

**CARLOS AUGUSTO LAFFITTE MINETO**

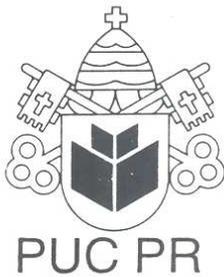
**CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA  
PROSPECÇÃO DOS VALORES COMPARTILHADOS NA  
PUC-PR.**

Dissertação apresentada como  
requisito parcial à obtenção do grau de  
Mestre.

Curso de Mestrado em Educação –  
Pontifícia Universidade Católica do  
Paraná.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Doutora Rejane de  
Medeiros Cervi.

**CURITIBA  
1998**



Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
Centro de Teologia e Ciências Humanas  
Departamento de Educação  
Mestrado em Educação

## ATA DO EXAME DA DISSERTAÇÃO

Exame de Dissertação n.º 122

No dia **26 de agosto de 1998**, às **14h**, reuniu-se a Banca Examinadora, composta pelos seguintes professores:

MEMBROS DA BANCA	ASSINATURA
Prof. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup> Rejane de Medeiros Cervi	
Prof. Dr. Ivo José Both	
Prof. Dr. Almeri Paulo Finger	

designada para a Banca do Exame de Dissertação do mestrando **Carlos Augusto Laffitte Mineto**, ano de ingresso 1994, do Programa de Pós-Graduação em Educação, Nível de Mestrado, intitulada **CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA PROSPECÇÃO DOS VALORES COMPARTILHADOS NA PUC-PR.**

Prof. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup> Rejane de Medeiros Cervi	Conceito <u>  A  </u>
Prof. Dr. Ivo José Both	Conceito <u>  A  </u>
Prof. Dr. Almeri Paulo Finger	Conceito <u>  A  </u>
	Conceito Final <u>  A  </u>

Observações: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Prof. Dr. Peri Mesquida**  
Coord. do Curso de Mestrado em Educação

## **BANCA EXAMINADORA**

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Rejane de Medeiros Cervi

Prof. Dr. Ivo José Both

Prof. Dr. Almeri Paulo Finger

*Dedico este trabalho à minha esposa e aos meus filhos, pela compreensão, carinho, dedicação e alegria a mim dedicados.*

## **AGRADECIMENTOS**

*À minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Rejane de Medeiros Cervi, pela dedicação e ajuda,*

*Ao Prof. Dr. Clemente Ivo Juliatto, Magnífico Reitor, e ao Prof. João Oleynik, Pró - Reitor de Planejamento e Desenvolvimento, pela oportunidade e incentivo à minha participação no Programa de Mestrado,*

*À Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Zélia Milleo Pavão e à Prof.<sup>a</sup> Maria Luíza Scherner, pela ajuda e incentivo amigos.*

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>iv</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>viii</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>03</b>
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	05
1.3 PRESSUPOSTOS.....	08
1.4 METODOLOGIA.....	13
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	
2.1 Cultura organizacional.....	14
2.2 Clima organizacional.....	21
2.3 Excelência organizacional.....	45
2.4 Mudança organizacional.....	52
<b>3 A PESQUISA</b>	
Codificação teórica da pesquisa (1).....	57
Estrutura da Sondagem.....	59
Delimitação.....	62
Codificação teórica da pesquisa (2).....	63
Codificação teórica da pesquisa (3).....	65
Análise dos resultados da sondagem.....	71
Considerações finais .....	77
<b>4 RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>79</b>
<b>5 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>83</b>
<b>ANEXOS</b>	
I – Carta aos pesquisados.....	87
II – Questionário: Perfil dos Valores Individuais.....	88
III – Questionário: Perfil dos Valores Agregados.....	91

## RESUMO

Cada organização tem a sua personalidade própria, que a caracteriza e que formaliza os comportamentos dos seus membros. Os efeitos do clima são múltiplos e importantes sobre estes comportamentos. O êxito de novas políticas ou de novas estratégias de desenvolvimento organizacional está estreitamente dependente da natureza do clima organizacional.

Os elementos de uma cultura se caracterizam, principalmente, pelos valores construídos pela cúpula, por meio da comunicação dos objetivos organizacionais. São esses valores “compartilhados” que fazem uma cultura organizacional.

A cultura é conectada à estratégia, à estrutura, ao sistema de recompensas, às habilidades e aos procedimentos. Ela exerce funções de controle extremamente sofisticadas.

Em pesquisas desenhadas para diagnosticar o clima organizacional, o fato é que os respondentes tendem a enxergar como a organização está e não essencialmente como ela é, ainda porque as organizações mudam. Pode-se questionar a validade de avaliar a cultura iniciando pelo clima, mas trata-se de uma abordagem válida. O clima é o melhor ponto de partida para se chegar à cultura, pois mesmo sujeito à conjuntura do momento, o componente cultural permanecerá intacto e será visto quando confrontado com as demais visões.

## RESUMO

Cada organização tem a sua personalidade própria, que a caracteriza e que formaliza os comportamentos dos seus membros. Os efeitos do clima são múltiplos e importantes sobre estes comportamentos. O êxito de novas políticas ou de novas estratégias de desenvolvimento organizacional está estreitamente dependente da natureza do clima organizacional.

Os elementos de uma cultura se caracterizam, principalmente, pelos valores construídos pela cúpula, por meio da comunicação dos objetivos organizacionais. São esses valores “compartilhados” que fazem uma cultura organizacional.

A cultura é conectada à estratégia, à estrutura, ao sistema de recompensas, às habilidades e aos procedimentos. Ela exerce funções de controle extremamente sofisticadas.

Em pesquisas desenhadas para diagnosticar o clima organizacional, o fato é que os respondentes tendem a enxergar como a organização está e não essencialmente como ela é, ainda porque as organizações mudam. Pode-se questionar a validade de avaliar a cultura iniciando pelo clima, mas trata-se de uma abordagem válida. O clima é o melhor ponto de partida para se chegar à cultura, pois mesmo sujeito à conjuntura do momento, o componente cultural permanecerá intacto e será visto quando confrontado com as demais visões.

## ***ABSTRACT***

Each organization has its own characteristics which systematize and formalize its members' behavior. The effects of the organizational climate are varied and important for these behaviors. The success of new policies or new strategies of organizational development is strictly dependent on the nature of the organizational climate.

The elements of an organizational culture are characterized mainly by the values established by the board of directors through the communication of organizational purposes. These shared values are responsible for the formation of an organizational culture.

The culture is linked to the strategy, to the structure, to the reward system, to the skill and to the procedures. It accomplishes control functions which are extremely sophisticated.

The researches built up to make a diagnosis of the organizational climate demonstrate that the organization is seen considering only the apparent characteristics and not its essence, because of its continuous change. Although the organization evaluation starting with climate is questionable, it can be considered valid. The climate is the best starting point to reach the culture, because even influenced by the circumstances, the cultural component will remain intact and will be noticed when compared with the other visions.

## ***ABSTRACT***

Each organization has its own characteristics which systematize and formalize its members' behavior. The effects of the organizational climate are varied and important for these behaviors. The success of new policies or new strategies of organizational development is strictly dependent on the nature of the organizational climate.

The elements of an organizational culture are characterized mainly by the values established by the board of directors through the communication of organizational purposes. These shared values are responsible for the formation of an organizational culture.

The culture is linked to the strategy, to the structure, to the reward system, to the skill and to the procedures. It accomplishes control functions which are extremely sophisticated.

The researches built up to make a diagnosis of the organizational climate demonstrate that the organization is seen considering only the apparent characteristics and not its essence, because of its continuous change. Although the organization evaluation starting with climate is questionable, it can be considered valid. The climate is the best starting point to reach the culture, because even influenced by the circumstances, the cultural component will remain intact and will be noticed when compared with the other visions.

## 1 INTRODUÇÃO

A velocidade das transformações que ocorrem na sociedade contemporânea é indiscutivelmente desafiante. Em poucas décadas a sociedade se reorganiza, com novas visões de mundo, novos valores básicos, estruturas sociais e políticas, artes e instituições. Cada vez mais se torna difícil acompanhar essas transformações. Para acompanhá-las, senão para apenas percebê-las, é necessária educação. A educação é a base para tudo. Se as pessoas não são eficazmente educadas, nada funciona. O capital e a tecnologia necessitam das pessoas para que os sistemas funcionem. São as pessoas bem educadas, e centradas naquilo que fazem, que promovem o desenvolvimento econômico e social da humanidade.

Esse novo ambiente requer novas valorações e mudanças em vários enfoques adotados na forma de gerenciamento das organizações, que podem levar a profundas intervenções no seu sistema.

O processo de mudança vem sendo exaustivamente estudado. A gestão de pessoas para enfrentar a era do conhecimento e da competitividade constitui uma abordagem crítica, de prioridade. As instituições de ensino, em especial as universidades, que têm como um de seus objetivos a preparação de profissionais qualificados ao mercado de trabalho, devem estar sintonizadas com as exigências dessas transformações.

No mundo organizacional, o objetivo dos administradores é o sucesso. No caso de uma universidade, são os alunos disputando as vagas ofertadas,

suas pesquisas impactando o meio acadêmico e incentivando o desenvolvimento de tecnologias, e os seus serviços sendo reconhecidos como de interesse e de relevância social. Isto refletiria o entendimento do que comumente se denomina excelência universitária, comparando o seu desempenho às melhores do mundo. Essa é a missão maior de qualquer dirigente universitário, e a busca desse ideal requer uma série de atributos, que se mostram, quase sempre, de difícil realização.

A compreensão do complexo processo que culmina com a chamada "gestão da excelência no ensino", passou a ser um tema inevitável, especialmente junto às instituições universitárias. O ato de "gerir" os processos administrativos e acadêmicos deve levar sempre em consideração que os dirigentes universitários desempenham um duplo papel: o de administradores (responsáveis pelo sucesso da organização) e o de educadores (co-responsáveis, perante a sociedade, pelo destino de sucessivas gerações). Entretanto, a dimensão educativa da organização universitária pode, também, ser entendida em dois sentidos: primeiramente, considera-se a sua formulação programática explícita de ensino/formação profissional destinada aos seus clientes externos. Em segundo lugar, a organização universitária volta-se (ou deve se voltar) para o seu interior, para o imperativo do desenvolvimento permanente de cada integrante da sua estrutura e para o imperativo da inovação no ambiente de trabalho.

O tema do presente estudo aproxima a questão da qualidade competitiva/excelência à problemática da cultura organizacional no ambiente universitário, de onde se extrai uma preocupação com as necessidades

educacionais de seus integrantes – professores, técnicos, funcionários – frente à inevitabilidade das transformações das relações sociais nesse contexto de trabalho.

## 1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A dupla dimensão educativa da organização universitária se enquadra, de igual modo, na expectativa da excelência. O objetivo de buscar a excelência se traduz na necessidade da obtenção de um desempenho no mínimo equivalente ao desempenho da melhor organização na mesma área. Para a organização universitária, isto implica estar em sintonia com a sua vocação, especialidade e comprometimento. É necessário incentivar permanentemente as pessoas, para quebrar o conformismo e a acomodação gerados por inúmeros fatores que determinam o comportamento dos indivíduos em sua situação de trabalho. É o conjunto de indivíduos que compõem a organização que fazem dela aquilo que ela é.

No entanto, é preciso considerar que o comprometimento dos integrantes de uma organização com o seu projeto de qualidade deriva, em grande parte, do clima organizacional. A percepção que esses têm da atmosfera de trabalho que permeia a organização é de suma importância na determinação do seu envolvimento e com os objetivos do sistema.

Esse tipo de enfoque comentado por NÓVOA (1995), descreve de forma didática o que OLIVEIRA (1995) classificou de fugidia atmosfera das organizações. O trabalho de Nóvoa relata que nas tentativas de determinação das causas do comportamento de um indivíduo em situação de trabalho, os

aspectos ambientais são mais relevantes que os individuais. Por isso, é importante compreender a percepção que estes têm da sua atmosfera de trabalho a fim de se conhecerem os aspectos que influenciam o seu rendimento.

O estudo do clima organizacional ganhou popularidade a partir do trabalho de GELLERMAN (1964), no domínio da psicologia do trabalho (FOREHAND & GILMER, 1964). No entanto, este conceito pode ser considerado algo impreciso ainda, pois que tem se baseado mais nos instrumentos que servem para medir o clima do que nas suas características epistemológicas.

Com relação à percepção do clima organizacional, é possível identificar três definições distintas. A primeira, a medida múltipla dos atributos organizacionais, considera as características físicas da organização (como a dimensão e a tecnologia) e os fatos objetivos observados nos empregados (taxas de rotatividade, absentéismo) como variáveis. Esta definição de clima, segundo NÓVOA (1995), apresenta algumas lacunas, pois não traduz o modo como o clima é vivido pelos trabalhadores.

A segunda, a medida perceptiva dos atributos individuais, considera o clima em função da satisfação das necessidades de cada indivíduo. Trata-se de uma avaliação, baseada nas emoções, dos fatores que compõem o ambiente de trabalho. Nesta perspectiva, o clima reporta-se essencialmente ao conceito de satisfação, uma vez que se debruça mais sobre as micro-percepções dos trabalhadores do que sobre uma descrição global das

percepções.

A terceira definição, a medida perceptiva dos atributos organizacionais, considera o clima como uma série de atributos que são perceptíveis do ponto de vista da organização, e que podem ser indicadores da sua forma de agir (consciente e inconscientemente) em relação aos seus membros e à sociedade, conforme CAMPBELL (1970) e STEERS (1977). Neste caso, o elemento principal é a percepção que um indivíduo tem do seu ambiente de trabalho. Valoriza-se o modo como são percebidas as coisas, muito mais do que a realidade objetiva. Esta definição de clima organizacional vai ao encontro da teoria de LEWIN (1951), que estipula que o comportamento de um indivíduo varia em função da sua personalidade e do ambiente que o rodeia. A percepção surge, então, como um filtro que serve para interpretar a realidade e os componentes da organização.

As teorias recentes sobre clima organizacional abandonaram as duas primeiras definições, centrando-se apenas na medida perceptiva dos atributos organizacionais. Nesta ótica, o clima de uma organização reporta-se a uma série de características relativamente permanentes, que: a) diferenciam uma dada organização, podendo considerar-se que cada organização é susceptível de possuir uma personalidade própria, um clima específico; b) resultam dos comportamentos e das políticas dos membros da organização, especialmente da direção, uma vez que o clima é causado pelas variáveis físicas (estrutura) e humanas (processo); c) são percebidas pelos membros da organização; d) servem de referência para interpretar uma situação, pois os indivíduos respondem às solicitações do meio ambiente de acordo com a sua percepção

do clima e e) funcionam como um campo de força destinado a dirigir as atividades, na medida em que o clima determina os comportamentos organizacionais (NÓVOA, 1995).

O conceito de clima organizacional está embutido no conceito de cultura da organização. Por extensão da definição de BUNOENEK (1975), segundo o qual cultura é a referência que dá forma a uma sociedade, e esta cultura reflete a imagem de um grupo coerente, ou do que um homem deve ser, adota-se neste estudo, a abordagem sobre percepções e projeções que fluem entre as pessoas pertencentes a uma instituição de ensino superior, susceptíveis de sofrerem “educação continuada” para afinarem seus empenhos e desempenhos.

Como avaliar as necessidades educacionais internas da instituição universitária em relação com a cultura da organização? Ou, mais especificamente, como avaliar o potencial de coesão simbólica face às metas de qualidade competitiva (excelência) para projetar intervenções educacionais junto aos integrantes da universidade?

Este, mostra-se ser o problema básico do presente trabalho. Em que grau os valores expressos na missão da organização universitária PUC-PR são percebidos e compartilhados por seus dirigentes, e quais são os valores idealizados pelos mesmos?

## **PRESSUPOSTOS OU HIPÓTESES DE TRABALHO**

A premissa teórica que serviu de fundo para a sondagem realizada neste

trabalho, é que os valores pessoais podem e devem ser conhecidos, analisados e trabalhados (convertidos), enquanto objeto de gestão de pessoas nas organizações universitárias, especialmente interessadas em construir sua excelência.

✚ REED&LOUREIRO (1996) escrevem que são as pessoas que contribuem individualmente para o sucesso de um grupo, de uma organização, de uma sociedade. A sinergia significa que temos o apoio de cada um, diferente de ter o apoio de todos. A chave do sucesso, hoje e sempre, é conseguir que cada pessoa compreenda os objetivos da empresa, acredite no seu sucesso e no sucesso do grupo e participe e apóie os objetivos.

O que não fazer é uma decisão crítica de qualquer sistema humano, seja uma nação, seja uma organização ou indivíduo. Toda e qualquer decisão implica necessariamente em rejeição de alternativas. Alguns princípios básicos servem de apoio para os instrumentos de análise a seguir: todo sistema humano tem que fazer certas coisas; essas coisas são freqüentemente contraditórias e nós nos revelamos quando temos que escolher entre alternativas mutuamente exclusivas.

