



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



### **Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais**

Gerson Rizzatti, Gerson Rizzatti Junior e Vicente Volnei de Bona Sartor

#### **RESUMO**

O presente artigo disponibiliza um conjunto de componentes, e seus respectivos indicadores, de estudo de clima organizacional. A partir de uma sistematização previamente definida, os componentes e indicadores foram submetidos a uma avaliação de adequabilidade junto a dirigentes institucionais de três universidades federais. O trabalho de campo desenvolveu-se por meio de entrevistas com os dirigentes selecionados e a análise de documentos históricos das universidades. Após o levantamento de dados, a análise e a reestruturação dos componentes e indicadores, aperfeiçoou-se um modelo de análise de clima, que este artigo sugere como ferramenta de análise para o desenvolvimento de estudos que visem a melhoria dos diversos processos das instituições universitárias. As categorias de análise, os componentes e os indicadores identificados e analisados para o estudo do clima organizacional em universidades podem constituir-se num referencial metodológico aplicável no âmbito dos mais diversos ambientes universitários.

**Palavras-chave:** Clima organizacional; Análise organizacional; Universidades.

#### **1 Introdução**

Cultura e clima organizacional tangenciam-se mutuamente em diversos aspectos. No entanto, enquanto *cultura organizacional* influencia na formulação de missão, estratégia de crescimento e no estabelecimento de diretrizes de qualidade dos serviços prestados, *clima organizacional* possibilita descrever o comportamento organizacional, enquanto identificação dos aspectos que mais influenciam na percepção dos problemas institucionais.

Neste artigo, intenta-se identificar componentes e indicadores para compor categorias de análise de clima organizacional. Para tanto, a coleta de dados limitou-se a três Universidades Federais da Região Sul do Brasil, nas quais foram selecionadas, pelo critério de acessibilidade e tipicidade, nove informantes-chaves (reitores, pró-reitores e dirigentes). De forma complementar, os documentos relacionados com a história institucional, planos de trabalho, projetos nas mais diversas áreas da administração universitária, boletins de dados anuais, relatórios de gestão, leis, decretos, portarias, jornais, planos de governo institucional, portarias e demais documentos da instituição constituíram fontes significativas de pesquisa do clima organizacional.

#### **2 Considerações sobre clima organizacional e a organização universitária**



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



No início do século XX, a dimensão clima organizacional tem sido mais discutida, buscando identificar suas propriedades por meio de categorias, componentes e respectivos indicadores. Assim, diversos autores (Forehand; Gilmer, 1964, Litwin; Stinger, 1968, Oliveira, 1990, Souza, 1977, Souza, 1980), propuseram categorias de análise na perspectiva de uma melhor integração e compatibilidade entre metas individuais e institucionais, visões e percepções das pessoas sobre os grupos e equipes em que trabalham. Além dos fatores pessoais na percepção do clima organizacional, há trabalhos destacando o clima sendo determinado por fatores organizacionais, ao mesmo tempo em que é determinante dos resultados esperados pela organização. Assim, amplia-se a complexidade e clima organizacional passa mesmo a moldar o comportamento dos indivíduos, através de procedimentos administrativos, participação nas decisões políticas e administrativas, recompensa e incentivos, influenciando de modo significativo nos fatores motivacionais dos servidores da organização (Schein, 1982).

Não obstante a similaridade e a convergência das definições de clima propostas anteriormente, o modelo de estudo de clima organizacional pode ser elaborado num conjunto de fatores organizacionais ou de categorias de análise de clima. Nos conceitos de clima acima citados, clima é freqüentemente inferido das impressões subjetivas que os trabalhadores têm do ambiente. É de se esperar que nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião do ambiente organizacional, razão pela qual para uns ele pode ser adequado, enquanto que para outros não. Dessa forma, é possível sugerir que a disfunção nem sempre deve ser do ponto de vista organizacional, mas sim do indivíduo. Por outro lado, o clima também é representado como soma das expectativas geradas em uma situação, envolvendo tanto os fatos humanos e materiais como os abstratos.

A natureza de clima sugere, portanto, multidimensionalidade. Por isso, é fundamental estudar os fatores organizacionais num contexto de informações disponíveis na organização (SOUZA, 1983), dentre os quais a cultura, pois nela são identificadas variáveis organizacionais e psicológicas que refletem interações individuais no âmbito organizacional.

Diversos foram os fatores de análise de clima organizacional, dentre os quais se destacaram os seguintes autores:

<b>Autores</b>	<b>Fatores estudados</b>
Litwin; Stinger (1968)	Estrutura, Responsabilidade, Riscos, Recompensa, Sentimento e apoio; Conflito.
Modelo de Kolb et al. (1986)	Conformismo; Responsabilidade, Padrões; Recompensas; Clareza organizacional; Calor e apoio;



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



	Liderança
Sbragia (1983),	Estado de tensão; Conformidade exigida; Consideração humana; Adequação da estrutura; Autonomia presente; Recompensas proporcionais; Prestígio obtido; Cooperação existente; Padrões enfatizados; Atitude frente a conflitos; Sentimento de identidade; Tolerância existente; Clareza percebida; Justiça predominante; Condições de progresso; Apoio logístico proporcionado; Reconhecimento proporcionado; Forma de controle.
Schneider (1975)	Suporte administrativo; Estrutura administrativa; Preocupação com novos servidores; Independência dos servidores; Conflitos internos; Satisfação geral
Campbell et al. (1970)	Autonomia; Grau de estrutura; Orientação para recompensa; Consideração, calor humano e apoio
La Follete; Sims (1975)	Grau efetivo em relação a outras pessoas da organização; Grau efetivo em relação à supervisão e/ou organização; Clareza das políticas e promoções; Pressões no trabalho e padrões; Comunicação aberta e ascendente; Risco na tomada de decisão
Peltz e Andrews, segundo Oliveira (1990)	Liberdade; Comunicação; Diversidade; Dedicação; Motivação; Satisfação; Similaridade; Criatividade;
Colossi (1991)	Filosofia e ambiente geral na empresa; Condições físicas de trabalho; Sistema de avaliação e controle;



