

MARISELNI VITAL PIVA

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL COMO CRITÉRIO
DETERMINANTE DA IDENTIDADE DO DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS DA FUNDAÇÃO DE AÇÃO SOCIAL DO
PARANÁ**

*Projeto de Diagnóstico em Administração
de Recursos Humanos, para Conclusão
do Curso de Pós-graduação em RH
Especialização em: Planejamento e
Organização da Administração de RH
supervisionado pelo Professor Sérgio
Bulgacov.*

CURITIBA

1996

1 IDENTIFICAÇÃO

1.1 TÍTULO DO PROJETO

Análise do clima organizacional como critério determinante da identidade do Departamento de Recursos Humanos da Fundação de Ação Social do Paraná.

1.2 ENTIDADE

Fundação de Ação Social do Paraná Departamento de Recursos humanos.

2 HISTÓRICO DA ENTIDADE E DESCRIÇÃO DA SUA FUNÇÃO DE RH

A FASPAR é fruto da reforma administrativa onde foram extintos o Instituto de Assistência ao Menor-IAM e a Fundação de Promoção Social do Paraná-PROMOPAR.

Esta extinção ocorreu por meio da lei nº. 8.485 do dia 08/06/1987, artigo 108, parágrafo I, através dessa mesma lei no seu artigo 114, parágrafo IV, ficou criada a Fundação de Ação Social do Paraná-FASPAR, que foi regulamentada pelo Decreto 1033/87.

A fundação é uma entidade da administração indireta do Poder Executivo Estadual, vinculada à Secretaria de Estado do Trabalho e da Ação Social-SETA, com personalidade jurídica de

Direito Privado, patrimônio próprio, autonomia administrativa e financeira.

A FASPAR nasceu com objetivo firme de integrar e unificar a Ação Social do Estado do Paraná, pois em exame da situação da Ação Social do Paraná verificou-se a necessidade de dar fim ao paternalismo que sempre gerou distorções e deformações, sendo as internações em instituições públicas um de seus mais graves exemplos.

Foi criada também para preparar uma ação eficaz e corrigir a dispersão de órgãos e recursos.

Na FASPAR, como em toda a Secretaria do trabalho e Ação Social, a diretriz obedecida rigorosamente privilegia a integridade da estrutura familiar, combatendo o internamento e o paternalismo.

O objetivo central da FASPAR é o apoio operacional a Secretaria do Trabalho e Ação Social, para viabilização e agilização de suas ações.

Entre as diversas atribuições que cabem a esta Fundação destacam-se:

- a) a execução de programas sociais da Secretaria do Trabalho e da Ação Social, em consonância com as diretrizes de governo;

- b) a promoção de acordos técnicos e financeiros visando fortalecer e ampliar os serviços prestados por instituições públicas e privadas no campo social;
- c) a manutenção e gerência administrativa e técnica em Unidades Sociais Oficiais sob sua subordinação, em articulação com as unidades da área programática da SETA;
- d) a viabilização de meios para o aumento de sua receita, utilizando serviços de mão-de-obra e venda da produção agrícola.

A estrutura organizacional da FASPAR é composta de:

- sede administrativa;
- diretoria administrativa e financeira;
- diretoria técnica;
- núcleo de planejamento;
- departamento de PH;
- departamento financeiro;
- departamento de apoio administrativo;
- departamento operacional;
- departamento programático.

A nível de execução -Unidades Sociais Oficiais-USO:

- CRAV-Centro de Reabilitação Adiodato Volpi;
- MUNHOZ-Educandário Caetano Munhoz da Rocha;

- CRAF-Centro Alcindo Fanaya Junior;
- SAS-Serviço de Atendimento Social;
- YVONE PIMENTEL-Unidade Social Yvone Pimentel;
- EDUCANDÁRIO SÃO FRANCISCO;
- LAR HERMÍNIA LUPION;
- EDUCANDÁRIO SANTA FELICIDADE;
- CIC DIVA GOMES-Centro de Integração Comunitário Diva Pereira Gomes;
- CAMPO COMPRIDO-Unidade Social Oficial de Campo Comprido;
- JOANA RICHA-Unidade Social Joana Miguel Richa;
- MARCÍLIO DIAS- Unidade Social Oficial Marcílio Dias;
(Guaratuba)
- BARBOSA MILLÉO-Unidade Social Barbosa Milléo de Pirai do Sul;
- TIBAGI-Unidade Social de Tibagi;
- CASTRO-Unidade Social de Castro;
- LONDRINA-Getrem Londrina;
- PONTA GROSSA-Casa do Irmão do futuro de Ponta Grossa;
- MALLET-Unidade Social Nicolau Copérnico.

O quadro funcional da Fundação de Ação Social do Paraná é composto de 980 servidores sendo que 120 estão lotados na sede administrativa e o restante nas Unidades Oficiais.

2.1 FUNÇÃO DE RH

A FASPAR possui, na sua estrutura formal, um departamento de Recursos humanos que está ligado diretamente a Diretoria Administrativa Financeira, composto de 10 funcionários e 06 estagiários.

O DRH encontra-se subdividido da seguinte forma:

2.2.1 Atribuições do DRH - Seção I (do Departamento de Recursos Humanos)

Art.26^o. - Ao Departamento de Recursos Humanos compete:

- cumprir e fazer cumprir as normas e procedimentos relativos à administração de pessoal;
- executar os trabalhos de controle e registros diversos aos empregados da FASPAR;
- providenciar a atualização mensal do cadastro central de Recursos Humanos;
- executar os trabalhos de recrutamento e seleção dos Recursos Humanos necessários à FASPAR;

- coordenar a execução de programas de treinamento de pessoal, tanto na Sede como nas Unidades Sociais Oficiais vinculadas à FASPAR;
- promover a implementação da Política de Prevenção de Acidentes e Higiene do Trabalho e o respectivo acompanhamento sistemático de seus resultados;
- encaminhar, em tempo hábil, ao Departamento Financeiro as previsões mensais relativas às Folhas de pagamento;
- encaminhar em tempo hábil ao Centro de Processamento de Dados, as informações relativas à vencimentos alterações, descontos e vantagens de cada empregado;
- participar na elaboração de orçamento anual e pluri-anual da sua área, de acordo com as normas estabelecidas.

2.2.2 Divisão de Desenvolvimento de RH-DDRH, cujas competências são: Subseção I (da divisão de desenvolvimento de Recursos Humanos):

Art.27^o. - A Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos compete:

- manter atualizado o Plano de Carreira e de Cargos e Salários, conforme a Política de Pessoal da FASPAR;
- realizar estudos de administração salarial bem como acompanhar o provimento de vagas, promoções e

remanejamento, conforme o Plano de Cargos e Salários e o Plano de Carreira;

- promover a avaliação de desempenho, encaminhando o resultado final à chefia do D.R.H., para fins de sua aplicação;
- administrar os Planos de Benefícios aos empregados da FASPAR e seus familiares, assim como prestar orientação sobre sua utilização;
- propor planos complementares de benefícios para os empregados da FASPAR e seus familiares;
- prestar assistência aos empregados, nos casos de acidentes de trabalho;
- desenvolver trabalhos individuais ou em grupos, visando a solução de problemas causados por disfunções comportamentais oriundas de motivos endógenos e/ou exógenos ao ambiente de trabalho;
- desenvolver programas de integração aos recém-admitidos, fornecendo informações sobre a FASPAR;
- promover o levantamento das necessidades de treinamento dos empregados da FASPAR;
- programar a realização de cursos específicos, seminários e outras atividades que tenham por

finalidade o aperfeiçoamento dos empregados da FASPAR lotados na Sede e nas Unidades Sociais Oficiais;

- proceder a avaliação dos resultados dos treinamentos.

2.2.3 Divisão de Administração do Pessoal- DAP, cujas competências são: subseção II (Divisão de Administração de Pessoal):

Art.28^o. - A Divisão de Administração de Pessoal compete:

- proceder o recrutamento de candidatos às vagas existentes na FASPAR, conforme as normas estabelecidas;
- fazer a seleção dos candidatos, conforme os requisitos exigidos pelo cargo a ser preenchido;
- elaborar, aplicar e avaliar os testes utilizados no processo de seleção;
- realizar as admissões do pessoal selecionado, conforme legislação trabalhista;
- escriturar e manter rigorosamente atualizado o registro de empregados, contendo todos os dados exigidos por lei, e previsto no Plano de Cargos e Salários;
- expedir certidões e declarações relativas aos empregados, quando regularmente requeridas e devidamente autorizadas;

- elaborar escala de férias de pessoal conciliando indicações das chefias e conveniência das épocas aprazadas;
- preparar as rescisões de contrato de trabalho;
- preencher guias de recolhimento dos encargos sociais;
- encaminhar os boletins de processamento (à CELEPAR) relativos à inclusão de empregados, rescisões, alterações salariais, remanejamentos, promoções, férias, alterações cadastrais e outros procedimentos;
- encaminhar (à CELEPAR) os boletins informativos relativos à Folha de Pagamentos.

Quanto à minha função em RH, estou lotada no Departamento desde 20/09/84. Atuei nas duas Divisões do Departamento, em novembro de 90 fui nomeada para assumir a chefia da Divisão de Administração de Pessoal e em março de 91 fui nomeada para chefia do Departamento de RH.

Como profissional de RH, acredito que tenho ainda muito que aprender e a fazer para continuar exercendo essa função de RH.

3 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Somente através da análise profunda de uma organização é possível verificar suas potencialidades e vulnerabilidade e identificar suas possibilidades atuais e futuras. Daí a necessidade e o objetivo do presente estudo.

Pode-se afirmar que o clima é resultante da cultura da empresa, ou seja, de suas normas, valores, estilos gerenciais, etc. Observa-se um clima "comprometido" de diversas formas, entre elas, através de observações, conversas, relacionamento interpessoal, etc.

Na Fundação de Ação Social do Paraná percebeu-se que alguns funcionários encontram-se insatisfeitos em diferentes aspectos, bem como descomprometidos com a finalidade da Instituição. Percebe-se também uma evidente falta de integração, comunicação e cooperação entre os mesmos.

No Departamento de Recursos Humanos da FASPAR, fica evidenciada a situação exposta acima, bem como o Departamento vem sendo prejudicado com ela, pois a qualidade do serviço e do atendimento prestado pelos funcionários do RH vem em muito deixando a desejar.