Essas premissas podem ser explicadas quando analisamos que a pessoa mais introvertida mantém relacionamentos não formais, e mesmo o ativista mais liberal exercerá algum controle. Mesmo o mais desprendido irá encontrar alguns meios de proteger seus interesses. Relacionamento e controle são itens conflitantes: quanto mais rígido o controle, menos o relacionamento será voluntário. Pessoas que sempre defendem seus

interesses, às vezes o farão em detrimento de suas amizades. Uma empresa não pode baixar os seus preços ao mesmo tempo em que aumenta sua margem de lucro. Um economista não pode reduzir a inflação ao mesmo tempo em que sobe os impostos.

Para se entender um sistema, é necessário que esse priorize as funções contraditórias que precisa para sobreviver. Nós nos revelamos quando temos que escolher entre alternativas contraditórias. Desta forma, é possível mensurar valores individuais e organizacionais identificando as funções comuns aos sistemas humanos e pedir à entidade estudada (indivíduo, grupo ou organização) que as priorize. Além disso, se é verdade que grupos, indivíduos e organizações partilham funções comuns, torna-se possível explorar o relacionamento entre os três grupos simultaneamente, comparando o grupo com o indivíduo, o indivíduo com a organização, e assim sucessivamente.

A era dos grandes empreendedores gerou a impressão de que os fundadores de grandes companhias eram de tal forma auto-suficientes que pouca ou nenhuma importância foi dada às equipes que os auxiliaram, o que é um grande erro. Thomas Watson, o fundador da IBM, tinha uma excelente visão do futuro, mas só cresceu porque soube coordenar os esforços de seu pessoal e implementou uma cultura uniforme e duradoura, mundialmente conhecida. Iniciar um grande negócio por vezes requer uma grande estrela; fazê-lo crescer depende de todo um time, organizado e harmonioso.

Os pesquisadores, segundo REED&NELSON (1996), estão chegando à

conclusão de que a cultura corporativa, ou seja, os valores comuns às pessoas envolvidas em uma organização, faz toda a diferença. O tema qualidade e produtividade só passou a ser percebido na sociedade ocidental depois que os japoneses impuseram novos padrões neste sentido. E esses padrões japoneses estão fortemente baseados em cultura.

Independente da sua forma, a cultura pode ser fraca ou forte dependendo de como as pessoas envolvidas na organização a percebem. Além da cultura geral, pode haver subculturas, localizadas em alguns níveis hierárquicos ou fixadas em certos departamentos. A polarização cultural é geralmente fonte de conflitos internos. Se os valores de uma diretoria forem muito diferentes daqueles adotados pela base da organização, qualquer esforço de melhoria pode ser frustrado. É preciso que cada pessoa compreenda e aceite os valores da empresa, mais do que isso, ela precisa adotar para si própria tais valores.

Uma cultura positiva corretamente implantada pode gerar resultados surpreendentes, assim como uma forte cultura corporativa pode tornar-se um empecilho quando transformações conjunturais são necessárias.

A definição de cultura corporativa adotada por REED&NELSON (1996) é a de valores adotados pelos membros de uma mesma organização. Valores são definidos como afirmações gerais sobre o que é desejável e indesejável. Cultura é um mecanismo de controle organizacional, ou um mecanismo para se manter as fronteiras. Diferente de muitos autores, que acreditam que todas as organizações tenham uma cultura, ou mesmo que deveriam ter uma.

A maioria das organizações encontrará outros meios de controle, tais como estruturas burocráticas e regras. São mais fáceis e baratas de ser mantidas que culturas, além de serem perfeitamente adequadas às suas necessidades de controle. Por outro lado, é verdade que organizações têm valores que são uma extensão dos valores dos seus fundadores ou gerentes. No entanto, só é considerada cultura quando a maioria dos membros absorve tais valores, e se tais valores mudam de acordo com a entrada ou saída de diferentes gerentes ou por uma imposição formal de uma "Declaração de Valores", podemos dizer que há pouca ou nenhuma cultura organizacional.

Valores organizacionais são importantes, mas não têm a força de uma cultura implantada, e por isso devem ser compreendidos como um fenômeno menos importante que cultura. O grande valor de uma cultura organizacional (bem como sua grande desvantagem) está na sua grande durabilidade e flexibilidade WEICK (1987). Devido aos valores serem tão gerais, eles podem ser usados para orientar uma variedade de situações diferentes. Os empregados podem trabalhar sem um grande número de regras e normas porque eles sabem qual o resultado final que a organização irá exigir, e agirão de acordo com isso.

A durabilidade da cultura depende também de um número de regras, supervisão e outros controles. Quando há a assimilação de uma cultura, os membros passam a agir de acordo com os interesses da organização. Isso permite a sua autonomia e simplificação, acompanhados de aumento em eficácia e qualidade.

Cultura, na definição de REED&NELSON (1996), implica em uma série de regras que priorizam valores contraditórios. Por exemplo, quem quer afeto e aceitação não pode impor a sua vontade. Em contraste, quem quer o controle das pessoas não pode empatizar muito com elas. Portanto, para se posicionar perante a existência, todo ser tem que escolher entre alternativas mutuamente excludentes. A soma dessas escolhas forma um perfil de valores que espelham, senão determinam a cultura. Desta forma, a prospecção deste trabalho tem como enfoque identificar os valores essenciais a qualquer sistema humano e na obrigação das pessoas em priorizá-los.

## **METODOLOGIA**

O presente estudo inclui uma revisão teórica (conceitual), e um trabalho de campo – sondagem, realizada a partir de uma adaptação do trabalho de REED& LOUREIRO, Cultura Organizacional – Vencendo o Dragão da Resistência (1996).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Cultura organizacional

AIDAR, BRISOLA, MOTTA E WOOD JR. (1995), em CULTURA ORGANIZACIONAL BRASILEIRA, escrevem que nos últimos anos, a cultura vem se tornando um tema central em diversos debates na área de estudos organizacionais. O interesse pelo assunto surgiu principalmente em razão da conexão estabelecida entre cultura e desempenho organizacional. Entretanto, poucos são os estudos que têm pesquisado a fundo a relação entre cultura organizacional e cultura nacional. Negligenciando esta relação, muitos estudos acabam tratando a organização como algo isolado do contexto nacional e social no qual ela está inserida.

Desconsiderar as diferenças de culturas nacionais e regionais, em qualquer análise, significa deixar de lado toda esta esfera cultural mais ampla, que condiciona a teoria e a prática administrativas. Por outro lado, admitir a existência destas diferenças, e compreendê-las em toda a sua magnitude, possibilita discriminar se determinadas técnicas, teorias ou princípios empresariais são ou não aplicáveis a determinada realidade. STEERS (1989), observa que a cultura influencia a pesquisa e a prática da gestão de recursos humanos de três maneiras: (i) ajuda a definir o problema que se pretende estudar; (ii) influencia as abordagens ou métodos usados para estudar e resolver problemas e (iii) ajuda a definir soluções aceitáveis para os problemas em questão.

No Brasil, os trabalhos que envolvem cultura organizacional, tanto teoricamente como em nível de aplicação, têm sido muito influenciados pela

corrente gerencialista americana. Consultores e executivos, envolvidos em processos de mudança organizacional, têm concentrado atenção e energia na importação de valores culturais e na tentativa de modificação de traços de cultura e comportamento. Busca-se, com isto, garantir às empresas condições para enfrentar os chamados desafios de competitividade que a concorrência mundial e a abertura de mercados trouxeram.

A dificuldade de se estabelecerem parâmetros culturais que sejam válidos para toda e qualquer sociedade explica, em parte, a escassez de estudos dentro desta vertente. Além disso, o estudioso de cultura organizacional deve estar sempre atento para não cair na armadilha do etnocentrismo, isto é, de utilizar como referencial teórico seu próprio ponto de vista, de considerar seu modo de viver, de fazer as coisas e de perceber o mundo como sendo a forma correta.

Para HOSFSTEDE (1980), estamos programados, desde cedo, a pensar de determinada forma, forma esta gerada dentro do meio social em que vivemos. Embora haja dificuldade para escapar completamente desta tendência do etnocentrismo, o reconhecimento de alguns desses programas mentais ajuda-nos a superar paradigmas e barreiras. O método antropológico, que serve de base para o estudo da cultura organizacional, requer uma ruptura radical com a crença de que existe um centro do mundo, ou de que algumas culturas são mais avançadas ou evoluídas que outras.

Para BERGER (1967), toda atividade está sujeita ao hábito. Qualquer ação freqüentemente repetida torna-se um padrão que pode ser reproduzido, com economia de esforço e tempo. As ações habituais conservam seu caráter

significativo para o indivíduo; tornam-se parte de seu acervo de conhecimentos e, gradativamente, passam a ser admitidas por ele como certas. Tudo isso permite ao indivíduo libertar-se da carga de decisões minuciosas, proporcionando-lhe tempo para outras atividades, sem ter que refletir sobre as operações mais elementares e habituais todas as vezes que as executa.

Dizer que um segmento da atividade humana foi institucionalizado corresponde a afirmar que este segmento foi submetido a um controle social. Uma das principais vantagens da institucionalização é a de tornar a ação do outro previsível, libertando o indivíduo de uma considerável quantidade de tensão. A partir do momento que a vida em grupo é institucionalizada, define-se uma esfera de rotinas supostamente naturais para todos seus membros.

Toda cultura possui uma lógica própria, que deve ser compreendida a partir dela mesma. O antropólogo social ou organizacional, ao observar qualquer agrupamento humano, deve mergulhar profundamente em sua vida cotidiana, para compreender efetivamente o significado das percepções e ações de seus membros. Por outro lado, deve também estar provido de um elevado grau de relativismo cultural, de modo a neutralizar eventuais distorções provocadas por seu contexto cultural de origem. LAPLANTINE (1988), reforça a idéia de que, apenas pelo contato com uma cultura estranha somos capazes de reconhecer efetivamente nossa própria cultura e compreender como ela condiciona nossa percepção de mundo. Em suas palavras:

De fato, presos a uma única cultura, somos não apenas cegos à dos outros, mas míopes quando se trata da nossa. A experiência de alteridade (e a elaboração dessa experiência) leva-nos a ver aquilo que nem teríamos conseguido imaginar, dada a nossa dificuldade em fixar nossa atenção no que nos é habitual, familiar, cotidiano, e que consideramos evidente. (LAPLANTINE, 1988: 20)

A experiência da alteridade ocupa então uma posição central no método antropológico, uma vez que permite perceber que aquilo que tomávamos como natural em nós mesmos, - comportamentos, pequenos gestos, posturas, reações etc. - nada realmente tem de natural, mas são essencialmente construções sociais e culturais.

SCHEIN (1985), descreve, naquela que por muitos autores é considerada a melhor definição de cultura, como

um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionavam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 1985: 15).

A definição defendida por TAVARES (1994:12), descreve cultura "como uma estrutura ideacional, paradigma de interpretação do mundo e das relações entre os homens e o mundo, construído de forma coletiva e transmitido socialmente".

As práticas administrativas pesquisadas por PETER&WATERMAN (1985), requerem, por parte dos dirigentes, um comprometimento com certos valores, de forma a, com perseverança, tempo, repetição e simplicidade chegar à excelência. A formação cultural da organização depende diretamente das atitudes do seu corpo diretivo, formando o clima que proporciona ou não o atingimento dos objetivos organizacionais. SCHEIN (1985) sugere que há cinco mecanismos de desenvolvimento cultural primários e cinco secundários. Os primários são:

a) No que os líderes prestam atenção e o que medem e controlam: os líderes podem comunicar-se muito efetivamente sobre seus pontos de vista

acerca da organização e o que querem que seja feito, enfatizando consistentemente os mesmos assuntos em reuniões, em observações e questionamentos casuais e em discussões sobre a estratégia. Por exemplo, se a qualidade do produto for um valor dominante a ser inculcido nos empregados, os líderes podem inquirir de forma consistente os efeitos de quaisquer mudanças propostas sobre a qualidade do produto.

b) Reações dos líderes a incidentes críticos e crises organizacionais: a maneira como os líderes lidam com as crises pode criar novas crenças e valores e revelar pressuposições organizacionais fundamentais. Por exemplo, quando uma empresa enfrenta uma crise financeira, mas não dispensa nenhum empregado, a mensagem passada é que a organização vê a si mesma como uma "família" que toma conta dos seus membros.

c) Papel deliberado na modelagem, ensino e condução: os comportamentos que os líderes têm nos cenários formal e informal têm um efeito importante sobre as crenças, valores e comportamentos dos empregados. Por exemplo, se o presidente trabalha regularmente durante muitas horas e também nos finais de semana, os outros administradores devem responder despendendo mais do seu tempo com o trabalho.

d) Critérios para alocação de recompensas e posição: os líderes podem comunicar rapidamente suas prioridades, ligando as recompensas e punições aos comportamentos com os quais estão preocupados. Por exemplo, se for dado um bônus semanal pela ultrapassagem das cotas de produção ou vendas, os empregados podem reconhecer o valor colocado nessas atividades

e concentrar seus esforços nessa direção.

e) Critérios para recrutamento, seleção, promoção e aposentadoria de empregados: os tipos de pessoas que são contratados e os que têm sucesso em uma organização são aqueles que aceitam os valores da organização e comportam-se de acordo. Por exemplo, se administradores que são orientados para a ação e implementam estratégias que se alinham de forma efetiva e consistente subirem a escada organizacional, as prioridades da organização se tornarão claras para os outros administradores.

Além dos cinco mecanismos primários que acabamos de mencionar, há cinco mecanismos secundários que contribuem para o desenvolvimento da cultura organizacional. Eles são,

a) Desenho e estrutura da organização: o projeto da estrutura de suas organizações oferece aos líderes uma chance de expressarem suas pressuposições mais profundas acerca das incumbências da empresa, os melhores meios de assumi-las, a natureza humana e tipos certos de relacionamento entre as pessoas. Por exemplo, uma organização altamente descentralizada sugere que os líderes têm confiança nas capacidades dos administradores subordinados.

b) Sistemas e procedimentos organizacionais: algumas partes muito visíveis da vida organizacional são ciclos de rotina diários, semanais, mensais, trimestrais e anuais, procedimentos, relatórios para arquivar, formulários a serem preenchidos e outras tarefas recorrentes que têm que ser executadas

repetidamente. Por exemplo, se o presidente solicitar um relatório trimestral de todos os administradores, essa exigência mostra os valores da organização e sua preocupação com esse grupo.

c) Projeto do espaço físico, fachadas e edifícios: os líderes que abraçam uma filosofia e um estilo de administração claros freqüentemente manifestam esse estilo em suas escolhas arquitetônicas, projetos de interiores e decoração. Por exemplo, se um líder acredita em comunicações abertas, os espaços internos dos escritórios são divididos de forma que existem poucas áreas privadas ou barreiras ao fluxo de tráfego.

d) Histórias, lendas, mitos e parábolas acerca de eventos e pessoas importantes: à medida que o grupo se desenvolve e acumula uma história, um pouco dela fica embutida em histórias acerca de eventos e comportamentos das lideranças.

e) Declarações formais da filosofia, credos e privilégios organizacionais: declarações explícitas de líderes de organizações acerca de seus valores são uma forma final de moldar a cultura organizacional.

## 2.2 Clima organizacional

OLIVEIRA (1995) define clima organizacional, interno, psicológico, etc., como uma expressão relativamente nova para designar essa fugidia atmosfera ou ambiente interno de uma organização. Todavia a idéia fundamental que ela encerra de modo algum o é, pois ao longo de várias décadas deste século, com as várias abordagens adotadas pelos estudiosos da administração, foi tomando corpo a idéia que privilegiava o que Douglas McGregor referiu como o lado humano da empresa.

Já em 1930, Elton Mayo embutia em sua Escola das Relações Humanas (experimento de Hawthorne) o conceito de clima organizacional. Nas décadas de 50 e 60, dois movimentos paralelos de administração admitiram fortemente a sua presença: por um lado os modelos de gerência (desenvolvidos por McGregor, Likert, Argyris, Reddin e, em seguida, por Hersey e Blanchard) e as teses sobre motivação de empregados (de Maslow e Herzberg, predominantemente). Do outro lado, encontravam-se os laboratórios de comportamento, o chamado desenvolvimento organizacional, evoluído das propostas iniciais de Kurt Lewin, e mais recentemente com Bennis e Beckhard à frente: ainda não se falava propriamente em "clima", mas já havia uma constante preocupação com isso.

