

JOÃO PAULO PRESTES DOS SANTOS

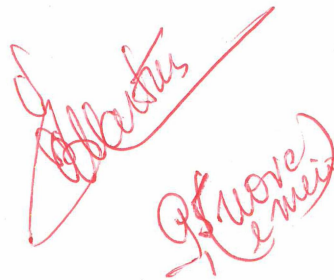
MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL E SUAS VARIÁVEIS
RELEVANTES.

PROJETO DO DIAGNÓSTICO EM ADMINISTRAÇÃO
DE RECURSOS HUMANOS.

Apresentado ao final do Curso realizado na UFPR.
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, E CIEE
CENTRO DE INTEGRAÇÃO EMPRESA-escola.

Como requisito parcial à obtenção do certificado de
Especialização de Recursos Humanos.

Orientadora: Profª Drª ONILZA BORGES MARTINS.



CURITIBA

1993

ÍNDICE:

1. IDENTIFICAÇÃO:	3
2. HISTÓRICO SOBRE A ORIGEM DO BANCO:	4
2.1. DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO DE RECURSOS HUMANOS:	7
2.2. ORGANOGRAMA:	7
2.3. A DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS é composta por duas áreas:	7
2.4. DEPARTAMENTO DE TREINAMENTO - DETRE:	9
2.5. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS:	9
2.6. RECRUTAMENTO EXTERNO:	9
2.7. RECRUTAMENTO INTERNO:	10
3. SELEÇÃO INTERNA:	11
3.1. ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO:	12
3.2. BANESTADO S.A. - INFORMÁTICA e BANESTADO ADMINISTRAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS:	12
4. AESSORIA TÉCNICA À DIRHU E ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS:	13
4.1. RELAÇÕES TRABALHISTAS:	13
5. ANTECEDENTES DO PROBLEMA:	14
6. PROBLEMÁTICA:	15
7. JUSTIFICATIVA E OS OBJETIVOS:	16
8. CLIMA ORGANIZACIONAL:	17
9. ENVOLVIMENTO:	18
10. QUADRO DO EMBASAMENTO TEÓRICO:	18
11. REFERÊNCIAS DE CARÁTER ESPECÍFICO:	19
12. METODOLOGIA:	26
13. INSTRUMENTOS:	26
14. CLIMA ORGANIZACIONAL:	27
15. INFORMAÇÕES SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL:	27
15.1. QUESTIONÁRIO DE OPINIÕES:	28
15.2. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL:	29
15.3. O QUE SE PRETENDE COM AS DINÂMICAS:	30
16. FORMA DE TABULAÇÃO:	31
17. CRONOGRAMA:	32
17.1. TABULAÇÃO E INTERPRETAÇÃO GRÁFICA:	32
18. RECURSOS HUMANOS, que farão parte para efetivação do trabalho:	33
19. CUSTOS:	33
20. ANEXO I:	36
21. ANEXO II:	61
22. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:	81
23. PROBABILIDADES QUE PODERÃO SER LEVANTADAS:	83
24. AVALIAÇÃO FINAL:	84

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, e CIEE CENTRO DE INTEGRAÇÃO
EMPRESA ESCOLA, Curso de Especialização em Planejamento e Organização da
Administração de Recursos Humanos.

1. IDENTIFICAÇÃO:

TÍTULO DO PROJETO:

MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL E SUAS VARIÁVEIS
RELEVANTES

Entidade onde será realizado o projeto:

BANCO DO ESTADO DO PARANÁ S.A.

RUA MÁXIMO JOÃO KOPP, 274

BAIRRO SANTA CÂNDIDA, CEP- 826630 - CURITIBA - PR.

Fone.: 041- 251-8311

Fax...: 041- 251-7240

Telex: 041- 18542

Nome do Aluno: JOÃO PAULO PRESTES DOS SANTOS

PROJETO DO DIAGNÓSTICO EM
ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS
HUMANOS.

Apresentado ao final do Curso realizado na UFPR.
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, E
CIEE CENTRO DE INTEGRAÇÃO EMPRESA-
escola. Como requisito parcial à obtenção do
certificado de Especialização de Recursos
Humanos. Orientadora: Profª Drª ONILZA
BORGES MARTINS.

2. HISTÓRICO SOBRE A ORIGEM DO BANCO.

O BANESTADO é uma das provas mais evidentes e contundentes de que um órgão estatal pode ser eficiente e eficaz. Fundado em 27 de março de 1928 e inaugurado em novembro de 1928, tem demonstrado, ao longo desses 65 anos, forte e múltipla presença na evolução econômica e social do Paraná. O objetivo do senhor AFFONSO ALVES DE CAMARGO, seu fundador, era que o Banco do Estado do Paraná S. A. contribuísse para a aceleração do desenvolvimento estadual, auxiliando a agricultura, a indústria, o comércio e a economia, ressaltando-se, no entanto, o desenvolvimento social.

Naquela época prestaram exame 248 candidatos e o enquadramento dos aprovados se deu a partir de março do mesmo ano.

Curiosamente, o 1º Diretor-funcionário do Banestado prestou exame exatamente neste mesmo concurso, obtendo o 2º lugar. O Dr. Américo Machado da Luz, admitido em março de 1929 iniciou sua carreira em Jacarezinho e tomou posse como Diretor em julho de 1952.

Até o início de 1951 todos os enquadramentos de funcionários (admissão e promoção), assim como folhas de pagamento, eram assinadas por um contador. Em 2 de abril de 1951 foi criada a Divisão de Pessoal e em 25 do mesmo mês foi nomeado o sr. Rangel Franco como 1º Chefe de Divisão de Pessoal do BANESTADO, subordinado ao Diretor Superintendente, Dr. Alcides Gonçalves da Rocha.

O 1º Regulamento interno, editado em manual, foi criado em julho de 1951 e já constava o cargo de Chefe de Divisão de Pessoal. Neste mesmo regulamento era citado a formação do quadro de pessoal, o qual era composto de cargos de carreira contínuos, escriturários, caixas, chefes, tesoureiros e porteiros e os cargos isolados (inspetores, almoxarifes guardiões).

No ano de 1968 incorporou, igualmente, o Banco Alfomares S.A. que veio ampliar ainda mais a sua rede de agências no Paraná e em outros Estados. Foram criadas, em 1969, as carteiras de Crédito Rural e a Carteira de Câmbio, com vistas a permitir um atendimento mais dinâmico e abrangente aos clientes do Banco.

Essas medidas, adotadas na década de 60, além de acelerar a expansão do Banco, vieram solidificar sua posição econômica, dando margem ao surgimento, em 1972, do CONGLOMERADO FINANCEIRO BANESTADO, ocasião em que foram criadas duas Instituições Financeiras, atualmente denominadas BANESTADO S.A.- Crédito Imobiliário e BANESTADO S.A.- Corretora de Câmbio, Títulos e Valores Imobiliários. Além dessas Empresas, foram criadas, posteriormente, a BANESTADO S.A. - Informática, BANESTADO LEASING S.A. - Arrendamento Mercantil, BANESTADO CLUBE S.C., BANESTADO S.A. - Corretora de Seguros, BANESTADO S.A. - Reflorestadora e BANCO DEL PARANÁ. A BANINVEST S.A. - Sociedade de Investimentos, bem como a BANESTADO S.A. - Crédito Financiamento e Investimentos já foram extintas, constituindo-se, portanto, o Conglomerado de 09 (nove) empresas. O BANESTADO participa acionariamente com 4,999% do Capital Social do PARANÁ CIA. DE SEGUROS GERMANO - BRASILEIRA.

Atualmente, o BANESTADO conta com um total de 382 (trezentos e oitenta e duas) Agências no País, distribuídas geograficamente na forma abaixo indicada, além de 226 (duzentos e vinte e seis) Postos de Atendimento Bancário Especial, denominados PABS e 29 (vinte e nove) Postos Bancários de Arrecadação e Pagamentos.

REDE DE AGÊNCIAS

ESTADOS	Nº
Distrito Federal	01
Goiás	01
Mato Grosso	01
Minas Gerais	03
Mato Grosso do Sul	01
Paraná	351
Rio de Janeiro	01
Rio Grande do Sul	03
Santa Catarina	04
São Paulo	16

AGÊNCIAS NO EXTERIOR.

- New York (USA).
- Gran Cayman- Cayman Island (IKL).

BANCO DEL PARANÁ- Paraguai.

Fundado em 28.10.80, o Banco Del Paraná S.A. tem ampliado as suas atividades no Paraguai, contando atualmente com 6 (seis) Agências, distribuídas da seguinte forma:

- Assuncion
- Ciudad Del Leste
- Pedro Juan Caballero
- Salto Del Guáira
- Villa Hayes
- Villarrica

Distrito Federal

2.1. DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.

Estrutura da Diretoria de Recursos Humanos.

2.2. ORGANOGRAMA

2.3. A DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS é composta por duas áreas:

Assessoria e Assistência Técnica.

O objetivo geral do setor de RH, com a Assessoria e suas principais funções:

- Conduzir pesquisas e levantamentos sobre assuntos específicos da área de Recursos Humanos;
- Elaborar relatórios de projeção para documentar situações e/ou embasar decisões da Diretoria;

- Coordenar/acompanhar a execução de diretrizes, decisões ou projeto, por delegação superior;
 - Analisar viabilidade técnicas e/ou econômico-financeiras que justifiquem a implementação de medidas ou fechamento de negócios, nos casos em que a atribuição, na área, não estiver sob responsabilidade do órgão de linha;
 - Pesquisar literatura especializada da área para assegurar a exatidão e atualidade das medidas sugeridas;
 - Assessorar a Diretoria no planejamento das metas e quantificação dos objetivos da área;
 - Orientar tecnicamente os órgãos que fazem parte da Diretoria, a partir de posições determinadas pelo diretor da área;
 - Recepcionar o público que se dirige a área para tirar os assuntos que requeiram a atenção do diretor;
 - Redigir minutas das correspondências de interesse na área;
 - Efetuar a triagem das correspondências remetidas ao Diretor;
 - Representar o diretor, por delegação, em atividades internas ou externas;
 - Elaborar relatórios e programas de trabalho afetos à área;
 - Preparar documentação com vistas a subsidiar reuniões de diretoria;
 - Controles (Estatísticas, gráficos);
 - Verificação do orçamento semestral e acompanhamento mensal do orçamento da área;
 - Realizar o processo 550 - Atendimento dos processos (Comissão e Comitê Disciplinar).
- #1 • Subordinados a esta Diretoria, encontra-se duas Divisões: a Divisão de Planejamento e Desenvolvimento de Pessoal (DIDEP) e a Divisão de Administração de Pessoal (DIAPE) , cada qual com seus respectivos departamentos afins:

– Cabe à DIDEP, a gência dos seguimentos dos seguintes departamentos:

2.4. DEPARTAMENTO DE TREINAMENTO - DETRE

- Coordenar programas de qualificação, formação e aperfeiçoamento de pessoas,
- Coordenar as atividades de levantamento e análise das necessidades de treinamento,
- Coordenar os programas de Treinamento;
- Coordenar a concessão de bolsas de estudo de formação profissional, Pós-Graduação, participação em seminários, cursos, feiras, etc;
- Coordenar os serviços de aplicação de pesquisas internas, objetivando a detecção e avaliação de problemas relativos ao grau de satisfação do funcionário;
- Questionar, junto às unidades operacionais, a resolução de problemas de ordem social que afetam os funcionários.

2.5. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS.

2.6. RECRUTAMENTO EXTERNO

- **OBJETIVO:**

- Buscar no mercado externo pessoas potencialmente capacitadas a ocupar cargos.

- **FINALIDADE:**

Utiliza-se tal meio quando:

- Não há condições de aproveitamento dos próprios funcionários ou,

- Quando o cargo a ser preenchido até de início de carreira,

- **PROCEDIMENTO:**

- Identificação de fontes de recrutamento;

- Consulta ao arquivo de cadastro de candidato;

- Contato por telefone com os candidatos cadastrados na empresa;

- Contato por jornal para divulgação de anúncios;

- Redação de anúncios de empregos para escola;

- Visitas à escolas (Universidades, Faculdades e Colégios) para divulgação de vagas à candidatos e estagiários;

- Orientação aos candidatos no preenchimento de Fiha de Solicitação de Emprego.