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



	Treinamento e desenvolvimento profissional; Progresso funcional; Comportamento das chefias; Satisfação pessoal; Sistema de assistência e benefício; Lazer; Relacionamento sindical.
Rizzatti (1995)	Imagem e avaliação; Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos; Organização e condições de trabalho; Relacionamento interpessoal; Sucessão político-administrativa e comportamento das chefias; Satisfação pessoal

A revisão da literatura e dos referenciais para analisar o clima organizacional permite identificar dois aspectos relevantes. Em primeiro lugar, a análise de clima é um instrumento eficaz que estabelece o elo de ligação entre o nível individual e o nível organizacional, levando-se em conta o que os indivíduos numa coletividade pensam a respeito do lugar em que trabalham.

Em razão disto, é muito utilizada para detectar as possíveis causas e conseqüências de problemas ocorridas nas organizações, servindo como um instrumento auxiliar na aplicação de medidas corretivas, principalmente, na melhoria da qualidade dos serviços e na formulação de estratégias de mudança. Em segundo lugar, os referenciais são desenvolvidos e ajustados a uma realidade própria de cada tipo de organização estudada, abordando aspectos relacionados com a sua especificidade e com o seu campo de ação.

Nesta perspectiva, e considerando as poucas referências de análise de clima organizacional em ambientes de ensino superior federal, apresenta-se um referencial de análise de clima considerado expressivo para elaboração de categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras, visando criar um instrumental capaz de promover a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

### 3 Categorias de análise para o estudo de clima organizacional em universidades Federais

A análise do clima organizacional em universidades pressupõe que, dada a complexidade e especificidade dessas organizações, seja considerado um conjunto de características que a distinguem das demais organizações. Assim, foram estabelecidos os seguintes fatores básicos:

- a) *Imagem institucional (o prestígio de que desfruta uma organização). (Perrow, 1961);*
- b) *Política de Recursos Humanos (maneira pela qual a organização lida com seus membros e, por intermédio deles, atingir os objetivos organizacionais,*



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



*permitindo condições para o alcance de objetivos organizacionais e individuais). (MILKOVICH, 2000).*

- c) *Sistema de assistência e benefícios (são os aspectos indiretos da remuneração total dos servidores; incluem remuneração fora do trabalho, pagamento de seguro e assistência médica, serviços aos empregados e renda de aposentadoria). (MILKOVICH, 2000).*
- d) *Estrutura organizacional (modo como se dá a distribuição da autoridade, onde as atividades, desde os níveis mais baixos até a alta administração, são claramente especificadas e a forma como um sistema de comunicação é delineado a fim de permitir a realização das atividades e o exercício da autoridade competente (Vasconcellos e Hemsley (1989).*
- e) *Organização e condições de trabalho (Chiavenato, 1997). Entende-se que organização é um sistema de atividades com sentimentos coordenados de duas ou mais pessoas. A organização do trabalho é o conjunto de dispositivos sociais e técnicos, que definem a repartição das tarefas num serviço, numa empresa e, mesmo, no conjunto da sociedade.*
- f) *Relacionamento interpessoal (interação ou relação entre duas pessoas ou sistemas de qualquer natureza, de modo que a atividade de cada um está em parte determinada pela atividade do outro). (Kouzes, 1991),*
- g) *Comportamento das chefias (percebida como credibilidade) (Kouzes, 1991).*
- h) *Satisfação pessoal (motivos, necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo, dirigidos para objetivos) (HERSEY; BLANCHARD, 1977).*
- i) *Planejamento institucional (processo lógico que auxilia o comportamento humano racional na consecução de atividades intencionais voltadas para o futuro (Meyer (1988).*
- j) *Processo decisório (sistema de decisões em que cada um participa, escolhendo e decidindo entre alternativas mais ou menos racionais que se lhes apresenta). (Chiavenato, 1999);*
- k) *Autonomia universitária (faculdade de se governar por leis próprias ou a faculdade de autodeterminação, sob todos os sentidos, na consecução das finalidades da instituição universitária) (Luft, 1996 e Altafin, 1988).*
- l) *Avaliação institucional (um instrumento de gestão necessário para se mensurar os esforços da organização, sua qualidade, excelência, utilidade e relevância). (Meyer, 1993).*

#### **4 As organizações universitárias e o clima organizacional**

As organizações universitárias são fontes de constantes mudanças e inovações, tanto no âmbito intelectual e científico, como tecnológico. Em geral, as universidades são entidades que sendo ativas e pró-ativas não deveriam ser o que são, pois se permanecerem sempre o que são perderiam a possibilidade de ser o que deveriam ser. Na maioria dos países em processo de desenvolvimento, inclusive no Brasil, as universidades tiveram que ser ampliadas ou



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



constituídas integralmente num curto espaço de tempo. Essas ampliações num curto espaço de tempo consistiram na busca da melhoria da qualidade nos processos administrativos, através de uma administração universitária gerencialmente qualificada (VAHL, 1992).