Depois, o que ocorre é uma sucessão de acontecimentos que se confundiram uns aos outros e, possivelmente, continuarão, num futuro próximo, se "embolando" em outros desdobramentos; o clima interno passou a freqüentar - com este e com outros nomes - as teses sobre administração

participativa, qualidade de vida no trabalho, TQM/TQC e, finalmente, a cultura corporativa.

O conceito de clima organizacional (psicológico, interno, etc.) é dos mais escorregadios de quantos já se interpuseram no caminho daqueles que lidam com gerência. Literalmente todos falam de "clima", mas ninguém tem realmente uma idéia mais sólida sobre o que isto quer dizer. FERGUSON (1990), diretor do Programa de Conferências e Atividades de Consultoria da Universidade da Califórnia, assim se expressou sobre a fragilidade das definições de clima interno:

Nada é menos tangível, nem mais importante, na vida organizacional e nas transações interpessoais do que o clima psicológico. Sua existência é tão real e tão sujeita a alterações quanto o é a do clima físico, embora os componentes que perfazem o clima psicológico, ainda que igualmente identificáveis, não sejam tão concretos. FERGUSON (1990:30).

Pesquisas de clima interno em empresas tem sido feitas com bastante regularidade, sem contudo se saibam informações sobre o retorno que tais pesquisas revertem. KOZLOWSKI&HULTS (1987), dois pesquisadores da *Michigan State University*, fizeram um estudo para entender como o clima interno numa organização atua a favor ou contra a atualização tecnológica. Para isso realizaram um levantamento sobre a literatura produzida naquele país acerca de clima interno, até meados da década de 80. Os resultados obtidos não foram animadores: tanto a imponderabilidade do tema quanto a ampla variedade de definições de clima interno novamente ficaram evidenciadas neste estudo.

KOZLOWSKI&HULTS (1987) verificaram que certos autores identificam o conceito de clima interno com o de (in)satisfação no trabalho, por exemplo. Outras conotações também aparecem no estudo: há autores que pretendem ver o clima interno avaliado pela presença e pela qualidade de certos fatores no contexto da empresa, ou pela forma como são percebidos pelos empregados - fatores tais como: tecnologia da empresa, estrutura da organização, recompensas no trabalho, políticas de atribuição de tarefas, apoio da supervisão, interação com colegas, oportunidades de desenvolvimento. KOZLOWSKI&HULTS (1987: 539-563).

Os pesquisadores encontraram também diversos estudos, nos quais o clima interno se encontra nas percepções verbalizadas pelos empregados. Alguns desses estudos propõem que essa verbalização deva ser individual; outros a entendem como interpretações partilhadas por todos os empregados.

OTT (1989), em estudo semelhante, pretendeu estabelecer uma relação entre os conceitos de clima e cultura organizacional, aliás, idéias freqüentemente associadas. OTT (1989:28) diz, a respeito desse estudo:

O termo clima organizacional tem sido usado para denotar muitos diferentes conceitos, tanto atualmente quanto no passado. Miles e Schumuck (1971), assim como Lippitt, Langseth e Mossop (1985), tratam intercambiavelmente clima e cultura. Gallerman (1968) sugere que clima organizacional é algo próximo de uma "personalidade" da organização, consistindo de esperanças, atitudes e preconceitos.[...] Parece haver pouca concordância, na literatura, sobre o que é clima organizacional, como há a respeito de cultura organizacional (sic). Na ausência de definições que possam ser aceitas generalizadamente, trataremos de clima organizacional como um amálgama de "tons afetivos", ou um "estado de espírito transitório", na organização.

É interessante essa ênfase do autor ao lado afetivo do clima, porque, exceto pelo fato de que normalmente se associa clima à (in)satisfação e à (des)motivação dos empregados, outros aspectos afetivos tendem a ser negligenciados nas definições de clima.

Como no caso de outros autores, a definição de OTT (1989) para clima interno é demasiado vaga e, portanto, não ajuda muito. Fica patente, por conseguinte, que nossa primeira tarefa é clarificar o conceito, se quisermos usar adequadamente a expressão no restante do trabalho.

Faremos uma justaposição simplificada por algumas definições de clima organizacional disponíveis na literatura, para verificarmos a extensão das diferenças entre elas.

KOSLOWSKI&HULTS (1987), definem clima como um elemento dado por vários conjuntos de descrições, feitas pelas pessoas e correspondendo à interpretação que elas fazem do contexto da empresa, baseadas em suas percepções sobre esse contexto.

• DAVIS (1984), define: clima refere-se a crenças. É uma avaliação de até que ponto estão sendo atendidas as expectativas das pessoas acerca de como se deve trabalhar numa dada organização. Avaliações do clima podem ser muito úteis para identificar a baixa motivação dos empregados e suas causas, tais como: insatisfação com a remuneração, oportunidades de progresso inadequadas, canais de comunicação bloqueados, práticas distorcidas de promoção ou metas organizacionais pouco claras. Ações que sejam dirigidas

para essas fontes de insatisfação tenderão a melhorar a motivação; e maior motivação deverá resultar em melhor desempenho - o que, de modo geral, as evidências sugerem ser verdadeiro.

HARPIN&CROFT (1989): o clima é o potencial que uma organização tem, em termos de comportamento afetivo. O clima é multidimensional: além das influências externas que recebe, a presença de um potencial afetivo a ser administrado, de lideranças e de práticas organizacionais otimizadoras, é componente necessário para a realização dos objetivos da organização. É óbvio que a disponibilidade de capacidade técnica é essencial para o sucesso da organização, mas depende do clima organizacional se esta capacidade será ou canalizada para atividades produtivas. A premissa, aqui, é de que o clima pode contribuir para o uso eficaz do potencial técnico da organização, ou então limitar esse uso. O clima pode ser um indicador do sucesso potencial da organização.

MARGULIES (1973) refere-se a "clima aberto" como aquele que descreve uma situação na qual os membros demonstram ter o moral extremamente elevado; na qual todos os membros do grupo obtêm considerável grau de realização pessoal no desempenho de suas tarefas; o líder não apenas dá o exemplo, trabalhando duro, mas evita ficar criticando as ações dos outros e, em vez disso, faz todo o possível para ajudá-los. Ele não necessita enfatizar a produção, nem controlar constantemente as atividades dos membros.

BENNIS (1972): clima significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam uma com as outras, tais como: sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, entre outros.

Para KATZ&KAHN (1970), 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, do tipo de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e de sua distribuição física, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema.

Para LITWIN (1971), o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento.

SCHNEIDER (1987), afirma que clima e cultura são tópicos complementares. Clima refere-se aos modos pelos quais as organizações indicam aos seus participantes o que é considerado importante para a eficácia organizacional.

Segundo LANDEN (1978:69), psicólogo da General Motors Co., nos EUA, define clima organizacional em termos de como as pessoas percebem a companhia, como as decisões são tomadas e com que eficácia as atividades são coordenadas e, então, comunicadas.

Os autores brasileiros assim definem clima interno: é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. O clima é mais perceptível do que suas fontes causais, comparando-se a um "perfume", pois percebe-se o seu efeito sem conhecer os ingredientes, embora às vezes seja possível identificar alguns deles. SOUZA (1977: 141-158)

CODA (1993:3), afirma: clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como as políticas de RH, modelos de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

REIS NETO (1990), relata que os trabalhos envolvendo o clima organizacional destinam-se a identificar quais são os fatores que afetam negativamente e positivamente a motivação das pessoas que integram a empresa.

GIORGI, *in* NEVES (1993:20) consultor da Hay do Brasil, em artigo publicado pela revista Treinamento & Desenvolvimento, enfatiza: o clima é a percepção das pessoas sobre a empresa - isto é, como elas sentem a empresa e, conseqüentemente, qual é o nível de motivação que faz com elas reajam a esta percepção.

TOLEDO&MILIONI, definem clima organizacional como o conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização. É um conceito que se confunde com o de cultura da organização.

O que se observa nas definições apresentadas, é a falta de coerência nos termos e conceitos que elas encerram, apesar de alguns pontos se assemelharem. Na primeira definição, os autores entendem o clima interno como sendo a descrição dos empregados sobre o contexto em que trabalham. Eles vêem essa descrição como a consequência de uma interpretação dos empregados sobre esse contexto; e esta interpretação dos empregados sobre esse contexto, por sua vez, como decorrência do que os empregados percebem no contexto da empresa.

A definição de KOZLOWSKI&HULTS (1987) baseia-se em pressupostos no mínimo polêmicos: o primeiro deles é que os autores aceitam que os respondentes de uma pesquisa de clima interno realizem uma seqüência de operações mentais bastante complexa – perceber – interpretar - descrever o que vêem na empresa - de forma inteiramente consciente, mesmo que saibamos que grande parte da realidade que nos cerca é de fato percebida de forma não - consciente e que, mesmo assim, influencia nosso comportamento.

Os autores sugerem, em segundo lugar, que os empregados façam interpretações pessoais corretas sobre o contexto da empresa, quando essas interpretações podem ser enormemente distorcidas, conforme nossos valores e crenças.

Finalmente, os autores entendem que os empregados descreverão a realidade tal como a interpretaram. Sabemos que muitas vezes eles farão exatamente o contrário: comumente não dizemos o que pensamos, ou porque não somos capazes de exprimi-lo, ou porque não interessa fazê-lo. Assim, existe uma alta probabilidade de que aquilo que dizemos quando somos submetidos a uma pesquisa nem sempre seja o que realmente pensamos. Os autores não dão qualquer indicação, em sua definição, de que estejam preocupados com esses pontos.

A maioria das definições enunciadas apresenta o clima organizacional como uma descrição do que as pessoas percebem e interpretam sobre a organização. Para os autores dessas definições, os empregados não só terão uma percepção sobre o que acontece na empresa, como também farão uma interpretação dessa percepção e a descreverão para os pesquisadores.

Essas definições de clima interno, portanto, não parecem estar de acordo com o que realisticamente acontece acerca de percepções, interpretações e descrições da realidade pelas pessoas nas empresas. As seguintes questões, a nosso ver, não estão sendo levadas em conta: - que dificuldades precisam ser encaradas por quem pesquisa o clima interno, no que diz respeito ao modo como as pessoas tendem a interpretar a realidade que as cerca? - de que formas - verbalizadamente, ou não - os indivíduos tendem a expressar suas interpretações sobre a realidade do ambiente de trabalho? (por meio de quais mecanismos poderiam eles estar distorcendo, maximizando, minimizando ou ocultando suas interpretações, quando se

expressam sobre elas?) - que instrumentos de pesquisa seriam suficientemente "finos" para captar essas distorções nas palavras ou comportamentos dos indivíduos submetidos à pesquisa de clima?

O modo como os empregados interpretam a realidade do ambiente depende das crenças e valores que professam: interpretar é sempre interpretar segundo aquilo que cremos. Uma pessoa age e sente, não de acordo com o modo como as coisas realmente são, diz BERNE (1975), o criador da análise transacional, mas de acordo com a imagem mental que têm dessas coisas.

Algumas definições mencionam a importância das crenças e valores pessoais dos empregados para o clima organizacional. Valores e crenças são "filtros" particulares pelos quais as pessoas vêem a realidade e, assim, participam na construção da noção de clima.

Mas há outras questões sobre esse ponto: tampouco está claro o que os autores chamam de crenças e valores. Alguns dão a entender de que se trata da mesma coisa, enquanto outros, como categorias próximas, embora distintas.

Acreditamos que tais termos querem dizer coisas adjacentes, mas diferentes: uma crença parece-nos estar presente na mente de um indivíduo, quando este não tem (e não enxerga a necessidade de ter) alguma comprovação mais objetiva de que aquilo em que acredita seja verdadeiro; um valor, por outro lado, é produto da reflexão pessoal, decorre da escolha pensada e voluntária do indivíduo.

O importante é que crenças e valores partilham a condição de "filtros" ou "lentes" pelas quais enxergamos a realidade. Além disso, tanto valores como as crenças são originados nas experiências que tivemos no passado e, de acordo com o que essas experiências significaram para nós, irão funcionar como mecanismos mentais capazes de facilitar ou dificultar, e de promover a seleção de nossas experiências sensíveis posteriores, ao longo da vida.

Essas noções básicas de psicologia são essenciais para que possamos ser adequadamente entendidos quando falamos em clima organizacional. Por causa disso, ao pesquisar o clima interno de uma organização, é preciso que levemos em conta algumas outras questões a respeito : - que significado devemos aceitar para os termos crença e valor, para embasar nosso conceito de clima organizacional? - como é possível, ao pesquisar o clima interno, identificar crenças e valores que levam as pessoas às interpretações que fazem sobre a empresa? Ou, pelo menos, que conhecimento podemos ter, se essas crenças e valores variam entre os empregados e provocam, portanto, interpretações distintas sobre a empresa?

Mesmo falando sobre percepções, interpretações e reações dos indivíduos ao "contexto" da empresa, os autores daquelas definições deixam de lado ainda outro aspecto importante para o clima interno: as emoções ou sentimentos dos indivíduos. Percepções, interpretações, reações comportamentais são isentas de sentimentos? Decorrem dos sentimentos? Nenhuma das abordagens contemplam estes aspectos.

No entanto não há dúvida de que o clima interno inclui um componente afetivo. É verdade que esse componente está implícito na expressão "crenças e valores", mas certamente ele não é sequer sugerido quando as expressões usadas são "percepção" ou "interpretação".

A teoria a respeito mostra que as percepções e interpretações não são operações mentais meramente cognitivas, isentas de conteúdos emotivos. Basicamente, a questão colocada pela moderna pesquisa em ciência comportamental, é se o ser humano alguma vez pensa sem sentir, age sem pensar etc. Parece muito claro que cada pessoa sempre responde como um "organismo total" ou como um "ser inteiro", conforme BLOOM (1977).

Mesmo assim, o senso comum costuma classificar grosseiramente o pensamento humano em duas categorias básicas: o pensamento "racional" e o pensamento "emocional". Para rebater essa noção, podemos também recorrer a KRECH&UTCHFIELD (1971):

Muitos parecem falar como se os dois lados, o emocional e o intelectual devessem ser separados, mesmo reconhecendo que, freqüentemente, não o são. A verdade é que todo pensamento, toda aprendizagem e toda solução de problemas resultam tanto de processos perceptuais quanto de processos de motivação e emoção.

NÓVOA (1995), relata que as tentativas de determinação das causas do comportamento de um indivíduo em situação de trabalho, constataam que os aspectos ambientais são mais relevantes que os individuais. São os atores no interior de um sistema que fazem da organização aquilo que ela é. Por isso, é importante compreender a percepção que estes têm da sua atmosfera de trabalho, a fim de conhecerem os aspectos que influenciam o seu rendimento.

Este tipo de enfoque ganhou popularidade a partir do trabalho de GELLERMAN (1964), no domínio da psicologia do trabalho. No entanto, a definição deste conceito tem sido algo imprecisa, baseando-se mais nos instrumentos que servem para medir o clima do que nas suas características epistemológicas. É possível identificar três definições distintas. A primeira, medida múltipla dos atributos organizacionais, onde as características físicas da organização (dimensão, tecnologia, etc.) e os fatos objetivos observados nos empregados (taxas de rotatividade, de absenteísmo, etc.) são as variáveis consideradas. Esta definição de clima apresenta lacunas, pois não traduz o modo como o clima é vivido pelos trabalhadores. A segunda, a medida perceptiva dos atributos individuais, considera o clima em função da satisfação das necessidades de cada indivíduo. Trata-se de uma avaliação, baseada nas emoções, dos fatores que compõem o ambiente de trabalho. Nesta perspectiva, o clima reporta-se essencialmente ao conceito de satisfação, uma vez que se debruça mais sobre as micro - percepções dos trabalhadores do que sobre uma descrição global das percepções.

A terceira definição, a medida perceptiva dos atributos organizacionais, considera o clima como uma série de atributos que são perceptíveis do ponto de vista da organização, e que podem ser indicadores da sua forma de agir (consciente e inconscientemente) em relação aos seus membros e à sociedade (CAMPBELL (1970) e STEERS (1977)). Neste caso, o elemento principal é a percepção que um indivíduo tem do seu ambiente de trabalho. Valoriza-se o modo como nos apercebemos das coisas, muito mais do que a realidade objetiva. Esta definição do clima vai de encontro à teoria de LEWIN (1951), que estipula que o comportamento de um indivíduo é função da sua personalidade e do ambiente que o rodeia. A percepção surge, então, como um filtro que serve para interpretar a realidade e as componentes da organização.

