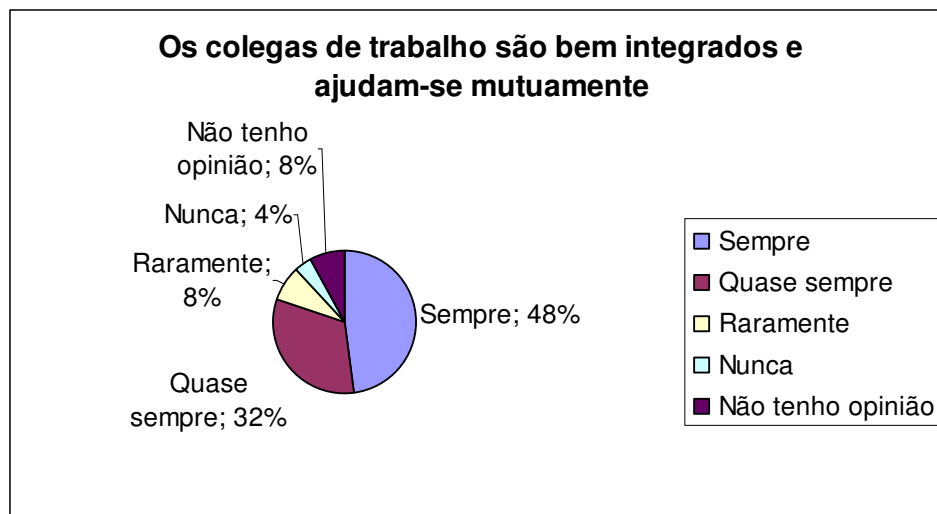


Gráfico 9 – Integração e ajuda entre os colegas de trabalho

Hampton (1990, p.106), amplia essa visão ao dizer que “os grupos compostos de pessoas antissociais e solitárias tendem a ter desempenho menos eficaz que os grupos nos quais as pessoas estão mais inclinadas a interagir”.

Na concepção de Chiavenato (2004): “Fortes relacionamentos interpessoais dentro do grupo parecem estar relacionados a níveis mais baixos de conflito”, o que favorece ao encaminhamento de um maior ciclo produtivo.

Quando abordados sobre a existência de um bom relacionamento entre os membros do grupo de trabalho, tanto no pessoal como profissional, os funcionários da instituição de ensino se mostraram satisfeitos nesse ponto, indicando que: 44% (quarenta e quatro por cento) deles responderam “sempre” e 36% (trinta e seis por cento) “quase sempre” e, apenas 16% (dezesesseis por cento) responderam “raramente” e 0% (zero por cento) “nunca” e, ainda, 4% (quatro por cento) disseram não ter opinião sobre o assunto abordado, conforme pode ser observado no Gráfico 10.

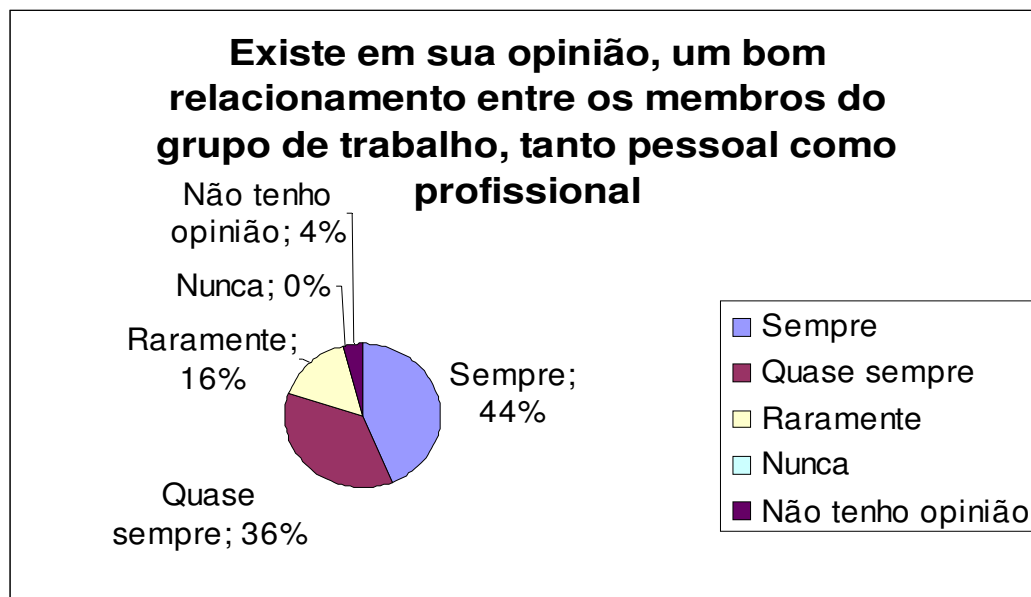


Gráfico 10 – Relacionamento entre os membros do grupo de trabalho

A coexistência entre os indivíduos é fato marcante na vida de cada um. Esse convívio diário dentro das organizações leva o indivíduo a buscar satisfação e felicidade não só no ambiente organizacional, mas também fora dele. Criam-se vínculos de amizade e afinidade que muitas vezes não ficam restritas apenas ao trabalho, mas estende-se à vida pessoal do indivíduo.

Segundo Bitencourt (2004), as relações interpessoais com seus concomitantes e possíveis apoios afetivos ocorrem nas organizações e, particularmente, nas equipes de trabalho como decorrência natural da convivência e da tendência à conectividade que é própria do “ser-humano-em-relação”.

7.4 Análise do Campo “Comunicação”

Com relação a essa questão – comunicação, Lacombe (2007), nos ensina que uma boa comunicação nos dois sentidos requer um esforço permanente da administração para criar as condições de confiança indispensáveis à eliminação da filtragem. Isto requer habilidade para dar *feedback* e para ouvir o que os subordinados têm a dizer.

Quando perguntado aos funcionários se suas opiniões e contribuições são levadas em conta e reconhecidas pela organização, 20% (vinte por cento) responderam que “sempre”, 40% (quarenta por cento) “quase sempre”, 24% (vinte e quatro por cento) responderam “raramente”, 8% (oito por cento) “nunca” e 8% outros (oito por cento) disseram que não tinham opinião como demonstrado no Gráfico 11.