As universidades são organizações notadamente complexas. Elas constroem seus modelos organizacionais a partir de características culturais próprias. Em primeiro lugar, apresentam uma diversidade de objetivos de difícil mensurabilidade. Além disso, depende legal e economicamente da sociedade, mas está protegida em virtude de seu prestígio e importância. Em segundo lugar, a difusão de autoridade em zonas de poder e influência que se sobrepõem parcialmente, provoca acentuadas fragmentações internas, resultantes de uma elevada autonomia baseada na tradição, na especialização e na própria natureza das atividades. Segundo Machado (1995), a universidade apresenta liderança fracamente hierárquica, tendo o líder a função de catalisador e negociador no processo decisório.

As organizações universitárias são definidas pela tríade que representam suas funções-fim: o ensino, a pesquisa e a extensão. De modo geral, considera-se ensino a transmissão de conhecimentos. A pesquisa, o cultivo da atividade científica, através de um processo contínuo de realimentação dos conhecimentos. À extensão cabe o papel de disseminar na comunidade, sob a forma de cursos e serviços, as atividades de ensino e pesquisa que lhe são inerentes.

As organizações universitárias também resultam de muitos conflitos gerados por grupos internos e externos, que nela atuam e agem em conformidade com seus próprios interesses. Muitos dos conflitos que ocorrem na universidade se originam na complexidade de sua estrutura social e acadêmica e nos objetivos e valores complexos desses grupos divergentes.

Divergente pela sua natureza, a organização complexa se orienta pela estrutura formal: hierarquia e papéis. As universidades apresentam muitas das características da burocracia, haja vista que se organizam por normas escritas, têm seus cargos estabelecidos segundo o princípio hierárquico, dispõem de canais formais de comunicação e de impessoalidade nas suas inter-relações. A exemplo das burocracias, apresentam uma divisão sistemática do trabalho, na qual as atribuições de cada participante são estabelecidas com base em padrões e procedimentos técnicos. A escolha dos docentes é, freqüentemente, baseada no mérito e na competência técnica, apresentando um alto grau de profissionalização dos participantes.

### **5 Administração universitária**

A Administração Universitária é uma área de conhecimento à parte da Administração de Empresas e da Administração Pública, com estatuto teórico e metodológico distinto. Isso significa que, da mesma forma como não se pode gerenciar organismos públicos como se administra uma empresa privada, a administração universitária também tem suas formas distintas de gerenciamento.

Para Finger (1993), a área da Administração Universitária preocupa-se com a problemática da gestão organizacional em instituições de ensino superior. Geralmente, a administração universitária é classificada em duas modalidades: os serviços administrativos e de infra-estrutura (atividade meio) e a prática acadêmica que compreende laboratórios, prática de estágios, professor em sala de aula, etc (atividade fim). Cada um desses setores da



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



administração educacional constitui um campo específico de trabalho para o profissional da instituição cuja formação exige a aquisição de competências conceituais ou administrativas, técnicas e humanas, sendo que ambas devem caminhar juntas e não separadas.

O interesse acadêmico, neste ramo específico da Administração, tem aumentado significativamente nas últimas décadas. Nos Estados Unidos, *Higher Education Administration* é considerada uma disciplina autônoma, e a profissão do administrador universitário é reconhecida e valorizada no cenário do ensino superior americano (MEYER, 1993).

O crescente *status* da Administração Universitária resulta da complexidade, cada vez maior, do fenômeno Educação Superior. De um lado, as mudanças sociais e culturais, características da vida moderna, acarretam profundas transformações no processo educacional, e alteram o próprio significado da Educação. Por outro lado, as transformações no âmbito das organizações complexas exigem novas formas de gestão, maior flexibilidade organizativa, com sistemas decisórios mais participativos (Colossi, 1999).

Recentemente, a Administração Universitária, para melhor desempenhar sua missão, incorporou três novos instrumentos de gestão em seu campo de atuação: Qualidade Total, Avaliação Institucional e Planejamento Estratégico. Qualidade Total, no contexto educacional, significa uma nova filosofia de gestão voltada para a melhoria contínua da Educação. Por Planejamento Estratégico entende-se um processo interativo através do qual a universidade define ou redefine sua missão, objetivos e metas e seleciona estratégias e meios para atingi-los. Já a Avaliação Institucional compreende um processo sistemático de reflexão, acompanhamento e aperfeiçoamento das atividades acadêmicas administrativas da universidade destinada a aprimorar o cumprimento de sua missão como Instituição Social.

A implementação dessas novas tendências administrativas reveste-se de importância, na medida em que essas tendências colocam em evidência uma das funções administrativas mais negligenciadas na administração de instituições de ensino superior: melhoria da qualidade dos serviços prestados.

A administração universitária tem como ação conduzir a instituição pelo melhor caminho à realização de seus objetivos, sem comprometer o futuro, sem assumir riscos desnecessários. Como detentora da autoridade deliberativa, a direção universitária representa o poder de mando definido nos contratos, estatutos e regimentos da instituição, qualquer que seja a sua natureza. Em síntese, a direção universitária é a capacidade de usar a instituição e a administração como atividades meio para obter, eficiente e eficazmente, os resultados das atividades-fim com a melhor qualidade.