Também observa-se a falta de uma política de RH, pois a nível estratégico a área de RH ainda está conquistando seu

espaço. Inexistem critérios específicos para escolha de gerentes e seleção de funcionários para o RH.

Percebe-se também que, nos últimos anos, em virtude da grande rotatividade de chefias e demais funcionários do RH, houve uma falta de continuidade nas ações, o que veio prejudicar efetivamente as rotinas do setor, bem como a implantação de novos programas.

Diante das situações apresentadas o objeto do presente estudo, bem como seu propósito, é mostrar até que ponto o clima organizacional é afetado pela falta de:

- comprometimento;
- clareza de objetivos;
- companheirismo;
- desenvolvimento RH;
- ética profissional;
- integração/comunicação;
- qualidade no trabalho;
- remuneração;
- imagem do Departamento;
- produtividade;
- motivação;
- estilo gerencial;
- orientação para desempenho profissional;

- critérios na escolha de gerentes;
- continuidade das ações.

4 JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS DO PROJETO DIAGNÓSTICO

4.1 JUSTIFICATIVA

Recursos Humanos, um desconhecido ou, ainda, um conhecido desprezado. Às vezes confundidos como propostas de patrão, como propostas de empregado, como quase responsável pela crise econômica-social pela qual (sempre) o país atravessa, ou seja, o RH é o retrato de uma área desconhecida de seus clientes (empresa e empregados). Não é à toa que as dificuldades se acumulam. Se o empresário não sabe o que o RH faz, muito menos sabem os funcionários. Como fazer para que haja participação no processo que envolve essas duas entidades?

A solução para esse problema está na conscientização de que se tem clientes e que se existe em função deles.

A solução encontra-se no processo participativo que o RH deve desenvolver e com o qual se envolver. Trabalhar com o conjunto do campo de funcionários, alertar as suas necessidades, suas dificuldades, promovendo o desenvolvimento deles para o desenvolvimento da empresa. Trabalhar com a empresa na

formulação e implementação de seus planos estratégicos, contribuindo para atingir suas metas empresariais.

O trabalhador é, também, obrigatoriamente, um consumidor e, sem dúvida, um dos canais de comunicação da empresa, com a sociedade. Boa parte dos empresários brasileiros, só compreenderá a importância dos Recursos Humanos quando estes forem entendidos como clientes, e não como meio.

Somente a partir do conhecimento do cliente-empresa, da cultura institucional existente é que se pode desenvolver um efetivo e amplo programa de desenvolvimento organizacional, contemplando empresa e funcionários como instrumentos que possibilitem a efetiva sinergia.

Devemos considerar que o conhecimento da cultura organizacional é fundamental para o desenvolvimento de qualquer atividade na área de Recursos Humanos. A cultura é a essência, é o que uma empresa tem como ponto base de seu crescimento e sucesso empresarial. Portanto preocupar-se e agir sobre a cultura e o clima existente é preocupar-se, com seriedade, com a perpetuidade organizacional.

Vale ressaltar que o conhecimento sobre o comportamento e a motivação das pessoas possibilita melhor utilização dos recursos humanos e, ao mesmo tempo, previne a resistência às mudanças.

Conclui-se que a realização de um projeto de diagnóstico de Recursos Humanos preocupado em conhecer a cultura e em constatar o clima organizacional existente numa Organização é de suma importância pois através deste estudo a Organização terá subsídios como:

- diagnóstico motivacional;
- a discrepância entre a realidade percebida e desejada;
- os pontos de maior e de menor satisfação;
- o estilo gerencial mais recomendável na situação, etc.

Acima de tudo, o levantamento de clima é um excelente instrumento de feedback e de intervenção organizacional.

Analisando a situação, tenho a expectativa de que se o grau de satisfação dos funcionários do DRH da Fundação de Ação Social do Paraná-FASPAR, estiver comprometido, então não haverá empenho dos mesmos em desenvolver suas atividades a contento, pois lhe falta noção do prejuízo que sua inabilidade, sua falta de treinamento acarreta no cumprimento das metas, objetivos e finalidade do setor.

4.2 OBJETIVO GERAL

Subsidiar o planejamento de capacitação de pessoal, na FASPAR, através de elaboração do quadro fidedigno da situação atual, do conhecimento das possíveis deficiências existentes,

prevenindo resistências, e sugerindo mudanças com base nos resultados a serem alcançados.

2.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- levantar indicadores de satisfação que configurem o clima da organização;
- detectar e interpretar as expectativas, as aspirações dos funcionários do DRH/FASPAR;
- testar o grau de satisfação dos funcionários atendidos pelo RH da FASPAR;
- tabular e interpretar os resultados coletados, avaliando suas repercussões sobre o clima organizacional da FASPAR;
- identificar aspectos que a organização poderia modificar para facilitar o desempenho dos funcionários do DRH.

Se não for propiciado treinamento, feedback de adequação, então a tendência é a manutenção da insatisfação, da falta de comprometimento, do mau relacionamento com os colegas, porque os funcionários não terão claro o seu papel, as metas, os objetivos e a finalidade do RH e da FASPAR.

5 EMBASAMENTO TEÓRICO

5.1 A CONSCIÊNCIA DA CIDADANIA

Num país em que o Estado precedeu a Nação, a sociedade não reconhece o governo como seu representante. Em função disso, as pessoas não se sentem responsáveis pelo que ocorre na esfera do coletivo e assim não lhes parece uma coisa natural reivindicar os próprios direitos, assim como suas responsabilidades sociais.

Nenhuma forma ou sistema de governo tem chance de funcionar adequadamente no país se não tiver início no comportamento sério de cidadania responsável pela participação ativa da coisa pública e pela exigência de que os representantes sejam, no mínimo, fiéis com os que os elegeram. Seja através de partidos, seja, individualmente, ou por meio de órgãos de classe, cabe às pessoas a participação e a cobrança.

Relacionar-se com a coisa pública não é simplesmente contabilizar as vantagens pessoais que se exige como contrapartida ao apoio que se deu ao candidato vencedor. É principalmente ajudá-lo a governar, exigindo, cobrando e estando sempre presente. O apoio pessoal deve ser dado ao sistema de governo que se considera mais adequado à participação do cidadão na política, não apenas na hora do voto, como tem sido até agora.

Rousseau dizia: "não pode haver patriotismo sem liberdade, não pode haver liberdade sem virtude e sem cidadãos; crie-se cidadãos e se terá tudo que é preciso; sem eles só teremos escravos aviltados e marginalizados."

5.2 DEFESA DOS DIREITOS

A privação dos direitos sociais e individuais através da perda do direito ao trabalho (desemprego), das dificuldades por vezes intransponíveis de acesso a bens e serviços que atendam às necessidades de sobrevivência, bem como a desvalorização e o descrédito do homem em face a valorização das outras formas de vida ameaçam hoje a ordem social, organizacional e o equilíbrio humano. Numa sociedade onde prevalece uma atitude paternalista e castradora e onde as técnicas administrativas e as estruturas organizacionais não vêm acompanhando o crescimento das demandas, o cidadão se vê completamente desamparado, sem sistemas que protejam e garantam o exercício de seus direitos, ou mesmo que lhe cobrem seus deveres.

É preciso garantir para todos o atendimento das condições mínimas de sobrevivência, a dignidade e o respeito à cidadania, para iniciarmos a ascensão social.

A criação de sistemas que permitam a defesa da cidadania, liberdade para as pessoas se organizarem e participarem da defesa dos ambientes de trabalho e da habitação, a garantia de

um sistema judiciário moderno e democrático, o desenvolvimento de um bom sistema educacional - só com a educação os homens são capazes de voar com as próprias asas- voltado para as necessidades imediatas de vida das comunidades e que lhes possibilite produzir mais alimento, construir suas casas, desenvolver melhor suas habilidades etc., são algumas das medidas que precisam ser valorizadas imediatamente, se houver desejo de sair desse degradante estágio de desenvolvimento e passar, aí sim, para o estágio de civilização que prevalece nos países do Primeiro Mundo.

5.3 BUSCA DA EXCELÊNCIA

A sociedade vem passando, em todo o mundo, nos últimos anos, por gigantescas transformações que tendem a ser uma constante, pelo menos até o final da década.

É cada vez maior o nível de consciência das pessoas sobre sua cidadania e conseqüentemente a defesa de seus direitos por produtos e serviços com melhor qualidade.

Dependendo desse contexto as organizações vêm sofrendo transformações exemplares. Mudanças estas nos mais variados níveis e costumes organizacionais.

Os novos tempos exigem um processo administrativo flexível e com longo espectro, indo desde o interior da empresa até o mercado-clientes. Esta nova visão precisa ser

internalizada em todos os níveis organizacionais. Vê-se hoje a necessidade de uma integração total na vida, nos procedimentos e atividades dos diversos setores da organização. Nesta nova realidade pressupõe-se uma estrutura flexível e dinâmica, onde todos os setores estejam comprometidos com os objetivos maiores da organização. Não se teria assim os antigos feudos departamentais e sim unidades sinérgicas, sem limitações departamentais ou culturais.

Inovações, criatividade, comprometimento e integrações entre setores são elementos indispensáveis para uma organização ter saúde e ser competitiva no contexto atual. Esses elementos em nível organizacional representam as contribuições de pequenas unidades ou de indivíduos integrados e comprometidos com o todo. Assim, uma "nova" organização precisa privilegiar a autonomia e incentivar uma política em que os funcionários assumam riscos pessoais e se considerem além de responsáveis pela operacionalização, empreendedores em todos os níveis da pirâmide organizacional.

A mentalidade conservadora e o protecionismo ou paternalismo, dos quais foram "vítimas" muitos dos empresários atuais, fizeram com que estes se acomodassem e acreditassem no "bem" eterno, a visão saudosista e irresponsável de muitas de nossas escolas de administração, gerenciadas por "dadores" de aulas, sem pesquisa ou conhecimento "real" do mundo

organizacional e preparando profissionais inadequadamente, são fatores que dificultam ou impedem os processos de transformação no interior das organizações.

É improvável que os processos de mudança organizacional tenham êxito com posições empíricas desassociadas do cientismo e técnicas administrativas. Precisa-se, para viabilizar com êxito as transformações, do esforço e da experiência do empreendedor, do "prático e também dos cientistas ou pesquisadores sociais e organizacionais, que se dedicam ao estudo e análise dos complexos problemas organizacionais.