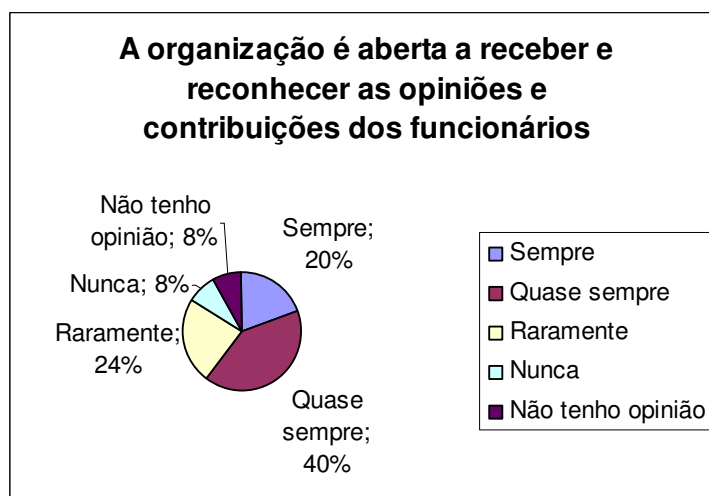


Gráfico 11 – A organização é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos funcionários

Na avaliação geral, apesar de alguns funcionários não acharem que suas opiniões não são reconhecidas, a grande maioria deles considera que estas são levadas em conta pela organização, obtendo-se uma média de 60% (sessenta por cento) de avaliação positiva deste quesito.

Como demonstra o Gráfico 12, ao serem questionados sobre a percepção da comunicação entre os membros da equipe, 28% (vinte e oito por cento) dos funcionários disseram sempre haver um nível bom de comunicação, 52% (cinquenta e dois por cento) responderam que quase sempre há, e apenas 12% (doze por cento) disseram raramente haver boa comunicação, 4% (quatro por cento) responderam nunca e 4% (quatro por cento) dizem não ter opinião.

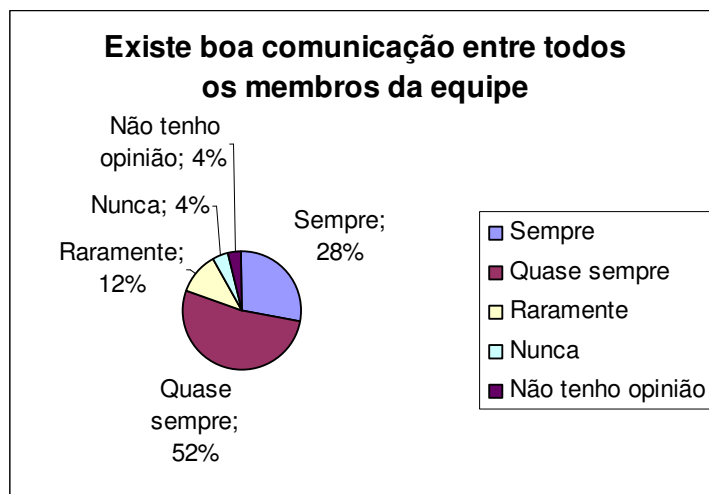


Gráfico 12 – Existe boa comunicação entre todos os membros da equipe

A comunicação na organização geralmente está vinculada às relações interpessoais desenvolvidas em seu interior, e seu resultado é proporcional ao nível do clima, sendo que, quando a comunicação é efetivada de maneira correta e sem barreiras, as trocas internas e a própria comunicação passam a ser melhores e mais abertas. Assim, para a maioria dos pesquisados há um bom nível de comunicação entre os colegas de trabalho.

A comunicação dentro de uma organização é fator chave para um bom desempenho da mesma. Hampton (1990, p. 250) afirma que “a comunicação nas organizações deve manter setores e empregados com informação e compreensão que lhes permitirá e estimulará realizar suas tarefas com eficiência.”

Ao serem perguntados se possuem liberdade para opinar na execução do seu trabalho, 40% (quarenta por cento) dos funcionários disseram que possuem liberdade para tal, 36% (trinta e seis por cento) disseram que “quase sempre” possuem, ficando as opiniões

“raramente” e “nunca” com 12% (doze por cento) e 8% (oito por cento), respectivamente e, 4% (quatro por cento) não opinaram, consoante demonstrado no Gráfico13.

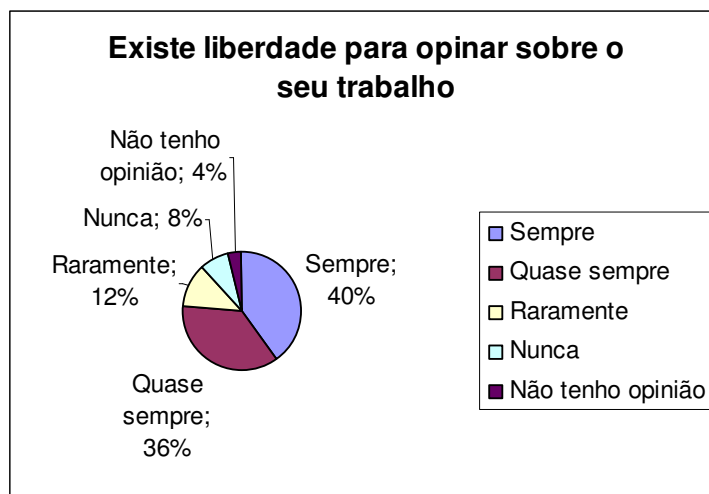


Gráfico 13 – Existe liberdade para opinar sobre seu trabalho

Talvez por haver uma hierarquização dos cargos e por algumas atribuições já serem pré-definidas, alguns funcionários não possuem tanta liberdade para opinar sobre o trabalho, fato este que pode estar relacionado à forte hierarquia e burocratização das organizações públicas. Ainda assim, o grau de liberdade para oferecer sugestões e contribuições dos colaboradores é bastante expressivo.

Em conformidade com os dados apresentados no Gráfico 14, acerca do questionamento sobre se existe participação da equipe junto ao superior com relação às decisões que afetam o trabalho como um todo, 32% (trinta e dois por cento) dos funcionários afirmaram que “sempre” há esta participação; 28% (vinte e oito por cento) afirmaram “quase sempre” haver; 12% (doze por cento) acham que “raramente” existe essa participação, tendo

24% (vinte e quatro por cento) de funcionários, afirmado que “nunca” há e 4% (quatro por cento) “não têm opinião”.

Apesar de haver um percentual de avaliação negativa, a maioria dos funcionários afirma que participam das decisões junto ao líder. Desse modo, entende-se que o líder da organização possui um estilo democrático de gestão, que é acessível aos subordinados, levando em conta suas opiniões e sugestões para tornar o ambiente de trabalho o mais agradável possível, favorecendo um clima de harmonia e cooperação.