A eficácia da direção em instituições de ensino superior consiste em ter as pessoas executando suas tarefas, evitando conflitos e dispersão dos recursos disponíveis. A função de direção universitária está em constante interação com o subsistema humano da organização e se torna particularmente importante quando surge um trabalho que necessita participação de muitos grupos diferentes. Com raciocínio, a direção universitária é a mais necessária peça da engrenagem administrativa, pois, é capaz de criar a estrutura, o sistema e a administração, assim como conseguir retribuir os anseios do poder que mantém a instituição.



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



Finger (1986) adverte que a direção geral da universidade deve aceitar a responsabilidade final da produtividade e do moral dos seus efetivos, assim como da utilização ou do desperdício das melhores aptidões, conhecimentos e aspirações de cada empregado, sendo conseqüentemente responsável pelos resultados, pelo conceito e pela imagem da instituição.

Além dos aspectos de eficiência e rentabilidade, a direção tem uma importância fundamental, pois constrói e responde pela imagem da instituição perante o governo, a opinião pública, os empregados, os fornecedores, os clientes. Uma direção hábil tem sensibilidade para encontrar a melhor forma de desenvolvimento da instituição. O prestígio de uma direção está, irresistivelmente, ligado à importância da empresa ou instituição que o indivíduo dirige.

Segundo Finger (1993), a administração universitária deve ser encarada como um ato pedagógico e não empresarial. A matéria-prima da universidade, seus objetivos educacionais e sociais não podem ser comparados ao de uma indústria, dela resgatando apenas os elementos para se conseguir uma melhor organização interna, uma melhor distribuição de recursos.

Os princípios teóricos e tecnológicos empresariais, aplicados às funções da administração universitária funcionarão como elementos integradores e decisivos para desencadear e orientar o processo de mudança indispensável à renovação da administração da Universidade Brasileira. É evidente que as futuras modificações vão exigir condições estruturais diversas das existentes e, *ipso facto*, reajustamento nas atividades administrativas das organizações universitárias.

As funções administrativas presidem às atividades de planejamento, organização, direção e controle da instituição universitária, distinguindo-se das funções técnicas ou operativas, relacionadas diretamente com a elaboração do produto final, embora ambas estejam tão intimamente interdependentes que, qualquer alteração no fluxo de uma delas acarreta conseqüências na outra. Os dirigentes universitários, em qualquer nível da hierarquia estrutural do sistema (Reitor, Diretor de Centro e Chefe de Departamento), respondem pelas funções administrativas, enquanto o corpo docente é mais diretamente responsável pelas funções técnicas ou operativas. O conhecimento dessas funções, sua integração na configuração da administração universitária, a revisão da formação e qualificação dos dirigentes universitários nas categorias hierárquicas acima estabelecidas é visto como condição necessária à eficiência e eficácia da administração universitária.

Um dos problemas da Universidade Brasileira é de natureza administrativa e relaciona-se à baixa qualificação de seus dirigentes (VAHL, 1992). A falta de conhecimentos teóricos da função administrativa por parte dos dirigentes universitários faz com que a administração das universidades seja desenvolvida de forma empírica, submetendo-a a riscos e ao conservadorismo. Como conseqüência desastrosa desse empirismo, seus atos ficam na dependência das circunstâncias cotidianas ou das prescrições de outros ocupantes da mesma posição, em contextos diferentes, ou, na pior das hipóteses, passam a encarar as funções administrativas do ponto de vista de suas expectativas pessoais, sem refletirem definições adequadas de tais funções.



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



Este contexto de complexidade institucional requer estudos dos mais diversos campos do conhecimento. No âmbito da gestão, clima organizacional oferece uma parcela de contribuição, objetivo deste artigo, abaixo descrito. Análise dos dados

A seguir são apresentados os dados resultantes da pesquisa destinada a identificar categorias de análise e estabelecer seus componentes e respectivos indicadores para o estudo do clima organizacional em universidades federais da região sul do Brasil. No primeiro são apresentados os componentes e os indicadores previamente identificados pelos autores.

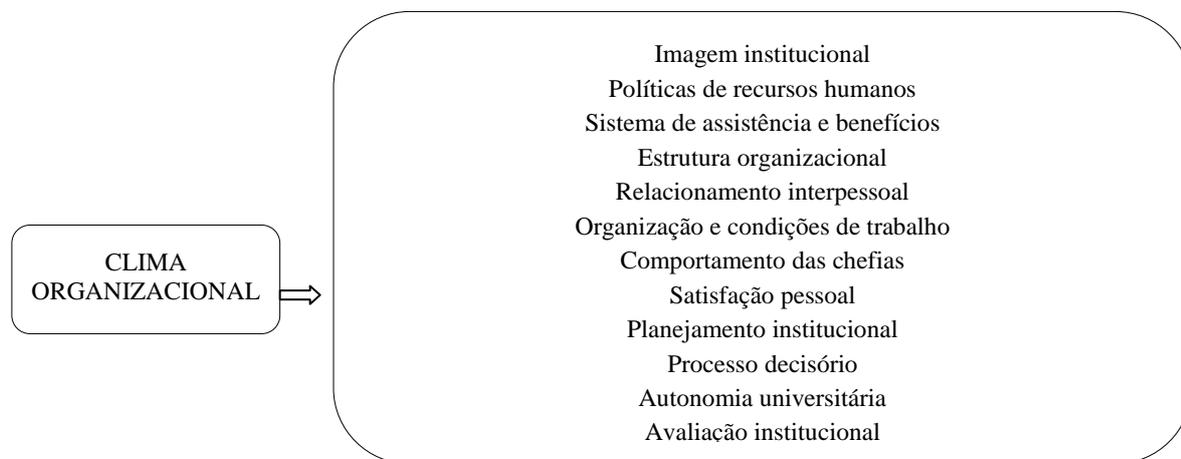


FIGURA 1 - Categorias de análise do *clima organizacional*



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



Os componentes por categorias foram assim constituídos para estudar o clima organizacional em universidades.