As teorias recentes sobre o clima organizacional abandonaram as duas primeiras definições, centrando-se apenas na medida perceptiva dos atributos organizacionais. Nesta ótica, o clima de uma organização reporta-se a uma série de características relativamente permanentes, que: a) diferenciam uma dada organização, podendo considerar-se que cada escola é susceptível de possuir uma personalidade própria, um clima específico; b) resultam dos comportamentos e das políticas dos membros da organização, especialmente da direção, uma vez que o clima é causado pelas variáveis físicas (estrutura) e humanas (processo); c) são percebidas pelos membros da organização; d) servem de referência para interpretar uma situação, pois os indivíduos respondem às solicitações do meio ambiente de acordo com a sua percepção do clima; e) funcionam como um campo de força destinado a dirigir as

atividades, na medida em que o clima determina os comportamentos organizacionais.

O estudo das causas do clima suscita vários problemas, pelo fato dos efeitos realimentarem as variáveis causais do processo de formação do mesmo. A origem do clima é determinada por três grandes variáveis organizacionais : A Estrutura, composta pela dimensão da organização, as medidas de controle, os níveis hierárquicos, a especialização das funções, a dimensão dos departamentos, o grau de centralização e o programa escolar. O Processo, composto pelas variáveis de liderança, comunicação, resolução de conflitos, seleção, coordenação, recompensas, estatuto, relações de poder e o projeto educativo e As Variáveis Comportamentais, composto dos aspectos individuais e de grupo. No aspecto individual, as variáveis determinantes são as atitudes, a personalidade e as capacidades. No aspecto de grupo, influenciam a estrutura, a coesão, as normas e os papéis.

As três grandes variáveis determinam as dimensões do clima organizacional, que por sua vez geram efeitos nos resultados individuais (satisfação, rendimento e qualidade de vida); resultados de grupo (coesão, moral, resultado) e resultados organizacionais (rendimento escolar; eficácia; adaptação e evolução).

Os efeitos dos resultados realimentam as variáveis organizacionais causais de processo e variáveis comportamentais. A direção de uma escola terá tendência de modificar este processo cíclico, atuando sobre as variáveis estruturais e processuais, caso o rendimento do pessoal não corresponda às suas expectativas; por exemplo, a direção de uma escola pode aumentar o controle sobre as atividades, o que contribui para modificações na percepção do clima. Isto é, a resposta dos responsáveis face a uma determinada situação tem efeitos ao nível do clima. Em resumo, o clima organizacional reporta-se às percepções dos atores escolares em relação às práticas existentes numa dada organização.

Após a identificação das três grandes variáveis que intervêm na composição do clima, é útil analisar o modo como se combinam para configurar as dimensões do clima. Nem sempre existe consenso entre os pesquisadores quanto ao número de dimensões que compõem o clima organizacional e que devem estar presentes nos respectivos instrumentos de medida. Os questionários produzidos pela literatura científica oscilam entre duas (PAYNE et al., 1971) e onze dimensões (PRITCHARD & KARASICK, 1973). No entanto, é preciso sublinhar que, apesar de ser possível tomar o pulso do clima recorrendo apenas ao estilo de gestão, não há qualquer hipótese de generalizar os resultados obtidos à percepção global do clima. Com efeito, o estilo de liderança só indica uma das dimensões possíveis do clima, com base nas características que se tornaram conhecidas devido às políticas, aos procedimentos ou aos constrangimentos objetivos da organização. Se os conceitos de clima e de liderança são entendidos de forma distinta, então o critério de permanência relativa é apropriado à definição de clima. Contudo, a

maior parte dos questionários de medida do clima apresentam dimensões comuns (CAMPBELL et al., 1970):

- 1 A autonomia individual - esta dimensão inclui a responsabilidade individual, a independência dos indivíduos e a rigidez das normas organizacionais. O aspecto central desta dimensão é a possibilidade de cada um ser patrão de si mesmo, conservando algum poder de decisão.
- 2 O grau de estrutura imposto pelo cargo - o nível a que os objetivos e os métodos de trabalho são estabelecidos e comunicados pela direção.
- 3 O tipo de recompensa - esta dimensão inclui os aspectos monetários e as possibilidades de promoção dos membros da organização.
- 4 A consideração, o calor e o apoio - estes termos referem-se ao estímulo e ao apoio que a direção presta aos seus empregados.

Quando se quer identificar o clima de uma escola, há de se considerar um conjunto de características, nomeadamente:

- a) Os atributos de uma organização constituem as unidades de análise; os atos e os comportamentos da direção são as determinantes principais do clima de uma organização.
- b) As percepções têm conseqüências importantes sobre o comportamento dos que nela trabalham.
- c) O clima é um conceito polivalente e sintético, que não é possível diagnosticar com base numa única dimensão, sendo necessário recorrer ao conjunto das suas componentes.
- d) Podem existir movimentos no interior de uma organização, produzindo a coexistência de diferentes climas; no entanto, verifica-se geralmente uma certa

partilha das percepções do clima organizacional entre o conjunto dos seus membros.

e) O clima é um elemento estável no tempo e evolui muito lentamente, baseando-se em variáveis relativamente permanentes; para o modificar tem de se proceder a alterações importantes nos próprios alicerces da instituição.

O clima organizacional observado em uma escola pode ser qualificado por meio das mais variadas denominações que, geralmente, assentam em dois pólos de uma mesma escala contínua que são denominados aberto e fechado. Um clima fechado corresponde a um ambiente de trabalho considerado pelos seus membros como autocrático, rígido e constrangedor, onde os indivíduos não são considerados nem consultados. Pelo contrário, um clima aberto descreve um meio de trabalho participativo, no qual o indivíduo tem um reconhecimento próprio, no quadro de uma estratégia de desenvolvimento do seu potencial.

A teoria dos sistemas de Likert traça um retrato fiel e pertinente dos diferentes tipos de clima susceptíveis de serem registrados numa organização, numa escola ou em qualquer outra instituição. Este autor aborda o clima em função de oito dimensões: 1 os métodos de direção, 2 a natureza das forças de motivação, 3 a natureza dos processos de comunicação, 4 a natureza dos processos de influência e de interação, 5 o modelo utilizado para a tomada de decisões, 6 a estratégia de definição dos objetivos e das normas organizacionais, 7 o processo de controle utilizado e 8 a definição dos objetivos de desempenho e de aperfeiçoamento.

Em função da combinação destas oito dimensões, Likert identifica dois grandes tipos de clima compreendendo cada um duas subdivisões, que se situam numa escala contínua que vai de um sistema muito autoritário (fechado) até um sistema muito participativo (aberto).

#### Clima de Tipo Autoritário - Sistema 1 - Autoritarismo explorador

Neste tipo de clima, a direção não confia nos seus professores. A maior parte dos objetivos, assim como das decisões, elaboram-se no topo da organização e são transmitidos diretamente sem quaisquer comentários. As pessoas trabalham numa atmosfera de receio, de castigos, de ameaças e, ocasionalmente, de recompensas. A satisfação das necessidades individuais situa-se apenas nos planos psicológico e de segurança.

#### Clima de Tipo Autoritário - Sistema 2 - Autoritarismo benévolo

A direção tem uma confiança condescendente nos seus professores. A maior parte das decisões são tomadas no topo, mas por vezes verifica-se alguma delegação de poderes. As recompensas e, por vezes, os castigos são métodos utilizados para motivar os professores. As interações são estabelecidas com condescendência e precaução. Embora o processo de controle esteja sempre centralizado no topo da hierarquia organizacional, verifica-se pontualmente uma participação dos níveis intermediários e inferiores. É possível o desenvolvimento de dinâmicas informais de organização (como, por exemplo, grupos de professores), que dificilmente resistem aos objetivos formais da escola.

#### Clima de Tipo Participativo - Sistema 3 - De carácter consultivo

Neste tipo de clima, a direção tem confiança nos professores; a elaboração das políticas e das direções gerais é feita no topo, mas é permitida uma participação a diversos níveis organizacionais. A comunicação é do tipo descendente. As recompensas, os castigos ocasionais e a participação são utilizados para motivar professores. Há uma quantidade moderada de interações, muitas vezes com um nível de confiança bastante elevado. Os aspectos importantes do processo de controle são delegados de cima para baixo com um sentido de responsabilidade nos escalões superiores e inferiores. Por vezes desenvolve-se uma organização informal, mas esta pode parcialmente aderir ou resistir aos objetivos da organização.

#### Clima de Tipo Participativo - Sistema 4 - Participação de grupo

A direção tem uma confiança total nos professores. O processo de tomada de decisões está disseminado por toda a organização, sendo muito bem integrada nos diferentes níveis hierárquicos. A comunicação não se faz apenas de forma ascendente e descendente, mas também de forma horizontal. Os professores estão motivados pela participação e pela implicação, pela elaboração de objetivos, pela melhoria dos métodos de trabalho e pela avaliação do rendimento em função dos objetivos. Existem relações amistosas e de confiança entre a direção e os restantes atores escolares. A função de controle é exercida por todos os níveis da escala hierárquica, graças a uma grande implicação e a um elevado sentido das responsabilidades. Frequentemente, há uma coincidência entre as organizações formais e informais. Em suma, todos os membros unem esforços para atingir os fins e os objetivos da organização.

Quanto mais o clima de uma instituição estiver próximo do sistema 4 (Participação de Grupo), melhores serão as relações entre a direção e os outros membros da escola. Pelo contrário, quanto mais o clima estiver perto do sistema 1 (Autoritarismo Explorador), piores serão as relações entre os diversos atores escolares.

O ambiente de trabalho constitui um elemento de primordial importância na definição dos estímulos às atividades dos professores. Nesta perspectiva, o clima desempenha um papel fundamental no êxito das ações de aperfeiçoamento ou de formação (reciclagem) do pessoal de uma escola. O aperfeiçoamento ou a formação só se tornam eficazes se o participante tiver a noção de que vai poder utilizar os novos conhecimentos e de que o clima lhe proporcionará os complementos e os apoios necessários. Um clima de tipo participativo e aberto às mudanças estimula o empenho em programas de formação e de aperfeiçoamento.

O ser humano age constantemente de acordo com o seu ambiente, construindo um repertório de base que lhe permite equilibrar os seus comportamentos. Numa instituição autoritária, onde a iniciativa individual é vista com suspeição, há a tendência para adotar comportamentos passivos que evitem eventuais repreensões.

A percepção do ambiente provoca também efeitos sobre o estado motivacional de um ator. De acordo com LEWIN (1951), o ambiente pode ser concebido como um campo de forças de <motivação> e de <repulsa>. Estas forças advêm das necessidades e das capacidades do indivíduo, do

comportamento das outras pessoas ou de fatores puramente físicos. A intensidade da força é o produto das expectativas e do valor que um indivíduo atribui à perseguição de um determinado objetivo. O ambiente tem um efeito duplo sobre a aprendizagem (STEERS&PORTER, 1975), desencadeando mecanismos de ajustamento e atribuindo sentido às novas aquisições. As motivações de um indivíduo estão sujeitas às flutuações ambientais.

O clima organizacional tem um efeito direto e determinante sobre a satisfação e o rendimento dos membros da organização. É óbvio que um clima que permite a uma pessoa expandir-se e desenvolver-se é mais susceptível de produzir uma visão positiva da instituição. Numerosos pesquisadores demonstraram a ligação entre o clima e a satisfação, assinalando, por exemplo, que o ambiente organizacional subjacente às condições de trabalho dos pesquisadores científicos tem efeito sobre o seu trabalho e produtividade.

As principais características do clima que parecem influenciar nitidamente a satisfação são: - o tipo de relações interpessoais; - a coesão do grupo de trabalho; - o grau de implicação na tarefa; - o apoio recebido no trabalho. No entanto, a relação entre o clima e o rendimento não é tão evidente. Características, aptidões e capacidades individuais, influenciam o rendimento de um indivíduo. Pesquisas levadas a cabo por BOWERS (1977) e LIKERT (1961, 1967, 1974) demonstraram que as organizações altamente produtivas se caracterizam, geralmente, por um clima de participação bastante elevada. OGILVIE & SADLER (1979) e STEWART (1979), revelaram a importância para o sucesso escolar dos alunos e para a eficácia administrativa das escolas de um clima organizacional aberto, notadamente devido ao desenvolvimento de uma sinergia funcional eficaz nos grupos de professores e de estudantes. Segundo HUGHES E UBBEN (1978), o clima de uma escola influencia diretamente as atitudes dos professores e estudantes.

As escolas que apresentam um clima aberto conseguem melhor eficácia em todos os aspectos, administrativos e pedagógicos:

O clima social da escola é composto por um conjunto de variáveis, e o modo como são definidas e percebidas pelos membros de um grupo. Globalmente, estas variáveis podem ser vistas como as normas do sistema social e como as expectativas partilhadas pelos diversos membros do grupo e transmitidas à totalidade do grupo. BROOKOVER E ERICKSON (1975: 38).

Segundo BROOKOVER (1979), o clima organizacional de uma escola é composto por três grandes fatores: - o primeiro é baseado na percepção que os estudantes têm das possibilidades de sucesso no sistema, das expectativas a seu respeito, dos modos de avaliação do seu rendimento acadêmico e das normas da escola como sistema social; - o segundo refere-se aos professores e à percepção das expectativas a seu respeito, da avaliação do seu trabalho e

das normas do sistema social; - o terceiro centra-se na percepção do diretor em relação aos outros membros da organização, às expectativas dos estudantes, às normas e aos esforços para melhorar a situação. Este autor defende que o clima organizacional tem efeito direto e imediato sobre o rendimento escolar dos estudantes e que é impossível pensar que o meio sócio - econômico dos estudantes é o único, ou até o mais importante fator de explicação do seu sucesso.

BRUNET (1990), estudou o papel do clima organizacional e do estilo de liderança dos dirigentes dos estabelecimentos de ensino na eficácia escolar. A medição da eficácia foi realizada por testes e exames, em seis escolas primárias e em sete escolas secundárias. O instrumento de medida, foram para o clima organizacional - O Perfil das Características da Escola (LIKERT, 1972), e para o estilo de liderança, o questionário Estilo de Gestão do Pessoal (BORDELEAU, 1977). Os resultados demonstraram que o clima organizacional era um fator de prognóstico mais significativo para a eficácia escolar no ensino secundário do que no ensino primário; no que diz respeito ao clima organizacional, as escolas secundárias eficazes diferenciam-se significativamente das escolas ineficazes nos seguintes pontos:

As decisões de âmbito geral são tomadas pela administração escolar, verificando-se a existência, mais ou menos freqüente, de processos de consulta dos dirigentes da escola, dos professores, e dos alunos, ainda que a influência destes últimos seja limitada. Os professores consideram que as influências internas à organização devem exercer maior influência que as externas.

Os objetivos fixados são elevados e o processo de controle dos objetivos a atingir são delegados aos escalões intermediários (direção e professores) e inferiores (alunos e pais) com grande sentido de responsabilidade.

Parece reinar nestas escolas um clima de confiança, de cooperação, de entre - ajuda e de apoio a todos os níveis e uma receptividade bastante grande para com as idéias e inovações dos professores e dos alunos, verificando-se que a comunicação se estabelece de forma ascendente e descendente.

### **2.3 Excelência organizacional**

A excelência empresarial foi um tema muito pesquisado a partir do trabalho de PETERS&WATERMAN (1982). Estes autores constataram que certas práticas administrativas adotadas em empresas consideradas excelentes conduzem a uma perspectiva total da situação, do negócio e da empresa, e que existem oito pontos que mostram uma tendência a princípios universais:

Primeiro, a propensão à ação. As empresas excelentes fazem com que as coisas aconteçam. Seus administradores põem as mãos na massa e saem do escritório para o campo. Utilizam grupos para estimular a interação, a ação e a sinergia organizacional, recorrendo freqüentemente aos grupos temporários de trabalho, aos centros de lucro e de projetos;

Segundo, a proximidade ao consumidor final: as empresas excelentes procuram conhecer os desejos e necessidades reais do seu meio, para

proporcionar ao consumidor um serviço excelente e buscar o seu respectivo nicho antes que a concorrência o faça;

Um terceiro atributo encontrado nas empresas pesquisadas foi a autonomia e o empreendedorismo, pois assumem um volume moderado de riscos, com um espírito aberto, intrépido e independente, bem como um ambiente organizacional que apoia e estimula o espírito empreendedor. A autonomia e o espírito empreendedor são os elementos que, unidos com a propensão para a ação, configuram uma forma de trabalhar que caracteriza as empresas excelentes. O empreendedorismo é estimulado em todos os níveis da organização e o princípio operativo que os suporta é o de fazer uma coisa bem-feita, e isto somente se alcança quando os administradores tomam suas próprias decisões, assumem os riscos e são muito conscientes de suas responsabilidades, para o que a delegação e a autonomia são os mecanismos que o permitem.