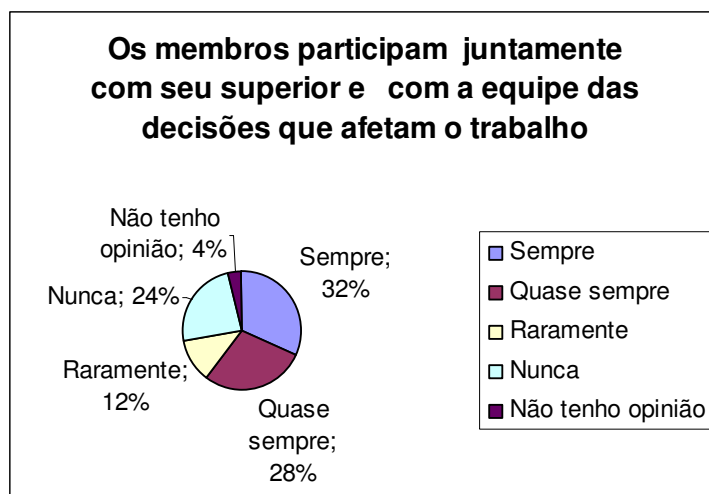


Gráfico 14 – Os membros participam juntamente com seu superior e com a equipe das decisões que afetam o trabalho

“Não é necessário ressaltar a importância da comunicação para o administrador. Se ele precisa acima de tudo saber lidar com as pessoas, a boa comunicação com essas pessoas é fundamental para se obter os resultados desejados.” Lacombe (2007).

Corroborando com essa afirmação, Chiavenato (2004), diz que: “Na prática, a comunicação deve ser considerada um processo bidirecional para que seja eficaz. Isso significa que a comunicação é um processo que caminha em duas mãos: da fonte ou emissor para o destino e vice-versa.

7.5 Análise do Campo “Estilo de Liderança”

Os dados obtidos e representados no Gráfico 15 demonstram a percepção do funcionário sobre a iniciativa do líder em incentivar o trabalho em equipe. Os funcionários responderam da seguinte forma: 60% (sessenta por cento) afirmaram que o líder “sempre” incentiva o trabalho em equipe; 25% (vinte e cinco por cento) afirmaram que “quase sempre” há incentivo e 12% (doze por cento) “raramente”. Apenas 4% (quatro por cento) disseram não ter opinião, representando um bom grau de incentivo do líder sobre o trabalho.

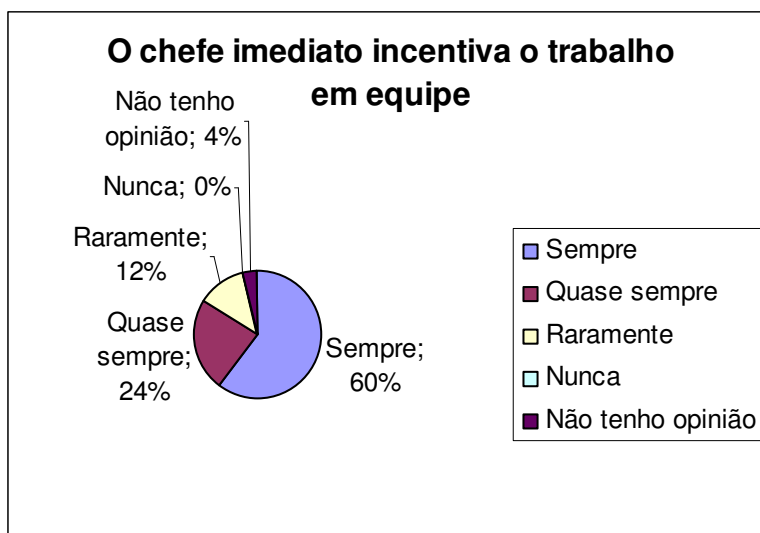


Gráfico 15 – O chefe imediato incentiva o trabalho em equipe

Bergamini (2006) afirma que é esperado de um verdadeiro líder conseguir que o grupo seja produtivo frente aos objetivos a serem atingidos. Para tanto, é necessário constante coordenação, avaliação e incentivo ao trabalho em equipe. Um líder focado em resultados e direcionado verdadeiramente para o trabalho em equipe consegue o comprometimento sincero das pessoas com relação a objetivos e metas individuais grupais e organizacionais.

Já para Lacombe (2007), o líder deve ser capaz de alcançar objetivos por meio dos liderados e, para isso, conforme o tipo de liderado e a ocasião, comanda, motiva, persuade, dá exemplos pessoais, compartilha os problemas ou ações ou delega e cobra resultados, alterando a forma de agir de acordo com o tipo de liderado, visando a alcançar os objetivos da empresa.

O Gráfico 16 apresenta os resultados da avaliação dos funcionários no que se refere ao relacionamento com o chefe imediato. A maioria dos funcionários afirmou manter um bom grau de relacionamento com seu superior, tendo os itens “sempre” e “quase sempre” somados 100% (cem por cento) das opiniões, o que demonstra ser o líder bastante acessível e bem relacionado com a equipe.

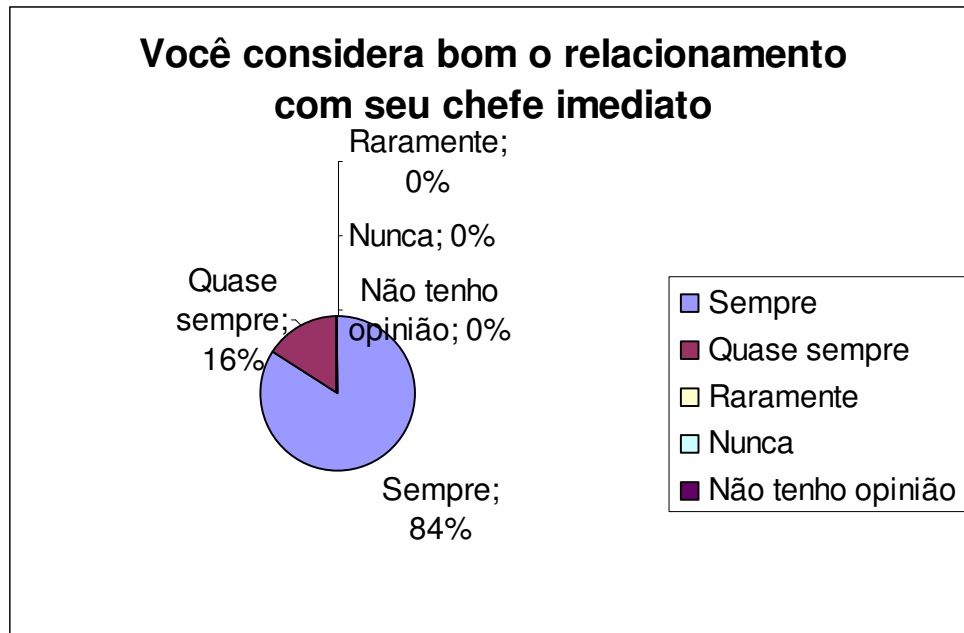


Gráfico 16 – Você considera bom o relacionamento com o seu chefe imediato

Um bom líder mantém relações saudáveis com seus subordinados, sendo que o comportamento do líder deve estar direcionado ao atendimento das necessidades sociais e emocionais dos colaboradores, ajudando-lhes, direcionando-lhes e procurando favorecer os melhores interesses, além de manter a coesão grupal.