C L I M A O R G A N I Z A C I O N A L	Imagem institucional	Satisfação usuário Sentimento de identidade Prestígio obtido
	Políticas de recursos humanos	Políticas governamentais Políticas institucionais Ações sindicais
	Sistema de assistência e benefícios	Plano de recursos humanos Benefícios legais Benefícios assistenciais
	Estrutura organizacional	Tamanho da instituição Complexidade da instituição Tecnologia da instituição
	Organização e condições de trabalho	Condições ergonômicas Controle tempo e conservação serviço
	Relacionamento interpessoal	Relacionamento existente Cooperação existente Consideração humana
	Comportamento das chefias	Honestidade e credibilidade Conhecimento das atividades Estilo de liderança
	Satisfação pessoal	Satisfação no trabalho Jornada de trabalho Reconhecimento proporcionado
	Planejamento institucional	Informação Comprometimento Participação
	Processo decisório	Delegação Comunicação Conflitos de interesse
Autonomia universitária	Políticas do governo Estratégia da instituição	

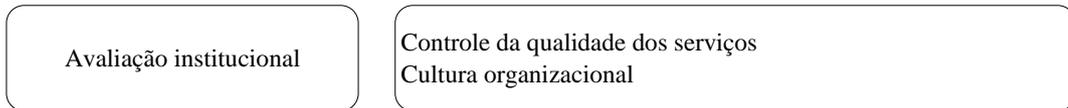


FIGURA 2 - Componentes por categoria de análise do *clima organizacional* – proposta inicial

Após a compatibilização com os dados da pesquisa em RIZZATTI (2002), que objetivou identificar um conjunto de componentes e indicadores para compor as categorias de análise do clima em universidades federais da região sul do Brasil, elaborou-se o diagrama representativo das categorias de análise do clima organizacional e com seus respectivos componentes, conforme segue:

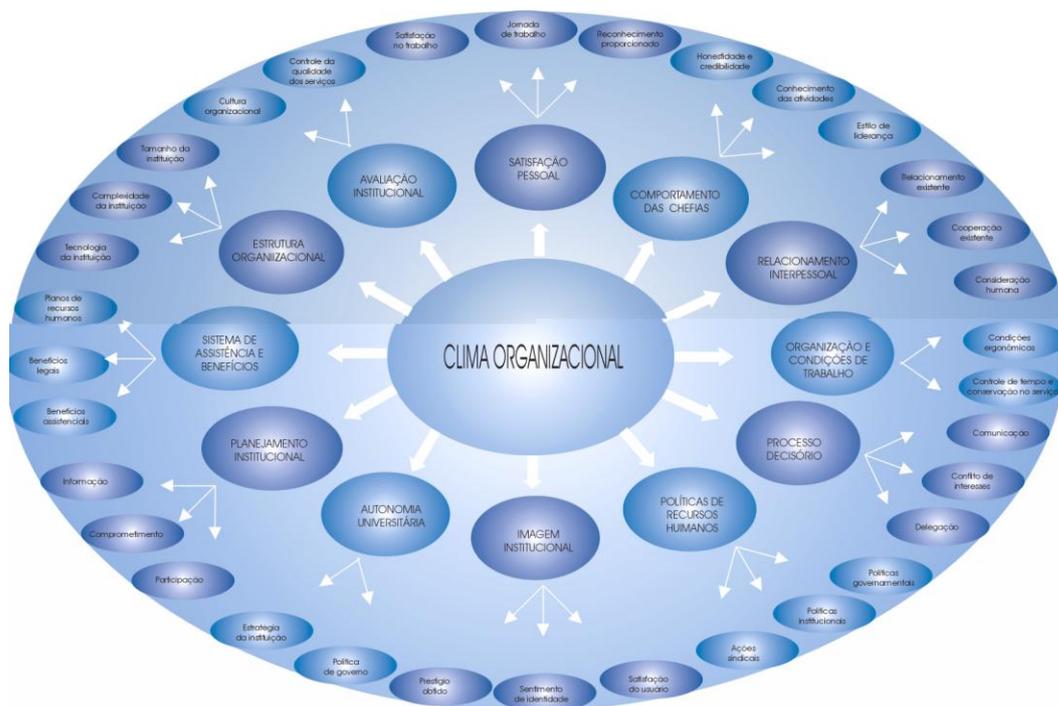


FIGURA 3 - Diagrama das categorias teóricas para análise do *clima organizacional* e seus respectivos componentes

## 6 Análises e sugestões

A categoria *imagem institucional* e seus componentes (satisfação dos usuários, sentimento de identidade e prestígio obtido) foram considerados importantes e adequados para estudar o clima em universidades federais.



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



Das análises, constata-se que a maioria dos respondentes considerou a *satisfação dos usuários* como um componente fundamental para revelar a imagem da instituição. Na perspectiva dos respondentes, a satisfação, ou não, em relação aos serviços e produtos oferecidos por uma instituição é resultado de sua qualidade, isto é, do grau de aceitabilidade dos mesmos por parte dos clientes. Se um produto, ou serviço, não atende aos anseios de seu usuário, ele não somente se sentirá insatisfeito com o mesmo, mas formará uma imagem negativa de seu produtor; contrariamente, se houver satisfação, a imagem será positiva.