2.7. RECRUTAMENTO INTERNO.

- **OBJETIVO:**
 - Visa aproveitar o potencial humano já existente na Empresa.

- **FINALIDADE:**
 - Esta fonte é utilizada a fim de prestigiar os funcionários, proporcionando-lhes oportunidade de ascensão da carreira.

- **PROCEDIMENTO:**
 - Divulgação das vagas através de circulares expedidas a toda rede Banestado anunciando o Processo de Seleção, bem como os requisitos exigidos para o cargo.

3. SELEÇÃO INTERNA:

- **OBJETIVO:**

- **FINALIDADE:**

Esta fonte é utilizada a fim de prestigiar os funcionários.

- **PROCEDIMENTO:**
 - Análise dos pré-requisitos;
 - Análise do Currículo Vitae
 - Definição de técnicas/instrumentos para seleção;
 - Elaboração de Prova Técnica;
 - Elaboração de testes/dinâmicas para avaliação psicológica;

- Análise de Avaliação de Desempenho;
 - Aplicação de instrumentos;
 - Análise de resultados;
- 1) Técnicos
 - 2) Psicológicos
- Entrevista com a chefia solicitante, se for o caso;
 - Divulgação do resultado do candidato e chefia solicitante;
 - Cadastramento em terminal do processo global.

3.1. ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO:

- OBJETIVO:

- Colher informações referentes ao ex-funcionário que possa servir de feed-back para a empresa, relacionamento com a chefia, subordinados e colegas de trabalho, desenvolvimento e motivação do funcionário na empresa, conhecimento de normas, disciplinas que essa propõe, visão do mesmo com relação à operacionalização de Recursos Humanos.

- PROCEDIMENTO:

- Por ocasião do desligamento o funcionário é encaminhado ao Departamento de Recrutamento e Avaliação de Pessoal para uma entrevista, e o encarregado pela entrevista verifica com a chefia o motivo do desligamento.

- Encaminhamento da entrevista para a chefia imediata do funcionário, sendo que esta deverá dar o seu parecer e devolver para o departamento em questão.

- Esses dados ficam em arquivo para posterior consulta.

3.2. BANESTADO S.A. - INFORMÁTICA e BANESTADO ADMINISTRAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS.

- Convocação do candidato via telefone;
- Entrega de relação de documentos a serem providenciados
- Encaminhamento ao Posto Médico com ficha;
- Recolhimento e conferência de toda a documentação exigida;
- Verificação de conta corrente;
- Confeção de cartão ponto;
- Encaminhamento para entrevista de admissão:
- Quando da admissão de Filiais e Sub-centros e outras cidades do Interior, o DERAP recebe os exames médicos, que por sua vez encaminha ao Posto Médico para o recebimento do laudo.
- Quando do recebimento do laudo médico o DERAP informa a data de início das atividades às Filiais e Sub-centros e outras cidades do interior.

4. ASESSORIA TÉCNICA À DIRHU E ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS:

- OBJETIVOS:

- PROCEDIMENTO:

- Encaminhamento de pedidos de pareceres junto aos escritórios credenciados e departamento jurídico da empresa nos assuntos pertinentes à área de RH.
- Promover reuniões periódicas da área de RH, buscando interrelacionamento e troca de informações entre os participantes.
- Prestar assessoramento técnico na Interpretação de legislação salarial, trabalhista e instrumentos normativos, além de outras questões afetas a área.

4.1. RELAÇÕES TRABALHISTAS:

- OBJETIVOS:

- PROCEDIMENTO:

- Atendimento de consultas de funcionários e administradores objetivando esclarecimento de dúvidas.
- Velar pelo cumprimento da Legislação Trabalhista e Instrumentos Normativos, evitando descontentamento funcional e geração de passivos trabalhistas.
- Participação, na qualidade de observador e orientador, de cursos de relações trabalhistas a administradores da empresa.
- Contato permanente com entidades de classe, representativas das categorias econômica e profissional.
- Desenvolvimento de projetos tendente a subsidiar a negociação do passivo trabalhista.
- Acompanhamento das alterações na Constituição Federal pertinentes ao modelo sindical brasileiro.
- Estabelecimento de um programa de FEED-BACK junto às unidades do conglomerado visando detectar problemas que atinjam as relações trabalhistas.

5. ANTECEDENTES DO PROBLEMA:

Na qualidade de empresa pública é frequência^{te} ocorrer mudanças^a Administrativas, o mesmo ocorrendo com a cúpula Diretiva da Organização. Se faz necessário adaptações em períodos não muito longos na vida da organização, dificultando em muito a conclusão até mesmo de vários projetos idealizados em fase de conclusão. As frequêntes^{es} alterações prejudica^m o fluxo natural dos objetivos já definidos. A organização vem passando por momentos de questionamentos e desconfianças,

inseguranças, provavelmente por falta de diretrizes e objetivos claros, e quais são os rumos e qual é o verdadeiro negócio a ser seguido, por esses motivos conclui-se que se faz necessário um espaço para que os funcionários possam comunicar suas queixas e reivindicações para melhorar o relacionamento entre chefias e subordinados, minimizando desta forma os conflitos internos, os quais vem prejudicando diretamente os pontos fundamentais da organização como Produtividade e Qualidade; *senão vejamos:*

- Produtividade vem sendo observada e questionada pelas chefias imediatas;

- Qualidade vem sendo questionada externamente pelos usuários, pelos consumidores dos trabalhos prestados pela organização.

6. PROBLEMÁTICA:

É nessa visão de conjunto que se enquadram os conceitos de cultura e clima organizacionais. Os termos são usados com frequência mas não são unívocos. Autores diversos lhes dão conteúdos diferentes. "O que idealmente é necessário para o estudo do clima organizacional é que a observação participante forneça indícios contendo discernimento e a entrevista sistemática em profundidade, das amostras apropriadas de população dentro da organização, para que fique assegurada uma cobertura adequada. Tal trabalho também poderia facilitar o desenvolvimento de definições conceituais e operacionais adequadas do clima organizacional, de modo que esse conceito de pesquisa, potencialmente valioso, pudesse tornar-se mais do que uma vaga analogia meteorológica".

1. Como se definem e se diferenciam climas e culturas dentro de uma organização?
2. Como se manifestam; quais seus efeitos?
3. Quais os elementos, as variáveis componentes?
4. Qual a dinâmica, como se inter-relacionam essas variáveis?

5. Como se relacionam com o meio externo?
6. Como condicionam o trabalho administrativo?
7. Como se modificam? Como podem ser manejados?

Essas são as questões a serem investigadas. Como a sistematização dos achados ⁵ procurava-se chegar a um modelo conceitual útil para a investigação de mais um aspecto do funcionamento organizacional. Não haverá preocupação de ~~em~~ construir uma tipologia, mas sim de identificar a dinâmica do processo. Toda a organização cria sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabus, costumes e nuances. O clima ou cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal. O clima organizacional também reflete a história das porfias internas e externas, dos tipos de pessoas que a organização de seus ^{SSO} ~~processos~~ de trabalho e leiaute físico, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema: Assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivas que são transmitidos aos novos membros do grupo.

7. JUSTIFICATIVA E OS OBJETIVOS:

Objetivos

A presente investigação será realizada com a finalidade de proceder ao levantamento do Clima Organizacional da Empresa Banestado Informática S.A.

- Para subsidiar ~~nos~~ trabalhos a serem desenvolvidos pela área de Recursos Humanos, bem como identificar o nível de insatisfação dos funcionários que ocupam cargos e os que não ocupam cargos qualificados como tal.

Direcionamento dos dados a serem levantados para:

- Treinamento;
- Avaliação de Desempenho;
- Cargos e Salários;
- Relações Trabalhistas;
- Serviços Especializados e Segurança e Medicina do Trabalho - SESMT.

8. CLIMA ORGANIZACIONAL:

Em consequência das descobertas desenvolvidas pelos cientistas do comportamento, podemos partir do ^spresuposto de que a organização e o planejamento de atividades em recursos humanos em uma instituição depende da situação real desses recursos humanos.

Os resultados dessa premissa são:

1. A estrutura organizacional em Recursos Humanos é específica de cada empresa; o sucesso de um sistema em uma empresa não significa sucesso em outra;
2. Cada instituição possui sua prioridade própria de problemas em Recursos Humanos; por mais bem sucedidos os planos de trabalho de sua empresa, não se aplicam à outra;
3. Tanto a estrutura organizacional ^{como} quanto os planos de trabalho em Recursos Humanos são peculiares a cada momento de uma instituição; ^o fato de terem dado bons resultados não implica que em outra ocasião, tais resultados se repitam.

A premissa estabelecida e suas consequências nos demonstram a importância dos instrumentos de medidas em Recursos Humanos. Deles dependerá a informação que nos possibilita a estruturação e o planejamento de atividades.

É a própria teoria de motivação (Herzberg) e as escalas de necessidades (Maslow) ^{que} nos demonstram a existência de áreas básicas, possibilitando elaborar um diagnóstico dos Recursos Humanos da organização, com base na pesquisa do grau de satisfação/insatisfação de cada um dos indivíduos componentes do grupo.

9. ENVOLVIMENTO:

Será procedido:

- ~~o~~ Levantamento das expectativas dos funcionários os quais serão convocados através de correspondências.
- ~~o~~ Levantamento das Atitudes e Opiniões Gerenciais.
- ~~A~~ Configuração do Clima Organizacional.
- ~~o~~ *sorteio aleatório de* Utilizaremos uma amostragem de 20% de corpo funcional, representada por todos os cargos existentes da DIPRO/DIDES/DISUT,
Totalizando 310 funcionários envolvidos neste trabalho.

10. ~~QUADRO DO~~ EMBASAMENTO TEÓRICO:

ou Quadro Teórico

Muito embora com uma realidade empresarial ainda, primitiva, utilizando ainda o empirismo, a "visão" do empresário, a ambição do dono da fábrica, muito se tem alertado sobre o uso de algumas técnicas administrativas aplicadas para a melhoria do desempenho empresarial.

A preocupação com a racionalização do trabalho, adequação de recursos, alternativas de investimento, desburocratização, são sintomas de que se organizações estão buscando ferramentas mais concretas para a solução de seus problemas.

Por outro lado, o grande número de falências e concordatas tem levado os empresários a buscar o auxílio de consultores, assessores e auditores na tentativa de proteger seus negócios. O tratamento dado até agora, a este assunto desenvolveu-se através de duas linhas distintas:

1. Aqueles que particularizam o diagnóstico em suas áreas do conhecimento: finanças, marketing, recursos humanos, produção;
2. Aqueles que tratam do diagnóstico como uma metodologia para a resolução de problemas em diversas áreas, porém sem ligações [?] entre as mesmas.

A nossa abordagem pretende seguir a segunda corrente de pensamento, porém com algumas modificações que ^{foram} julgo ^{as} necessárias.

São elas:

1. Considerar empresa como um sistema formado de subsistemas e com ligações entre si; e
2. Estabelecer prioridades na busca da solução desejada ^{para} que este trabalho possa ser aplicado como forma de orientar e minimizar os pontos mais vulneráveis aqui constatados.

11. REFERÊNCIAS DE CARÁTER ESPECÍFICO

Dentre os autores ligados ao estudo de administração, Pfiffner e Sherwood foram pioneiros no tema: adotaram o conceito antropológico de cultura apresentado por E.B. Taylor e o aplicaram à organização: "Cultura é o todo complexo que compreende conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume e qualquer outra capacidade ou hábito adquiridos pelo homem como membro da sociedade."