Vê-se a escolha da metodologia e princípios utilizados para análise inicial ou diagnóstico como os grandes responsáveis pelo êxito e eficácia do processo de mudança. A organização dos anos noventa precisa de processos criados a partir de sua realidade e necessidade, os "pacotes" de idéias ou cursos e os modismos são coisas do passado.

Uma nova cultura organizacional, uma nova metodologia empresarial, uma nova ética profissional, enfim, ,uma nova organização, preparada para competir, é o que todos desejam.

5.4 A CULTURA E O CLIMA COMO CRITÉRIOS DE IDENTIDADE DE UMA ORGANIZAÇÃO

Um conceito tão amplo como o de cultura, cunhado a partir da interpretação da história evolutiva da espécie humana, como um todo, e em sua trajetória total, no tempo e no espaço, tem sua aplicação no âmbito das organizações empresariais, quando são consideradas como um subsistema em interação com um sistema maior e mais abrangente. Trata-se da mesma imagem mental, que se usa ao pensar o conceito de vida, quando aplicado a um organismo unicelular ou complexo, a uma espécie ou a uma célula. Esses diferentes níveis de manifestação da vida, encerram em si características que os fazem compartilhar uma mesma classe de fenômenos e podem ser identificados como tal.

Assim, a organização empresarial, é um conjunto delimitado de interações humanas, que podem apresentar as características que se consegue identificar como sendo as da cultura. Qualquer organização ou grupo de pessoas interagindo ordenadamente, na busca de um objetivo comum, tem cultura, uma vez que ela faz parte da história humana e de um contexto muito maior que é em si um repositório de cultura.

Porém, algumas organizações, no transcorrer do tempo de suas interações internas e externas transformam-se numa cultura. É preciso entender que a transformação de uma organização em uma

cultura é processual. Uma empresa ou uma organização, não nasce sendo uma cultura, ela se transforma ao longo do tempo numa cultura, da mesma forma que nossa história evolutiva nos cunhou como espécie biológica culturalmente adaptativa.

O grupo de pessoas que conforma a organização (os fundadores e, ao longo do tempo, os dirigentes), ao transacionar com o meio ambiente, e ao criar as estruturas internas, para responder a essa interação externa, estabelecem uma maneira própria de agir e interagir. com isto, criam para a empresa ou organização uma identidade reconhecível, no conjunto geral do ambiente de negócios, e nos mercados, bem como entre as pessoas que compartilham de seus limites internos.

Para o surgimento dessa identidade, a permanência das pessoas envolvidas no processo é vital. Uma organização que muda todo o seu pessoal, ou a maioria dele, muito freqüentemente, não tem como se transformar numa cultura. O grupo social constituinte da organização, necessita de tempo para que, da sua ação conjunta, nas interações internas e externas, seja possível emergir uma realidade socialmente construída, transformando-o numa cultura.

O agrupamento humano em interação numa organização, ao se relacionar entre si, e com o meio externo, através de sua estruturação interna do poder, faz uma construção social da realidade, que lhe propicia a sobrevivência como unidade,

segundo os mesmos princípios pelos quais mutações são preservadas dentro de cadeias ecológicas do mundo vivo.

As mutações representam a concretização de uma dada organização da vida, dentre o elenco maior das variedades comuns possíveis. De sua adequação ou não, às condições ambientais que a cercam, dependerá sua sobrevivência ou extinção.

Quando um grupo social atinge esse nível de criação de uma interpretação própria de sua relação com o meio ambiente externo, que é introjetada para dentro numa estruturação interna correspondente, passa a usufruir em plenitude do mecanismo adaptativo por excelência, incorporado pela nossa espécie na sua história evolutiva, ou seja, a cultura.

Uma cultura estabelece uma identidade, uma marca reconhecível, pelos de dentro e pelos de fora, através da exteriorização em formas variadas, de uma visão de mundo, de um modo próprio de fazer as coisas, de categorizar, de interagir, que emerge, via uma estrutura interna de poder, da configuração especial criada internamente, para responder às solicitações e peculiaridades apreendidas, reconhecidas no meio externo, pelas pessoas nas posições dirigentes.

É através da construção social da realidade estabelecida pela organização que os parâmetros e desafios do mercado adquirem significado, e estruturam ações por parte da empresa, que serão adequadas ou não, recompensadores ou prejudiciais,

conforme o nível de ajustamento daquela construção aos limites e incentivos, isto é, à ação seletiva do ambiente externo, do mercado.

A construção social da realidade encontrada numa organização, sua cultura, é produto da estrutura interna de poder que a conforma em suas relações e interações sociais e pessoais, em seus conteúdos e significados.

Focalizando o ambiente empresarial através de uma fundamentação antropológica, queremos evidenciar os aspectos processuais e dinâmicos da cultura que aí pode-se estabelecer. Empresas podem ou não, ser uma cultura; todas, porém, têm cultura, uma vez que fazem parte de um ambiente social maior, que é em si, uma cultura.

Uma empresa transforma-se numa cultura, cria sua maneira própria de ser, pensar ir, no processo de se constituir como um grupo organizado de pessoas em busca de um fim. Quando o fundador ou os fundadores criam a empresa, eles agrupam um conjunto de pessoas que chegam com seus conhecimentos, valores e comportamentos amalgamando tudo isto, em torno do objetivo de constituir a empresa, produzir um objetivo ou serviço, e colocá-lo no mercado.

5.4.1 Cultura

A primeira definição registrada no movimento contemporâneo das Ciências Sociais é atribuída ao inglês Edward B. TAYLOR (1832-1917) em sua famosa obra "Primitive Culture"(1871). "A cultura ou a civilização, em sentido etnográfico amplo, é aquele complexo total que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, o direito, os costumes e quaisquer outros hábitos e capacidades adquiridas pelo homem, enquanto membro da sociedade."

Para A.K.KROEBER(1876-1960): a cultura consiste em forma de comportamento explícitas ou implícitas, adquiridas e transmitidas mediante símbolos e constituem o patrimônio dos grupos humanos; o núcleo essencial da cultura são as idéias tradicionais e especialmente os valores vinculados a elas. Os sistemas culturais podem ser considerados por uma parte, como produtos da ação e por outra, como elementos condicionantes da ação futura.

Algumas das definições dos antropólogos culturais de maior prestígio, como R. LINTON distinguem três classes de elementos culturais:

- os elementos universais, comuns aos membros adultos normais de uma sociedade; são as idéias, os hábitos, as pautas, as motivações e os condicionamentos;

- os elementos especiais são privativos de alguns membros do grupo, dotados de atitudes e habilidades singulares;
- os elementos alternativos, exclusivos também de alguns indivíduos do grupo, porém sem constituir-se em categorias específicas, tais como: interesse pela música, pela leitura, pelo cinema, etc.

Para TAYLOR, a gama de elementos culturais é mais ampla envolvendo: pautas de conduta, crenças, tabus, mitologia, religião, símbolos, valores e costumes.

5.4.2 Cultura Brasileira

A cultura brasileira tem características tão típicas e em muitos aspectos tão diferentes das realidades culturais dos outros países. Percebe-se com bastante clareza, na teia de relações humanas que preside os contatos diários entre as pessoas, nos valores prezados, nos padrões típicos de comportamento, uma generosa carga de humanismo.

Apesar de toda tendência que o brasileiro tem de imitar padrões de países mais desenvolvidos, felizmente consegue ainda, manter-se na rede dos próprios padrões de comportamento. É tendência do brasileiro auxiliar e solidarizar-se, sem necessariamente cobrar esta atenção.

Os traços de personalidade da cultura brasileira podem ser facilmente identificáveis. Um desses traços é a vocação para o que se pode chamar de "psicologismo", ou seja, para o respeito e até a atração pelos processos psicológicos de nós mesmos e do próximo.

A vocação para a não-violência também é traço bastante destacado. Os heróis brasileiros foram os bandidos famosos, mas o matuto esperto e, no terreno da lenda, a admiração é dirigida à esperteza do macaco que, pela sua criatividade, vence a força bruta da onça ou à tartaruga, que ganha, "usando a cabeça", a corrida do coelho. Essa característica de valorizar a aplicação da inteligência e habilidade psicológica sobre a força bruta na solução de problemas é um patrimônio muito valioso da cultura brasileira.

A característica brasileira de não valorizar em excesso o racionalismo também parece um traço muito saudável da cultura do Brasil. Um dos traços negativos da cultura brasileira é a desvalorização de muito do que é intrinsecamente brasileiro.

Outra característica da cultura brasileira é a sua abertura às mudanças. Uma cultura que foi influenciada (realmente) por tantas raças e culturas, oriundas de tão diversas partes do mundo, torna-se uma cultura muito menos rígida, o que faz com que possam ser aceitas e a preparação para enfrentar as mudanças sejam tidas como fenômeno natural, e

não uma violação de padrões de comportamentos rígidos e valores intolerantes.

5.4.3 Cultura Organizacional

Os conceitos de cultura organizacional mais usualmente encontrados na literatura vão desde o "conjunto de concepções, normas e valores submersos à vida de uma organização e que devem ser comunicados a seus membros através de formas simbólicas tangíveis"(BEYER & TRICE, 1986), até a proposta conceitual mais elaborada de SCHEIN que diz ser um "conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para ser considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas"(SCHEIN, 1986).

Segundo FLEURY (1989): "Cultura organizacional é um conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Edela L.P. de SOUZA (1977) conceitua "cultura organizacional" como o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema.

Assim, pode-se definir cultura organizacional como um modelo de crenças (opiniões) e de valores comuns que ajudam a compreensão individual da funcionalidade organizacional e, por consequência, permite a criação de normas de comportamento na organização.