Bergamini (2006) confirma essa visão ao dizer que a principal missão do líder deve contar com a habilidade de coordenar atividades de cada membro em particular, afim de que a produtividade grupal flua de maneira normal ao mesmo tempo em que se verifica harmonia na participação de cada membro do grupo.

No entendimento de Sobral e Peci (2008), líder é aquele que guia e motiva seus subordinados na direção dos objetivos, esclarece o papel destes e as exigências da tarefa,

proporciona recompensas e demonstra preocupação com as necessidades de seus subordinados.

Os estilos de liderança concentram-se especificamente em como os líderes tomam suas decisões, e como se relacionam com os liderados.

Através das respostas que os funcionários apresentaram, demonstradas pelo Gráfico 17, observou-se que a maioria dos pesquisados, 88% (oitenta e oito por cento), disseram ser o chefe um bom líder; já para 8% (oito por cento), “raramente” seria essa a opção explicitada e 4% (quatro por cento) não expressaram opinião a esse respeito, entendendo-se assim que o mesmo possui um estilo de gestão orientada para pessoas, baseado em um estilo de gestão mais democrático.

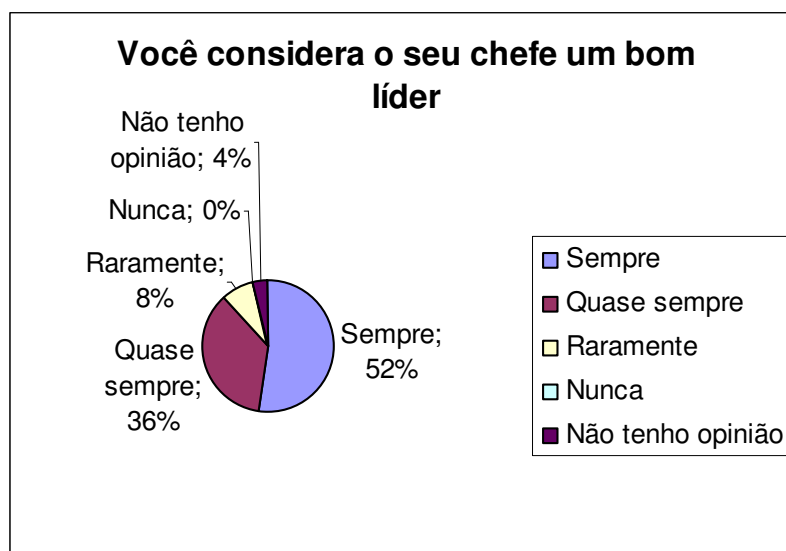


Gráfico 17 – Você considera o seu chefe um bom líder

Robbins (2004, p. 316) afirma que “o líder orientado para pessoas acredita que o processo administrativo deve procurar criar um clima em que as pessoas sintam-se

confortáveis”. Neste caso, o líder deve possuir atributos como acessibilidade, possuir relações amigáveis, ouvir e prestar atenção em sugestões e opiniões dos liderados, levando assim a um clima mais agradável e cooperativo entre os mesmos.

O Gráfico 18 apresenta o resultado que confirma o que foi mostrado no quesito referente ao Gráfico 16. Chama a atenção em se verificar que exatamente 100% (cem por cento) dos funcionários disseram ter o chefe imediato facilidade de se relacionar com seus subordinados.

Tal referendo tende a demonstrar que o líder mais está orientado para pessoas. Assim, ao manter relacionamentos abertos e diretos com os funcionários, ele permite maior autoestima e sentimento de realização do mesmo ao sentir-se importante e peça fundamental na dinâmica da organização.

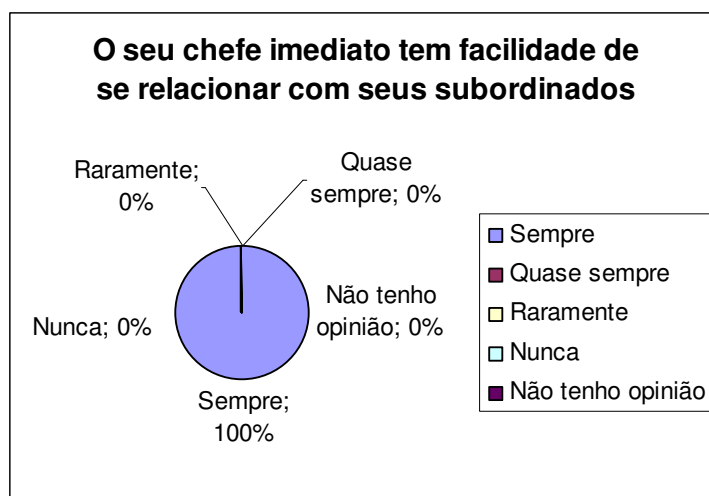


Gráfico 18 – O seu chefe imediato tem facilidade de se relacionar com seus subordinados

O carisma em um líder geralmente inspira os membros do grupo e facilita as transformações. Contudo, o carisma depende, em grande parte, da percepção da pessoa e envolve um relacionamento entre líder e seguidor.

7.6 Análise do Campo “Gestão de Pessoas”

O Gráfico 19 apresenta o resultado da abordagem referente à opinião do funcionário quanto à adequação da remuneração ao trabalho que realiza na organização. Percebe-se percentuais idênticos com relação a este quesito, onde 48% (quarenta e oito por cento) deles disseram estar satisfeitos com a remuneração recebida, enquanto que outros 48% (quarenta e oito por cento) disseram estar insatisfeitos e 4% (quatro por cento) não opinaram.

Sobre esse aspecto, é oportuno ressaltar a visão de Gil (2001, p. 61) ao afirmar que “para garantir altos níveis de desempenho, é necessário que as pessoas percebam justiça nas recompensas que recebem”.

Na opinião de Hanashiro *et al* (2007), a importância da remuneração vai além de seu caráter instrumental e transacional da relação de trabalho. Mas é uma ferramenta que esclarece uma relação de parceria. De um lado, a empresa sinaliza quais são seus objetivos estratégicos e o que necessita para realizá-los. Por outro, o colaborador engaja-se nesses objetivos. E a recompensa é uma das pontes que sustentam essa integração.