– Dentre os autores brasileiros, encontramos Pierre Weil considerando tema em foco. Parte do princípio de que existem objetivos, filosofias e culturas subjacentes aos atos administrativos. "As organizações podem ser consideradas como um ser vivo, que tem a sua personalidade; o seu comportamento traduz por tradições, hábitos, costumes, opiniões, atitudes, preconceitos, regulamentos, maneiras de resolver os problemas, conjunto esse que constitui a cultura da organização.

As sete formas de direção e culturas encontradas são: autocrática, paternalista, burocrática, diplomática, anárquica, incoerente e cooperativa. A tipologia é ilustrada, mostrando como cada um dos estilos operam em dezessete assuntos, a saber, recrutamento e seleção inicial, admissão, ambientação, motivação predominante, administração de salário, disciplina, avaliação, pesquisa de motivação assistência e

benefícios, reclamações, críticas, conflitos, publicações internas, transferências, formação e treinamento, promoções, decisões.

– Mais um brasileiro que ^{pesquisou} considerou o assunto foi Ernani Xavier. Usa o termo "clima organizacional" como sinônimo de "meio ambiente psicológico da organização", "atmosfera de trabalho" e "personalidade organizacional". Aponta as personalidades individuais como os principais determinantes do clima: ^{isso se expressa} "A personalidade de uma organização é o composto das diversas personalidades individuais que vivem dentro dela.

- ^{Bennis} BENENIS revela: "O desenvolvimento organizacional presta homenagens simuladas apenas a mudanças estruturais (ou tecnológicas), enquanto, na verdade, somente confia numa mudança do clima organizacional. Para mim, "clima" significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como "sinceridade", padrões de autoridade, relações sociais.
- BLAKE e MOUTON foram os que mais ênfase deram ao assunto. "A cultura de uma empresa pode ser vista, em sua forma mais pura, nas formações de equipe dentro das quais os administradores trabalham. Todas as equipes, sem exceção, têm suas próprias culturas. A clareza de suas metas e objetivos, o comportamento dos indivíduos para atingí-los, são algumas das propriedades dos padrões de cultura. Outros aspectos culturais incluem as maneiras pelas quais os esforços conjuntos são coordenados, as formas pelas quais as discordâncias e os conflitos são resolvidos e o grau de franqueza com o qual as pessoas exprimem suas convicções. Uma barreira à busca da excelência empresarial e a dificuldade de ver em desenvolvimento organizacional à análise dos padrões culturais vigentes nos grupos empresariais.

– LITWIN e STRINGER (1966, 1968), foram pioneiros em pesquisar clima relacionando-o aos motivos sociais de Atkinson e McClelland: realização, afiliação e poder.

Elaboraram um questionário que colhia as percepções dos indivíduos em torno de 9 dimensões a priori: estrutura, recompensas, risco, calor humano, apoio, padrões, conflito e identidade. Em trabalhos subsequentes, excluíram: conflito, identidade e aglutinaram calor humano e apoio.

Ainda no mesmo ano, MEYER (1968), através de análise fatorial, eliminou "risco" e acrescentou "clareza organizacional", reduzindo, assim, as áreas para seis apenas.

Esses autores chegaram às seguintes conclusões:

- a) Os gerentes podem criar climas específicos;
- b) Os climas criados tem nítida influência sobre a motivação, produção e satisfação dos indivíduos;
- c) O impacto do clima, sobre disposições de personalidade, deve alertar para questões de saúde organizacional.

– A seguir SCHEIDER e BARTLETT (1968,1970) chamaram atenção de que algumas pessoas, com certas habilidades, ~~se~~ ^{suas funções} desempenham melhor em uma situação do que em outra ^e enfatizaram, assim, a importância das variáveis organizacionais e a interação delas com as aptidões do indivíduo. Daí partiram para o estudo do clima,

investigando 80 itens. Estes, revelaram concentração nos 6 fatores seguintes: apoio gerencial, preocupação com empregados novos, satisfação geral e independência do órgão (estavam sendo pesquisadas agências de seguro). Como se vê, houve bastante coincidência com os estudos anterior as de Litwin e Stringer. Também ficou evidenciado que a percepção do clima organizacional variava conforma o nível hierárquico dos membros.

– CAMPBELL (1970), em seu livro sobre desempenho gerencial, dedicaram um capítulo ao estudo do clima.

Empenhados em encontrar maior validade nas medidas, HOUSE e RIZZO (1972) pesquisaram medidas de clima e de práticas organizacionais.

No mesmo ano, SCHNEIDER (1972) constatou que os empregados novos (em agências de seguros) tem uma percepção de clima organizacional entre clientes de 4 estabelecimentos bancários e conclui que o clima da organização influe no comportamento dos seus membros e que este transcende as fronteiras organizacionais. Em 1973, o mesmo autor pesquisou a percepção de clima organizacional entre clientes de 4 estabelecimentos bancários e conclui que o clima da organização influe no ocmportamento dos seus membros e que este transcende as fronteiras influenciando nos clientes.

– A equipe de JAMES (1978) inicialmente faz distinção entre clima organizacional (visto como um atributo da situação) e clima psicológico (visto como um atributo do indivíduo), conclusão: A Psicologia Organizacional é uma conquista da ciência dos últimos anos, valendo-se principalmente de dados da Psicologia Social e da Teoria das Organizações. Seus achados vão fornecer subsídios para o estudo de Administração, que não pode prescindir dos conhecimentos sobre o funcionamento humano.

– A hierarquia de Necessidades de Maslow - Um dos modelos mais conhecidos e atraentes da motivação é a hierarquia de necessidades de Abraham H. Maslow.

Maslow defendia que as necessidades subjacentes a toda motivação humana poderiam ser organizadas numa hierarquia de cinco níveis básicos. A teoria ainda propunha que as necessidades de nível mais baixo de um indivíduo precisavam estar satisfeitas antes que ele pudesse se interessar pelas de nível superior. Quando essas necessidades básicas de sobrevivência forem satisfeitas, a pessoa passará a se preocupar com segurasnça e abrigo. Assim que uma sensação de segurança e ordem

tiver sido satisfeita, as pessoas começarão a desenvolver desejos de afiliação ou relacionamento interpessoal. Nesse momento, as pessoas desejarão se associar com outras e experimentar laços interpessoais de amizade e afeto. Depois que as necessidades básicas de sobrevivência e segurança tiverem sido satisfeitas, a oportunidade de participar de interações sociais se torna importante. Quando esta necessidade for satisfeita, as pessoas experimentarão a necessidade de sentir a estima pessoal, o reconhecimento (especialmente por aqueles que sejam importantes em suas vidas) e prestígio, bem como de satisfazer as necessidades do ego, orientadas para a realização, o sucesso e um certo grau de autonomia ou independência. O estágio final da hierarquia enfoca a continuidade do indivíduo como ser humano. Embora isto seja um tanto arbitrário, Maslow sugeriu que apenas dez por cento de nossa sociedade chega a atingir a realização pessoal.

É importante enfatizar, contudo, que a concepção de Maslow tinha a intenção de ser mais uma perspectiva humanística da motivação humana, de um modo geral, do que a criação de um modelo empiricamente estável.

– A Teoria ERC de Alderfer - Uma tentativa de modificar a hierarquia de Maslow, reduzindo o número de categorias de necessidades, foi feita por C. P. Alderfer. Com base numa análise das pesquisas existentes, bem como de seu próprio trabalho, Alderfer encontrou evidências de três níveis de necessidades (ERC): as necessidades básicas de existência ou sobrevivência, as necessidades de relacionamento, que tratam da interação social e dos aspectos externos da estima (reconhecimento e status por parte dos outros), e as necessidades de crescimento, que enfocam o desejo de uma pessoa de realizar e desenvolver seu potencial, além das facetas internas da satisfação do ego (sucesso e autonomia). Embora Alderfer notasse que, às vezes, havia uma progressão de um estágio para o outro, havia certa sobreposição entre eles, e as pessoas podiam passar de um nível a outro sem ter plenamente satisfeito o primeiro.

A Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas de McClelland - David McClelland identificou três necessidades básicas que as pessoas desenvolvem: necessidades por realização, poder e afiliação. Sua teoria propõe que cada um de nós será, em momentos diferentes, influenciado por realização, poder ou afiliação, e que a força de cada necessidade específica (e a sua influência no nosso comportamento) variará de acordo com a situação. Cada um, entretanto, provavelmente terá desenvolvido uma tendência dominante para uma dessas necessidades, baseada nas suas experiências sociais e de vida. Sendo assim, alguns indivíduos serão mais motivados pela necessidade de afiliação (necessidades sociais), enquanto outros serão movidos pela necessidade de atingir diversas metas ou conquistar certo grau de poder ou influência sobre outras pessoas. De um modo geral, a necessidade de afiliação influencia a orientação do indivíduo para as tarefas que este enfrenta numa organização. Por exemplo, a pessoa é motivada pelas recompensas por um trabalho bem feito? As necessidades de afiliação e poder governam as relações interpessoais de um indivíduo. A pessoa procura amigos, busca a liderança, age com calor humano e cordialidade para com os colegas e assim por diante.

A TEORIA DA MOTIVAÇÃO-HIGIENE DE HERZBERG.

Uma outra teoria baseada em pesquisa é a abordagem de motivação-higiene de Frederick Herzberg. A pesquisa de Herzberg sugeriu que a motivação é composta de duas dimensões, não relacionadas: (1) os aspectos e atividades do trabalho que podem impedir a insatisfação, mas que não influenciam os empregados a crescerem e se desenvolverem (fatores de higiene) e os aspectos e atividades relacionados ao trabalho. Para que os empregados fiquem plenamente satisfeitos e obtenham um desempenho melhor que os padrões mínimos, é preciso incorporar motivadores ao trabalho.

TEORIA DO CONDICIONAMENTO E REFORÇO OPERANTE.

A suposição básica que sustenta a teoria de Skinner do condicionamento operante é que o comportamento humano é determinado e mantido pelo ambiente da pessoa. Embora o comportamento possa ser inicialmente aleatório, à medida que o indivíduo explora o meio ambiente e reage a ele, certos comportamentos serão reforçados e subsequentemente repetidos. Assim, de acordo com a teoria de Skinner, o comportamento ou a motivação de um indivíduo é uma função das consequências daquele comportamento: se formos recompensados por nos comportarmos de um certo modo, começaremos a fazer a ligação entre o comportamento apropriado e a recompensa, e continuaremos a apresentar aquele comportamento.

BURKE e HORNSTEIN - Conceituam enfaticamente: "Desenvolvimento organizacional (DO) é um processo de mudança planejada - mudança da cultura de uma organização que passa de um estado que evita examinar os processos sociais (especialmente tomada de decisões, planejamento e comunicação), para um estado que institucionaliza e legitima esse exame. A cultura de uma organização é um conjunto de pressupostos e normas (padrões, regras), aprendidos e compartilhados, que regulam o comportamento dos membros de uma organização. DO é um processo de exame contínuo dessas normas e de planejamento e execução de intervenções sociais para alterar as normas disfuncionais.

SCHMUCK & MILES (1971), destacam que a mudança organizacional é observada primeiro em termos de atmosfera, que passa a ser mais receptiva, mais confiante, mais disposta a enfrentar riscos, mais outocrítica. Só depois dessa mudança de clima é que ocorrem as mudanças estruturais.

LAWRENCE & LORSCH 1972, examinam uma organização sob o modelo de integração-diferenciação, lidando com o ambiente mais e menos estáveis. Embora

não mencionem o termo de metas, política e desempenho funcional. "Enquanto que os indivíduos da pesquisa e da produção precisavam ser mais orientados para as tarefas, a fim de poderem lidar com suas respectivas tarefas de alta e baixa certeza, o pessoal de vendas precisava ser mais orientado socialmente, para que pudesse lidar com sua tarefa modernamente certa e para manter relações com o cliente".

12. METODOLOGIA:

Trata-se de um estudo exploratório cujos procedimentos a serem utilizados irão privilegiar os fatos normativos, fatos estes que se justificam pela importância e pela necessidade de assegurar a fidedignidade dos dados a serem tratados.

– Procedimentos:

Plano da população.