A cultura organizacional se compõe de três elementos:

a)preceitos: por preceitos entende-se a autoridade e o conjunto de regulamentos e valores, explícitos ou implícitos, que regem a vida organizacional. Incluem-se aí: políticas administrativas, costumes sociais, estilos de gerência, rituais, cerimônias, tabus, tradições, dogmas, sanções, padrões de conduta esperada, etc.. É o conjunto das variáveis normativas da organização, equivalente à "dimensão nomotética" de Getzels(1958) e "etiqueta" de Berne;

b)tecnologia: por tecnologia entende-se o conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho organizacional, inclusive em suas relações com o ambiente externo. Incluem-se aí: maquinaria, equipamentos, divisão de tarefas, estrutura de funções, "lay-out", racionalização de trabalho,

recursos materiais, cronogramas, redes de comunicação, linguagem especializada, metodologia de serviços, etc. É o conjunto das variáveis objetivas da organização, e que envolve a cultura "material" dos antropólogos;

c) caráter: por caráter entende-se o conjunto das manifestações afetivo-volitivas espontâneas dos indivíduos que compõem a organização. Incluem-se aí: alegria, depressão, agressividade, medo, tensão, malícia, jocosidade, entusiasmo, carinho, apatia, etc. É o conjunto das variáveis subjetivas da organização, a chamada dimensão "ideográfica" de Getzels. É também comparável ao conceito de "sintalidade" de CATTELL(1961). A cultura assim concebida coincide com os três subsistemas principais da organização: o gerencial-administrativo, o tecnológico-estrutural e o psico-social.

As organizações têm subculturas. Freqüentemente se nota que há diversas culturas dentro de uma organização. Embora cada empresa tenha uma cultura dominante, (ou seja, valores, crenças, etc.) as corporações, divisões, setores, departamentos, etc., podem ter culturas diferentes da do grupo maior. Portanto, é importante distinguir as culturas dominantes das organizações das diversas subculturas que possam co-existir com elas.

Segundo Roger HARRISON a palavra "cultura" exprime mais a sensação de um modo de vida ou conjunto de normas difuso. Os nomes das culturas, porém, são tomadas às ideologias de HARRISON. Nas organizações, há crenças profundamente arraigadas acerca da forma pela qual o trabalho deve ser organizado, a forma como a autoridade deve ser exercida, as pessoas recompensadas e controladas. Quais são os graus de formalização necessários? Quanto planejamento, e com que antecedência? Que combinação de obediência e iniciativa se procura nos subordinados? As horas do trabalho têm importância, ou a indumentária, ou as excentricidades pessoais? E a contabilização das despesas, as secretárias, opções de ações e incentivos? Quem controla - comitês ou indivíduos? Há regras e procedimentos, ou apenas resultados? Tudo isso são partes da cultura de uma organização.

Essa cultura toma, freqüentemente, forma visível em suas instalações, escritórios, lojas ou filiais. Os tipos de pessoas que emprega, o cumprimento e a elevação de suas aspirações de carreira, seu status na sociedade, grau de mobilidade, nível de educação, tudo será um reflexo de cultura.

Existem quatro tipos de culturas: poder, papel, tarefa, pessoa.

5.4.3.1 A cultura do poder

Uma cultura de poder é quase sempre encontrada em pequenas organizações empresariais, tradicionalmente nas companhias dos magnatas inescrupulosos da América do século XIX, ocasionalmente nos atuais sindicatos e em algumas companhias imobiliárias, de comércio e financeiras. Sua estrutura é melhor representada como uma teia.

Se essa cultura tivesse um deus-patrono, este seria Zeus, o chefe todo-poderoso dos deuses da Grécia Antiga que governava por caprichos e por impulsos, com raios e chuvas de ouro que atirava do Monte Olimpo.

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

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

Essas culturas, e as organizações nelas baseadas, são orgulhosas e fortes. Têm a capacidade de se deslocar rapidamente, e podem reagir bem a ameaças ou perigos. O fato de se deslocarem, ou de se deslocarem na direção correta, porém, dependerá da pessoa ou pessoas no centro, pois a qualidade desses indivíduos é de importância primordial nessas organizações, e o problema da sucessão é a chave de seu sucesso continuado. Os indivíduos nelas empregados irão prosperar e ficarão satisfeitos na medida em que forem orientados para poder, de mentalidade política, que assumam riscos e considerem a segurança como elemento secundário em seu contrato psicológico.

O tamanho é um problema para as culturas de poder. A teia pode romper-se se procurar unir um número demasiado de atividades; na verdade a única forma pela qual a organização em teia pode crescer e permanecer como uma teia é gerando outras organizações, outras aranhas.

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

5.4.3.2 A cultura de papéis

Esta cultura é freqüentemente estereotipada como burocracia. A burocracia, porém, veio a adquirir uma nota pejorativa na linguagem comum, e assim se usará aqui o termo "papel". A estrutura que acompanha uma cultura de papéis pode ser esquematizada como um templo grego.

Seu patrono é o deus Apolo, o deus da razão, pois essa cultura trabalha pela lógica e pela racionalidade. A organização de papéis apoia sua força em seus pilares, suas funções ou especialidades. Esses pilares são fortes por direito próprio. O departamento financeiro, de compras, a agilidade de produção podem ter renome internacional por sua eficiência. O trabalho dos pilares e a interação entre os mesmos são controlados por:

- procedimentos para papéis - por exemplo, descrição da tarefa, definições de autoridade;
- procedimentos para comunicação - por exemplo, conjuntos exigidos de cópias de memorandos;
- regras para a solução de disputas - por exemplo, apelo aos pontos mais baixos de desvio.

São coordenados, no topo, por uma estreita faixa de alta administração, o frontão. Pressupõe-se deva ser essa a única coordenação pessoal necessária, pois se os pilares isolados realizam seu trabalho, conforme determinado pelas regras e

procedimentos, o resultado final será o planejado. Nesta cultura, o papel, ou descrição do trabalho, freqüentemente tem mais importância do que o indivíduo que o desempenha.

Os indivíduos são selecionados para desempenhar um papel de forma satisfatória, e este geralmente é descrito de tal maneira que uma faixa de indivíduos o possa desempenhar. Não se exige desempenho acima e além da descrição do papel, e tal desempenho pode, de fato, ser ocasionalmente destrutivo. A posição de poder é a principal fonte de poder nesta cultura; o poder pessoal desdenhado e o poder dos peritos é tolerado apenas em seu lugar adequado. As regras e procedimentos são os métodos principais da influência. A eficiência dessa cultura depende mais da racionalidade da alocação de trabalho e responsabilidade do que das personalidades individuais.

As organizações baseadas nos papéis terão sucesso enquanto puderem operar num ambiente estável; se o ano que vem for como este ano, de modo a que as regras testadas este ano funcionem no ano que vem - então o resultado será bom. Quando a organização pode controlar seu ambiente, por monopólio ou oligopólio, quando o mercado é estável, previsível ou controlável, ou quando o produto tem vida longa, então regras, procedimentos e trabalho programado terão sucesso.

Assim, o serviço público (um monopólio, em certo sentido), as indústrias de automóveis e petróleo (longos ciclos

vitais para os produtos e talvez algumas situações de oligopólio), companhias de seguros de vida e bancos comerciais (longos ciclos vitais para os produtos) são, geralmente, culturas baseadas em papéis, e bem sucedidas. Todavia, os pequenos recém-chegados a esse campo podem, perfeitamente, não ter uma cultura baseada em papéis, dado que suas metas não são estabilidade e previsibilidade, mas sim sobrevivência e crescimento.

Os templos gregos, porém, são inseguros quando a terra treme. As culturas de papéis são lentas em perceber a necessidade de mudança e lentas em efetua-las, mesmo se a necessidade para tanto for percebida. Se o mercado, as necessidades do produto ou o ambiente competitivo se alteram, a cultura baseada em papéis provavelmente continuará a avançar inalterável, confiante em sua capacidade de formar o futuro à sua própria imagem.

As culturas baseadas em papéis oferecem segurança e previsibilidade ao indivíduo. Oferecem uma velocidade previsível de subida ao topo de um pilar. Oferecem a oportunidade de se adquirir perícia de especialistas sem risco. Tendem a recompensar o homem que satisfaz, o homem preocupado em fazer seu trabalho segundo um padrão.

5.4.3.3 A cultura da tarefa

É orientada para o trabalho ou o projeto. A melhor representação da estrutura que a acompanha é uma rede, com algumas das malhas mais grossas e fortes do que as outras. Muito do poder e da influência reside nos interstícios da rede, nos nós. A chamada organização matriz é uma forma estrutural da cultura da tarefa.

A cultura baseada na tarefa não tem uma divindade inteiramente apropriada para presidi-la, talvez porque os Antigos estivessem mais interessados no estilo, princípio e poder do que no desempenho, pois toda ênfase da cultura reside em se fazer com que o trabalho seja executado. Com essa finalidade, a cultura procura reunir os recursos apropriados, as pessoas certas no nível certo da organização e deixá-las realizar o trabalho. A influência baseia-se mais no poder do perito do que no poder pessoal ou advindo da posição, embora essas fontes tenham seu efeito.

A influência também é mais dispersa do que em outras culturas, e cada indivíduo tende a achar que dispõe de mais influência. É uma cultura de equipe em que o efeito, o resultado, o produto do trabalho em equipe tende a ser o inimigo comum, obliterando objetivos individuais e a maior parte do status e das diferenças de estilo. A cultura de tarefa utiliza o

poder unificador do grupo para aumentar a eficiência e identificar o indivíduo com o objetivo da organização.

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

A cultura baseada na tarefa é, portanto, adequada quando são importantes a flexibilidade e a sensibilidade em relação ao mercado ou ao ambiente. Tal cultura será encontrada quando o mercado for competitivo, quando for curta a vida do produto, quando for importante a rapidez de reação.

Portanto, a cultura baseada na tarefa floresce quando a rapidez de reação, a integração, a sensibilidade e a criatividade são mais importantes do que o alto grau de especialização.

É difícil o controle nessas organizações. Ele é mantido, essencialmente, pela alta gerência, por meio de alocação de

projetos, pessoas e recursos. Os projetos vitais são entregues a indivíduos capazes, sem restrições de tempo, espaço ou material.

A cultura baseada na tarefa é a preferida, como uma opção pessoal de trabalho, pela maioria dos gerentes, certamente nos níveis médio e júnior. É a cultura apontada pela maior parte das teorias de comportamentos das organizações, com sua ênfase em grupos, poder da perícia, recompensas por resultados, fusão de objetivos individuais e do grupo. É a cultura mais sintonizada com as atuais ideologias de alteração e adaptação, liberdade individual e baixos diferenciais de status. Mas nem sempre é a cultura adequada ao clima e à tecnologia. Se nem todas as organizações adotam essa cultura, pode ser que não seja apenas por serem antiquadas e ultrapassadas - mas sim porque estão certas em não fazê-lo.