Em quarto lugar, a produtividade. Fazer com que a produtividade se apóie sobre o principal elemento dos insumos organizacionais: os recursos que as pessoas possuem. Pela ação e autonomia, as empresas excelentes conseguem que as pessoas dêem o máximo de si, ao mesmo tempo em que elas se tornem conscientes do seu desempenho e recebam a recompensa e esforço pelo seu comportamento. Isto é motivação no trabalho e uso adequado do reforço positivo como mecanismos administrativos que estimulam a produtividade. Dentro desta norma de administrar, é vital tratar as pessoas como adultos, e confiar nelas, reconhecer a dignidade humana e a importância de cada pessoa como membro do grupo.

O quinto ponto em comum é a ênfase nos valores organizacionais fundamentais: as empresas excelentes fazem com que suas culturas corporativas predominem em toda a organização, por serem claras e identificadas por todas as pessoas. Dentro dessas culturas, há um conjunto de valores que conformam o caráter próprio das empresas, ou seja "sua identidade". As empresas excelentes têm claramente identificados os seus valores predominantes e todos os altos executivos os enfatizam e lutam para que se convertam em uma filosofia administrativa própria como motivo e credo para a organização. Além de servir de padrão de socialização e de propiciar a identidade corporativa, permite a união dos esforços produtivos ao redor daquilo que é essencial para o êxito do negócio dominante da empresa.

Os autores consideram a sujeição à tecnologia e à área de experiência dominante como o sexto item de relevância. É a capacidade da organização de conhecer suas fortalezas tanto em conhecimentos, habilidades e experiências, quanto na comercialização, no desenvolvimento de novos produtos, serviços aos clientes ou outros, e elaborar e construir sobre elas. São organizações que resistiram à tentação de entrar em novos negócios e aventuras que requeririam habilidades que não tinham. As empresas excelentes são pouco diversificadas e preferem manter-se em seu campo e serem competitivas neles.

Um sétimo referencial é a estrutura simples e *staff* depurado. As empresas estudadas são grandes, mas se estruturam ao redor de unidades relativamente pequenas e autônomas. O princípio de que o pequeno é bonito coexiste com o princípio de economias de escala para fazer as coisas com

economia. O resultado é uma estrutura simples em que a autonomia, a ação, o espírito empreendedor e a iniciativa florescem com a conjugação de esforços de coordenação e de controle.

Por último, os autores salientam a característica dos controles flexíveis e estritos em forma simultânea: a delegação, a autonomia e o espírito empreendedor levados ao nível de piso da fábrica conduziram à flexibilidade nos controles e daí ao fracionamento em pequenos grupos eficazes e autônomos de trabalho. É claro que tal fenômeno exige um papel da alta gerência caracterizado por um estrito controle sobre a direção dos valores e princípios dominantes do negócio e por uma maior presença pessoal (exposição e abertura) nos corredores da empresa. A excelência em administração, para os autores, requer pura perseverança: tempo, repetição e simplicidade. Os meios são visitas às fábricas, comunicação eficiente internamente e sistemas bem-focalizados. Ao se distanciar dessas regras, a empresa vai lentamente perdendo sua vitalidade, seu crescimento e sua competitividade.

O gerenciamento das escolas tem sido realizado como o de uma instituição social básica - desde o Renascimento no ocidente e, há mais tempo ainda, no oriente. Mas tem sido, tradicionalmente, uma instituição separada, que raramente ou nunca se combina com qualquer outra instituição. A maior participação da escola na sociedade deverá ser uma mudança tão radical quanto qualquer mudança em métodos de ensino e de aprendizado, em matérias, ou no processo de ensino e aprendizado. A escola continuará ensinando aos jovens, mas com a transformação do aprendizado em atividade vitalícia, ao invés de algo que se deixa de fazer quando se fica "adulto", as escolas precisarão tornar-se "sistemas abertos".

O primeiro impacto da sociedade informática nas escolas, é que o conhecimento fundamental - ler e escrever, aritmética, ortografia, história, biologia, ou mesmo matérias mais avançadas, são melhor aprendidas do que ensinadas. Este ensino o computador facilita. O professor deve motivar, dirigir e incentivar. Ele deve ser um líder que orienta seus alunos. Deve ensinar a aprender a aprender, como ensina SENGE (1995). As matérias podem ser menos importantes que a capacidade dos estudantes para continuar aprendendo e que sua motivação para fazê-lo.

Os novos tempos exigem aprendizado vitalício; a disciplina do aprendizado. Por isso é que ele precisa ser atraente, que traga em si uma grande satisfação e realização. Essa realização não significa fazer um pouco menos mal aquilo que não se sabe fazer bem. A realização que motiva é fazer excepcionalmente bem aquilo em que já se é bom. A realização tem que ser baseada nos pontos fortes do estudante. Encontrar os pontos fortes do

estudante e focalizá-los na realização, é a melhor definição de professor e de ensinar. É a definição que está no "Diálogo do Professor", escrito por Santo Agostinho de Hipona (354-430). O que acontece hoje, não por desconhecimento, mas por imposição do sistema educacional, é que raramente os professores podem focalizar os pontos fortes dos estudantes. Quase todo o tempo, nas salas de aula tradicionais, é gasto na correção dos pontos fracos.

Os estudantes precisam adquirir competência mínima em matérias básicas; eles necessitam de trabalho corretivo. Mas na escola tradicional, praticamente, não há tempo para mais nada. É aqui que as novas tecnologias podem fazer a maior diferença. Elas liberam os professores do ensino rotineiro, do ensino corretivo, do ensino repetitivo. Eles ainda terão que liderar nessas atividades. Tradicionalmente, porém, os professores gastam a maior parte do seu tempo em acompanhamento, gastam a maior parte do seu tempo como "assistentes de ensino". Essa é uma tarefa que o computador faz melhor que o homem.

Assim, é de se esperar que os professores terão cada vez mais tempo para identificar os pontos fortes dos estudantes, focalizar esses pontos e levar os estudantes a realizações, enfim, ter tempo para ensinar. Fundamental, também, é elevar o rendimento do conhecimento - os conceitos, diagnósticos e habilidades precisam tornar-se passíveis de ensinar, ou, no mínimo, possível de ser aprendido. Este é um novo desafio educacional.

Outro grande desafio é a forma de ingresso nas universidades, que precisa ser revista. Este acesso deve permitir que uma pessoa, que por alguma razão tenha perdido uma das etapas do sistema, possa voltar a ele. É preciso

entender que os adultos precisam retornar aos estudos, e estudar periodicamente, para não se tornarem obsoletos. Muitos jovens brilhantes não ingressam no ensino superior por falta de dinheiro. Há relutância dos empregadores em aceitar pessoas que não tenham adquirido suas qualificações relativamente cedo. O conhecimento não pode ter idade.

DRUCKER (1990) diz que, tradicionalmente, as escolas são o lugar onde se aprende, e os empregos o lugar onde se trabalha. A escola deve ser o lugar onde os adultos continuam a aprender, mesmo que trabalhem em tempo integral. Os programas devem tornar-se ecléticos, para que as pessoas tenham condições de adquirir conhecimento.

O papel dos administradores no moderno conceito de gerência, que vem sendo trabalhado desde o final da segunda grande guerra, precisa ser cada vez mais adotado nas escolas. As escolas, e principalmente as universidades, são mais complexas que a maioria das organizações. A gerência não pode ser definida como alguém que é responsável pelo trabalho dos subordinados. Não é ser um chefe, com posição e poder. A partir dos anos 50, a definição se estendeu para: alguém (o gerente) que é responsável pelo desempenho de pessoas. Ainda não é suficiente para os nossos tempos. Hoje, gerente deve ser alguém capaz de ser responsável pela aplicação e pelo desempenho do conhecimento. Os gerentes (e proprietários) devem se conscientizar que não mais possuem os meios de produção. Se controlam as ferramentas de trabalho, sabem que as pessoas que as usam é que as fazem funcionar. A máquina depende do empregado e não o contrário. Os trabalhadores cada vez

menos podem ser supervisionados. Dizer a eles o que fazer, como fazer, com que velocidade, não se aplica aos trabalhadores que possuem conhecimento. A relação que supervisiona a relação gerência-subordinados é de interdependência. Quem possui os meios de produção é quem possui o conhecimento. As organizações possuem as ferramentas de trabalho, que são fixas. As pessoas com conhecimento possuem o como fazer, e tem mobilidade.

O mesmo pode e deve ser tratado nas instituições de ensino. A gerência deve entender que o desempenho da escola é importante para a sociedade. Mas não só o desempenho. As escolas devem ter responsabilidade social. E mais ainda na universidade, que detém um monopólio social. A recusa da admissão ou da concessão do diploma a uma pessoa equivale a proibir seu acesso a uma carreira, e isso é de grande responsabilidade. A função gerencial exercida com responsabilidade deve entender que ela não conhece o trabalho dos seus subordinados, pois raramente estiveram em todos os lugares. Sua função é disseminar os objetivos sociais da organização-escola, a importância de cada função dentro do conjunto, moldando os comportamentos para o atingimento do desempenho esperado, não esquecendo nunca a responsabilidade de tornar as pessoas mais responsáveis.

#### **2.4 Mudança organizacional**

A mudança organizacional é necessária, em vista das transformações ambientais que estamos atravessando. DRUCKER (1990) relata que a cada 2 ou 3 séculos ocorre na história ocidental uma grande transformação. Uma dessas transformações ocorreu no século XIII, quando o mundo europeu passou a centralizar-se na nova cidade. Duzentos anos depois, a transformação seguinte teve lugar com a invenção da imprensa (1455) e o

Renascimento. A transformação seguinte começou em 1776 - ano da Revolução Americana, do aperfeiçoamento do motor a vapor, e por volta dessas décadas os "ismos" modernos. O capitalismo, o comunismo, a Revolução Industrial, e em 1809 a criação da universidade moderna (Berlim) e do ensino universal.

O presente período, duzentos anos depois, é um desses períodos de transformação. Entretanto, dessa vez a transformação não se limita à sociedade e à história ocidentais. Na verdade, não existe mais uma história ou uma civilização ocidental, mas sim uma história e uma civilização mundiais, e ambas são ocidentalizadas. É discutível se a presente transformação começou com a emergência do Japão como potência econômica (1960), ou com o computador, isto é, com a informação passando a ser fundamental.

Ainda, segundo DRUCKER, estamos claramente no meio dessa transformação; na verdade, se a história servir de guia, ela não estará concluída até 2010 ou 2020. Mas já mudou o cenário político, econômico, social e moral do mundo. As primeiras tentativas para compreender as transformações, segundo DRUCKER, geralmente levam de cinquenta a sessenta anos. Na presente transformação, ainda é arriscado prever como será a nova sociedade. Pode-se dizer com certeza que ela será não-socialista e pós-capitalista. E também é certo que o seu principal recurso será o conhecimento. O recurso econômico básico (ou os meios de produção) não é mais o capital, nem os recursos naturais, nem a "mão-de-obra". Hoje o valor é criado pela produtividade e pela inovação, que são aplicações do conhecimento ao trabalho.

Os principais grupos sociais da sociedade do conhecimento serão os trabalhadores do conhecimento - executivos que sabem como alocar conhecimento para usos produtivos, assim como os capitalistas sabiam como alocar capital para isso, profissionais do conhecimento e empregados do conhecimento. O desafio econômico da sociedade pós-capitalista será a produtividade do trabalho com conhecimento e do trabalhador do conhecimento.

O desafio social da sociedade pós-capitalista descrito por Drucker, será a dignidade da sua segunda classe: os trabalhadores em serviços. Como regra geral, estes trabalhadores carecem da educação necessária para serem trabalhadores do conhecimento, e em todos os países, mesmo nos mais adiantados, eles constituirão a maioria .

Desde a Revolução Industrial, o significado da palavra conhecimento sofreu uma mudança radical. Até então, o conhecimento sempre havia sido considerado aplicável a ser. Então, quase da noite para o dia, ele passou a ser aplicado a fazer, transformando-se em um recurso e uma utilidade. O conhecimento foi aplicado a ferramentas, processos e produtos, criando a Revolução Industrial, mas também aquilo que Karl Marx chamou de "alienação": novas classes e guerra de classes, e com elas o Comunismo. Em sua segunda fase, iniciada por volta de 1880 e culminando com a Segunda Grande Guerra, o conhecimento em seu novo significado passou a ser aplicado ao trabalho, resultando na Revolução da Produtividade, que em 75 anos converteu o proletariado na classe média burguesa, com renda próxima à da

classe superior. Assim, a Revolução da Produtividade venceu a guerra de classes e o comunismo.

A última fase começou depois da Segunda Grande Guerra. Hoje em dia, o conhecimento está sendo aplicado ao próprio conhecimento. É a Revolução Gerencial. O conhecimento está se transformando no único fator de produção, deixando de lado capital e mão-de-obra. E lembrando as duas funções do dirigente universitário, a de administrar visando a excelência e a de educar as sucessivas gerações, adicionamos uma terceira função não menos desafiadora, que é a de transformar os modelos gerenciais adotados até hoje.

A maior das transformações que ora presenciamos é a velocidade de propagação da informação. O avanço tecnológico proporcionado pela informática, segundo SCHAFF (1992: 56), “[...] escreverá uma nova página na história da humanidade, pois dará um grande passo no sentido da materialização do velho ideal dos grandes humanistas, a saber, o do homem universal”.

O ensino praticado atualmente, resultante de políticas governamentais equivocadas e sobretudo voltado para a manutenção do *status quo*, necessita de transformações por parte de seus agentes (professores, administradores e governo). A revolução tecnológica é uma alavanca para a transformação. A maneira como aprendemos e ensinamos mudará a forma de atuar das escolas. Estas, embora sendo há muito tempo instituições fundamentais, sempre foram “da sociedade” ao invés de estar “na sociedade”. A escola sempre se preocupou com os jovens, mas além desses, deverá se preocupar com a sociedade, ou seja, jovens e adultos. A tecnologia em si é menos importante

do que as mudanças que ela provoca na substância, no conteúdo e no foco do ensino e da escola.

A estrutura ideacional (características) observada principalmente no ensino superior, é hoje construída com base nos seguintes elementos: diversidade de fins - ensino, pesquisa (investigação), extensão (serviços); mensurabilidade limitada (melhoria de desempenho) - objetivos que só podem ser aferidos parcialmente; mistura entre autonomia e dependência das relações da instituição com a sociedade de quem por um lado depende legal e economicamente mas de outro está resguardada em virtude de prestígio e importância; difusão de autoridade - zonas de poder e influência que se sobrepõem parcialmente (multiplicidade de centros de iniciativa e de poder que escapam ao poder central); fragmentação interna, tipificada por uma elevada autonomia baseada no profissionalismo, na especialização, na tradição e na própria natureza das atividades.

A universidade tem que ser um sistema aberto, acessível tanto a pessoas altamente educadas como a pessoas que, por qualquer razão, não tiveram acesso a uma educação anteriormente. Precisa comunicar conhecimento como substância e também como processo (atingir objetivos). É preciso compreender também, que o ensino não é mais monopólio da escola, pois a educação precisa permear toda a sociedade. As organizações de um modo geral também precisam se transformar em instituições de aprendizado e ensino. As escolas devem, cada vez mais, trabalhar em parceria com as outras organizações.

### 3 A PESQUISA

#### Codificação Teórica da Pesquisa (1)

A análise da cultura organizacional, segundo REED&LOUREIRO (1996), requer pelo menos duas etapas: a primeira, descobrir se a organização já possui uma cultura, e a segunda, descrever o conteúdo dessa cultura, isto é, como é essa cultura, caso ela exista. Os valores individuais devem ser analisados em grupo para se ter uma idéia da cultura.

Em seguida, devemos reconhecer as necessidades e funções comuns a todos os sistemas humanos, e freqüentemente encontramos trabalho (ou tarefa), relações e controle, freqüentemente associado a poder e políticos. A dicotomia trabalho/relacionamento pode ser encontrada na literatura de todas as nações, mas isto é particularmente visível na literatura americana do século XX. Somente após a explosão liberalista dos anos 60 é que os teóricos concluíram que ambos podem coexistir; tradicionalmente trabalho e relacionamento tem sido considerados antagônicos.

Poder e controle são também temas universais, e também são vistos como contrastantes com relacionamento. MCLLEND (1961) vê estes três valores, que ele chama de necessidade de sucesso, necessidade de ser aceito no grupo e necessidade de poder, como base para toda a motivação humana. ALDERFER (1969) posiciona três necessidades: existência, submissão e crescimento.

Para essa trilogia acrescentamos uma quarta dimensão chamada pensamento, que tem a ver com o aspecto cognitivo. A razão desta inclusão é

a de que não importa a maneira como o poder é exercido, sejam rigorosos ou amistosos, devemos ter sempre em mente os seus objetivos teóricos básicos.