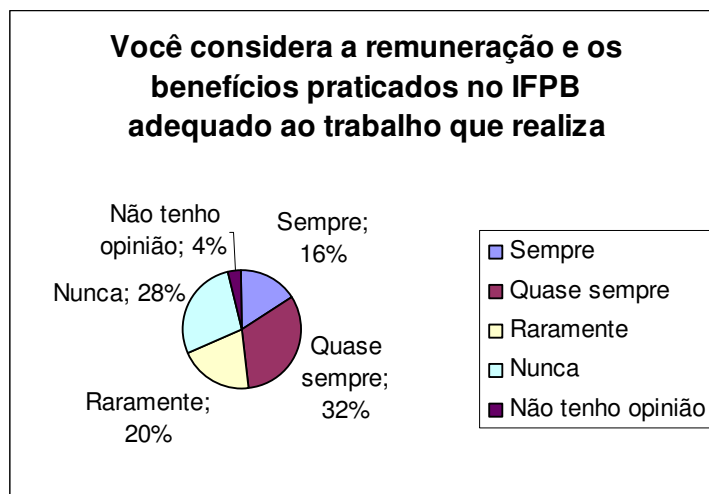


Gráfico 19 – Você considera a remuneração e os benefícios praticados pelo IFPB adequado ao trabalho que realiza.

As recompensas exercem grande influência na motivação e satisfação do funcionário. Conforme Chiavenato (2004), o sistema de recompensas compõe os fatores básicos que induzem o indivíduo a trabalhar em benefício da organização.

Conforme demonstra o Gráfico 20, quando questionados sobre se a organização disponibiliza material adequado à realização do trabalho, 16% (dezesesseis por cento) dos funcionários afirmaram que “sempre”; 48% (quarenta e oito por cento) disseram que “quase sempre” dispõe; 28% (vinte e oito por cento) afirmaram que “raramente” oferece e 8% (oito por cento) assinalaram “nunca” oferece. De modo geral, apesar de 28% (vinte e oito por cento) dos funcionários dizerem que “raramente” a organização disponibiliza tais materiais, ainda há um consenso maior na avaliação positiva. É fundamental, para desempenhar adequadamente o seu trabalho, que uma pessoa possua meios e materiais necessários para tal, e é responsabilidade da organização prover a disponibilidade de tais equipamentos.

Nesse item, podemos perceber que existe uma importante falha na logística, vez que a logística consiste no gerenciamento de toda movimentação de recursos, produtos, equipamentos e informações necessárias para a execução das atividades de uma organização, garantindo que os recursos e produtos sejam entregues na quantidade e na qualidade adequadas, no momento e no lugar certo, de forma a maximizar a eficiência do sistema de operações (Sobral e Peci, 2008).

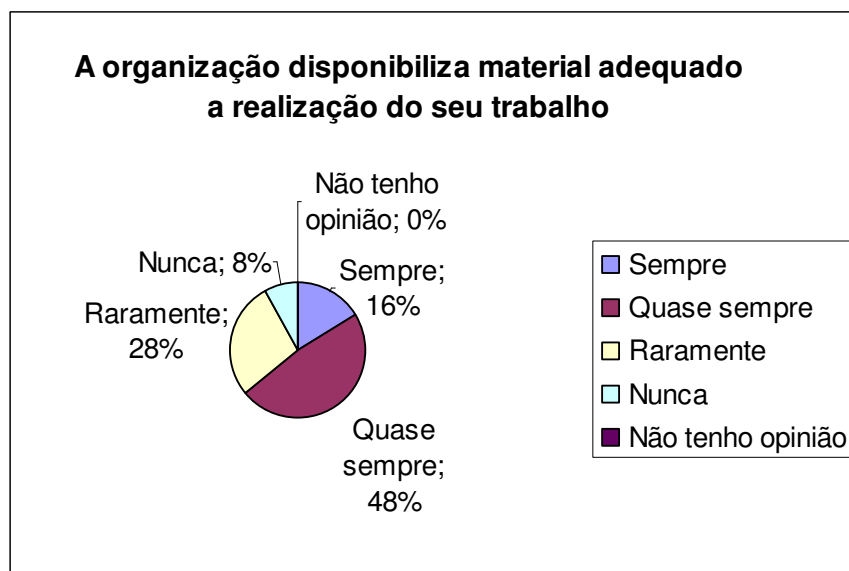


Gráfico 20 – A organização disponibiliza material adequado à realização do seu trabalho

Ainda nesse sentido, emerge a questão da motivação. No caso em questão, haverá uma negativa na motivação frente à falta ou inadequação de meios para a realização da tarefa, podendo levar o colaborador a buscar meios inadequados à sua

realização, o que poderá resultar num produto/serviço com importante comprometimento ou, simplesmente, não realizar a tarefa.

Com relação à política de treinamento e aperfeiçoamento dos funcionários, 56% (cinquenta e seis por cento) deles afirmaram que “raramente” tal fato acontece; 4% (quatro por cento) responderam “sempre”; 24% (vinte e quatro por cento) disseram que “quase sempre” há treinamentos e 16% (dezesseis por cento) disseram não ter opinião a este respeito (Gráfico 21).

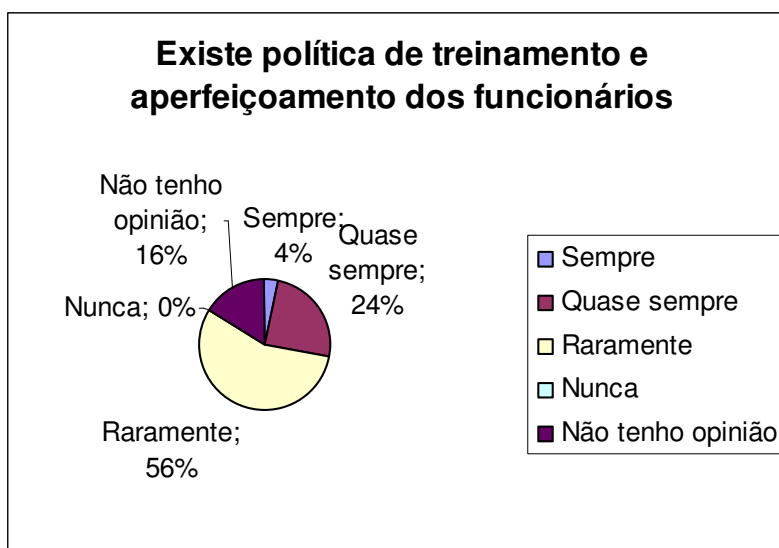


Gráfico 21 – Existe política de treinamento e aperfeiçoamento dos funcionários

Na concepção de Lacombe (2007), treinamento não é algo que se faça uma vez para novos empregados: é usado continuamente nas organizações bem administradas. Cada vez que você mostra a uma pessoa como ela deve fazer o trabalho, você a está treinando. Preferimos definir treinamento como qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, para aumentar a sua

capacidade para exercer melhor essas funções ou atividades, ou para prepará-la para exercer de forma eficiente novas funções ou atividades. As empresas que não treinarem podem enfrentar dificuldades competitivas por falta de gente preparada.