5.4.3.4 A cultura da pessoa

Este tipo de cultura é rara. Não será encontrada em muitas organizações, mas muitos indivíduos irão prender-se a alguns de seus valores. Nessa cultura, o indivíduo é o ponto central. Se houver uma estrutura ou uma organização, esta existirá apenas para servir e assistir os indivíduos na mesma.

Se um grupo de indivíduos decidir que é de seu próprio interesse reunir-se para melhor seguir suas próprias tendências, para fazer o que quer, e decidir que um escritório, um espaço,

algum equipamento ou mesmo a assistência de secretárias e funcionários poderia ajudar, então a organização resultante terá uma cultura baseada na pessoa. Existirá apenas para as pessoas que dela fazem parte, sem qualquer objetivo superior. Ordens de advogados, sociedade de arquitetura, comunidades hippies, grupos sociais, famílias, algumas pequenas firmas de consultoria têm, freqüentemente, essa orientação para a "pessoa". Sua estrutura é a menor possível - a melhor palavra para descrevê-la é cacho, ou talvez uma galáxia de estrelas individuais.

Dionísio é a divindade que lhe serve de patrono - o deus do indivíduo orientado para si mesmo, o primeiro existencialista.

Obviamente, não são muitas as organizações que podem existir com esse tipo de cultura, dado que as organizações tendem a ter objetivos acima e além dos objetivos coletivos dos que as formam. Além disso, mecanismos de controle ou mesmo hierarquias de administração são impossíveis nessas culturas, a não ser por consentimento mútuo. O contrato psicológico afirma que a organização é subordinada ao indivíduo e dele depende para existir. O indivíduo pode abandonar a organização, mas raramente a organização tem poder para expulsar o indivíduo.

No entanto, embora seja raro encontrar uma organização em que predomine a cultura baseada na pessoa, freqüentemente serão encontrados indivíduos cuja preferência pessoal recai sobre esse

tipo de cultura, mas que se acham operando numa organização mais típica. O estereótipo do professor é um homem orientado para a pessoa, operando numa cultura baseada nos papéis. Faz o que tem a fazer, ensina o que precisa para manter sua posição naquela organização. Essencialmente, porém, considera a organização como uma base sobre a qual pode construir sua própria carreira, por em prática seus próprios interesses, os quais podem, indiretamente, aumentar o interesse da organização, embora não seja esse o ponto central que leva o indivíduo a colocá-los em prática. Os especialistas das organizações comerciais, consultores em hospitais, arquitetos da administração municipal - freqüentemente sentem pouca fidelidade em relação à organização, considerando-a mais como um lugar onde podem ver em prática seus interesses, com algum benefício adicional para o empregador principal.

Os indivíduos com esta orientação não são pessoas de trato fácil. Há pouca influência que se possa fazer operar sobre eles. Sendo especialistas, freqüentemente é fácil para eles obterem outro emprego, ou estão protegidos por fundo de garantia, de modo que o poder do recurso não tem força alguma. É improvável que reconheçam a força da perícia. Geralmente não se dispõe de poder coercitivo. Só resta o poder pessoal, e tais indivíduos não se deixam impressionar facilmente por personalidade.

5.4.4 Fatores que influenciam a escolha da cultura e a estrutura da organização

As culturas foram descritas de forma impressionista. Não foram definidas com rigor. Uma cultura não pode ser definida com precisão, pois é algo percebido, sentido.

As descrições impressionistas apontaram alguns fatores que influenciariam uma escolha de cultura e estrutura para uma organização. Esses fatores precisam ser examinados com muito cuidado. Os principais são:

- história e propriedade;
- tamanho;
- tecnologia;
- metas e objetivos;
- o ambiente;
- as pessoas

5.5 DESVENDANDO A CULTURA DE UMA ORGANIZAÇÃO

5.5.1 O Histórico da Organização

Recuperar o momento da criação da organização e sua inserção no contexto político e econômico da época é essencial, pois propicia a compreensão da natureza da organização suas metas e objetivos. Ainda nesta recuperação histórica é importante investigar os incidentes críticos porque passou a

organização: crises, expansões, pontos de inflexão, de fracassos ou sucessos.

5.5.2 O Processo de Socialização de Novos Membros

O momento de socialização é crucial para a reprodução do universo simbólico. É através das estratégias de integração do indivíduo à organização que os valores e comportamentos vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros.

Os rituais de socialização desempenham ao mesmo tempo o papel de inclusão do indivíduo ao grupo e delimitação do processo de exclusão dos demais.

5.5.3 As Políticas de Recursos Humanos

As políticas de RH desempenham um papel relevante no processo de construção de identidade da organização, pois desvendam como os dogmas, os ritos, consubstanciados nas políticas e práticas de gestão de pessoal, mediam a relação entre o indivíduo e a organização.

Não só as políticas de captação e desenvolvimento de RH, em seus processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, mas também as políticas de remuneração e carreira desempenham um papel fundamental neste sentido.

Analisando as políticas explícitas e principalmente as políticas implícitas de Recursos Humanos de uma organização,

observando suas consistências e inconsistências, é possível decifrar, interpretar os padrões culturais da organização.

5.5.4 O processo de comunicação

A comunicação constitui um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização.

O mapeamento do sistema de comunicação, sistema este pensado tanto como meios, instrumentos, veículos, como a relação entre quem se comunica é fundamental para apreensão deste universo simbólico.

Entre os meios de comunicação é preciso identificar tanto os meios formais orais (contatos diretos, reuniões, telefonemas) e escritos (jornais, circulares, memorandos) como os meios informais. O mapeamento dos meios possibilita o desvendar das relações entre categorias, grupos e áreas da organização.

5.5.5 A Organização do Processo de Trabalho

A análise da organização do processo de trabalho, tem sua componente tecnológica e em sua componente social, como forma de gestão da força de trabalho possibilita a identificação das categorias presentes na relação de trabalho. Subsídia também o mapeamento das relações de poder entre as categorias de empregado e entre áreas da organização.

No processo de investigação da cultura de uma organização ela se coloca como uma categoria metodológica importante para desvendar aspectos formadores da identidade organizacional; por outro lado, ao definir as bases materiais sobre as quais se assentam as relações de poder, essa categoria fornece o referencial para se decifrar a dimensão política constitutiva do elemento simbólico, ou seja, para se questionar como os elementos simbólicos ocultam, instrumentalizam relações de poder, é preciso rebater a análise para o plano concreto das relações entre os agentes, no processo de trabalho.

5.5.6 As Técnicas de Investigação

Os estudos do tipo diagnóstico de clima e cultura organizacional se apoiam em técnicas de levantamento de opinião, que vão desde o questionário com perguntas fechadas, utilizando escalas e entrevistas estruturadas ou semi-estruturadas. São pesquisas cuja ênfase é mais quantitativa.

Outras linhas de estudo sobre cultura organizacional privilegiam o enfoque qualitativo. Nesse tipo de estudo, utilizam-se dados secundários da própria organização, como: documentos, relatórios manuais de pessoal, organogramas, funcionogramas, jornais ou dados estatísticos sobre o setor de atividade econômica sobre o mercado de trabalho, etc., e dados primários com técnicas de entrevistas (estruturadas ou não

estruturadas) observação participante e não participante e dinâmicas de grupo, com uso de jogos, simulações.

5.5.7 Aspectos Culturais da Organização Pública

Há várias maneiras de diferenciar administração pública de administração privada.

Começando pela dimensão cultural tecnológica, podemos dizer que a organização pública é mais complexa do que a privada. Embora as funções administrativas básicas sem as mesmas (planejar, coordenar, controlar, etc.) são muito diferentes a estrutura organizacional, a distribuição de poder, os sistemas de controle, o relacionamento com o ambiente e o "feed-back".

A característica mais óbvia é a divisão de poder tripartida (executivo, legislativo e judiciário) que traz como consequência a importância do fator político no órgão público. A estrutura organizacional é em parte política e em parte técnica, os cargos são em parte estáveis e em parte instáveis, sujeitos ao grau de confiança que oscila em cada mudança de governo. Essa mudança altera as metas e os programas de trabalho. Assim sendo o trabalho de D.O., em princípio, tem garantida uma existência limitada pela vigência de um governo. A continuidade de ser re-contratada.

Na administração pública é maior a distância entre os centros decisores e os usuários. Por isso mesmo o sistema de

"feed-back" é mais lento e a rede de controles mais complicada. Multiplicam-se sistemas de segurança para garantir o bom desempenho dos papéis funcionais, criando uma burocracia que não facilita as mudanças com a agilidade que o desenvolvimento requer.

Numa análise da dimensão cultural que se refere aos preceitos, encontramos várias características bem marcantes na administração pública. englobam-se aí valores, cerimônias, cânones, etc.

A diferença mais evidente é o domínio do bem social, da coisa pública, sobrepujando a propriedade particular e a lucratividade. No dizer textual de um administrador que já trabalhou nas duas culturas: "Na empresa privada você está defendendo o que é seu; na empresa pública você está defendendo o que é de todos e não é de ninguém. Se der certo, está bem; se não der certo também não faz mal". Essa percepção é a comum e traz como consequência uma série de costumes e rituais típicos, em grande parte ambivalentes. Se, por um lado ocorre distanciamento e alienação do usuário no processo organizacional (especialmente no processo decisório e sistema de comunicação), por outro lado é enfatizada a proteção e o paternalismo que o usuário espera. Esses valores de bem social trazem consigo uma ritualística para enfatizar as obras realizadas e os patriarcas

por elas responsáveis. Há, portanto, um cultivo ostensivo do paternalismo.

Por outro lado, há o valor da não privacidade, da disponibilidade à devassa pública, da prontidão para prestar contas. Esses valores reforçam os esquemas de segurança para proteção da vulnerabilidade à crítica. Se, por um lado, há uma vigilância pública sobre a administração, por outro, depois da verba alocada, há maior tolerância para correr riscos.

Numa análise da dimensão do caráter da cultura da administração pública percebe-se menos agressividade e competitividade, mais flexibilidade em horários e prazos. Esse tipo de cultura atrai pessoas com motivos de realização mais baixos, predominando a motivação afiliativa e a de poder. "Os funcionários públicos admitem um controle maior, possivelmente porque têm menos acesso ao poder central ou por que aceitam melhor o estilo gerencial paternalista" (SOUZA, 1977).