Para cada tema geral (trabalho, relações, controle e pensamento), há quatro subtemas frequentemente contraditórios, todavia complementares. A despeito de que os valores podem ser correlacionados, acreditamos que a disciplina de ter que escolher entre alternativas mutuamente exclusivas é bastante reveladora para fazê-la valer a pena.

Para a dimensão trabalho, as subdimensões são: a) esforço, b) velocidade ou tempo, c) concluir tarefas e d) qualidade. Observe-se que a ênfase na rapidez rouba qualidade, bem como a pressão de se terminar uma tarefa. Por outro lado, o esforço é valorizado quando o tempo é um empecilho sério.

O quadrante de relações consiste de: e) afeto, f) empatia, g) sociabilidade e h) lealdade. Todas elas consistem em relacionamentos informais com outras pessoas, cada uma com uma ênfase diferente. Afeto é o que aproxima as pessoas, mas tem a ver principalmente com atenção. Empatia aproxima mas significa dar atenção, saber colocar-se no lugar de outra pessoa. Sociabilidade enfoca a aproximação de grupos, mais do que de indivíduos. Lealdade enfatiza a aproximação longa ou durável entre pessoas e grupos.

Estas subdimensões não são inerentemente contraditórias e também não são mutuamente correlacionadas. Pessoas fortemente afetivas não possuem necessariamente empatia, lealdade ou sociabilidade. Sociabilidade

não presume empatia ou lealdade. Lealdade não presume empatia, embora também não a exclua.

As quatro subdimensões de controle representam diferentes influências estratégicas, e são: i) domínio, j) *status*, k) política e l) liderança. O domínio envolve a imposição de uma vontade superior sobre os subordinados. Já o *status* favorece o ego individual por meio de símbolos ou desigualdades entre as pessoas, manifesto na importância que se dá a títulos e posições, e com a forma de vestir ou apresentar-se. Política ou manipulação envolve a imposição de uma vontade por mecanismos externos e indiretos, enquanto a liderança assegura o controle por meio do carisma ou “poder de referência”. Embora as quatro abordagens estejam presentes em todas as sociedades e culturas, a liderança parece ser a única tolerada, e até reverenciada.

Sob pensamento, temos: m) abstração, n) planejamento & organização, o) exposição (ou comunicação) e p) flexibilidade. Enquanto o pensamento abstrato lida com generalidades, planejamento & organização tende a focalizar-se em detalhes. Exposição é outro aspecto inteiramente distinto, não lidando com a produção de idéias, antes com a sua transmissão. Flexibilidade é outro item não relacionado, mas que tem a ver com as iniciativas individuais e adaptabilidade organizacional, tendo a ver com a capacidade de assumir riscos e com capacidade empreendedora.

### **Estrutura da Sondagem**

Foram aplicados dois questionários com 20 agrupamentos de 4 assertivas cada um. O primeiro questionário, constante do Anexo II, denomina-se Perfil dos Valores Individuais - PVI, e o segundo denomina-se Perfil dos Valores Agregados - PVA, que se destina-se a analisar os valores de um grupo

como um todo. Esses instrumentos descobrem valores por meio da solicitação de escolha entre categorias mutuamente exclusivas, que se relacionam com funções universais e comuns a todos os sistemas humanos.

Idealmente, isto seria feito por meio da escolha entre alternativas duas a duas (ex.: afeto x qualidade), mas, para se reduzir o tamanho do questionário, escolhemos uma classificação de quatro itens na mesma questão. A classificação de quatro itens ao mesmo tempo permite confrontarmos as dezesseis dimensões em somente vinte questões. Como exemplo, temos a primeira questão do PVI.

Item	Subdimensão
A. As pessoas confiam em mim	Afeto
B. Trabalho arduamente	Esforço
C. Não cedo às pressões	Domínio
D. Gosto de analisar as coisas	Análise (abstração)

Ao atribuir pontos de um a quatro para cada uma das opções, o respondente prioriza afeto, esforço, domínio e análise (pensamento abstrato). Ao finalizar todas as 20 questões, a priorização é completa. Cada subdimensão aparece cinco vezes e como pode ser pontuada de 1 a 4 pontos por questão, resulta que esses valores serão no mínimo 5 (se o respondente pontuar sempre 1) e no máximo 20 (se o respondente pontuar sempre 4). As respostas no total somam 200 pontos, nem mais nem menos. Quanto maior o valor de uma dimensão, mais importância se dá àquela dimensão.

O perfil final pode ser mostrado num gráfico circular que permite uma comparação visual para a intensidade de quanto cada dimensão está distante de outra. O questionário PVI tem o objetivo de aferir os valores relevantes à personalidade do respondente. Trata-se de um *continuum*, com um conjunto de

quatro frases, com pontuação 4 para a afirmação que mais lhe agrada ou combina com quem responde, 3 para a segunda assertiva que mais lhe agrada, 2 para a terceira e 1 para a quarta. Por exemplo, se a pessoa gosta muito de sorvete de chocolate, menos de flocos, menos ainda de nata e detesta caju, assim responderia :

Sorvete de flocos	3
Sorvete de chocolate	4
Sorvete de caju	1
Sorvete de nata	2

O segundo questionário, Perfil de Valores Agregados - PVA, constante do Anexo III, tem por objetivo registrar as impressões sobre os valores percebidos na PUC-PR. Não é um teste com respostas certas ou erradas, e a meta é procurar ter uma visão honesta e sincera de como as pessoas vêem e sentem a PUC-PR. A primeira impressão deve refletir mais precisamente a percepção, e não deve haver preocupação em relação à coerência.

Para cada jogo de quatro frases, o respondente deve assinalar na primeira coluna a que melhor descreve a sua organização com quatro pontos, em segundo com três pontos, depois com dois e a que pior descreve a PUC-PR com um ponto. Na segunda coluna, repetir o mesmo processo, respondendo como acha que a PUC-PR deveria ser.

Exemplo: considerando as respostas abaixo, vemos que a pontualidade é o item mais importante atualmente, porém, idealmente a exatidão seria o mais desejável. Observar que não pode haver respostas repetidas.

Na PUC-PR a boa aparência é importante
Na PUC-PR a persistência é importante
Na PUC-PR a exatidão é importante
Na PUC-PR a pontualidade é importante

REAL
2
1
3
4

IDEAL
1
2
4
3

## DELIMITAÇÃO DA PESQUISA E POPULAÇÃO

A pesquisa de campo foi realizada no nível gerencial docente da Pontifícia Universidade Católica do Paraná. A população que forneceu os dados da pesquisa foram os dirigentes que estavam participando da primeira reunião do planejamento plurianual da PUC-PR, realizada em outubro de 1997. Este segmento reflete o extrato populacional que planeja e executa as atividades associado ao ensino, pesquisa e extensão da PUC-PR.

Com este referencial, a definição do problema proposto para este trabalho foi: **Os valores pessoais e organizacionais percebidos e desejados pelos dirigentes da PUC-PR.**

## Codificação Teórica da Pesquisa (2)

A melhor maneira de se tentar chegar a um mesmo diagnóstico de cultura, é fazê-lo por dois ou mais caminhos distintos, já que o conceito é subjetivo. Avaliamos três visões básicas, e a partir destas, procuramos ter uma fotografia de como as pessoas encaram a si próprias e suas organizações. A avaliação da cultura real ou existente é a maneira como a cultura da organização é vista pelos respondentes. Nesta visão, enxergamos tanto a forma geral da cultura como as subculturas derivadas, relevando a possível existência de conflitos. Esta visão é mais útil para se averiguar o clima organizacional, que é um aspecto mais efêmero do que a própria cultura.

O fato é que os respondentes tendem a enxergar como a organização está e não essencialmente como ela é, ainda porque as organizações mudam. Pode-se questionar a validade de avaliar a cultura iniciando pelo clima, mas trata-se de uma abordagem válida. O clima é o melhor ponto de partida para se chegar à cultura, pois mesmo sujeito à conjuntura do momento, o componente cultural permanecerá intacto e será visto quando confrontado com as demais visões.

Na prospecção da cultura ideal ou desejada, são revelados os objetivos corporativos como são vistos e não necessariamente a visão oficial. As subculturas derivadas da cultura ideal revelam se há coerência naquilo que é considerado como desejado. A existência de visões diferentes de onde se deseja chegar é por vezes mais séria do que as divergências na cultura real, em parte porque a visão ideal não está sujeita ao momento, sendo portanto bem mais constante, e em parte porque o conflito de objetivos é um forte

gerador de conflitos internos. A falta de objetivos comuns ocasiona mais rupturas do que desentendimentos ocasionais. Além da necessidade de coerência de objetivos, é fundamental que as pessoas estejam orientadas para os objetivos corretos.

A liderança de uma organização cumpre um papel fundamental em indicar claramente o caminho a ser seguido, usando de persuasão e firmeza para conseguir que as pessoas não somente enxerguem os ideais mas principalmente acreditem neles. São os valores que as pessoas enxergam como importantes para si próprios, ou a maneira como vêem a si mesmas. Esta visão complementa as demais, estabelecendo o elo de ligação entre a cultura individual e a cultura corporativa, em última instância gerada por estas mesmas pessoas.

Se divisões nas visões corporativas revelam a existência de conflitos, o mesmo não acontece na visão pessoal. Conhecer como são as pessoas e dividi-las em grupos ajudará a desvendar alguns fatores mais profundos da cultura. O fato é que a organização com uma cultura estabelecida tende não somente a filtrar os novos indivíduos admitidos nela como também expulsa aqueles que não se conformam com as condições existentes. Isto acaba criando um padrão cultural não passível de ser distorcido pelas condições climáticas, sejam temporais ou departamentais.

A maneira como as pessoas encaram a si mesmas também mantém uma forte sintonia com os valores considerados por estas como ideais para a organização. Pressupondo que haja coerência entre as duas, a comparação de

ambas revela os pontos onde devem ser feitas correções e quais os passos a serem tomados, além, é claro, dos pontos onde a cultura já atingiu o ideal.

A visão pessoal confrontada com a visão percebida da realidade, revela o grau em que a cultura existente influencia os indivíduos. É excelente para se avaliar o grau de resistência a mudanças no caso de intervenções na cultura existente. A visão pessoal (individual), confrontada com a visão ideal, avalia se as pessoas estão preparadas para os objetivos desejados, e conseqüentemente identifica necessidades de treinamento.

Como citado na metodologia, subtema delimitação da pesquisa e população, o extrato populacional pesquisado que forneceu os dados da pesquisa, foram os dirigentes que estavam participando da primeira reunião do planejamento plurianual da PUC-PR, realizado em outubro de 1997. Eram em número de 80 pessoas. Foram distribuídos 60 questionários e destes, apenas 33 foram devolvidos.

### **Codificação Teórica da Pesquisa (3)**

Se decisões devem ser tomadas em situações mutuamente exclusivas, um funcionário ao decidir se deve abdicar de certos controles de qualidade em função de prazos, fatalmente sua decisão basear-se-á em duas dimensões culturais positivas: cumprimento de prazos e qualidade. Nem sempre será uma decisão fácil, e nestas condições, o que pesará é a maneira como a empresa valoriza prazos e qualidade. Inúmeras decisões corriqueiras, e até o fato de não tomar a decisão é uma decisão em si mesma, provam que decidir é excluir.

Mesmo organizações que cultivam processos decisórios bastante centralizados, achando que com isso reduzem decisões comprometedoras, estão equivocadas. Principalmente em organizações de serviços, qualquer contato funcionário – cliente pode resultar em grandes estragos se o funcionário agir de forma errada. É de vital importância que todos tenham uma visão positiva da organização, para que essas abordagens sejam minimizadas.

Quando essa visão não é tão positiva assim, é necessária a intervenção. Tais intervenções, visando alterar valores, só funcionam de dentro para fora. As culturas emergem a partir de certas condições favoráveis, e surgem com o tempo e perseverança, sem jamais se submeterem à manipulação externa.

O processo de transmissão de valores da organização aos empregados, citado em REED&NELSON (1996), a tal ponto em que o comportamento individual entre em conformidade com os interesses da organização, é um trabalho árduo e longo, e pode ser eficaz sob certas condições. WILKINGS (1983), OUCHI (1980) e JONES (1983) delinearam passos ou condições necessários para a emergência da cultura, o que ilustra algumas das dificuldades envolvidas. As condições necessárias, em número de cinco, são descritas, primeiramente, como a necessidade de uma história longa e estável, para que os valores coletivos sejam refinados e fortes, com necessidade de tempo e condições ambientais favoráveis, que recompensem certas percepções e atividades. Uma organização jovem ou com excessivos conflitos não pode formar uma cultura, pois a cultura reside na mente dos membros da organização, e a perda ou dissensão de um membro antigo reduz ou enfraquece a cultura.

Em segundo lugar, a interação entre membros: os valores contêm um forte componente afetivo ou emocional. Esse componente emocional vem das diferentes experiências, compartilhadas com os outros membros da organização e não de manuais, gráficos ou qualquer outro mecanismo burocrático. Similarmente, a habilidade de aplicar valores gerais em várias situações específicas é adquirida por meio de contato com membros experientes, onde se apresentam situações reais e específicas em que aplicam valores culturais. Isto implica que membros mais antigos irão dispende muito tempo com os mais novos, o que reduzirá a eficiência consideravelmente.

O terceiro passo, ou condição, diz respeito à necessidade de avaliação lenta e qualitativa: a cultura leva tempo até ser assimilada, e os primeiros resultados levarão tempo até aparecer. Inicialmente, os primeiros valores irão mostrar tendências modestas que precisarão de correção de rumo constante. A avaliação neste caso presta-se às pequenas correções de rumo necessárias para garantir que o processo prossiga na direção desejada.

A quarta condição reporta-se ao coletivismo: uma cultura consiste em valores compartilhados pela maioria, e o individualismo deve ser minimizado se a cultura for desenvolvida. A competição entre os membros deve ser mínima, e os prêmios dados a grupos. Os salários iniciais devem ser mais altos que os de mercado e menores no caso dos mais graduados. Estas condições facilitam o espírito de grupo ainda que possam gerar alguns conflitos.

E como quinta condição, a rigorosa seleção: estabilidade e evolução

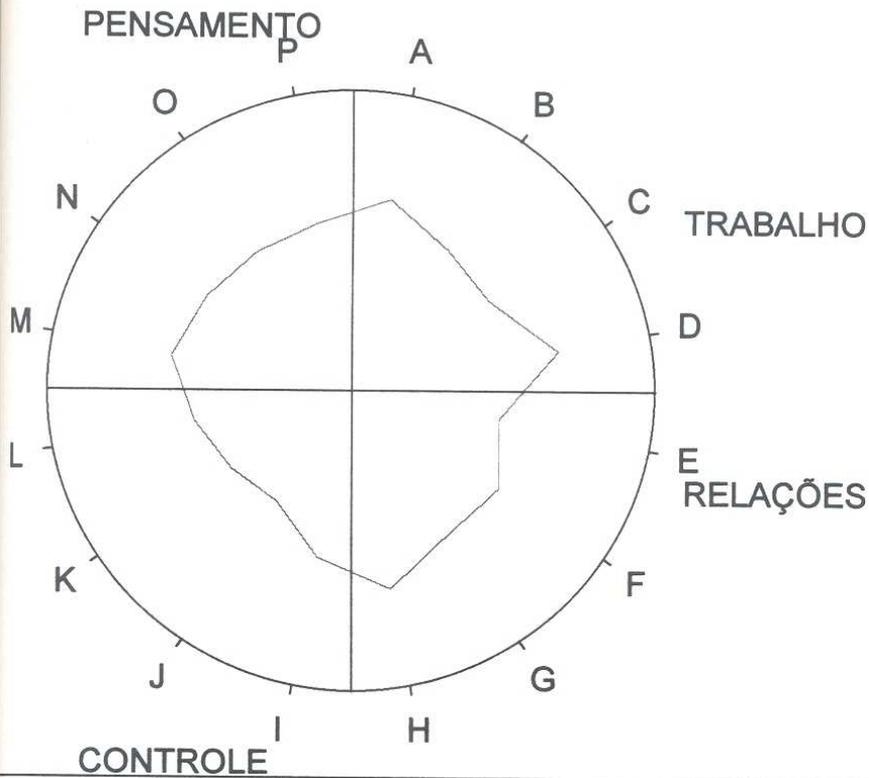
lenta são importantes, salários iniciais são altos, e porque há freqüente interação entre membros, erros no processo seletivo são mais custosos. A seleção de indivíduos com valores pessoais similares aos da organização reforça a cultura e a sociabilização é mais rápida. Isso requer uma cuidadosa seleção e freqüentemente longos treinamentos e orientações.

A existência de uma cultura facilita a orientação das atitudes dos seus membros, principalmente no setor de serviços, onde é mais difícil o controle e as atitudes são tomadas à vista dos clientes.