© Instrumento é composto de tantos itens que ^(Vide pg. 18) ^{fatos?} ^{virão} ~~visão~~ colher a descrição das características como será aplicado os funcionários serão convocados oficialmente.

13. INSTRUMENTOS:

Os dados serão levantados através de ^{seguintes} questionários :

- Questionário de Diagnóstico Organizacional;
- Questionário de Clima Organizacional;
- Questionário de Opiniões.

14. CLIMA ORGANIZACIONAL

No questionário sobre Clima Organizacional serão avaliados 7 (sete) dimensões desse clima, colocados em um aescala crescente de 01 a 10, sendo que a pontuação maior significa a presença de dimensão de sua necessidade, posto ter sido avaliada a situação atual e a considerada ideal. Essas dimensões foram explicitadas pelo questionário.

As dimensões avaliadas e o que os funcionários pensam sobre elas, está relatado a seguir e representado nos gráficos.

1. CONFORMISMO
2. RESPONSABILIDADE
3. PADRÕES
4. RECOMPENSAS
5. CLAREZA ORGANIZACIONAL
6. COLABORAÇÃO E SUPORTE e,
7. LIDERANÇA.

15. INFORMAÇÕES SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL

Para a realização do trabalho serão colhidas informações através de algumas variáveis, tais como: Dinâmica de Grupo, que envolvem aplicação de jogos, colação de cartazes, recortes de revistas, aplicação de questionários.

15.1. QUESTIONÁRIO DE OPINIÕES

No questionário de opiniões, serão verificados fatores de higiene e motivação (Herzberg) e as escalas de necessidades de Maslow. É uma pesquisa do grau de satisfação/insatisfação dos indivíduos com relação à Empresa, bem como as áreas em que seria necessária a atuação especializada.

- São fatores de higiene e estão ligados às necessidades básicas de Maslow.
- Políticas da Empresa.
- Estilos de Chefias,
- Salários.
- Relações interpessoais e,
- Condições de Trabalho.
- São fatores motivacionais da escala de Herzberg:
- Sentido de realização;
- Reconhecimento pelo trabalho feito;
- Conteúdo do trabalho;
- Responsabilidades e Promoção para tarefas mais simples.

O que se pretende com as Dinâmicas.

1. Identificar às Indefinições da Estrutura Organizacional, Rumos Objetivos Organizacionais e deficiências na Comunicação.

2. Deficiências Gerenciais

- Postura Inadequada;
- Utilização inadequada de ferramentas gerenciais;
- Falta de habilidades de negociação com os subordinados.
- Distância do corpo funcional;
- Desconhecimento de características individuais;
- Falta de decisão/definições.
- Desconhecimento dos papéis gerenciais.
- Falta de objetividade.

3. Centralização das Informações, resistências à Mudanças Comportamentais. Insegurança e falta de Confiança no corpo Gerencial e Pessoas Ligadas e Obediência às Normas.

15.2. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL:

O Questionário de Diagnóstico Organizacional (QDO) é um instrumento de "FEED-BACK", composto de 35 itens projetados para coligir dados sobre o funcionamento organizacional. Ele avalia as percepções das pessoas numa organização. Deve ser usado em conjugação com outras técnicas (entrevistas, observações, etc...)

Baseia-se, o Diagnóstico na interpretação dos dados obtidos pelo questionário.

A variação apresentada para escolha foi de 1 a 7, conforme segue, de acordo com as legendas mostradas na página seguinte:

1. CONCORDO TOTALMENTE;
2. CONCORDO;
3. CONCORDO PARCIALMENTE;
4. SOU NEUTRO;
5. DISCORDO PARCIALMENTE,
6. DISCORDO e,
7. DISCORDO TOTALMENTE.

O Diagnóstico é obtido através da variação em relação a um ponto intermediário.

- Resultados acima de 4 indicam incogruência de Objetivos.
- Resultado abaixo de 4 indicam conformidade de Objetivos.

15.3. O QUE SE PRETENDE COM AS DINÂMICAS

1. Levantar as indefinições da Estrutura Organizacional.
2. As indefinições de Rumos/ Objetivos Organizacionais.
3. Deficiência/Dificuldades de Comunicação.
4. Deficiências Gerenciais
 - Postura inadequada
 - Utilização inadequada de ferramentas gerenciais
 - Falta de habilidades de negociação
 - Distância do coro funcional
 - Desconhecimento de características individuais
 - Falta de decisão/definições
 - Desconhecimento dos papéis gerenciais
 - Falta de objetividade
5. Centralização das Informações.
6. Resistência à Mudanças Comportamentais

7. Insegurança Geral
8. Falta de Confiança no Corpo Gerencial e Pessoas Ligadas.
9. Falta de Obediência às Normas.

16. FORMA DE TABULAÇÃO

Num primeiro momento ^{como já foi explicitado} será construído um referencial teórico que servirá de suporte para o trabalho de campo.

Num segundo momento ^{será procedido o levant. dos dados no campo, segundo - se} sendo a fase para análise dos resultados serão elaboradas grades com a somatória estatística dos resultados.

Como segunda fase: será utilizado micro-computador para tabulação de resultados e elaboração de gráficos. Preferencialmente serão utilizados os gráficos de colunas referentes ao instrumento utilizado. Os grupos serão diferenciados cada um com o seu seguimento para que o resultado seja o mais fidedigno possível. Durante a conclusão dos gráficos será feita uma tabela comparativa, identificando desta forma as áreas problemáticas. Na sequência fat-se-á uma interpretação dos resultados alcançados com base nos indicadores nos quais foram agrupados as indagações.

17. CRONOGRAMA.

Início das atividades;

01/08/93 à 30/08/93 - Para aplicação dos questionários e dinâmica de grupos.
Grupos de aproximadamente 15 participantes na média de 3:hs por grupo por semana na Capital.

01 grupo turno madrugada.

02 grupo turno noite.

Obs.: por se tratar de área de Informática, onde os turnos exigem trabalhos de 24 horas e como se pretende com esse trabalho observar os trabalhadores em seus próprios locais de trabalho faz-se necessário estes horários.

Será dispensado um tratamento diferenciado, valorizando a sua participação mesmo porque é a primeira vez que se propõe um trabalho dessa natureza na Organização.

Foram previstos para as duas primeiras semanas ou seja, 13 à 24 de setembro aplicação dos questionários e bem como os trabalhos de grupos nos subcentros no interior do Estado, nos municípios de Umuarama, Cascavel, Maringá, Londrina, Guarapuava e Pato Branco.

Os trabalhos serão desenvolvidos em conformidade com o tamanho dos grupos, podendo atingir 100% do contingente, da unidade, sempre respeitando seus horários de trabalho com seus respectivos turnos.

17.1. TABULAÇÃO E INTERPRETAÇÃO GRÁFICA

Está previsto para o início de setembro à 29 de setembro/93.

A entrega do relatório, para a Diretoria, será efetuada em 8 de novembro/93 apresentação para o corpo gerencial em 9 e 10 de novembro/93, devolução para os grupos participantes e não participantes, 11, 12, e 12 na capital.

INTERIOR:

24 - UMUARAMA

25 - MARINGÁ NOVEMBRO

26 - LONDRINA

06 - CASCAVEL

07 - PATO BRANCO DEZEMBRO

08 - GUARAPUAVA.

18. RECURSOS HUMANOS, que farão parte para efetivação do trabalho.

01 - Psicólogo

01 - Assistente Social

01 - Analista de Cargos e Salários

01 - Analista de Treinamento

01 - Operador de Microcomputador.

19. CUSTOS

Além dos recursos materiais, haverá custos com hospedagem, alimentação e transportes para 02 (dois) técnicos que se dirigirão às filiais e subcentros, bem como utilização de taxi para deslocamento nos turnos da noite e madrugada (Curitiba).

ANEXO I

**LEVANTAMENTO DE ATITUDES E
OPINIÕES GERENCIAIS**

O questionário se desenvolve da seguinte maneira:

1ª FASE:

- É feita uma introdução rápida sobre a importância das opiniões que cada um dos integrantes do grupo tem a respeito do que poderia ser aceito como um padrão de gerência eficaz.
- Pede-se ao grupo que preencha o questionário (1ª parte), então distribuído. As pessoas devem assinalar sua opinião pessoal (ou, se preferir, cada um assinala o que julga ser a opinião predominante do grupo), Ressalta-se que a opinião é livre e não deve expressar compromisso com nenhuma teoria particular, nem deve estar baseada na prática vivida pela organização considerada.
- O grupo preenche os itens e, se desejado, pode-se tabular os resultados individuais, para se conhecer a média.
- O leitor interessado em viver esta experiência, pode preencher agora suas opiniões:

LEVANTAMENTO DE ATITUDES E OPINIÕES GERENCIAIS

1ª PARTE

1. Creio nas necessidades do constante exame das mudanças que ocorrem no meio exterior, sociais, tecnológicas, econômicas etc, pois de algum modo, essas mudanças estão nos atingindo ou tendem a nos atingir. Sem esse exame permanente será muito difícil a adaptação interna face às necessidades geradas pelas mudanças externas.

0	3	6	9

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO EM BOA PARTE	CONCORDO EM PARTE	CONCORDO TOTALMENTE

2. Uma permanente atitude de autodiagnose deve existir em toda organização. Ainda quando não haja crises ou motivos de maior preocupação, a autodiagnose deve ser exercida permanentemente e precisa atingir todos os níveis (de forma adequada a cada nível).

0	3	6	9

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO EM BOA PARTE	CONCORDO EM PARTE	CONCORDO TOTALMENTE

3. Para melhor orientação, precisamos ter objetivos bem definidos e que sejam do conhecimento geral. Assim, toda a organização se mobiliza para o atingimento desses objetivos, não apenas em termos de vendas ou faturamento, mas também em termos de processos, produção, controles, apoio, etc.

0	3	6	9

DISCORDO	DISCORDO EM	CONCORDO	CONCORDO
TOTALMENTE	BOA PARTE	EM PARTE	TOTALMENTE

4. Não basta haver objetivos, mesmo bem definidos. É preciso que todos os conheçam e os assumam. A participação dos subordinados na formulação dos objetivos é essencial, e precisa haver um confronto entre proposições dos chefes e dos subordinados. O que deve prevalecer ao final é a adequação entre os objetivos aceitos e as necessidades e possibilidades reais da organização.

0	3	6	9

DISCORDO	DISCORDO EM	CONCORDO	CONCORDO
TOTALMENTE	BOA PARTE	EM PARTE	TOTALMENTE

5. Deve haver um amplo e permanente exame da "situação atual". Esse exame implica na análise pormenorizada das forças que estejam atuando sobre a situação, tanto as positivas, como as negativas. A discussão ampla, visando à identificação dessas forças, é a prática mais aconselhável.

0	3	6	9
DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO EM BOA PARTE	CONCORDO EM PARTE	CONCORDO TOTALMENTE

6. O maior patrimônio é o pessoal da empresa. A motivação é a fonte de energia básica, da qual depende todo o resultado da organização. Avaliar o grau de motivação e tomar medidas para o seu incremento e tarefa permanente e vital.

0	3	6	9
DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO EM BOA PARTE	CONCORDO EM PARTE	CONCORDO TOTALMENTE

7. Todo o comportamento se baseia em atitudes. O exame permanente das minhas próprias atitudes, bem como das atitudes da equipe, e da empresa como um todo, é uma necessidade real. Atitudes negativas geram conflitos ou aumentam as dificuldades de encontrar boas soluções. Atitudes positivas facilitam o êxito, despertam a motivação e levam ao encontro de soluções boas dentro da realidade vivida.

0	3	6	9
DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO EM BOA PARTE	CONCORDO EM PARTE	CONCORDO TOTALMENTE

8. Na maior parte das vezes, as dificuldades interpessoais ou intergrupais nascem das deficiências e dos bloqueios existentes nos processos de comunicação. Reconhecer essas deficiências e procurar solucioná-las é uma medida fundamental.