5.5.8 Clima Organizacional

Quando se fala em clima organizacional, pode-se dizer que este é resultante da cultura organizacional, e sua expressão/conseqüência é demonstrada no desempenho dos funcionários.

Para manter uma organização em pleno funcionamento e obter os resultados desejados ao nível de excelência, exige-se

além da qualidade, adequação tecnológica, etc., um clima organizacional favorável.

Historicamente, o conceito de clima organizacional remonta às descrições do ambiente, ou "mapas cognitivos", de JOLMAN(1926), com uma visão referente somente às percepções individuais. Já pelos anos 30, Kurt LEWIN relaciona o comportamento humano com o ambiente. LEWIN acredita no conceito de atmosfera psicológica e sustentava que era uma realidade empírica e que sua existência poderia ser demonstrada como qualquer outro fato físico.

FOREHAND e GILMER (1964) definem clima organizacional como:" um conjunto de características que descrevem uma organização, que a distinguem de todas as outras, são relativamente estáveis no tempo e influenciam as pessoas que dela fazem parte". LITWIN e STRINGER (1968) dizem que o clima organizacional "é um conjunto de propriedades mensuráveis do meio ambiente de trabalho percebido direta ou indiretamente pelas pessoas que dele fazem parte e que parecem influir na sua motivação ou comportamento". O aspecto relevante desta definição é considerar a percepção do funcionário sobre as condições gerais criadas e/ou estabelecidas, enfatizando a natureza subjetiva da qualidade do meio ambiente de trabalho.

Os fatores climáticos, segundo STEERS e PORTER (1975) "afetam o comportamento das pessoas na medida em que interagem

com outros fatores de origem individual". A importância desta relação foi discutida pela primeira vez por Kurt LEWIN (1938, 1951), que propôs um modelo de comportamento humano considerando tanto as diferenças individuais quanto o clima ou meio ambiente, bem como a interação dinâmica entre ambos.

LITWIN e STRINGER, por sua vez, consideram clima organizacional como resultante de várias forças, tais como as experiências pessoais passadas, pressões exercidas pelo sistema organizacional formal e pela natureza das tarefas, pelas necessidades específicas, expectativas e valores dos membros de uma organização e pelo estilo de liderança das chefias. Por esta razão, propõem indicadores centrados basicamente nas percepções individuais das características de uma dada empresa que são os seguintes;

- estrutura: percepção do alcance das pressões, regras, regulamentos e censura de uma organização;
- responsabilidade individual: sentimentos de autonomia;
- recompensas: sentimentos ligados à confiança de receber compensação pelo trabalho bem-feito;
- risco: percepção do grau de risco e desafio na situação de trabalho;
- calor e apoio: sentimento de amizade e cooperação no trabalho;

- tolerância e conflito: grau de confiança de que há tolerância para opiniões e pontos de vista diferentes.

Segundo Edela L.P. SOUZA:

"O clima organizacional é um fenômeno resultante de interação dos elementos da cultura. É uma decorrência do peso de cada um dos valores culturais e seu efeito sobre os outros dois. A excessiva importância à tecnologia leva a um clima desumano, ao mesmo tempo em que a pressão das normas gera tensões. Cada um dos três elementos da cultura é formado por diversos componentes, são várias as combinações possíveis entre eles, criando-se climas de maior ou menor rigidez, realização e emocionalidade".

Segundo CHIAVENATO (1976), "O termo 'clima organizacional' refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes.

O termo clima organizacional é utilizado para descrever a totalidade de elementos numa determinada situação de trabalho que está além do controle imediato dos indivíduos e que são determinados pela organização e pelo conjunto de pessoas que dela fazem parte. Estes elementos poderão variar desde o meio ambiente físico do local de trabalho até atributos gerais e abstratos da atmosfera ou psicológica que uma coletividade cria.

O clima organizacional reflete os padrões culturais vigentes na empresa, traduzidos em termos de sua filosofia,

política de atuação interna e externa, valores, normas, padrões de comportamento, tradições e folclore.

O estudo de clima das organizações tem sido negligenciado entre nós. O assunto é, no entanto, da maior importância para o entendimento e manejo da dinâmica organizacional, quer em suas relações internas, quer externas, já que os clientes se deixam influenciar pelo clima percebido na organização.

A análise de clima dá subsídios valiosos para o administrador, tais como: o diagnóstico motivacional, a discrepância entre realidade percebida e desejada, os pontos de maior e de menor satisfação, o estilo gerencial mais recomendável na situação, etc. Acima de tudo, o levantamento de clima é um excelente instrumento de feed-back e de intervenção organizacional.

Quando as atitudes do grupo se tornam inconvenientes ou até ameaçadoras, no funcionamento de uma empresa, os especialistas do assunto continuam recomendando como providência inicial e básica, que se indague os verdadeiros fatores que afetam o clima da organização e como isto ocorre.

Seguem abaixo alguns fatores determinantes do "clima":

- adequação da estrutura: o grau em que a estrutura hierárquica facilita e estimula a consecução dos objetivos da organização;

- benefícios: o grau de satisfação com os benefícios existentes, a facilidade de utilização e a suficiência do elenco de benefícios;
- motivação: os aspectos de estima e auto-realização proporcionados pelo trabalho;
- relacionamento com a chefia. O nível de relacionamento profissional existente entre as chefias e os subordinados, sua qualidade e as influências no trabalho;
- clareza de objetivos: o grau que a organização estabelece linhas explícitas de ação expressas por objetivos e planos bem definidos;
- qualidade do processo decisório: a formulação, implantação e revisão sistemática de decisões baseadas em informações adequadas;
- integração e comunicação: o grau em que a empresa assegura comunicações efetivas em toda a organização e promove interações cooperativas entre as suas unidades e departamentos;
- estilo gerencial: o grau de abertura e encorajamento à iniciativa individual direcionada a uma maior eficácia organizacional;

- orientação para desempenho profissional: o grau de ênfase dado à responsabilidade individual para resultados claramente definidos e altos níveis de desempenho;
- vitalidade organizacional: o grau de dinamismo da organização, conforme refletido na sua capacidade de mudar, estabelecer programas e objetivos arrojados, e manter ritmo interno desafiante;
- remuneração: o grau em que a remuneração é vista como sendo equitativa, competitiva e relacionada ao desempenho individual;
- desenvolvimento de Recursos Humanos: o grau em que a organização fornece oportunidade de progresso profissional e as experiências necessárias à preparação de indivíduos para cargos de chefia;
- imagem da empresa: a classificação da organização em termos de imagem transmitida aos funcionários/clientes;
- qualidade/produtividade: o grau de preocupação quanto à qualidade dos produtos e serviços, bem como o aumento da produtividade;
- quantidade de trabalho: a percepção dos funcionários quanto à quantidade de trabalho a eles atribuída, a

distribuição do trabalho existente na unidade e a suficiência de pessoal para a realização dos serviços.

A reorientação da pessoa no sentido de um comportamento reativo a mudanças está ligada de forma especial ao clima e às formas organizacionais. Se não puder contar com orientação e apoio seguro da entidade organizacional, o homem do século XX vai resistir, ao invés de se adaptar à mudança.

A eficiência e efetividade de uma organização pode ser aumentada, através do cuidado e atenção que se atribui ao clima organizacional, que satisfaça as necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, seja condizente e articulado aos objetivos da organização, para o alcance do bem coletivo.

6 METODOLOGIA

Sendo esse um estudo exploratório, os procedimentos que serão utilizados darão prioridade aos aspectos quantitativos uma vez que há necessidade de atrair os costumes e hábitos existentes no passado e os valores atuais que se configuram nas aspirações dos funcionários, e que se repercute a nível de satisfação ou insatisfação dos mesmos.

6.1 POPULAÇÃO

A população envolve 980 funcionários. A amostra por sorteio será de 147 funcionários, representando 15% do total. Eles desenvolvem atividades das áreas administrativas, social e gerência, entre outros.

6.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS QUE SERÁ UTILIZADO

6.2.1 Descrição das características do Instrumento

O instrumento para a investigação consta de um questionário com 112 perguntas fechadas, sem identificação do indivíduo para preservar o anonimato. Os sujeitos da pesquisa deverão escolher 1 das 5 alternativas em cada questão, que variam de 0% a 100%.

6.2.2 Descrição das informações que o instrumento pretende colher

O instrumento acima citado contém 112 perguntas referentes às condições organizacionais, pessoal, ambiental e outros itens. Inclui, nos itens de 1 a 12, temas referentes à obtenção dos resultados pela Instituição e a política da empresa; de 13 a 22, os itens referem-se à produtividade e relações interpessoais; de 24 a 38 referem-se à administração e ao planejamento; de 39 a 47, os itens tratam das condições de trabalho; de 48 a 64, do conteúdo do trabalho, do controle e da

coordenação. De 65 a 72, as questões incluem a avaliação, a crítica e a comunicação. De 73 a 82, o sentido de realização; de 83 a 89 o reconhecimento pelo trabalho realizado. De 90 a 103 os temas dizem respeito à responsabilidade e à criatividade; de 104 a 112 os temas envolvem a promoção. Esses aspectos são importantes no estudo do clima organizacional.

6.2.3 Descrição do uso do instrumento escolhido

Pretende-se seguir os seguintes passos:

- a) expor à aprovação da direção da FASPAR (Fundação de Ação Social no Paraná) a justificativa e objetivos, com a finalidade de chamar a atenção da alta administração para captar os valores existentes no clima de organização;
- b) convocar os funcionários, após o sorteio, para explicação prévia das questões relativas à investigação;
- c) distribuir o questionário e solicitar que em uma hora seja devolvido, com as devidas respostas. A aplicação deverá ser feita por mim.

7 TABULAÇÃO DOS DADOS

Através de editoração eletrônica pretende-se obter as médias ponderadas em cada pergunta por meio da computação eletrônica, bem como o escore de especificação de cada um dos indicadores respectivos.

Depois far-se-á uma análise do conteúdo que resultou do levantamento efetuado, buscando comparar com os objetivos do trabalho. Serão incluídas considerações conclusivas com propostas ou sugestões que se fizerem necessárias para que seja construído um projeto de mudança organizacional na FASPAR.