Ao se investigar mais atentamente este fato, percebeu-se que aos profissionais de cargos mais altos às vezes são disponibilizados seminários e congressos que tratam de assuntos da área, porém, aos outros cargos de nível mais baixo dificilmente há treinamento e cursos para aprimoramento das habilidades.

Desenvolvimento de recursos humanos refere-se ao conjunto de princípios, estratégias e técnicas que têm como finalidade a atração, a manutenção, a satisfação, o treinamento e o desenvolvimento do ser humano na organização. Sua finalidade básica é conduzir o empregado a treinamentos e reciclagens constantes e induzi-lo a ascender funcionalmente dentro da organização, estimulando-o a assumir maiores responsabilidades e buscando combater a desatualização do quadro de pessoal (Bitencourt 2004).

Quando abordados se as políticas de treinamento quando aconteciam eram satisfatórias, os resultados demonstraram certa divergência de opiniões, pois 32% (trinta e dois por cento) afirmaram que “quase sempre” tais políticas eram satisfatórias e outros 48% (quarenta e oito por cento) afirmaram “nunca” ser; 20% (vinte por cento) disseram não ter opinião (Gráfico 22).

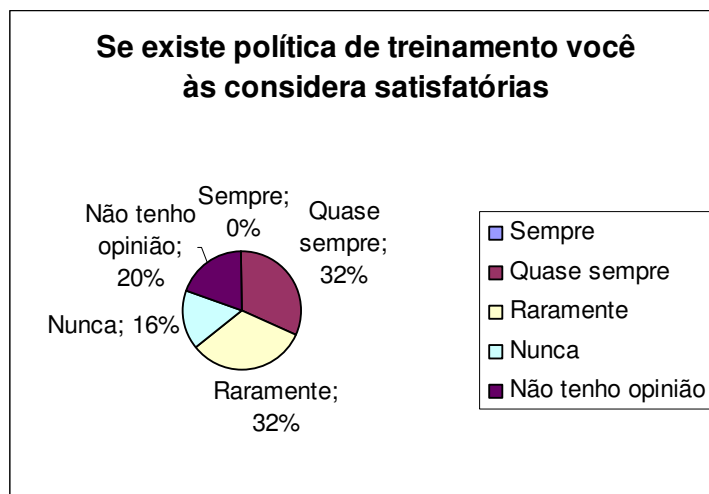


Gráfico 22 – Se existe política de aperfeiçoamento você
as considera satisfatórias

A organização necessita buscar através do treinamento, desenvolver e implantar sistemas que permitam o desenvolvimento de seus colaboradores, objetivando sua capacitação, na melhoria de sua qualificação e perspectiva de ascensão funcional na empresa. (Tanure, 2007).

Neste contexto, a organização se renova e capacita as pessoas que trabalham nela a se manterem motivadas frente aos desafios do mercado através de treinamentos que reciclem os conhecimentos e informações não só relacionados ao trabalho, mas também a vida pessoal.

Através de práticas modernas de GP, podemos definir a organização inteligente à medida que treina, valoriza e evolui os colaboradores, mudando a sua postura e desafiando-os permanentemente através das mudanças e do trabalho em equipe, daí a definição de organização que aprende.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A possibilidade de consolidar as atividades do IFPB, no que se refere à função social de seu desempenho em ensino, pesquisa e extensão, depende, cada vez mais, de uma definição clara de seu papel como instituição pública, e da colaboração dos seus funcionários orientados a cumprir a missão da empresa. Em um contexto em permanente transformação, o processo de modernização do país, com o avanço da qualificação em tecnologia, tem convivido face a face com o aumento da complexidade das relações sociais. Desigualdades e tensões têm caracterizado a sociedade brasileira, exigindo das instituições públicas o comprometimento com o bem coletivo.

Diante do cenário globalizado em que a sociedade convive atualmente, as organizações e as pessoas mantêm-se em busca incessante para melhor se adaptar a este ambiente inconstante e complexo.

Assim, torna-se fundamental a procura de meios que facilitem a convivência e a interação entre pessoas e organização com a finalidade de favorecer um melhor desempenho e ajustamento das partes.

A existência de um clima de trabalho agradável que propicie trocas internas sadias e harmoniosas facilita imensamente essa busca pelo ajustamento e faz com que as pessoas trabalhem mais satisfeitas e sintonizadas, para a realização dos objetivos comuns que é a efetividade organizacional e a realização do indivíduo com o trabalho.

Devido à importância de analisar o comportamento das pessoas no trabalho, o presente trabalho teve como objetivo analisar como o clima organizacional é importante para o desempenho das atribuições de cada indivíduo dentro das equipes de trabalho.

Os dados da pesquisa demonstram que os funcionários técnicos administrativos gostam de trabalhar no IFPB, mostrando em sua maioria estarem satisfeitos com o trabalho que realizam, além de afirmarem que a função que desempenham no trabalho é também muito importante para o sucesso da organização.

Os estudos também demonstraram haver bons níveis de integração, sentimentos de amizade, respeito e consideração entre os membros da equipe, o que conseqüentemente levou ao entendimento de que as relações interpessoais também são favoráveis, pois há sentimentos positivos de simpatia e cooperação favorecendo, assim, a interação saudável e a boa convivência entre os indivíduos do grupo, o que leva a um clima mais harmonioso e transparente no local de trabalho.

No entanto, devido à complexidade da natureza humana, não se pode afirmar que um clima é bom apenas porque as pessoas apresentam atitudes gentis e sentimentos de simpatia para com os outros; é preciso levar em conta outras facetas da dinâmica organizacional.

Outros fatores como a comunicação interna e o modelo de liderança do chefe também mostraram ser bastante favoráveis no IFPB, o que permite apontar um diagnóstico de uma liderança voltada para as pessoas de comunicações abertas entre os membros, facilitando a acessibilidade ao líder, o que permite transmitir de maneira mais eficaz informações que permeiam a natureza do serviço.

Em contraposição aos pontos positivos até agora abordados, a pesquisa mostrou um empate com relação ao sistema de recompensas e insatisfação ao treinamento de pessoas que é adotado pela organização.

É importante uma reavaliação desse fato, uma vez que remuneração influencia diretamente a satisfação do indivíduo para com a organização, o que pode afetar, por sua vez, o desempenho deste, apesar da satisfação com relação aos outros aspectos.