0	3	6	9
DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO EM BOA PARTE	CONCORDO EM PARTE	CONCORDO TOTALMENTE

9. As estruturas organizacionais devem ser flexíveis, pois dependem, essencialmente, da natureza dos problemas a que se propõem servir. Se o problema muda, essas estruturas devem mudar, em paralelo, tal como os recursos e processos de trabalho. Sem isso, não há flexibilidade.

0	3	6	9

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO EM BOA PARTE	CONCORDO EM PARTE	CONCORDO TOTALMENTE

10. Para o executivo, além da competência técnica específica, é preciso desenvolver suas habilidades interpessoais, seu estilo gerencial e sua capacidade de trabalhar em equipe. Tudo isso supõe um desenvolvimento integral, e não somente o desenvolvimento técnico.

0	3	6	9

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO EM BOA PARTE	CONCORDO EM PARTE	CONCORDO TOTALMENTE

11. É muito importante saber se estou, e até que ponto, atingindo os resultados que se espera de minha atuação. Por isso é muito importante dar e receber "feedback", mas isso deve ser feito com isenção e frequentemente. O melhor "feedback" é dado imediatamente e sob forma não-avaliativa.

0	3	6	9
DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO EM BOA PARTE	CONCORDO EM PARTE	CONCORDO TOTALMENTE

12. Quase toda organização tem certas oportunidades que não explora completamente. É preciso estar atento a essas oportunidades e explorá-las a fundo, não se deixando vencer pelos obstáculos iniciais, ou pelo peso da rotina.

0	3	6	9
DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO EM BOA PARTE	CONCORDO EM PARTE	CONCORDO TOTALMENTE

13. A melhor forma de minimizar as resistências às mudanças é assegurar ampla participação na formulação dos projetos de mudança. As pessoas quando participam, de algum modo, ficam comprometidas com êxito da execução.

0	3	6	9
DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO EM BOA PARTE	CONCORDO EM PARTE	CONCORDO TOTALMENTE

14. Quando o executivo descobre que não tem tempo para pensar, e vive sufocado pela carga de trabalho, sem possibilidade de criar ou de inovar, isso indica falta de delegação. Em princípio, o executivo só deve fazer o que é mais importante, e, dentre do que é mais importante, somente o que depende essencialmente de suas decisões pessoais. A delegação é, inclusive, um bom instrumento para desenvolver os subordinados e de avaliação do seu potencial.

0	3	6	9
DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO EM BOA PARTE	CONCORDO EM PARTE	CONCORDO TOTALMENTE

15. A preocupação com redução de custos deve ser geral e não apenas nas fases de crise ou contenção. A redução de gastos supérfluos, a procura de meios e processos mais racionais, deve ser constante e generalizada em todos os escalões.

0	3	6	9
DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO EM BOA PARTE	CONCORDO EM PARTE	CONCORDO TOTALMENTE

16. Dentro de certos limites, o que mais prende uma pessoa à organização são as possibilidades de realização pessoal através do trabalho. Progredia profissionalmente, trabalhar num clima humano estimulante, gostar do ambiente e do trabalho, quase sempre, vale muito mais do que o fator salário (isoladamente); este (salário) é sempre importante, mas raramente é o fator mais importante.

0	3	6	9
DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO EM BOA PARTE	CONCORDO EM PARTE	CONCORDO TOTALMENTE

17. Ao lado de toda organização formal, existe uma organização informal, que embora não escrita nos manuais é tão real quanto a primeira. Muitas vezes a organização informal é antagônica à organização formal. É preciso detectar quando isso acontece, e porque acontece, para que se tomem medidas preventivas e/ou corretivas.

0	3	6	9

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO EM BOA PARTE	CONCORDO EM PARTE	CONCORDO TOTALMENTE

18. Controlar é uma das responsabilidades básicas do executivo. Controle não é sinônimo de desconfiança, mas de avaliação permanente, que serve a muitos propósitos: detectar desvios, corrigir erros etc. Pode até servir para apurar irregularidades graves., que então podem gerar punições etc.

0	3	6	9

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO EM BOA PARTE	CONCORDO EM PARTE	CONCORDO TOTALMENTE

19. Não basta decidir bem. É preciso ter coragem de decidir. O comportamento eficaz implica na capacidade de decidir com acertos e oportunidades, mas também na aceitação dos riscos ligados às decisões. Há riscos razoáveis e há riscos desproporcionais. Ser eficaz supõe a aceitação dos riscos razoáveis. Por outro lado cabe à organização criar uma cultura que estimule a aceitação dos riscos razoáveis, e desestimule a aceitação dos riscos desproporcionais.

0	3	6	9
DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO EM BOA PARTE	CONCORDO EM PARTE	CONCORDO TOTALMENTE

20. Muitas vezes sabemos melhor o que não queremos do que o inverso. Isso é válido para as organizações, em certos momentos, com frequência maior do que usualmente suspeitamos. Embora essa técnica de "definições negativas" tenha sua utilidade, em condições normais, não é o melhor procedimento. É mais valioso conscientizar cada área importante, o que queremos e, só secundariamente, o que não queremos.

0	3	6	9
DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO EM BOA PARTE	CONCORDO EM PARTE	CONCORDO TOTALMENTE

2ª FASE:

- Faz-se nova introdução sumária, desta vez, sobre os fatos concretos na ação gerencial.

- Pede-se ao grupo para preencher os novos itens, distribuídos no segundo questionário. Desta vez, serão assinalados não mais as opiniões, porém os fatos contretos (que podem ou não coincidir com as opiniões).
Toma-se por base comum os fatos reais que se verificaram nos últimos seis meses.

- O grupo cumpre a tarefa e, se desejado, pode-se tabular os resultados individuais, para conhecer a média dos fatos existentes.

- Novamente, o leitor que desejar, pode preencher agora a sua segunda parte.

LEVANTAMENTO DE ATITUDES E OPINIÕES GERENCIAIS

2ª PARTE

Instruções: Na 1ª Parte foram assinalados suas opiniões. Nesta 2ª Parte o que nos interessa são os fatos concretos, as medidas efetivamente postas em prática, e não mais as opiniões. Tome por base os últimos **6 meses** do seu trabalho. Releia cada uma das vinte afirmações da 1ª Parte e assinale nesta folha as suas respostas, agora em termos de fatos e não mais de opiniões. Leia o item 1 da 1ª Parte e assinale sua resposta no item 1 da 2ª Parte. Passe ao nº 2, e assim sucessivamente, até terminar.

Em relação aos últimos 6 meses:

1. () Nenhuma medida prática foi adotada para examinar o meio exterior. (0)
- () Existe a intenção, mas as medidas raramente são postas em prática. (3)
- () Ficamos na leitura de jornais ou revistas especializadas. Em verdade, estamos mais presos ao presente do que ao futuro. (6)
- () Temos tido cuidados especiais com esse exame. Fazemos reuniões para discutir o assunto e comparar nossa situação atual com as prováveis mudanças que irão ocorrer. (9)

2. () Nenhuma medida prática. (0)
- () Fazemos isso só nos períodos de crise, u só nos aspectos financeiros. Não se avalia a organização como um todo. (3)
- () Existe avaliação, mas é falha e não é permanente. Quase sempre só os altos escalões se rpeocupam com isso. (6)
- () São constantes as avaliações gerais e setoriais. Sabemos bem onde estamos, o que fazemos bem e quais os pontos falhos. (9)
3. () Nenhuma medida prática. (0)
- () Só há definição de objetivos em áreas como vendas, finanças, etc. No resto, não existe esta preocupação. (3)
- () Existem objetivos, mas nem todos os conhecem. Às vezes eles são inatingíveis, porque se baseiam em dados pouco reais. (6)
- () Os objetivos existem, são claramente definidos e todos os conhecem. São realistas, mas represemtam sempre um desafio. (9)
4. () Só a alta direção conhece os objetivos. (0)
- () Cada chefia conhece os objetivos de sua área, mas eles são formulados do alto; o subordinado não participa. (3)
- () Existe a participação, mas, no fim, manda quem pode. O interesse real pelo atingimento dos objetivos fica no alto. (6)
- () Todos os escalões connhecem e participam na formulação dos objetivos. Uma vez aprovados, existe um interesse generalizado pelo seu atingimento.

5. () Nenhuma medida prática. (0)
- () Só se busca o exame nas situações de crise. (3)
- () O exame é feito, mas nos prendemos apenas aos obstáculos. Só os escalões mais altos fazem esse tipo de exame. (6)
- () São frequentes as reuniões para esse tipo de exame. Isso é feito paralelamente, em vários escalões ou áreas de trabalho. (9)
6. () Nenhuma medida prática. Regime puramente intuitivo. (0)
- () Avalia-se pelo sentimento, mas não se tomam medidas. O esforço maior é em controle, e não em motivação. (3)
- () Avalia-se e tenta-se adotar medidas, mas isso em geral só é feito nas situações de folga econômica. (6)
- () Adotamos técnicas de avaliação. Os resultados são analisados e a partir deles tomam-se as medidas adequadas. (9)
7. () Nenhuma medida prática. Atitude é coisa pessoal. (0)
- () Alguns setores fazem esse tipo de questionário, mas isso não é geral. Algumas pessoas confundem isso com ameaças. (3)
- () Na maioria das vezes nós questionamos ou as atitudes pessoais, ou as atitudes do grupo.
Raramente as duas coisas, abertamente. (6)
- () Temos tido um clima de abertura que permite e apoia esse tipo de questionamento. Isso é uma prática comum entre nós. (9)

8. () Nenhuma medida prática, pra tentar detectar o problema. (0)
- () Essas dificuldades existem, mas são encaradas como originárias do trabalho em si, e não das deficiências de comunicação. (3)
- () Reconhecemos as dificuldades de comunicação, mas, na prática, pouco fazemos para superá-las. Tentamos resolver o problema com soluções políticas, sem confrontar abertamente. (6)
- () Reconhecemos os problemas e, abertamente, discutimos suas causas e buscamos, juntos, soluções adequadas. (9)
9. () Não temos flexibilidade. Os regulamentos são intocáveis. (0)
- () Buscamos flexibilidade, mas a resistência é sempre grande, quando se faz necessário mudar as normas e regulamentos. (3)
- () Existe resistência, mas nós as superamos. Só que isso demora e, por fim, acaba sendo feito sob pressão, ordens, etc. (6)
- () Somos bastante flexíveis. Não há queixas em nenhuma área. (9)
10. () Nenhuma medida prática. Até o treinamento é deficiente. (0)
- () Restringimo-nos ao treinamento tradicional, puramente técnico. (3)
- () Temos algumas atividades, mas dentro dos modelos tradicionais, tal como "curso de relações humanas", etc. (6)
- () O desenvolvimento gerencial é um dos aspectos capitais do nosso esforço pela eficácia. Ele é integral, e não somente técnico. (9)

11. () Ninguém dá ou recebe feedback. (0)
- () Damos, quando julgamos ser necessário. Em geral, sabemos esses resultados, porque somos premiados ou punidos de algum modo. (3)
- () De um modo geral, damos e recebemos, Só que vem tarde, longe dos acontecimentos e, muitas vezes, sob forma avaliativa. (6)
- () Existe a preocupação generalizada de dar e receber feedback. É tão imediato, quanto possível e é dado de forma descritiva e não avaliativa. (9)
12. () Nenhuma preocupação com novas oportunidades. (0)
- () Consideramos isso um problema específico da área de marketing. (3)
- () Preocupação existe, mas, constantemente, ela esbarra no primeiro obstáculo, pois o peso da rotina é mais forte. Ou só a cúpula se interessa por esse tipo de análise. (6)
- () Existe um apoio a essas análises. Incentiva-se a criatividade em todos os escalões. Novas perspectivas de negócios, ou de processos mais racionais, são sempre examinados a fundo. (9)
13. () Resistências, quando descobertas, são severamente punidas. (0)
- () Os chefes decidem, os subordinados cumprem. Alguns chefes são mais hábeis e vendem suas decisões aos subordinados. (3)
- () Os subordinado sopinam, mas, em geral, as decisões não se modificam, pois já foram tomadas pelo alto escalão. (6)
- () Os chefes enunciam os problemas e dão só limites do possível. O grupo todo (chefes + subordinados) discute e procura a melhor solução. O consenso do grupo é, quase sempre, transformado em decisão. (9)