Com relação ao componente *sentimento de identidade*, verificamos se tratar de um dos componentes mais importantes desta categoria para a maioria dos respondentes, pois, na medida em que a pessoa se sente identificada com a instituição, maior é seu grau de comprometimento com os objetivos por ela perseguidos. A identificação com a organização representa o grau em que o servidor se sente integrado com os objetivos da instituição e deseja continuar participando ativamente e se envolvendo no seu desenvolvimento. O sentimento de identidade transmite a idéia de envolvimento, obrigação e dever com a instituição, com seus objetivos e resultados e resulta, conseqüentemente, na elaboração de uma imagem positiva em relação à mesma.

O componente *prestígio obtido* também prevaleceu como fundamental para compor a categoria imagem institucional. Na visão dos informantes-chave, as pessoas que trabalham nas universidades federais sentem-se prestigiadas, de função do papel que desempenham na sociedade. Na perspectiva dos respondentes, este prestígio resulta da imagem positiva da instituição perante a comunidade e reflete-se, também, sobre os indivíduos em suas atividades privadas fora da organização. Da análise dos dados da pesquisa, infere-se que o prestígio obtido parece estar relacionado com a satisfação dos usuários internos bem como com o sentimento de identidade.

A categoria *políticas de recursos humanos* (políticas governamentais; políticas institucionais e ações sindicais) revelou-se fundamental para o estudo de clima, pois, não gozando de autonomia plena e dependente do Governo Federal, elas devem ser transparentes e sugerir confiança entre os membros.

Com relação à importância do componente *políticas da instituição* para compor a categoria política de recursos humanos, a maioria dos sujeitos declarou ser adequado e importante. As políticas de recursos humanos dependem parcialmente das políticas da instituição universitária, sendo condicionadas, em grande parte pelas políticas governamentais. Ainda assim, dependendo das políticas institucionais poderemos ter um tipo de clima entre os servidores. Mesmo com estas restrições as políticas de recursos humanos nas universidades são muito importantes quando conseguem despertar em seus colaboradores a necessidade da aprendizagem contínua, ocasionando maior satisfação e crescimento profissional dos servidores. O mesmo ocorreu com *ações sindicais*, pois suas ações, muitas vezes, modificam ou influenciam na definição das políticas de recursos humanos e, na medida em que o sindicato é atendido, os indivíduos da organização se sentem fortalecidos em seus anseios e, conseqüentemente, isso pode gerar um clima favorável na instituição.

A categoria *sistema de assistência e benefícios* (plano de recursos humanos; benefícios legais; benefícios assistenciais) revelou-se significativo, pois o sistema em sua totalidade pode levar a uma satisfação maior ou menor em relação ao ambiente de trabalho,



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



ou seja, os empregados se sentem mais ou menos estimulado na medida que atendam às expectativas básicas.

A categoria **estrutura organizacional** (tamanho da instituição; complexidade da instituição e tecnologia da instituição) foi entendida como determinante de clima. Assim, *tamanho da instituição* define o tipo de estrutura que a organização necessita para ter um bom desempenho nas suas diversas funções e atividades. A partir do momento em que uma instituição tem um número maior de pessoas nos postos de trabalho, cria-se uma estrutura mais complexa e, conseqüentemente, uma compartimentalização das tarefas, gerando uma maior dificuldade de percepção dos objetivos da instituição por parte de seus empregados. Esta dificuldade em perceber os objetivos organizacionais reflete-se no clima organizacional.

Já a *complexidade da instituição*, resultante da diferenciação de trabalhos, da diversidade de especializações, do número de postos hierárquicos estabelecidos e da dispersão dos locais de trabalho, dificulta a percepção dos objetivos, afetando, conseqüentemente, a maneira de como os empregados percebem a instituição. A universidade busca abranger todas essas áreas com diversos grupos de trabalho orientados para cada tipo de atividade, quer nas atividades-meio (gerenciamento) ou atividades-fim (ensino, pesquisa e extensão). Isto gera um nível de complexidade expressivo. O componente *tecnologia* insere-se neste contexto de complexidade pela possível ampliação da fragmentação no âmbito institucional.

A categoria **organização e condições de trabalho** (inicialmente composta pelas condições ergonômicas e controle tempo e conservação no serviço; este último, após avaliação dos pesquisados, foi substituído por coordenação das atividades), foi amplamente aceita como uma das mais importantes para o estudo de clima. As condições ergonômicas têm reflexos diretos sobre o bem-estar físico dos empregados e, conseqüentemente, sobre a sua satisfação no trabalho.

A categoria **relacionamento interpessoal** (relacionamento e cooperação existentes e consideração humana) destacou como indispensável para o estudo de clima. O tipo de relacionamento e a *cooperação* dão características próprias na instituição universitária, interna e externamente, pois quando as condições são propícias para descontração e espontaneidade, cria-se um clima de equipe, de companheirismo entre as pessoas fazendo que se sintam amigas. O mesmo se dá com o componente *consideração humana*, visto que esta reflete o comportamento de cada um em relação àquilo que as outras pessoas são e que representa a sua individualidade. Esta característica gera cordialidade e faz com que a pessoa se torne realmente amiga não pela consideração, mas por suas atitudes como pessoa. Dessa forma, cada vez mais fica claro que a consideração humana é importante para compor a categoria proposta e gerar o clima na universidade.