Após relatório final da pesquisa, serão realizados seminários de conscientização sempre envolvendo a alta administração e os funcionários envolvidos na investigação. Os resultados e as sugestões coletivas serão divulgados.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS. **Recursos Humanos foco na modernidade.** Rio de Janeiro : Qualitymark, 1992.
- 2 ALBUQUERQUE, J.A.O. **Cultura, educação e Desenvolvimento.** Petrópolis : Vozes, 1971.
- 3 BLAKE & MONTON. **A estruturação de uma empresa dinâmica através do desenvolvimento organizacional do Tipo Grid.** São Paulo : Blücher, 1972.
- 4 BERGER, Peter; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade.** Petrópolis : Vozes, 1984.
- 5 CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** São Paulo : Mc Graw, 1976.
- 6 FLEURY, M.Tereza L. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo : Atlas, 1989.
- 7 HANDY, Charles B. **Como compreender as organizações.** Rio de Janeiro : Zahar, 1976.
- 8 MARTINS, Onilza B. **Antropologia aplicada à administração de Recursos Humanos. Apostila do curso de Pós-Graduação em RH.** Curitiba : Curso de Pós-Graduação em RH, 1993.
- 9 PILARES, Valmir. **Recursos humanos descon siderações gerais.** São Paulo : Nobel, 1991.
- 10 TAVARES, M.das Graças de Pinho. **Cultura organizacional uma abordagem antropológica da mudança.** S.l. : Qualitymark, 1991.
- 11 TOLEDO, Flávio. **Administração de Pessoal: desenvolvimento de RH.** São Paulo : Atlas, s.d.
- 12 SOUZA, Edela L.P. **Clima e Cultura organizacionais.** São Paulo ; Blücher, 1978.

- 13 REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. S.l. : Fundação Getúlio Vargas, 1980.
- 14 REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO. São Paulo : USP, 1991.
- 15 REVISTA DE ADMINSTRAÇÃO PÚBLICA. S.l. : Fundação Getúlio Vargas, 1981.
- 16 REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO. São Paulo : USP, 1978.
- 17 REVISTA SEMESTRAL DE RECURSOS HUMANOS. São Paulo : Cortez, 1990.
- 18 REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. S.l.: s.n, 1994.

ANEXOS

ANEXO 1 - CRONOGRAMA

CRONOGRAMA DE EVENTOS

Discriminação das atividades	Mar e Abr. 96 01 à 31	Mai/96 01 à 31	Jun/96 01 à 31	Jul/96 0 à 31	Ago/96 0 à 31	Set/96 0 à 31	Out/96 0 à 31	Nov/96 0 à 31	Dez/96 0 à 31	Jan/97 0 à 31
Identificação do problema e levantamento da situação junto às chefias										
Construção do Referencial Teórico e Plano de Estudo de Campo										
Elaboração do Questionário, realização de Pré-Teste e reformulação do Questionário										
Elaboração da Programação de computador e aplicação do instrumento no campo										
Tratamento de dados (confeção dos relatórios)										
Análise e interpretação dos resultados										
Elaboração do Relatório Final										
Divulgação dos Resultados para a Diretoria e funcionários envolvidos.										

ANEXO 2 QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO

ITENS	[00] [25] [50] [75] [100] [%] [%] [%] [%] [%]
•Obtenção dos resultados pela Instituição e Política da empresa	
01. A INSTITUIÇÃO SE ORGANIZA VISANDO APENAS SEUS EFEITOS ECONÔMICOS	[1] [2] [3] [4] [5]
02. A INSTITUIÇÃO SE ORGANIZA PENSANDO TAMBÉM SOBRE O PESSOAL DA INSTITUIÇÃO	[1] [2] [3] [4] [5]
03. A EMPRESA ESTÁ BEM ORGANIZADA	[1] [2] [3] [4] [5]
04. SÓ AS CHEFIAS CONHECEM OS OBJETIVOS DA EMPRESA	[1] [2] [3] [4] [5]
05. TODOS OS FUNCIONÁRIOS CONHECEM OS OBJETIVOS DA EMPRESA	[1] [2] [3] [4] [5]
06. OS FUNCIONÁRIOS SABEM QUAIS AS METAS DE SUA EMPRESA	[1] [2] [3] [4] [5]
07. A EMPRESA É CONHECIDA COMO BOA EMPRESA	[1] [2] [3] [4] [5]
08. ELA SE PREOCUPA COM SUA IMAGEM	[1] [2] [3] [4] [5]
09. OS PLANOS DE TRABALHO DA EMPRESA SÃO DIVULGADOS ENTRE OS FUNCIONÁRIOS	[1] [2] [3] [4] [5]
10. OS FUNCIONÁRIOS PODEM CRESCER COM O CRESCIMENTO DA EMPRESA	[1] [2] [3] [4] [5]
11. OS PROBLEMAS SÓ SE RESOLVEM QUANDO É IMPOSSÍVEL ADIÁ-LOS.	[1] [2] [3] [4] [5]

ITENS	[00] [%]	[25] [%]	[50] [%]	[75] [%]	[100] [%]
12 A EMPRESA RESOLVE OS PROBLEMAS VISANDO HARMONIZAR OS OBJETIVOS DOS FUNCIONÁRIOS	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
• Produtividade e relações interpessoais					
13 É GRANDE O CLIMA DE COOPERAÇÃO NA EMPRESA	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
14 AS CHEFIAS COOPERAM ENTRE SI	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
15 OS FUNCIONÁRIOS COOPERAM MUITO ENTRE SI	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
16 A EMPRESA POSSUI CLIMA DE RELAÇÕES ESTIMULANTE	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
17 HÁ EQUIPES BEM INTEGRADAS NA EMPRESA	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
18 PERMITE-SE QUE O PESSOAL TRABALHE OS PADRÕES QUE ESCOLHEU COMO SATISFATÓRIOS	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
19 CONSERVA-SE NA INSTITUIÇÃO MESMO OS FUNCIONÁRIOS IMPRODUTIVOS BUSCANDO MELHORAR SUA PRODUTIVIDADE	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
20 É PRECISO EXERCER PRESSÃO SOBRE O PESSOAL EXISTENTE PARA QUE OS RESULTADOS IMEDIATOS SEJAM ATINGIDOS	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
21 AS DECISÕES SOBRE OS RECURSOS HUMANOS TOMADAS NA EMPRESA LEVAM EM CONTA APENAS O MOMENTO PRESENTE	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
22 HÁ RECURSOS HUMANOS SUFICIENTE PARA REALIZAR O TRABALHO NOS PADRÕES SEM PRECISAR EXERCER PRESSÃO	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]

ITENS	[00] [25] [50] [75] [100] [%] [%] [%] [%] [%]
• Administração e planejamento	
23 A EMPRESA ESTÁ ORGANIZADA	[1] [2] [3] [4] [5]
24 QUASE NÃO HÁ ATRASOS NA REALIZAÇÃO DOS TRABALHOS	[1] [2] [3] [4] [5]
25 A CHEFIA TEM UMA CARGA DE TRABALHO QUASE CONSTANTE	[1] [2] [3] [4] [5]
26 A CHEFIA QUASE NÃO PLANEJA	[1] [2] [3] [4] [5]
27 EM GERAL NÃO PRECISA DE HORA EXTRA	[1] [2] [3] [4] [5]
28 AS CHEFIAS GOZAM SEMPRE DE FÉRIAS	[1] [2] [3] [4] [5]
29 O PROCESSO DE DECISÃO DAS CHEFIAS É ADEQUADO	[1] [2] [3] [4] [5]
30 AS CHEFIAS DESSA EMPRESA CUMPREM O PROMETIDO	[1] [2] [3] [4] [5]
31 OS SUBORDINADOS CONFIAM NAS CHEFIAS	[1] [2] [3] [4] [5]
32 AS CHEFIAS OUVEM OS SUBORDINADOS	[1] [2] [3] [4] [5]
33 AS CHEFIAS DESSA EMPRESA SÃO OUVIDAS PELOS FUNCIONÁRIOS	[1] [2] [3] [4] [5]
34 NOS PLANOS HÁ MUITA ÊNFASE NA PRODUTIVIDADE	[1] [2] [3] [4] [5]
35 NOS PLANOS, NÃO SÃO LEVADOS EM CONTA PROGNÓSTICOS FUTUROS	[1] [2] [3] [4] [5]
36 OS PLANOS NÃO LEVAM EM CONTA AS SUGESTÕES DOS FUNCIONÁRIOS	[1] [2] [3] [4] [5]
37 O PLANO É FEITO DE FORMA QUE OS ENVOLVIDOS NÃO SE SINTAM PRESSIONADOS A CUMPRÍ-LO	[1] [2] [3] [4] [5]

ITENS	[00] [25] [50] [75] [100] [%] [%] [%] [%] [%]
38 NÃO HÁ UM PLANO DE TRABALHO. PRIORIZAM-SE AS NECESSIDADES MAIS URGENTES	[1] [2] [3] [4] [5]
• Condições de trabalho	[1] [2] [3] [4] [5]
39 O VOLUME E AS HORAS SEMANAIS DE TRABALHO ESTÃO DE ACORDO	[1] [2] [3] [4] [5]
40 SÃO BOAS AS CONDIÇÕES DE TRABALHO NA EMPRESA	[1] [2] [3] [4] [5]
41 AS CONDIÇÕES DE TRABALHO MELHORAM SEMPRE MAIS	[1] [2] [3] [4] [5]
42 AS RECLAMAÇÕES SOBRE TRABALHO SÃO LEVADAS EM CONTA	[1] [2] [3] [4] [5]
43 A ILUMINAÇÃO É BOA	[1] [2] [3] [4] [5]
44 A VENTILAÇÃO É ADEQUADA	[1] [2] [3] [4] [5]
45 OS FUNCIONÁRIOS ESTÃO SATISFEITOS COM SEU LOCAL DE TRABALHO	[1] [2] [3] [4] [5]
46 AS BOAS INSTALAÇÕES HIDRÁULICAS PERMITEM QUE A EMPRESA SEJA LIMPA	[1] [2] [3] [4] [5]
47 OS LOCAIS DE TRABALHO SÃO BEM CUIDADOS PELOS FUNCIONÁRIOS	[1] [2] [3] [4] [5]
• Conteúdo de trabalho, controle e coordenação	
48 AS TAREFAS EXIGEM MUITO EMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS	[1] [2] [3] [4] [5]
49 OS TRABALHOS, EM SUA MAIORIA, SÃO MONÓTONOS	[1] [2] [3] [4] [5]
50 É CARACTERÍSTICA DO TRABALHO DAS CHEFIAS O RACIOCÍNIO CONSTANTE.	[1] [2] [3] [4] [5]