14. () A centralização é o aspecto dominante. Não há delegação. (0)
- () Existe alguma delegação. Os chefes hesitam, porque não confiam no preparo dos subordinados. Essa é a desculpa mais freqüente. (3)
- () Há razoável grau de delegação. Os chefes resistem, mais ou menos disfarçadamente, por que temem perder parte do seu poder real. (6)
- () A descentralização está baseada em ampla delegação. Os chefes fazem disso um meio de avaliar o subordinado, mas não se eximem da responsabilidade. o executivo tem tempo para pensar. (9)
-
15. () Só se pensa em economia nos momentos de crise. (0)
- () Em geral, só a direção está verdadeiramente preocupada com medidas de contenção. O subordinado não tem comprometimento pessoal com essas coisas, salvo durante as crises. (3)
- () As medidas de economia são quase sempre postas em termos de redução de pessoal, ou de material. Pensa-se pouco na economia dos processos. (6)
- () Existem uma constante preocupação com economia.
Todos os escalões participam ativamente do processo. Muitas iniciativas nascem de baixo. As informações fluem rapidamente. (9)

16. () As pessoas só permanecem na organização porque precisam, ou porque não encontraram outra oportunidade com o mesmo salário. (0)
- () Nossa preocupação é pagar sempre um pouco acima do mercado, pois é isso o que, realmente, prende as pessoas. (3)
- () Nosso salário está na média, mas as pessoas gostam do ambiente e preferem não se arriscar mudando de emprego. (6)
- () Nosso salário está na média, as pessoas gostam do ambiente, mas sobretudo sentem que, aqui estão progredindo e se realizando. (acesso, satisfação pessoal, novos conhecimentos, etc.). (9)
17. () Desconhecemos, na prática, a organização informal. (0)
- () Tendemos a encarar a organização informal como a fonte geradora de atritos, fofocas, etc. Oficialmente, ela não é aceita. (3)
- () Reconhecemos sua existência e sua importância, mas não sabemos ou não fazemos nada para harmonizar essas duas organizações. (6)
- () Estamos sempre examinando como funciona a organização informal, discutimos quais os seus aspectos positivos e negativos, e tiramos dela o melhor proveito. (9)
18. () Controle, para nós é auditoria e tem sempre o objetivo de surpreender irregularidades. (0)
- () Na prática, só temos usado o controle para punir e, depois, corrigir os desvios. As pessoas temem o controle e se sentem não confiadas pela direção. (3)
- () Fazemos o controle, mas raramente ele é preventivo. (6)
- () A atividade de controle é bem entendida. Os chefes vêem nisso um elemento de apoio e não de desconfiança. É sobretudo, preventivo. (9)

19. () As decisões dão impulsivas ou dependem de um homem só. Ninguém de bom senso se arrisca a decidir, sem antes consultar o chefe. (0)
- () Há pouca correlação entre risco e consequências advindas. Ou não acontece nada ou pode gerar consequências desastrosas para quem tomou a decisão. As pessoas acabam se omitindo por preocupação. (3)
- () Há um certo receio de tomar decisões, a menos que sejam de rotina. Os riscos são, em geral evitados. Tenta-se adinvinhar o pensamento dos chefes. (6)
- () Existe um clima que apoia as decisões e os riscos, desde que razoáveis. A organização prefere uma decisão razoável e rápida, do que uma excelente decisão tardia. (9)
20. () Quando muito, sabemos o que não queremos, e às vezes, nem isso. (0)
- () De um modo geral, só o alto escalão sabe, realmente o que quer. (3)
- () O alto escalão sabe bem as duas coisas. O subordinado sente melhor o que não se quer, do que o inverso. (6)
- () Existe uma consciência generalizada sobre o que se quer e o que não se quer. Isso para cada área ou problema. Em caso de dúvida, o chefe está sempre pronto a discutir e esclarecer o assunto. (9)

3ª FASE:

- Distribui-se ao grupo uma folha de apuração, onde os resultados das duas fases anteriores são transcritos.
- Pede-se ao grupo para calcular, em valor absoluto, os afastamentos existentes entre as opiniões e os fatos (resultados da 1ª e 2ª fases, para cada ítem). O mesmo pode ser feito para as médias, se tiverem sido calculadas anteriormente.
- Com base nesse cálculo, promove-se uma discussão a respeito do significado desses afastamentos. Isso, tanto genericamente, como para cada um dos itens apurados; e tanto em termos do grupo total, como em termos de afastamentos individuais.
- Novamente, o leitor interessado pode verificar seus afastamentos pessoais, preenchendo agora a terceira fase.

Antes porém, convém esclarecer o que já deve ter sido percebido. Nas suas três fases, este questionário serve para salientar o papel das resistências latentes e, conscientiza o como é fácil e comum confundirmos as opiniões com os fatos. Ou seja, muito mais frequentemente do que gostamos de admitir, somos pouco coerentes entre o que pensamos e como agimos, não obstante nosso pensamento.

Se o leitor tiver preenchido suas três fases, terá quase 92,06% de chances de obter um resultado em que:

- a) 1ª Fase: média entre 6 e 9, aproximando-se de 9
- b) 2ª Fase: média entre 3 e 6, aproximando-se de 3

LEVANTAMENTO DE ATITUDES E OPINIÕES GERENCIAIS**3ª PARTE**

Transcreva agora, os seus resultados individuais obtidos na 1ª e na 2ª partes. Depois calcule o afastamento entre esses resultados (diferença em valor absoluto entre os graus da 1ª e 2ª partes).

1ª PARTE	2ª PARTE	AFASTAMENTO	ITEM Nº
			1
			2
			3
			4
			5
			6
			7
			8
			9
			10
			11
			12
			13
			14
			15
			16
			17
			18
			19
			20
			MÉDIA

Verifique, agora, onde os afastamentos foram iguais ou superiores a 6. Isso é indicativo de problemas mais sérios. Examine seus pontos (afastamento igual a zero), seus pontos sob controle (afastamento igual a 3) e suas áreas problemáticas (igual ou maior do que 6). Considere as referências dadas a seguir.

Elas podem ajudá-lo na caracterização da área de problema.

Se possível, discuta os seus resultados com o grupo. Explore as diferenças de recepção, analise as distorções e procure soluções.

Finalmente, mas não menos importante: você pode não ter poder suficiente para mudar a estrutura, ou a cultura de sua organização, mas você é parte desse problema.

ÁREAS INDICATIVAS	ITENS RELACIONADOS
Problemas de liderança, de comunicação, de relacionamento interpessoal e inter-grupal. Comportamento humano, em geral, e particularmente comportamento do executivo.	5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 e 13
Problema de estrutura, de normas e regulamentos, de objetivos da ação, de processos de trabalho em geral.	3, 4, 9, 14, 15 e 18
Problemas de valores, de clima e cultura organizacional, de adaptabilidade face aos processos de mudança.	1, 2, 12, 16, 17, 19 e 20

REF.: O BENEFÍCIO DAS CRISES - DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL
E MUDANÇA PLANEJADA.

Paulo C. da Costa Moura - Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.

ANEXO II

GRUPO OPERACIONAL I

CARGO: _____

Nº DE PARTICIPANTES: _____

[] () CONHECIMENTO DO TRABALHO - domínio das rotinas
que integram a execução do seu trabalho.

[] () QUANTIDADE E QUALIDADE DO TRABALHO -
capacidade de desenvolver quantidade adequada de tarefas,
com qualidade e dentro dos padrões exigidos.

[] () MÉTODO DE TRABALHO - capacidade de executar os trabalhos de seu setor de forma planejada e racional.

[] () ORGANIZAÇÃO - arranjo lógico e sequencial das tarefas programadas, definindo a forma como vai executá-las e estabelecendo prioridades.

[] () **CAPACIDADE DE ASSIMILAÇÃO** - capacidade de entender clara e objetivamente informações que lhe são atribuídas, bem como ordens e instruções gerais de serviços.

[] () **ATENÇÃO** - grau de concentração dispensado na execução das tarefas.

[] () RESPONSABILIDADE - capacidade de assumir deveres e obrigações.

[] () INICIATIVA - disposição para executar tarefas, sem a necessidade de "cobrança" do superior.

[] () INTERESSE - disposição demonstrada em bem conhecer os trabalhos afetos à sua atividade, além de outros desenvolvidos por sua unidade.

[] () COLABORAÇÃO - disposição para cooperar, espontaneamente, com a chefia e com os colegas quando da realização dos trabalhos.

[] () RELACIONAMENTO INTERPESSOAL - habilidade em relacionar-se com colegas, superiores e público interno e externo.

[] () ZELO - cuidado demonstrado pela preservação dos bens da Empresa, incluindo instrumentos e equipamentos de trabalho.

[] () DISCIPLINA - cumprimento das normas, regulamentos e instruções estabelecidas pela Empresa e/ou chefia, de modo compatível com o trabalho.

[] () ASSIDUIDADE E PONTUALIDADE - grau de frequência no período e o cumprimento dos horários estabelecidos para a jornada de trabalho.

[] () AGILIDADE FÍSICA - disposição para executar suas tarefas,
sem comodismo.

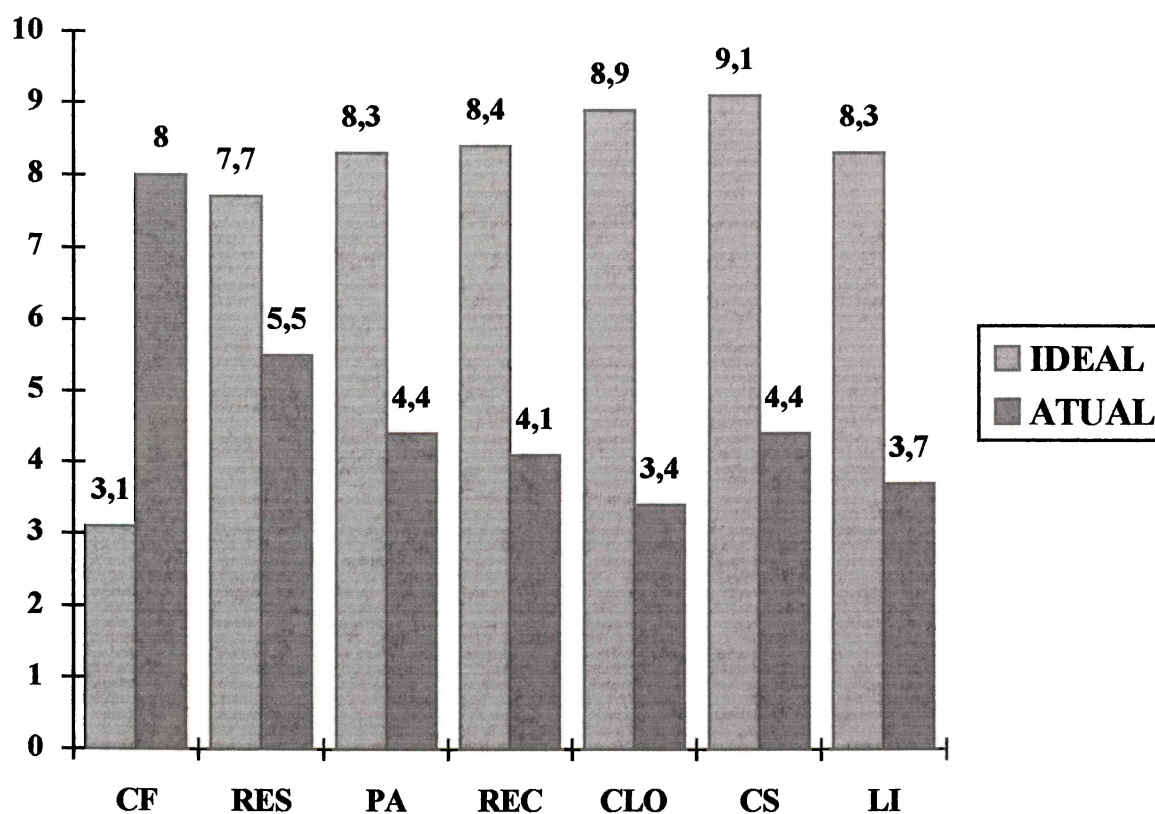
ASSINATURA(S)

PARTICIPANTE(S)

CHEFIA(S)/AVALIADOR(ES)

RESUMO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

GRUPO 1 - DIDES



CLIMA ORGANIZACIONAL - DIDES**IDEAL****ATUAL****FATORES****1 - CONFORMISMO**

Representa uma característica forte nesta área. O ideal seria o inverso.