A categoria **comportamento das chefias** (honestidade e credibilidade, conhecimento das atividades e estilo de liderança) mostrou-se adequado para o estudo de clima. Em relação ao componente *honestidade e credibilidade*, cabe destacar que todos os respondentes afirmaram categoricamente ser muito importante para compor a categoria comportamento das chefias. Do mesmo modo, o componente *conhecimento das atividades, e estilo de liderança*.

A categoria **satisfação pessoal** e seus componentes (satisfação no trabalho, jornada de trabalho e reconhecimento proporcionado) ratificaram as informações da literatura consultada. Por meio destes componentes pode-se verificar se o servidor está satisfeito ou insatisfeito no



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



trabalho. Todo indivíduo tem sua forma de agir e reagir perante as condições e o ambiente de trabalho, e é nesse contexto que se verifica a importância do componente satisfação no trabalho para compor a categoria satisfação pessoal visando ao estudo do clima nas universidades. Se a instituição tiver mecanismos ou instrumentos adequados para perceber este tipo de situação poderá antecipar ou evitar situações complicadas para a instituição. Paralelamente, os demais componentes - *jornada no trabalho* e *reconhecimento proporcionado* – foram corroborados pela maioria dos entrevistados.

Na categoria **planejamento institucional** (informação, comprometimento e participação) ressaltou-se a informação como fator diferencial do planejamento institucional nos diversos níveis funcionais, onde a instituição pode obter muitas informações em todos os níveis. Não houve questionamento sobre os dois outros componentes. Tanto *comprometimento* quanto *participação* são bases do clima, pois pressupõe-se que servidores ao participarem de forma ativa na elaboração, implementação e execução do planejamento na universidade sentir-se-ão mais engajados e comprometidos com a instituição. É nesse sentido que se está propondo a categoria e seus componentes com o propósito de ter a percepção dos servidores em relação à participação no planejamento da instituição. A participação, se usada prudentemente, passa a ser um dos caminhos de realização pessoal e social nas universidades.

A categoria **processo decisório**, constituída dos componentes delegação, comunicação e conflitos de interesse, concluiu, segundo os respondentes, pela adequabilidade para análise de clima. Na percepção e visão dos entrevistados, quanto mais extensiva for a delegação das tarefas na organização, mais rápida será a tomada de decisão.

Por outro lado, um sistema de comunicação que informa as pessoas sobre suas atribuições dentro de uma empresa, na perspectiva da tomada de decisão, vem a ser um instrumental muito importante para refletir a percepção dos servidores em relação ao clima na instituição, assim como os *conflitos de interesse*. Conflitos, originados das diferenças individuais, dos recursos limitados e da diferenciação de papéis na organização, e, por si só inextinguível, passa a ser um componente do clima.

No âmbito da categoria **autonomia universitária**, constituída pelos componentes *políticas do governo* e *estratégia institucional*, os servidores podem externar sua insatisfação ou satisfação em relação às políticas do governo. Neste sentido, esta categoria e seus componentes assumem uma posição privilegiada na análise de clima nas instituições de ensino superior.

Na categoria **avaliação institucional** constituída pelo componente *controle da qualidade dos serviços* e *cultura organizacional* evidenciou-se que as universidades precisam ter um sistema de controle de qualidade dos serviços prestados à comunidade. O sistema de avaliação identifica a percepção dos usuários em relação à qualidade dos serviços oferecidos. Mas para que isto ocorra é necessário que se tenha um instrumento adequado para obter este tipo de informação. Nesse sentido, a categoria avaliação institucional e o componente controle da qualidade dos serviços servirão como ferramenta importante e adequada para refletir o clima organizacional nas universidades federais. O modo cultural de como a organização presta seus serviços à comunidade terá maior ou menor receptividade por parte do servidor, ampliando ou diminuindo sua auto-estima e participação no processo decisório da instituição.



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



### 7 Considerações Finais

O artigo procurou disponibilizar uma série de categorias e componentes que à luz de uma pesquisa, revelaram-se plausíveis de aplicação em ambientes de ensino superior, principalmente em instituições federais de ensino superior. A aplicabilidade e a extensividade dependem de circunstâncias históricas de cada instituição. Por outro lado, nem todas as categorias necessitam ser aplicada simultaneamente. Elas podem ser compartilhadas conforme a conveniência. Assim, dadas as circunstâncias, a categorização apresentada neste artigo pode ser adaptada e reelaborada para análise do clima em instituições particulares, filantrópicas, estaduais e federais. As categorias de análise e seus respectivos componentes, construídas de forma consistente e adequadas, podem ser um instrumento importante para analisar o clima nessas instituições.

### Referências

ALBUQUERQUE, L. C. de. **Universidade e realidade brasileira**. Recife: UFPB/ Ed. Universitária, 1979.

ALTAFIN, J.; SOARES, V. P. **A Constituição e a autonomia das universidades**. Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, 1988.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. Trad. Antônio Zorato Sanvicente, São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1988.

AQUINO, C. P. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1996.

ATCON, R. P. **Administração integral universitária**. Rio de Janeiro: ECIDAU/PREMESU, 1974.

BALDRIDGE, J. V. et al. **Estructuración de políticas e liderazgo efectivo en la educación superior**. México: Noema, 1982.

BELLONI, I. **Proposta de avaliação institucional da Universidade de Brasília**. UNB. Memeo 1987.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1997.



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



CHILD, J. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, p. 43-76, 1997.