ITENS	[00] [25] [50] [75] [100] [%] [%] [%] [%] [%]
51 SEU TRABALHO É INTERESSANTE	[1] [2] [3] [4] [5]
52 SABER ANALISAR É UM FATOR IMPORTANTE PARA O TRABALHO DA CHEFIA DAS EMPRESAS	[1] [2] [3] [4] [5]
53 OS MEMBROS DAS CHEFIAS DÃO CONTA DE SUAS RESPONSABILIDADES	[1] [2] [3] [4] [5]
54 AS CHEFIAS GOSTAM DE ENFRENTAR TAREFAS ESTIMULANTES	[1] [2] [3] [4] [5]
55 É SATISFATÓRIO O CONTEÚDO DE TRABALHO DESTA EMPRESA.	[1] [2] [3] [4] [5]
56 O PESSOAL SABE O QUE TEM QUE FAZER, MAS NÃO SABE O PORQUÊ	[1] [2] [3] [4] [5]
57 HÁ UM RÍGIDO CONTROLE POR RELATÓRIOS ESCRITOS E VERBAIS.	[1] [2] [3] [4] [5]
58 O CONTROLE SÓ É EXERCIDO QUANDO HÁ PROBLEMAS	[1] [2] [3] [4] [5]
59 O PESSOAL EXECUTA SEU TRABALHO MOVIDO A ELOGIOS	[1] [2] [3] [4] [5]
60 HÁ TROCA DE INFORMAÇÃO ENTRE O PESSOAL E OS DEPARTAMENTOS EM TORNO DOS OBJETIVOS DA EMPRESA	[1] [2] [3] [4] [5]
61 OS DEPARTAMENTOS SÃO INDEPENDENTES ENTRE SI	[1] [2] [3] [4] [5]
62 HÁ IMPORTÂNCIA ENTRE O PESSOAL E OS DEPARTAMENTOS EM TORNO DOS OBJETIVOS DA EMPRESA.	[1] [2] [3] [4] [5]
63 HÁ ESFORÇO PARA ABAFAR OS CONFLITOS E SE CONSEGUIR HARMONIA ENTRE TODOS	[1] [2] [3] [4] [5]

ITENS	00] [25] [50] [75] [100] [%] [%] [%] [%] [%]
64 PROBLEMAS COSTUMAM FAZER COM QUE HAJA ESTUDO DA PERSONALIDADE DOS INDIVÍDUOS	[1] [2] [3] [4] [5]
• Avaliação, crítica e comunicação	
65 CHEFES E SUBORDINADOS TROCAM IDÉIAS INFORMAIS PARA MELHORAR O DESEMPENHO	[1] [2] [3] [4] [5]
66 HÁ AVALIAÇÃO APÓS CONCLUSÃO DO TRABALHO	[1] [2] [3] [4] [5]
67 HÁ ELOGIOS PELOS TRABALHOS REALIZADOS	[1] [2] [3] [4] [5]
68 NÃO HÁ COSTUME DE APRECIAR OS TRABALHOS REALIZADOS	[1] [2] [3] [4] [5]
69 HÁ BOA INFORMAÇÃO DOS PLANOS DA INSTITUIÇÃO JUNTO AO PESSOAL	[1] [2] [3] [4] [5]
70 A COMUNICAÇÃO É APENAS A NECESSÁRIA E INDISPENSÁVEL	[1] [2] [3] [4] [5]
71 FAZ-SE REUNIÕES INFORMAIS APÓS BOATOS OU FOFOCAS;	[1] [2] [3] [4] [5]
72 RARAMENTE HÁ REUNIÕES PARA DISCUTIR PROBLEMAS DE TRABALHO	[1] [2] [3] [4] [5]
• Sentido de realização	
73 QUASE TODOS OS FUNCIONÁRIOS GOSTAM DE SEU TRABALHO	[1] [2] [3] [4] [5]
74 O TRABALHO DAS CHEFIAS É MPORTANTE PARA A EMPRESA	[1] [2] [3] [4] [5]
75 NÃO HÁ CAPACIDADE OCIOSA A NÍVEL INDIVIDUAL NA EMPRESA	[1] [2] [3] [4] [5]

ITENS	00] [25] [50] [75] [100] [%] [%] [%] [%] [%]
76 OS FUNCIONÁRIOS GOSTAM DE TRABALHAR NA EMPRESA	[1] [2] [3] [4] [5]
77 OS TRABALHOS ESPECIALIZADOS PERTENCEM À CHEFIA DA EMPRESA	[1] [2] [3] [4] [5]
78 HÁ PREOCUPAÇÃO DE QUE A FORMA DE TRABALHO SEJA MELHORADA	[1] [2] [3] [4] [5]
79 AS CHEFIAS POSSUEM PLENA AUTONOMIA PARA DECIDIR	[1] [2] [3] [4] [5]
80 A MAIORIA DOS FUNCIONÁRIOS GOSTAM DE SEU TRABALHO	[1] [2] [3] [4] [5]
81 AS CHEFIAS SE SENTEM GRATIFICADAS EM SUAS TAREFAS	[1] [2] [3] [4] [5]
82 NESTA EMPRESA A CHEFIA EXIGE MAIOR QUALIFICAÇÃO	[1] [2] [3] [4] [5]
83 OS TRABALHOS BEM REALIZADOS SÃO RECONHECIDOS	[1] [2] [3] [4] [5]
84 HÁ RECONHECIMENTO NA EMPRESA PELO VALOR DO FUNCIONÁRIO	[1] [2] [3] [4] [5]
85 OS BONS FUNCIONÁRIOS RECEBEM OPORTUNIDADES REAIS DE PROGRESSO	[1] [2] [3] [4] [5]
86 AS CHEFIAS DA EMPRESA ESTÃO CONSCIENTES DA IMPORTÂNCIA DO SEU TRABALHO	[1] [2] [3] [4] [5]
87 OS FUNCIONÁRIOS SABEM O QUE SE ESPERA DELES	[1] [2] [3] [4] [5]
88 OS FUNCIONÁRIOS NÃO SABEM QUAIS OS CRITÉRIOS PARA SE ESCOLHER AS CHEFIAS	[1] [2] [3] [4] [5]

ITENS	00] [25] [50] [75] [100] [%] [%] [%] [%] [%]
89 AS CHEFIAS DOS DEPARTAMENTOS SÃO RECONHECIDAS PELA ALTA DIREÇÃO, EM GERAL	[1] [2] [3] [4] [5]
• Responsabilidade e criatividade	[1] [2] [3] [4] [5]
90 CADA UM TEM GRANDE RESPONSABILIDADE EM SUAS TAREFAS	[1] [2] [3] [4] [5]
91 AS CHEFIAS IMEDIATAS DECIDEM SOBRE O QUE DIZ RESPEITO AO SEU TRABALHO	[1] [2] [3] [4] [5]
92 AS RESPONSABILIDADES DAS CHEFIAS SÃO ADEQUADAS AOS TRABALHOS EXECUTADOS	[1] [2] [3] [4] [5]
93 HÁ BOA DELEGAÇÃO DE RESPONSABILIDADES	[1] [2] [3] [4] [5]
94 AS CHEFIAS SE RESPONSABILIZAM PELA QUALIDADE DO TRABALHO	[1] [2] [3] [4] [5]
95 QUANDO OS ASSUNTOS DIZEM RESPEITO AOS FUNCIONÁRIOS, ESTES SÃO CONSULTADOS	[1] [2] [3] [4] [5]
96 O TRABALHO DAS CHEFIAS SÓ SÃO MODIFICADAS COM SEU CONHECIMENTO	[1] [2] [3] [4] [5]
97 AS CHEFIAS SÃO RESPONSÁVEIS PELAS TAREFAS DE SEU SETOR	[1] [2] [3] [4] [5]
98 AS CHEFIAS SABEM COMO DELEGAR RESPONSABILIDADE	[1] [2] [3] [4] [5]
99 AS IDÉIAS SUGERIDAS SÃO ACATADAS	[1] [2] [3] [4] [5]
100 IDÉIAS SÃO ACEITAS SE ESTÃO DE ACORDO COM AS METAS DA EMPRESA	[1] [2] [3] [4] [5]

ITENS	00] [25] [50] [75] [100] [0] [0] [0] [0] [0]
101 AS BOAS IDÉIAS SÃO RECOMENDADAS	[1] [2] [3] [4] [5]
102 NOVAS IDÉIAS NÃO SÃO APRESENTADAS PELO PESSOAL	[1] [2] [3] [4] [5]
103 NOVAS IDÉIAS SÃO RECUSADAS SISTEMATICAMENTE	[1] [2] [3] [4] [5]
• Promoção de Tarefas	
104 É BOM O SISTEMA DE PROMOÇÕES NA EMPRESA	[1] [2] [3] [4] [5]
105 A PROMOÇÃO SIGNIFICA A CAPACIDADE DE ALGUÉM ENFRENTAR DESAFIOS MAIORES	[1] [2] [3] [4] [5]
106 SÃO JUSTOS OS CRITÉRIOS DE PROMOÇÃO	[1] [2] [3] [4] [5]
107 A PROMOÇÃO SIGNIFICA A CAPACIDADE DE ALGUÉM ENFRENTAR DESAFIOS MAIORES	[1] [2] [3] [4] [5]
108 A PROMOÇÃO DE UM FUNCIONÁRIO DEPENDE DE SUA CAPACIDADE	[1] [2] [3] [4] [5]
109 OS PROMOVIDOS RECEBEM COM SATISFAÇÃO A PROMOÇÃO	[1] [2] [3] [4] [5]
110 O TREINAMENTO PREPARA OS FUNCIONÁRIOS PARA A PROMOÇÃO	[1] [2] [3] [4] [5]
111 QUALQUER FUNCIONÁRIO QUE TENHA COMPETÊNCIA PODE SER PROMOVIDO	[1] [2] [3] [4] [5]
112 OS FUNCIONÁRIOS PODEM FALAR COM FRANQUEZA COM AS CHEFIAS SOBRE AS POSSIBILIDADES DE CRESCIMENTO	[1] [2] [3] [4] [5]