2 - RESPONSABILIDADE

Apresenta equilíbrio, contudo é necessário uma atenção especial neste aspecto.

3 - PADRÕES

Está abaixo do esperado. Provavelmente falta motivação para a equipe.

4 - RECOMPENSAS

Existe indícios de distanciamento entre a chefia e o grupo. É necessário maior reconhecimento pelos trabalhos prestados pelo grupo.

5 - CLAREZA ORGANIZACIONAL

Os objetivos organizacionais estão muito abaixo do esperado pelos funcionários. O ideal seria elevação desse grau.

6 - COLABORAÇÃO E SUPORTE

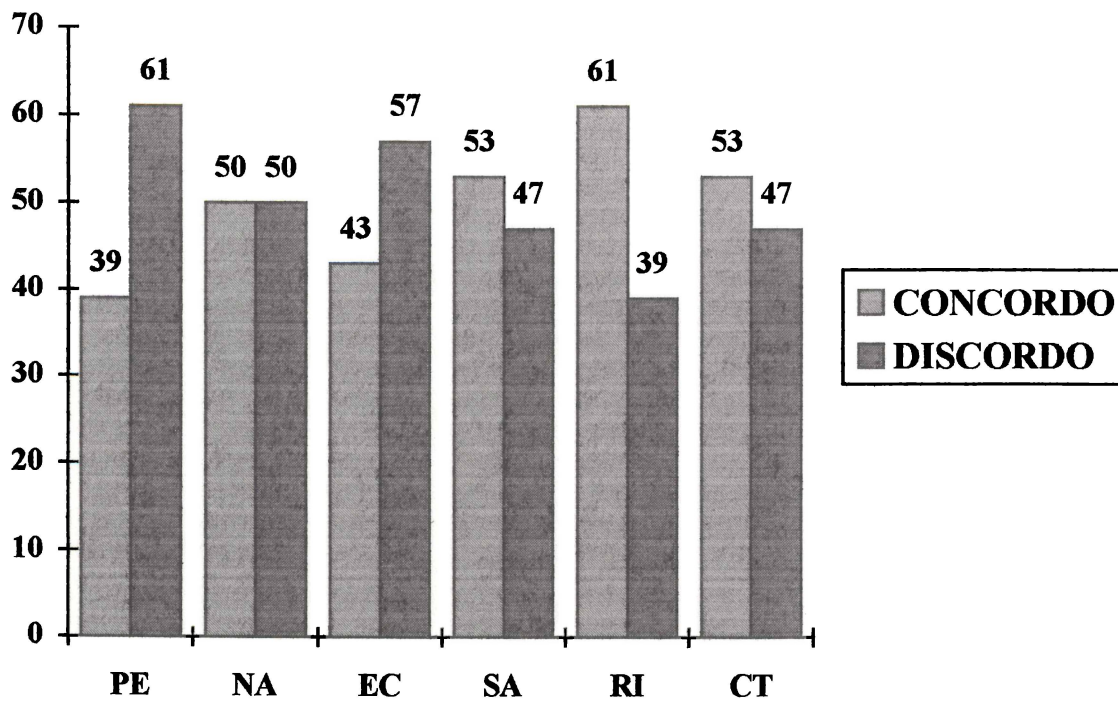
Apesar do potencial criativo, os funcionários não apresentam propostas, provavelmente por não sentirem apoio

7 - LIDERANÇA

Atualmente as pessoas se sentem inseguras, sem rumo, a liderança é praticamente inexistente entre o grupo.

QUESTIONÁRIO DE OPINIÕES

GRUPO 1 - DIDES - FAT. HIGIENE



QUESTIONÁRIO DE OPINIÕES

CONCORDO

DISCORDO

FATORES

1 - POLÍTICA DA EMPRESA

Discordância acentuada neste fator, é necessário orientação pela importância do mesmo.

2 - NORMAS ADMINISTRATIVAS

No momento está em equilíbrio.

3 - ESTILO DE CHEFIA

O estilo de chefia representa ser autoritário, falta aproximação.

4 - SALÁRIOS

No momento as pessoas concordam com a política salarial, o nível de aceitação é bom.

5 - RELAÇÕES INTERPESSOAIS

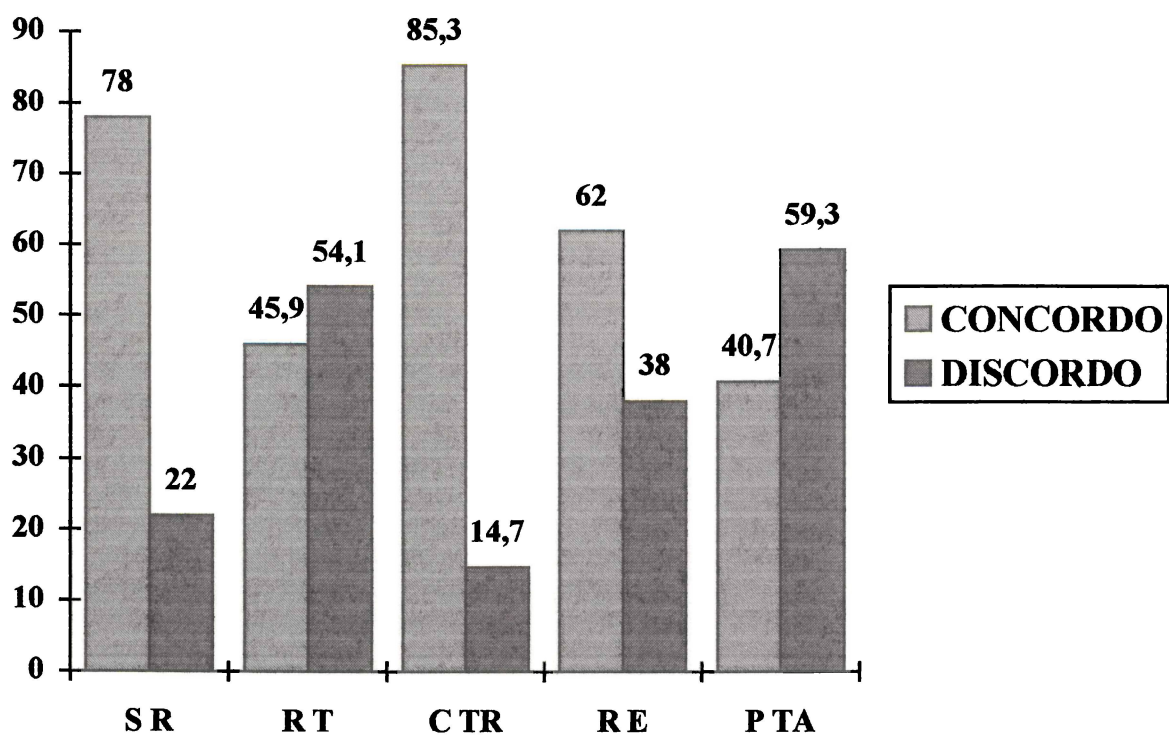
As relações interpessoais são boas, poderá melhorar caso seja orientada a chefia imediata.

6 - CONDIÇÕES DE TRABALHO

O ambiente de trabalho é favorável para equipe, representa um nível de aceitação bom para o desempenho de suas funções.

QUESTIONÁRIO DE OPINIÕES

GRUPO 1 - DIDES - FAT. MOTIVAÇÃO



QUESTIONÁRIO DE OPINIÕES

DIDES

CONCORDO

DISCORDO

FATORES DE MOTIVAÇÃO

FATORES

1 - SENTIDO DE REALIZAÇÃO

Representa um alto nível de satisfação pelo que fazem. É positivo em termos de resultado.

2 - RECONHECIMENTO PELO TRABALHO FEITO

Reflete um nível de insatisfação, indicativo de falta de reconhecimento pelo trabalho realizado pela equipe.

3 - CONTEÚDO DO TRABALHO

Representa um alto nível técnico da equipe.

4 - RESPONSABILIDADES

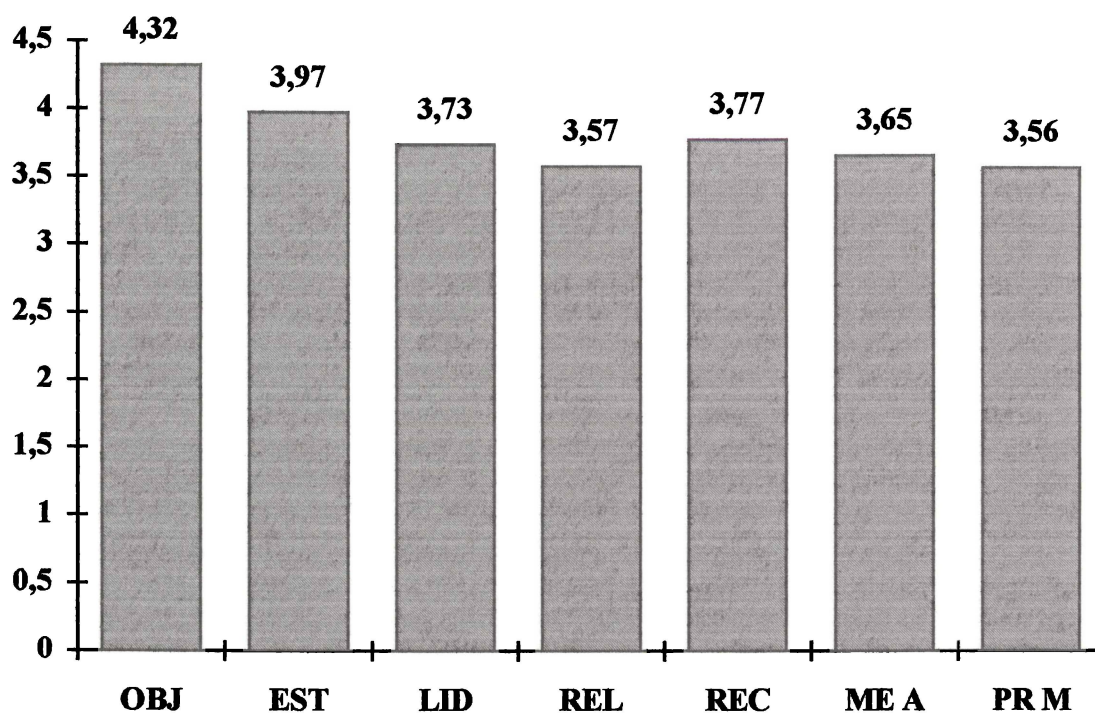
Neste fator evidencia-se com bastante ênfase o nível de responsabilidade da equipe.

5 - PROMOÇÃO PARA TAREFAS MAIS SIMPLES]

Não existe concordância para tarefas simples, há preferência por tarefas mais complexas.