COHEN, M. D.; MARCH, J. G., OLSEN, J. P. A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, p. 1-25, 1972.

COLOSSI, N. **Clima organizacional**. Florianópolis: CPGA/UFSC, 1991. Texto de uso CPGA/UFSC.

COLOSSI, N. Controle da gestão na universidade: algumas considerações. ENCUESTO REGIONAL NOA SOBRE AVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR. **Anais...** Universidad Nacional de Tucumán. San Miguel de Tucumán, Argentina, 1999.

DIAS SOBRINHO, J. (org). **Avaliação institucional da UNICAMP**: processo, discussão e resultados, Campinas, São Paulo: UNICAMP, 1995.

FINGER, A. P. Liderança e gestão universitária. In: **Seminário Latino Americano de Liderança e administração na universidade**. Florianópolis: UFSC, 1986.

FINGER, A. P. **Construindo programas acadêmicos com qualidade total**. Florianópolis: IEPES, 1993.

FOREHAND, G. A., GILMER, H. B. Environmental variation in studies of organizational behavior. **Psychological Bulletin**, v. 62, n. 6, p. 361-382, 1964.

GRILLO, A. N. **Desenvolvimento de Pessoal nas universidades**. Florianópolis: Insular, 1996.

GRILLO, A. N. Desenvolvimento de recursos humanos em organizações universitárias. In: **Liderança e administração na universidade**. Florianópolis: OEA/UFSC, 1987, p. 93-105.

GUTIERREZ, L. H. S. Percepção do clima organizacional conforme o escalão hierárquico. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 28, n. 4, p. 5-13, out./dez. 1988.

LA FOLLETE, W. R.; SIMS, H. P. **Is satisfaction redundant with organizational climate?** *Organizational Behavior and Human Performance*, 1975.

LUZ, R. S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MARTINS, A. C. **Qualidade**: requisito para o exercício da autonomia na universidade, 1996.

MEYER JUNIOR, V. A busca da qualidade nas instituições universitárias. **Enfoque**, Rio de Janeiro, v. 10, p. 18-21, set., 1993.

MEYER JUNIOR, V. Considerações sobre planejamento estratégico na universidade. In: FINGER, Almeri P. (Org.) **Universidade**: organização, planejamento e gestão. Florianópolis: OEA/UFSC, p. 53-69, 1988.



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



MEZOMO, J. C. Editorial. **Universidade:** a busca da qualidade. São Paulo, v. 1, n. 1: 3, jan./fev. 1993.

MILKOVICH, G. T. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas 2000.

NAKAGAWA, M. A gestão da qualidade total na universidade: estratégia de implementação. **Revista IBRAQS**, São Paulo v. 1, n. 1, jan./fev., 1994.

OLIVEIRA, E. L. de. Cultura da qualidade x cultura institucional. **Revista IBRAQS**, São Paulo, v. 1, n. 1, jan./fev., 1994.

OLIVEIRA, M. A. (Coord.). **A dinâmica da mudança:** fatos geradores de fatos nas empresas. São Paulo: Nobel, 1995.

PAYNE, R. L.; MANSFIELD, R. Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position. **Administrative Science Quarterly**, n. 18, p. 515-526, 1973.

PERROW, C. Organizational prestige: some functions and disfunctions. **American Journal of Sociology**, Chicago, n. 66, p. 335-41, 1961.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RANIERI, N. **Autonomia universitária: as universidades públicas e a Constituição Federal de 1988.** São Paulo: EDUSP, 1994.

RIZZATTI, G. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC:** contribuição para implantação do programa de qualidade. Florianópolis, 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina.

SANTOS, N. M. B. E. **Clima organizacional:** um estudo em instituições de pesquisa. São Paulo: USP, 1983. (Dissertação de Mestrado).

SBRAGIA, R. & MAXIMIANO, A. C. A. Um estudo sobre os fatores condicionantes da motivação e satisfação no trabalho. **Revista de Administração**. São Paulo, jan/mar 1980.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 30-9, jun. 1983.

SCHWARTZMAN, S. Funções e metodologias de avaliação do ensino superior. In: **Avaliação da Universidade:** proposta e perspectivas. Brasília: Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, 1988. (estudos e debates, 14)

SGUISSARDI, V. (org). **Avaliação universitária em gestão:** reformas do estado e da educação superior. São Paulo, 1997.



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



SMITH, P. B., PETERSON, M. F. **Liderança, organizações e cultura**. São Paulo: Pioneira, 1994.

SOUZA, E. L. P. de, Percepção de clima conforme escalão hierárquico. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 20, n. 4, p. 51-56, out./nov., 1980.

SOUZA, E. L. P. de, Clima e motivação em uma empresa estatal. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 18-18, 1982.

SOUZA, E. L. P. de, Diagnóstico de clima organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 141-58, abr./jun. 1977.

SOUZA, E. L. P. de. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blücher, 1978.

SOUZA, E. L. P. de. Clima e estrutura de trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 68-71, jul/set 1983.

SUCUPIRA Newton. A reestruturação das universidades federais. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 50, n. 111, p. 87-8, 1968.

VAHL, T. R. Estrutura e gerenciamento das universidades brasileiras. In: **Temas de administração universitária**. Florianópolis: OEA/UFSC, 1991, p. 111-134.

VAHL, T. R. O papel da avaliação na gestão universitária, **Revista FIVA**, Rio de Janeiro, n. 2, jul./dez. 1992.

ZACARELLI, L. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.