Assumindo que valores individuais existem, encontramos o problema de saber se esses valores são influenciados pela organização. Senão, há pouca razão para acreditarmos que a empresa tenha uma cultura. Caso sejam, devemos ser capazes de mensurar a força e o conteúdo dessa cultura a partir dos valores individuais. Usamos a correlação (grau de relacionamento) entre tempo de casa e valores pessoais para detectar a existência e a força de uma cultura. Valores tendem a se alterar ao longo do tempo. Se os valores de uma pessoa diferem radicalmente dos valores da organização, esta pessoa tenderá a alterar sua escala de valores pessoais com o tempo, ou deixar a organização. A hipótese da pessoa mudar seus próprios valores é rara a menos que o indivíduo localize um grupo de pessoas em situação semelhante com quem possa partilhar esforços. De fato, esta é uma das razões porque é tão difícil mudar uma cultura.

Esta tendência sugere que a associação entre tempo de casa e valores pessoais é largamente uma função da cultura organizacional. Se a pessoa que

tem estado na organização por um longo período não apresentar certos aspectos comuns aos outros membros, é porque a organização tem uma cultura fraca ou mesmo inexistente. Por outro lado, se valores individuais se tornam mais próximos ao longo do tempo, há fortes razões para se acreditar que uma cultura forte existe.



	Média	DvP
<b>TRABALHO</b>		
A Esforço	13.03	4.91
B Rapidez	11.36	5.39
C Concluir Tarefa	10.88	4.37
D Qualidade	13.88	5.31
<b>RELAÇÕES</b>		
E Afeto	9.88	4.66
F Empatia	11.67	4.71
G Sociabilidade	11.48	4.72
H Lealdade	13.42	5.09
<b>CONTROLE</b>		
I Domínio	11.33	4.44
J Status	8.82	4.12
K Política	9.42	4.30
L Liderança	10.52	4.53
<b>PENSAMENTO</b>		
M Abstração	12.06	4.74
N Plan Organização	11.42	4.32
O Comunicação	11.21	4.52
P Flexibilidade	11.42	4.53

Questionários	33
DP Interdimensional	1.31

**PERFIL DOS VALORES**

**INDIVIDUAIS - PVI**

## ANÁLISE DOS RESULTADOS DA SONDAJEM

A tabulação dos 33 questionários contendo as questões relativas ao Perfil Geral dos Valores Individuais – PVI, mostra que, em média, na dimensão trabalho, qualidade é o valor individual mais pontuado, seguido de esforço, rapidez e como o menos pontuado, ou de menor relevância, concluir tarefa. Isto evidencia valores já conhecidos na bibliografia sobre universidades, onde o trabalho intelectual desenvolvido pelos docentes beneficia a qualidade das proposições, sem muita preocupação com a sua efetivação, já que não há muito por concluir no limite do “estado da arte”.

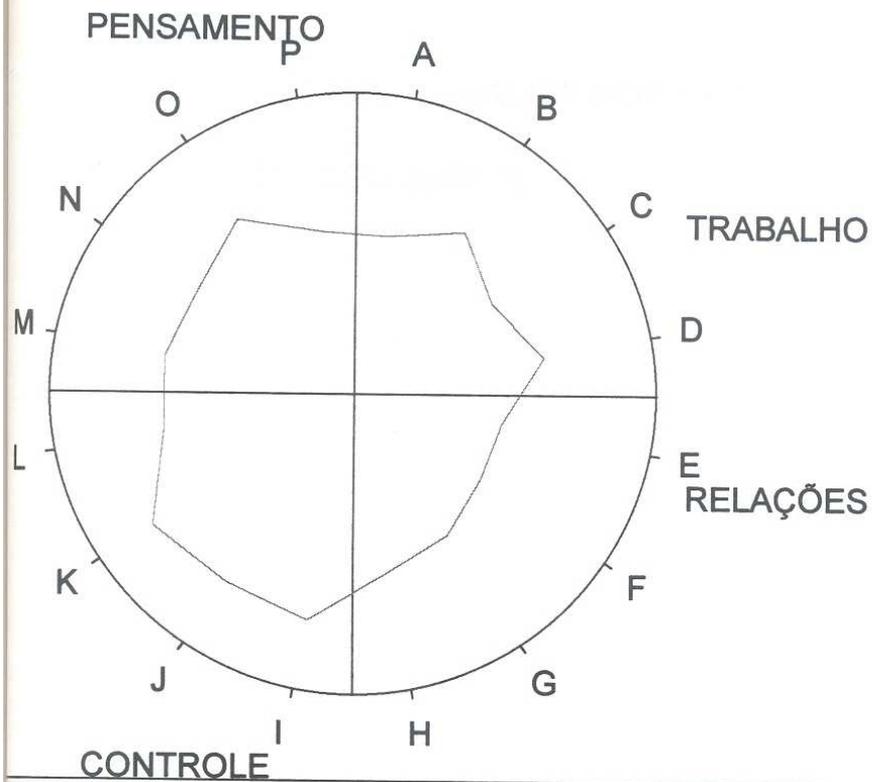
Na dimensão relações, lealdade foi a subdimensão mais valorizada, vindo em seguida empatia, depois sociabilidade e por último afeto.

Na dimensão controle, a maior pontuação foi atribuída para a subdimensão domínio, seguido por liderança, política e *status*.

Na dimensão pensamento, abstração aparece como a subdimensão mais pontuada, seguida, com a mesma pontuação por planejamento e flexibilidade, e por último, comunicação. O quadro abaixo resume a classificação das subdimensões.

Quadro de classificação das subdimensões prospectadas no Perfil de Valores Individuais.

DIMENSÃO	1	2	3	4
TRABALHO	Qualidade	Esforço	Rapidez	Concluir tarefa
RELAÇÕES	Lealdade	Empatia	Sociabilidade	Afeto
CONTROLE	Domínio	Liderança	Política	<i>Status</i>
PENSAMENTO	Abstração	Planejamento	Flexibilidade	Comunicação



	Média	DvP
<b>TRABALHO</b>		
A Esforço	10.73	2.53
B Rapidez	13.03	2.93
C Concluir Tarefa	10.90	1.92
D Qualidade	12.80	2.79
<b>RELAÇÕES</b>		
E Afeto	10.00	3.21
F Empatia	10.13	2.99
G Sociabilidade	11.27	2.79
H Lealdade	12.10	4.12
<b>CONTROLE</b>		
I Domínio	15.33	2.77
J Status	15.07	3.72
K Política	15.83	3.60
L Liderança	12.73	3.01
<b>PENSAMENTO</b>		
M Abstração	12.70	3.09
N Plan Organização	12.40	2.32
O Comunicação	13.97	2.58
P Flexibilidade	11.03	2.40
Questionários	30	
DP Interdimensional	1.76	

**PERFIL DOS VALORES**

**AGREGADOS – REAL**

**PVA - R**

## ANÁLISE DOS RESULTADOS DA SONDAAGEM

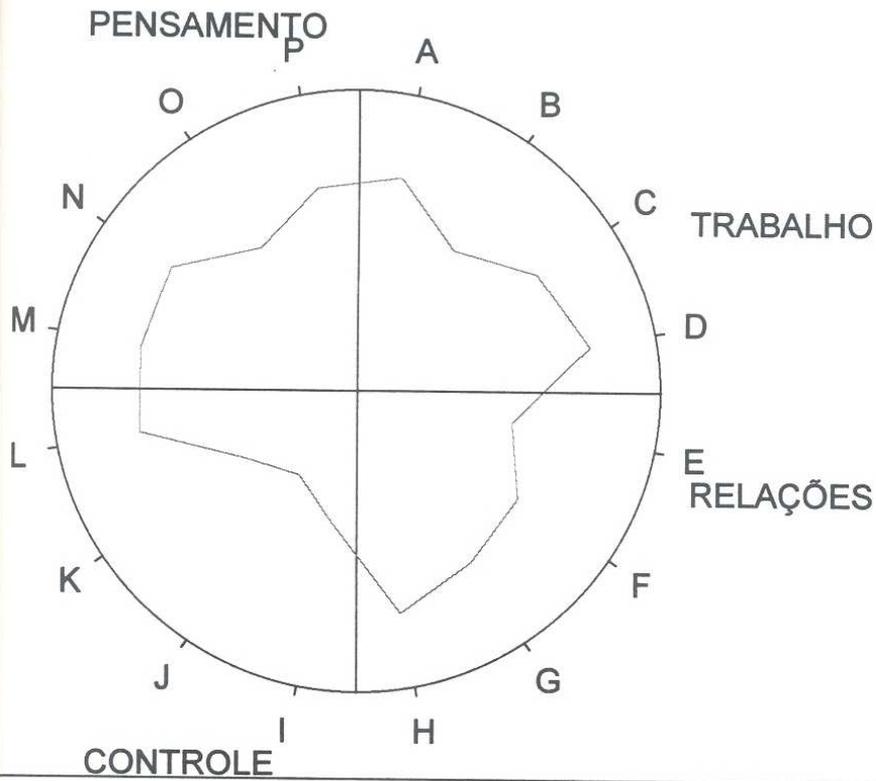
### Perfil dos Valores Agregados - Real

Na análise do Perfil dos Valores Agregados, PVA – Real, ou seja, o modo como os dirigentes percebem os valores compartilhados pelos membros que compõe a organização, a tabulação dos dados apresentou a seguinte priorização:

Quadro de classificação das subdimensões prospectadas no Perfil de Valores Agregados – Real.

DIMENSÃO	1	2	3	4
TRABALHO	Rapidez	Qualidade	Concluir tarefa	Esforço
RELAÇÕES	Lealdade	Sociabilidade	Empatia	Afeto
CONTROLE	Política	Domínio	<i>Status</i>	Liderança
PENSAMENTO	Comunicação	Abstração	Planejamento	Flexibilidade

Perfil Geral



	Média	DvP
<b>TRABALHO</b>		
A Esforço	14.53	2.36
B Rapidez	11.37	2.46
C Concluir Tarefa	14.17	1.77
D Qualidade	15.60	2.75
<b>RELAÇÕES</b>		
E Afeto	10.40	2.33
F Empatia	12.73	2.94
G Sociabilidade	13.63	2.48
H Lealdade	15.03	3.19
<b>CONTROLE</b>		
I Domínio	8.77	3.03
J Status	6.70	2.71
K Política	8.27	2.28
L Liderança	14.53	3.62
<b>PENSAMENTO</b>		
M Abstração	14.47	2.26
N Plan Organização	14.70	2.10
O Comunicação	11.47	2.25
P Flexibilidade	13.80	1.76

Questionários	30
DP Interdimensional	2.63

**PERFIL DOS VALORES**

**AGREGADOS - IDEAL**

**PVA - I**

### Perfil dos Valores Agregados - Ideal

Na análise do Perfil dos Valores Agregados – Ideal, ou seja, o modo como os dirigentes desejariam que os valores devessem ser priorizados, a tabulação dos dados apresentou a seguinte priorização:

Quadro de classificação das subdimensões prospectadas no Perfil de Valores Agregados – Ideal.

DIMENSÃO	1	2	3	4
TRABALHO	Qualidade	Esforço	Concluir tarefa	Rapidez
RELAÇÕES	Lealdade	Sociabilidade	Empatia	Afeto
CONTROLE	Liderança	Domínio	Política	<i>Status</i>
PENSAMENTO	Planejamento	Abstração	Flexibilidade	Comunicação

Deve-se registrar o fato de que na dimensão controle, somente liderança é admitida como forma aceitável de controle, sendo que as demais subdimensões obtiveram baixíssima pontuação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fazendo a superposição dos dados apurados na pontuação das três prospecções, valores individuais - PVI, valores percebidos – PVA Real e valores ideais – PVA Ideal, constatamos que as prioridades realizadas nas subdimensões apresentam o seguinte quadro:

Os dirigentes priorizam, na subdimensão trabalho, individualmente (média do grupo) e idealmente, a qualidade como o atributo mais relevante. Percebem que a rapidez é o valor mais conceituado na realidade e idealmente acham que a rapidez deve ser a subdimensão menos conceituada. Percebem que o esforço não é valorizado, enquanto que individualmente e idealmente é a subdimensão de maior relevância depois da qualidade.

Na dimensão relações, lealdade é tida, sob os três enfoques, como o valor de maior relevância, seguida de sociabilidade e com menor prioridade, o afeto. Isto demonstra que esta dimensão assume grande coerência entre os valores pessoais, percebidos e idealizados para a organização.

Quanto à dimensão controle, não há tamanha coerência. Em termos individuais, o domínio, seguido da liderança são as subdimensões mais pontuadas. A realidade percebida aponta o controle exercido pela política e pelo domínio, e, mais preocupante, a liderança, a única forma de controle socialmente aceita em todas as culturas, como a subdimensão menos pontuada. Idealmente, liderança, seguida de domínio são as subdimensões mais cotadas.

Em pensamento, que aborda os aspectos cognitivos, abstração, planejamento e flexibilidade e por último comunicação é a ordem de pontuação individual da média do grupo. Como realidade percebida, comunicação, abstração, planejamento e flexibilidade e idealmente planejamento, abstração, flexibilidade e comunicação são as prioridades em ordem crescente.

Como consideração final, é preocupante o fato de que a média do grupo de dirigentes pesquisados priorize na dimensão controle, tanto individualmente quanto idealmente, a liderança como forma de controle, e perceba, na realidade como sendo a subdimensão menos pontuada. A política é percebida como a forma de controle praticada na instituição.

A dimensão trabalho, que individualmente e idealmente prioriza a qualidade e não a rapidez, esta é percebida como a subdimensão mais conceituada na realidade.

## 4 RECOMENDAÇÕES

Cada organização tem a sua personalidade própria, que a caracteriza e que formaliza os comportamentos dos seus membros. O clima organizacional é percebido ao mesmo tempo, de uma forma consciente e inconsciente, por todos os atores de um sistema social, tal como o clima atmosférico que nos afeta, sem que necessariamente estejamos de acordo com a sua composição. De fato, o clima organizacional é multidimensional e os seus componentes estão interligados. Os efeitos do clima são múltiplos e importantes e, neste sentido, a avaliação do clima deve constituir um momento prévio da mudança. O êxito de novas políticas ou de novas estratégias de desenvolvimento organizacional está estreitamente dependente da natureza do clima da escola.

O conhecimento do clima permite identificar as dimensões que desempenham um papel fundamental na percepção do ambiente de trabalho e, deste modo, facilita a planificação dos projetos de intervenção e de inovação. Finalmente, é importante sublinhar que a eficácia das instituições e o sucesso dos alunos, no caso da universidade, são afetados pelo clima organizacional.

FREITAS (1994) relata que clima e cultura organizacional são assuntos que se confundem para muitos autores. Para outros, clima é mais “volátil”, mais sujeito a variações que cultura, que para outros é imutável.

São assuntos que tornaram-se tema de discussão nos anos 80, em função do avanço da economia japonesa sobre o ocidente. A produtividade americana frente à japonesa e a diversidade cultural entre as dois povos foram objeto de diversos estudos. A cultura japonesa, onde há maior homogeneidade

entre os indivíduos, com valores cultivados há milênios, forte sentido de hierarquia e conseqüentemente obediência, a preponderância do trabalho em grupo em detrimento ao individual, o saber compartilhar, parecem se contrapor aos valores ocidentais.

Desta forma, o estudo antropológico de cultura foi também desenvolvido nas organizações, surgindo definições de cultura organizacional que traduzem o que os membros pertencentes a um grupo percebem, sentem e pensam em relação àquele ambiente.

Os elementos de uma cultura (valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, estórias e mitos, tabus e heróis) se caracterizam, principalmente, pelos valores construídos pela cúpula, por meio da comunicação dos objetivos organizacionais. São esses valores “compartilhados” que fazem uma cultura organizacional. A integração entre os valores pessoais e valores organizacionais é que determinam o sucesso organizacional. A motivação resultante dessa interação deve fomentar que os valores compartilhados estão relacionados com o sentimento de sucesso pessoal, com o comprometimento organizacional e com a autoconfiança no entendimento pessoal e valores organizacionais.

Organizações de sucesso conseguiram criar uma cultura onde os valores são centrados na importância do consumidor, em um padrão de desempenho excelente, em qualidade e inovação, e na importância da motivação “intrínseca” dos empregados. Esses valores são imunes a “modismos”, e são perenes, resistindo ao tempo.

O elemento cultural, com suas crenças e pressupostos, evidencia aquilo que é tido como verdade na organização. Esses conceitos, em sendo verdade, são naturalizados e, conseqüentemente, inquestionáveis. Aos administradores cabe o reforço destas crenças, por meio de ações, de forma que não ocorram discrepâncias entre o discurso e a prática. SCHEIN (1980) advoga que são os pressupostos, e não os valores, os pontos centrais da cultura.