Para reverter uma possível insatisfação evidencia-se a necessidade de a organização junto com a administração pública federal – pois se trata de uma organização pública federal – rever e melhorar o plano de cargos e salários de seus servidores, uma vez que estes se encontram bastante defasados em relação às organizações privadas e outras instituições públicas, o que vem a ser uma realidade em alguns órgãos públicos brasileiros.

Torna-se importante também o oferecimento gratuito e constante de treinamentos específicos para cada setor de atuação, já que se vê pouco empenho da organização em promover tais políticas de treinamento. Observou-se que, apenas para cargos de níveis mais altos, são oferecidos esporadicamente seminários, congressos e outros cursos específicos da área de atuação, ficando os cargos inferiores prejudicados neste aspecto de treinamento.

Ainda assim, apesar de uma boa parcela dos colaboradores não estar totalmente satisfeita com alguns aspectos que envolvem a gestão de recursos humanos como a política de treinamento, de uma forma geral, a maioria deles mostra-se bastante feliz com relação aos demais indicadores avaliados. Assim, o clima organizacional dos técnicos administrativos do

IFPB apresenta-se satisfatório para um bom desempenho das atividades que devem ser realizadas.

Para a manutenção desse clima de trabalho favorável, faz-se necessário um olhar mais atento dos gestores para a capacitação dos profissionais e a permanência da mesma equipe de trabalho no IFPB.

Contudo, de forma geral, a pesquisa alcança seus objetivos ao dar resposta à problemática envolvida no estudo, mostrando os principais indicadores que influenciam o clima de uma organização e como estes aspectos são percebidos pelos colaboradores.

Além disso, o presente estudo favoreceu maiores conhecimentos ao pesquisador, ao correlacionar a relação da teoria com a prática, percebendo que a existência de fatores que englobam o ambiente de trabalho influencia diretamente no clima e na dinâmica da organização.

REFERÊNCIAS

- Aquino, C. P. (1996). *Administração de recursos humanos: uma introdução*. São Paulo: Atlas.
- Barçante, L. C. e Castro, G. C. (1999). *Ouvindo a voz do cliente interno: transforme seu funcionário num parceiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: learning to share the vision*. Organizational Dynamics, Winter, v. 18, n.3, p. 19-31.
- Bergamini, C. W. (1998). *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Bergamini, Cecília W. (2006). *Motivação nas organizações* (4. ed.). São Paulo: Atlas.
- Bitencourt, C. (2004). *Gestão de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: ArtMed/Bokman.
- Campbell, D. T.; Stanley, J. C. (1970). *Delineamentos experimentais e quase experimentais de pesquisa*. São Paulo: EPU.
- Chiavenato, I. (1987). *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*. São Paulo: Mc Graw Hill, Ltda.
- Chiavenato, I. (1992). *Gerenciando pessoas: passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books.

- Chiavenato, I. (1997). *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa* (3a. ed. rev. e ampliada). São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (1999). *Introdução à teoria geral da administração* (5a. ed. atual.). Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos humanos: o capital humano das organizações* (8a. ed.). São Paulo: Atlas.
- Davis, K. e Newstrom, J. W. (1998). *Comportamento no trabalho: uma abordagem psicológica* (V. 1. Tradução Cecília Withaker Bergamini e Roberto Coda). São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Day, M. I. R. de. (1990). *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Atlas.
- Dias, R. (2003). *Cultura organizacional*. Campinas, SP: Alínea.
- Dubrin, A. J. (2003). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Fleury, Maria T. L. (1996). O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In Fleury, Maria T.L. et al. *Cultura e poder nas organizações* (2a ed.) São Paulo: Atlas, 1996.
- Freitas, M. E. (2002). *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* (3a. ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Fritz, R. (1997). *Estrutura e comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira.

- Gil, A. C. (2001). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4a. ed.). São Paulo: Atlas.
- Gomes, C. E., Borin, P. C., Barella, F. A., Soares, M. T. R. C. (2007). Competências Organizacionais e Individuais: o que são e como se desenvolvem. In: Hanashiro, D. M. M., Teixeira, M. L. M., Zaccarelli, L. M. (org). *Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva.
- Hampton, D. R. (1990). *Administração: comportamento organizacional*. São Paulo: Mc Graw Hill.
- Hanashiro, D. M.; Teixeira, M. L. M.; Zaccarelli, L. M. (2008). *Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders* (2a. ed.). São Paulo: Saraiva.
- Kolb, D. A. et al. (1986). *Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo: Atlas.
- Kotter, J. P. (1992). *O fator liderança*. São Paulo: Makron, Mc Graw Hill.
- Kwasnicka, E. L. (2004). *Introdução à administração* (6a. ed.). São Paulo: Atlas.
- Katzenback, J. A. (1994). *A força e o poder das equipes*. São Paulo: Makron Books.
- Lacombe, F. J. M; Heilborn, G. L. J. (2006). *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Lacombe, F. J. M. (2007). *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.

- La Follete, W. R.; Sims Jr., H. P. (1975, April). Is satisfaction redundant with organizational climate? *Organizational Behavior and Human Performance* (V. 13, I. 2) pp. 257-258.
- Lang, E. (2001). *Avaliação de desempenho humano: história, evolução, metodologia e realidade*. Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 110 p.
- Litwin, G. H.; Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Division of Research, Harvard Business School.
- Luz, R. (1995). *Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Luz, J. P. (2001). *Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Besc*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 213 p.
- Luz, R. (2003). *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Maslow, A. H. (2000). *Maslow no gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Macêdo, I. I.; Rodríguez, D. F.; Johann, M. E. P. e Cunha, N. M. M. (2003). *Aspectos comportamentais da gestão de pessoas* (2a. ed. rev. e atual.) Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Introdução a administração* (5ª. ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Moraes, A. M. P. de. (2004). *Introdução à Administração* (3a. ed.). São Paulo: Prentice Hall.

- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Morosini, M; Leite, D. (1997). Avaliação institucional como um organizador qualificado: na prática é possível repensar a universidade? In: Sguissardi, V. (Org.). *Avaliação universitária em questão: reformas do Estado e da educação superior*. São Paulo: Autores Associados, pp. 123-148.
- Motta,, F. C. P. (1995). Cultura nacional e cultura organizacional. In: Gavel, E. e Vasconcelos, J. *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes.
- Oliveira, M. A. (Coord.) (1995). *A dinâmica da mudança: fatos geradores de fatos nas empresas*. São Paulo: Nobel.
- Oliveira, A. (1990). *Abertura política e democratização interna nas universidades brasileiras*. Dissertação Mestrado em Administração – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Pinchot, G e Pinchot, E. (1994). *O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos da empresa para conquista de mercado*. Rio de Janeiro, Campus.
- Rego, A. (2002, jan./mar.). Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo (V. 42, n.1), pp. 50-63.
- Rizzatti, G. (2002). *Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras*. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 305 p.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional* (9a. ed.). São Paulo: Prentice Hall.