MÉDIA DOS RESULTADOS DO QDO

GRUPO 1 - DIDES



MÉDIA DE RESULTADOS

QDO - DISUT

FATORES

OBJ - Objetivos

EST - Estrutura

LID - Liderança

REL - Relacionamento

REC - Reconhecimento

MEA - Mecanismo de Apoio

PRM - Propensão à mudança

Interpretação dos Fatores:

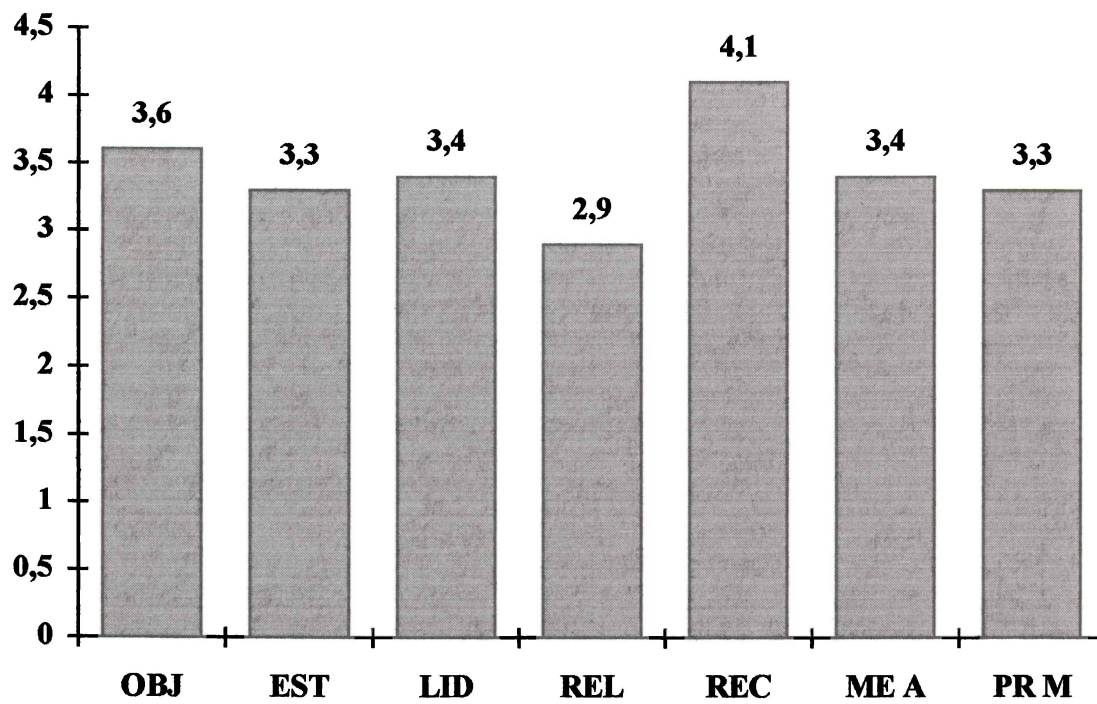
Em conformidade com as orientações do questionário, podemos interpretar que os resultados apresentam conformidade com os objetivos nesta área.

Exceção feita para os fatores RELACIONAMENTO que está bem abaixo dos demais, sendo um fator importante para o comando da equipe.

MECANISMO DE APOIO, provável reflexo de distanciamento da chefia imediata, necessidade de "feedback" para equipe.

MÉDIA DOS RESULTADOS DO QDO

FILIAL DE MARINGÁ



MÉDIA DE RESULTADOS

QDO - DISUT

FATORES

OBJ - Objetivos

EST - Estrutura

LID - Liderança

REL - Relacionamento

REC - Reconhecimento

MEA - Mecanismo de Apoio

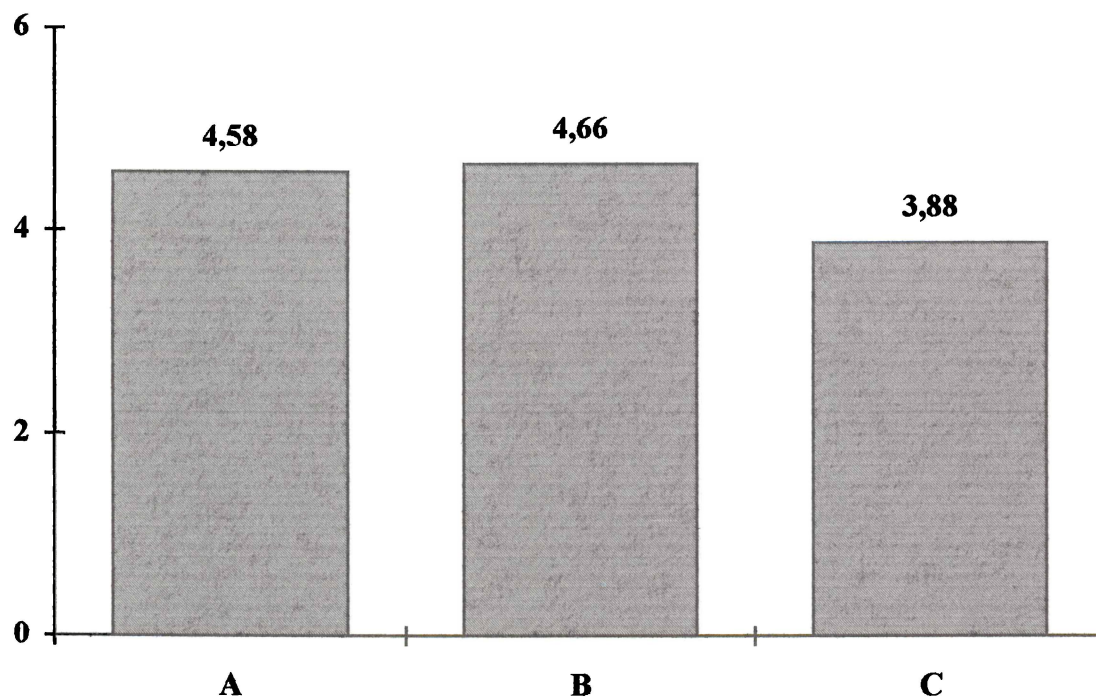
PRM - Propensão à mudança

Interpretação dos Fatores:

Em conformidade com as orientações do questionário, podemos interpretar que os resultados apresentam conformidade com os objetivos nesta área. Exceção feita para o fator OBJETIVOS que está acima, indicando incongruência de objetivos.

ATTITUDES E OPINIÕES GERENCIAIS

GERENTES



ÁREAS INDICATIVAS

A	Problemas de liderança, de comunicação, de relacionamento interpessoal e intergrupar. Comportamentohumano, em geral, e particularmente comportamento do executivo.
B	Problemas de liderança, de comunicação, de relacionamento interpessoal e intergrupar. Comportamentohumano, em geral, e particularmente comportamento do executivo.
C	Problema de estrutura, de normas e regulamentos, de objetivos da ação, de processos de trabalho em geral.

QUESTIONÁRIO DE OPINIÕES

Legenda que será utilizada para a interpretação dos gráficos.

CLIMA ORGANIZACIONAL

CF	-	CONFORMISMO
RES	-	RESPONSABILIDADE
PA	-	PADRÕES
REC	-	RECOMPENSAS
CLO	-	CLAREZA ORGANIZACIONAL
CS	-	CALOR E SUPORTE
LI	-	LIDERANÇA

FATORES DE HIGIENE

PE	-	POLÍTICA DA EMPRESA
NA	-	NORMAS ADMINISTRATIVAS
EC	-	ESTILO DE CHEFIAS
SL	-	SALÁRIOS
RI	-	RELAÇÕES INTERPESSOAIS
CT	-	CONDIÇÕES DE TRABALHO

FATORES DE MOTIVAÇÃO

SR	-	SENTIDO DE REALIZAÇÃO
RT	-	RECONHECIMENTO PELO TRABALHO FEITO
CTR	-	CONTEÚDO DO TRABALHO
RP	-	RESPONSABILIDADES
PTA	-	PROMOÇÃO PARA TAREFAS MAIS SIMPLES

QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL - QDO

OBJ	-	OBJETIVOS
EST	-	ESTRUTURA
LID	-	LIDERANÇA
REL	-	RELACIONAMENTO
REC	-	RECOMPENSAS
MEA	-	MECANISMOS DE APOIO
PRM	-	PROPENSÃO À MUDANÇAS

22. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FRIEDLANDER, F. e PICKLE, H., Componentes of effectiveness in small organizations, in STARBUCK, W. H. (ed.), Organizational Growth and Development, Middlesex, Penguin, 1971, p. 199.

PIFFENBER, J. e SHERWOOD, F., Organização administrativa, S. Paulo, Bestseller, 1965- p. 254.

XAVIER, E. P. Comportamento Organizacional. P. Alegre, Bureau, 1973- p. 80.

BENNIS, W. , Desenvolvimento Organizacional sua Natureza, Origens e Perspectivas, S. Paulo, Edgard Blucher, 1972, p. 92.

BLAKE, R. R. e MOUTON, J. S., A estruturação de uma Empresa Dinâmica através do Desenvolvimento Organizacional do tipo Grid, S. Paulo, Edgar Blucher, 1972, p. 65.

LITWIN, G. e STRINGER, R., The Influence of Organizational Climate on Human Motivation, Cambridge, Harvard Univ. 1966.

MCCLELLAND. D., Studies In Motivation. N. York Appleton- Crofts, 1965.

FREDERICK HERZBERG, Como se faz para motivar funcionários?, Biblioteca Harvard - 1º Volume Número 13.

Reprodução da "Coleção de Exercícios Estruturados para Treinamento e Educação", Volume 1, por autorização da Intercultural e Editora Ltda.

A. H. MASLOW. "A theory of Human Motivation", *Psychological Review*, 50 n° 4
(1943)

LORSCH & LAWRENCE. *O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação*.
São Paulo, Ed. E. Blucher Ltda., 1972.

23. PROBABILIDADES QUE PODERÃO SER LEVANTADAS

SÍNTESE DO DIAGNÓSTICO		
ÁREA	ÁREAS CRÍTICAS/NEGATIVAS	ÁREAS POSITIVAS
DIDES	<ul style="list-style-type: none"> . CONFORMISMO . INDEFINIÇÃO ORGANIZACIONAL . MECANISMOS DE APOIO . LIDERANÇA . RELAÇÕES INTERPESSOAIS . POLÍTICA ORGANIZACIONAL . PROMOÇÃO PARA TAREFAS MAIS SIMPLES 	<ul style="list-style-type: none"> . SENTIDO DE REALIZAÇÃO . RECONHECIMENTO PELO TRABALHO REALIZADO . CONTEÚDO DO TRABALHO
DISUT	<ul style="list-style-type: none"> . CONFORMISMO . INDEFINIÇÃO ORGANIZACIONAL . RELAÇÕES INTERPESSOAIS . PROMOÇÃO PARA TAREFAS MAIS SIMPLES 	<ul style="list-style-type: none"> . CONDIÇÕES DE TRABALHO . SENTIDO DE REALIZAÇÃO . CONTEÚDO DO TRABALHO
DIPRO	<ul style="list-style-type: none"> . CONFORMISMO (SEM REAÇÃO) . INDEFINIÇÃO ORGANIZACIONAL . ESTILOS/ATUAÇÃO GERENCIAL . SENTIDO DE REALIZAÇÃO . RECONHECIMENTO PELO TRABALHO REALIZADO . PROMOÇÃO PARA TAREFAS MAIS SIMPLES (PREDISPOSIÇÃO) . ESTRUTURA, LIDERANÇA E RECOMPENSA . MECANISMOS DE APOIO . RELAÇÕES ENTRE CHEFIAS E SUBORDINADOS. 	<ul style="list-style-type: none"> . LIDERANÇA (LOCALIZADA)

24. AVALIAÇÃO FINAL

Ao analisarmos a Instituição como um todo, nota-se a similaridade de pontos críticos nas três divisões, tais como: Conformismo, política organizacional, relações interpessoais e a não predisposição para colaborar em tarefas simplificadas. Isto poderá afetar sobremaneira o comportamento dos grupos, uma vez que não é claro, ao corpo gerencial, o seu papel de definir objetivos e controlar a sua realização. Percebe-se ainda, o conformismo, ou seja, a falta de energia para compor/propiciar uma mudança na instituição, embora esse corpo gerencial perceba a premência de uma tomada de atitude.