E como mudar uma cultura que tenha como valores e pressupostos ideais não mais desejáveis para a organização? Poucos autores não assumem que a cultura possa influenciar o desempenho organizacional. Cultura afeta o desempenho organizacional, e existe material quantitativamente expressivo atestando. BANNER, citado em FREITAS (1994), acredita que não se muda a cultura. Mudar a cultura consiste no grande triunfo e desafio da administração moderna.

Mudar a cultura é viável para alguns autores, e isso até pode ser feito de forma planejada. Contudo o processo não é simples, não é barato e não se faz sem provocar alguns traumas como conseqüência. A cultura é conectada à estratégia, à estrutura, ao sistema de recompensas, às habilidades e aos procedimentos. Não é qualquer mudança de comportamento que implica mudança cultural. Ser resistente é um traço de vitalidade da cultura existente. E quais os motivos para se mudar uma cultura, além da associação com desempenho? Quando se reconhece uma ameaça real no mundo exterior. Deve-se fazer dos rituais de transição o elemento - pivô da mudança.

A cultura das organizações exerce funções de controle extremamente sofisticadas. Esse lado “doce” é que torna o assunto atraente. Por meio do desenvolvimento e sedimentação de uma cultura “forte e coesa”, as organizações buscam restaurar “perdas psicológicas” nos indivíduos que nela trabalham, repondo um quadro de valores, crenças e pressupostos orientador de um comportamento coletivo conveniente aos seus objetivos.

É na conquista do afetivo que a cultura organizacional marca sua diferença enquanto forma de controle. O aspecto cultural na análise organizacional não deve ser negligenciado e confundido com um modismo. É necessário tirar o véu de inocência e marcar os conteúdos ideológicos que nela estão embutidos. Cultura é um canal de repasse da ideologia que busca a excelência em nome de todos.

## 5 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- BERGER P., LUCKMANN, T. **The social construction of reality**. New York: Ancho Books, 1967.
- BENNIS, Warren G. **Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas**. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.
- BERNE, Eric. **A layman's guide to psychiatry and psycho-analysis**. Middlesex: Penguin Books, 1975.
- BRUNET, Luc. **Clima de trabalho e eficácia da escola**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.
- BLOOM, Benjamin et al. **Taxionomia dos objetivos educacionais - Domínio afetivo**. Vol.2, Porto Alegre: Globo, 1977.
- CARAVANTES, Geraldo R. **ReAdministração em ação**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CODA. **Pesquisa de clima organizacional: Uma contribuição metodológica**. São Paulo: FEA-USP, 1993.
- CLARK, Burton R. **El sistema de educación superior – una visión comparativa de la organización académica**. Madrid: Nueva Imagen, 1992.
- ★DAVIS, Stanley M. **Managing corporate culture**. Cambridge: Mass., Ballinger Publishing Co., 1984.
- DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós - capitalista**. São Paulo: Campus, 1990.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GÖTTELMANN, Gabriele. **Strategies d'innovations technologiques et politiques éducatives**. Paris: l'Imprimerie Gauthier - Villars, 1989.
- HOSFSTEDE, Geert. **Culture's consequences: international differences in work - related values**. Beverly Hills: Sage, 1980.
- KATZ, Daniel and KHAN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1970.
- ★KOZLOWSKI&HULTS. **An exploration of climates for technical updating and performance**. In: *Personnel Psychology*, n.º 40, 1987:539-563.
- KRECH, David e CRUTCHFIELD, Richard S. **Elementos de psicologia**. Vol.2, São Paulo: Pioneira, 1971.

- LANDSHEERE, Gilbert de. *El pilotaje de los sistemas educativos*. Madrid: Editorial La Muralla S.A., 1996.
- ★ LAPLANTINE, François. *Aprender antropologia*. São Paulo : Brasiliense, 1988.
- LITWIN, George H. *Climate and motivation: an experimental study*. In: David A. Kolb, Irwin M. Rubin & James M. McIntyre. *Organizational psychology : a book of readings*. Englewood Cliffs, EUA: Prentice - Hall, 1971.
- MARGULIES, Newton. **Desenvolvimento organizacional e mudanças no clima da organização**. São Paulo, mimeo (tradução do original em inglês, publicado na revista Public Personnel Management, março-abril de 1973).
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NEVES, Carlos R. **Temperatura máxima : clima organizacional** In : *Treinamento & Desenvolvimento*, São Paulo: janeiro de 1993: 20-25.
- NÓVOA, António. **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.
- ★ OLIVEIRA, Marco Antonio. **Pesquisas de clima interno nas empresas : o caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel, 1995.
- OTT, J. Steven. *The organizational culture perspective*. EUA, Dorsey Press, 1989.
- ★ PETERS, Thomas J. and WATERMAN, Robert H. Jr. *In search of excellence: lessons from america's best-run companies*. New York: Harper&Row, 1982, in Idalberto Chiavenato.
- REED Nelson & LOUREIRO Mauro. **Cultura organizacional – vencendo o dragão da resistência**. Rio de Janeiro: Casa Imagem Editorial, 1996.
- SCHAFF, Adam. **A sociedade informática**. São Paulo : Unesp / Brasiliense, 1992.
- ★ SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.
- ★ SCHNEIDER, Benjamin. *The people make the place*. Personnel Psychology, n.º 40, 1987:448.
- SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Nova Cultural, 1990.

SOUZA, Edela L.P. de. **Diagnóstico de clima organizacional**. Rio de Janeiro: *In: Revista de Administração Pública*, Fundação Getúlio Vargas, vol.11, n.º2, abril-junho de 1977: 141-158.

\*STEERS, Richard M. ***The cultural imperative***, *In HRM Research in Personnel and Resources Management*, Suppl. 1, 1989.

TOLEDO, Flávio de e MILIONI, B. **Dicionário de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1986.

\*WOOD, Thomaz Jr; AIDAR, Marcelo Marinho; BRISOLA, Alberto Borges; MOTTA, Fernando C. Prestes. **Cultura organizacional brasileira**. São Paulo: Atlas, 1996.

## ANEXOS

I – Carta aos pesquisados

II – Questionário: Perfil dos Valores Individuais

III – Questionário: Perfil dos Valores Agregados

## ANEXO I – Carta aos pesquisados individuais

Curitiba, 7 de novembro de 1997

Caro Professor

Carlos Augusto Laffitte Mineto, abaixo assinado, assessor da Pró - Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento e professor desta Universidade, gostaria de contar com a sua colaboração no sentido de obter a sua resposta aos 2 questionários em anexo e que absorverá no máximo 3 minutos do seu precioso tempo.

Trata-se de uma sondagem quanto aos seus valores pessoais e à sua percepção quanto aos valores organizacionais compartilhados na PUC-PR.

Estes questionários, que não estão identificados, serão a base para a minha dissertação de mestrado, que aborda o tema “Clima Organizacional”, e está sendo solicitado às pessoas que possuem cargos de chefia nesta Instituição.

A sua resposta é muito importante para mim. Muito obrigado !

Carlos Augusto Laffitte Mineto

P.S.: – Favor devolver os questionários na secretaria do seu Centro Universitário ou na recepção do prédio da administração.

## ANEXO II – Questionário: Perfil dos Valores Individuais

Este questionário<sup>1</sup> tem por objetivo aferir os valores relevantes à sua personalidade. Trata-se de um *continuum*, com um conjunto de quatro frases, com pontuação 4 para a afirmação que mais lhe agrada ou combina com você, 3 para a segunda assertiva que mais lhe agrada, 2 para a terceira e 1 para a quarta. Por exemplo, se você gosta muito de sorvete de chocolate, menos de flocos, menos ainda de nata e detesta caju, assim responderia :

Sorvete de flocos	3
Sorvete de chocolate	4
Sorvete de caju	1
Sorvete de nata	2

Deve ser respondido de forma rápida e sincera, e a sua resposta não deve estender-se por mais que alguns segundos. Muito obrigado!

1	As pessoas se preocupam comigo	
	Trabalho arduamente	
	Não cedo às pressões	
	Gosto de estudar	
2	Importo-me com o bem-estar das pessoas	
	Gosto de trabalhar	
	Procuro projetar uma boa imagem	
	Gosto de planejar	
3	Gosto de trabalhar em equipe	
	Sou muito esforçado	
	Sei convencer as pessoas	
	Expresso-me bem por escrito	

<sup>1</sup> Adaptado de REED Nelson & LOUREIRO Mauro. *Cultura Organizacional – Vencendo o Dragão da Resistência*. Rio de Janeiro: Casa Imagem Editorial, 1996.

4	Sou um amigo leal	
	Trabalho bastante	
	Tenho vocação para liderar	
	As situações mal definidas não me atrapalham	
5	Sou carinhoso com as pessoas que gosto	
	Geralmente mantenho o meu serviço em dia	
	Sei conquistar o respeito das pessoas	
	Minhas decisões geralmente são acertadas	
6	Preocupo-me com meus amigos	
	Sou pontual	
	Sou bem relacionado	
	Gosto muito de ler	
7	Sinto-me bem fazendo coisas em equipe	
	Não gosto de me atrasar	
	Um certo <i>status</i> é importante para mim	
	Gosto das decisões difíceis	
8	Gosto de pessoas afetuosas comigo	
	Sou pontual	
	Gosto de ser respeitado	
	Gosto de explicar as coisas	
9	Gosto de receber atenção	
	Termino o que começo	
	Tenho bom "jogo de cintura"	
	Aceito assumir riscos	
10	Gosto de ajudar as pessoas necessitadas	
	Sou persistente	
	Gosto do papel de líder	
	Gosto de apresentar as idéias	
11	Prefiro trabalhar em equipe a trabalhar só	
	Não deixo de ver um programa até o fim	
	Não deixo as pessoas me pressionarem	
	Gosto de organizar as coisas	
12	Sou leal	
	Termino o que começo	
	Visto-me bem	
	Tenho muita curiosidade	
13	O afeto é importante para mim	
	Um trabalho bem feito me dá satisfação	
	Sou considerado uma pessoa de boa cultura	
	Gosto de ensinar	

14	Preocupo-me com as pessoas	
	Gosto de coisas bem feitas	
	Gosto de ter o controle da situação	
	Gosto das complexidades da vida	
15	Sou sociável	
	Capricho no meu serviço	
	Sou líder nato	
	Procuro saber o porquê das coisas	
16	Sou fiel aos meus amigos	
	Gosto das coisas bem feitas	
	Gosto de negociar	
	Organizo bem meu trabalho	
17	Trabalho arduamente	
	Cumpro horário	
	Termino o que começo	
	Sinto satisfação no serviço bem feito	
18	Preciso de afeto	
	Envolvo-me com os problemas das pessoas	
	Gosto de sair em grupo	
	Sou leal	
19	Gosto que as pessoas me obedeçam	
	Gosto de aparecer em público	
	Gosto de manipular as pessoas	
	Sempre gosto de ser líder	
20	Gosto de teorias	
	Sou acertado nas decisões	
	Escrevo bem	
	Adapto-me com facilidade a novas situações	

### ANEXO III – Questionário: Perfil dos Valores Agregados

Este questionário<sup>2</sup> tem por objetivo registrar as suas impressões sobre os valores percebidos na PUC-PR. Não é um teste com respostas certas ou erradas. A meta é procurar ter uma visão honesta e sincera de como você vê e sente a PUC-PR. Não gaste mais do que alguns segundos em cada item, nem se preocupe se há coerência uma com a outra. A sua primeira impressão deve refletir mais precisamente a sua percepção para este tipo de instrumento.

Para cada jogo de quatro frases, assinale na primeira coluna a que melhor descreve a sua organização com quatro pontos, em segundo com três pontos, depois com dois e a que pior descreve a PUC-PR com um ponto. Na segunda coluna, repita o mesmo processo, respondendo como você acha que a PUC-PR deveria ser.

Exemplo: considerando as respostas abaixo, vemos que a pontualidade é o item mais importante atualmente, porém, idealmente a exatidão seria o mais desejável. Observe que não pode haver respostas repetidas. Muito obrigado!

	REAL	IDEAL
Na PUC-PR a boa aparência é importante	2	1
Na PUC-PR a persistência é importante	1	2
Na PUC-PR a exatidão é importante	3	4
Na PUC-PR a pontualidade é importante	4	3

<sup>2</sup> Adaptado de REED Nelson e LOUREIRO Mauro. Cultura Organizacional – Vencendo o Dragão da Resistência. Rio de Janeiro, Casa Imagem Editorial : 1996.

		Real	Ideal
1	Na PUC-PR existe confiança entre as pessoas		
	Na PUC-PR o esforço é valorizado		
	A PUC-PR não cede às pressões		
	Na PUC-PR a capacidade intelectual é valorizada		
2	A PUC-PR se importa com o bem-estar das pessoas		
	O esforço pessoal é respeitado na PUC-PR		
	Projetar uma boa imagem é importante na PUC-PR		
	Na PUC-PR as coisas são cuidadosamente planejadas		
3	Na PUC-PR o trabalho em equipe é valorizado		
	Na PUC-PR as pessoas esforçadas são admiradas		
	Na PUC-PR você precisa ser bom politicamente		
	Pessoas que se comunicam bem são admiradas aqui		
4	A PUC-PR valoriza a lealdade		
	A PUC-PR recompensa o esforço		
	Liderança é importante aqui		
	Na PUC-PR é fundamental ser flexível		
5	Na PUC-PR é aceitável compartilhar os sentimentos		
	Na PUC-PR a pontualidade é valorizada		
	A boa liderança é valorizada		
	Na PUC-PR o planejamento é incentivado		
6	A PUC-PR se preocupa com os seus empregados		
	Na PUC-PR as coisas são feitas com rapidez		
	Na PUC-PR é importante ter boas influências		
	Na PUC-PR o uso do raciocínio é importante		
7	A sociabilidade é importante aqui		
	Na PUC-PR a rapidez e a eficiência são valorizadas		
	Na PUC-PR ter <i>status</i> é importante		
	Na PUC-PR a criatividade é valorizada		
8	Na PUC-PR a lealdade é importante		
	Na PUC-PR respeitar os prazos é importante		
	Na PUC-PR respeitar a autoridade é importante		
	Na PUC-PR expor bem as idéias é importante		

		Real	Ideal
9	Na PUC-PR é aceitável falar dos sentimentos		
	Na PUC-PR a persistência é valorizada		
	Na PUC-PR é necessário ter uma certa malícia		
	Na PUC-PR é aceitável assumir riscos		
10	A PUC-PR se importa com os menos afortunados		
	Na PUC-PR o cumprimento de metas é valorizado		
	Na PUC-PR os líderes são valorizados		
	Na PUC-PR pessoas que se comunicam bem progridem		
11	Na PUC-PR as equipes são importantes		
	Na PUC-PR termina-se o que é começado		
	Na PUC-PR é importante obedecer		
	Pessoas bem organizadas são admiradas aqui		
12	Na PUC-PR a lealdade é valorizada		
	Na PUC-PR a persistência é fundamental		
	Na PUC-PR é fundamental causar uma boa impressão		
	Na PUC-PR os intelectuais são admirados		
13	Na PUC-PR demonstra-se afeto e apreço		
	Na PUC-PR a qualidade é valorizada		
	A PUC-PR valoriza a boa aparência		
	A PUC-PR valoriza uma idéia bem apresentada		
14	A PUC-PR se preocupa com as pessoas		
	Na PUC-PR um serviço bem feito chama a atenção		
	Na PUC-PR a obediência às regras é importante		
	Na PUC-PR o arrojo é valorizado		
15	Na PUC-PR a camaradagem é incentivada		
	Na PUC-PR é importante caprichar no serviço		
	Na PUC-PR é importante demonstrar qualidades de líder		
	Na PUC-PR é importante saber analisar os fatos		
16	A PUC-PR valoriza a lealdade		
	A PUC-PR valoriza a qualidade		
	Na PUC-PR é importante saber negociar		
	Aqui o importante é ser organizado		

		Real	Ideal
17	A PUC-PR valoriza o esforço		
	A PUC-PR valoriza a pontualidade		
	A PUC-PR valoriza a persistência		
	A PUC-PR valoriza a qualidade		
18	A PUC-PR valoriza a amizade		
	A PUC-PR se preocupa com as necessidades individuais		
	A PUC-PR incentiva a sociabilidade		
	A PUC-PR preza pessoas leais		
19	Na PUC-PR é importante obedecer		
	Na PUC-PR é importante manter um certo <i>status</i>		
	Na PUC-PR é importante ser um bom político		
	Na PUC-PR é importante ser líder		
20	A PUC-PR valoriza a inteligência		
	A PUC-PR valoriza o bom planejamento		
	Na PUC-PR é importante saber expor suas idéias		
	A PUC-PR valoriza a criatividade		