- Robbins, S. P. (2004). *Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações* (4a. ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2005). *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva.
- Robbins, S. P. (2006). *Comportamento organizacional* (11a. ed.) São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rocha-Pinto, S. R. (Coord.) (2003). *Dimensões funcionais da gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Santos, N. M. B. (1983). *Clima organizacional: um estudo em instituições de pesquisas*. Dissertação de Mestrado em Administração. São Paulo: Faculdade de Economia e Administração pela Universidade de São Paulo.
- Santos, L. C. (2000). *Projeto e análise de processo de serviços: avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 110 p.
- Sbragia, R. (jun. 1983). *Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa*. *Revista de Administração*. São Paulo (V. 18, n. 2), pp.30-39.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organization culture. *Sloan Management Review*, 25, pp. 3-16. Boston (MA) USA: Massachusetts Institute of Technology (MIT).
- Schermerhorn Jr., John R.; Naumes, W.; Naumes, M. J. (1996). *Administração* (5a. ed.). Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.

- Schneider, B. (1975) Organizational climate: individual preference and organizational realities. *Journal of Applied Psychology*, v.56, p.211-217.
- Silva, M. T. (1998). Correntes do pensamento administrativo. In: *Gestão de operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa*. Contador, J. C. (Coord). (2. ed.). São Paulo: Edgar Blucher.
- Silva, R. O. da. (2005). *Teoria da administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Sobral, F. e Peci, A. (2008). *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Stoner, J. A. F. e Freeman, R. E.(1999). *Administração* (5a. ed.) Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.
- Schermerhorn Jr., J. R., Hunt, J. G. e Osborn, R. N. (1999). *Fundamentos do comportamento organizacional* (2a. ed.) Porto Alegre: Bookman.
- Spector, P. E. (2002). *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva.
- Tanure, B.; Pucik, V. e Evans, P. (2007). *Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Van, M. J. (1996). Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: Fleury, M. T. L. [et all]. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Vergara, S. C. (2005). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (6a. ed.). São Paulo: Atlas.

Vicentino, C. e Dorigo, G. (2001). *História para ensino médio: história geral e do Brasil*. São Paulo: Scipione.

Wagner III, J. A.; Hollenbeck, J. R (2009). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Saraiva.

Wanderley, L. E. (1986, 12 de maio). *Autonomia universitária e responsabilidade*. *Folha de São Paulo*. p. 3. São Paulo..

APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE PESQUISA

**Título do Trabalho: A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO
DESEMPENHO DAS EQUIPES DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO
NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DA PARAÍBA**

MESTRANDO: LUCIANO DE SANTANA MEDEIROS

ORIENTADORA: PROFA. DRA. SEVERINA GOMES PEREIRA

Esta pesquisa faz parte de um trabalho acadêmico do Aluno Luciano de Santana Medeiros professor do IFPB, para o Mestrado em Administração de Empresas do Instituto Superior Miguel Torga em Coimbra/Portugal. A participação na pesquisa é voluntária, contudo, a sua participação é importante. Considerando a importância do sigilo, você não deve registrar seu nome nos cadernos. Leia com atenção as perguntas e marque um X para cada resposta. Caso a pergunta não corresponda com sua realidade de trabalho, deixe a resposta em branco, ou marque “não tenho opinião”.

Leia com atenção as perguntas e marque um X para cada resposta.

Dados Pessoais

Gênero: () Masculino () Feminino

Idade: () 0 a 20 () 21 a 30 () 31 a 40 () 41 a 50 () Acima de 51 anos

Cargo: () Professor () Técnico Administrativo

Escolaridade: () ensino fundamental () ensino médio () graduado

() pós-graduado

Aspectos Motivacionais

1. Considera o IFPB um bom lugar para trabalhar?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca

() Não tenho opinião

2. Você acha que o serviço realizado por você no IFPB é importante?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca

() Não tenho opinião

3. Você está satisfeito com o trabalho que realiza?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca

() Não tenho opinião

Relacionamento Interpessoal

4. Os funcionários são tratados com respeito entre os membros da equipe independente dos seus cargos?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca

() Não tenho opinião

5. O clima de trabalho entre a equipe é bom?

☐ Sempre ☐ Quase sempre

☐ Raramente ☐ Nunca

☐ Não tenho opinião

6. Os colegas de trabalho são bem integrados e ajudam-se mutuamente

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca

☐ Não tenho opinião

7. Existe em sua opinião, um bom relacionamento entre os membros do grupo de trabalho, tanto pessoal como profissional

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca

☐ Não tenho opinião

Comunicação

8. A organização é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos funcionários?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca

☐ Não tenho opinião

9. Existe boa comunicação entre todos os membros da equipe?

☐ Sempre ☐ Quase sempre

☐ Raramente ☐ Nunca

☐ Não tenho opinião

10. Existe liberdade para opinar sobre o seu trabalho?

☐ Sempre ☐ Quase sempre

☐ Raramente ☐ Nunca

☐ Não tenho opinião

11. Os membros participam juntamente com seu superior e com a equipe das decisões que afetam o trabalho?

☐ Sempre ☐ Quase sempre

☐ Raramente ☐ Nunca

☐ Não tenho opinião

Estilo de liderança

12. O chefe imediato incentiva o trabalho em equipe?

☐ Sempre ☐ Quase sempre

☐ Raramente ☐ Nunca

☐ Não tenho opinião

13. Você considera bom o relacionamento com seu chefe imediato?

☐ Sempre ☐ Quase sempre

☐ Raramente ☐ Nunca

☐ Não tenho opinião

14. Você considera o seu chefe um bom líder (a)?

☐ Sempre ☐ Quase sempre

☐ Raramente ☐ Nunca

☐ Não tenho opinião

15. O seu chefe imediato tem facilidade de se relacionar com seus subordinados?

☐ Sempre ☐ Quase sempre

☐ Raramente ☐ Nunca

☐ Não tenho opinião

Gestão de Pessoas

16. Você considera sua remuneração adequada ao trabalho que realiza?

☐ Sempre ☐ Quase sempre

☐ Raramente ☐ Nunca

☐ Não tenho opinião

17. A organização disponibiliza material adequado à realização do seu trabalho?

☐ Sempre ☐ Quase sempre

☐ Raramente ☐ Nunca

☐ Não tenho opinião

18. Existe política de treinamento e aperfeiçoamento dos funcionários?

☐ Sempre ☐ Quase sempre

☐ Raramente ☐ Nunca

☐ Não tenho opinião

19. Se existe política você as considera satisfatórias?

☐ Sempre ☐ Quase sempre

☐ Raramente ☐ Nunca

☐ Não tenho opinião