

**AVALIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DO  
DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO CEARÁ**

LÚCIA DE FÁTIMA ROCHA BEZERRA MAIA

Universidade Federal do Ceará

luciarochamaia@yahoo.com.br

JOANA D'ARC DE OLIVEIRA

Universidade Federal do Ceará

jdarc42@terra.com.br

**Introdução**

A avaliação na Universidade visa analisar a qualidade de seus processos, construídos nas relações que se consolidam no seu cotidiano em busca de melhores resultados. Nessa perspectiva, avaliação proporciona o conhecimento da dinâmica interna da Universidade, tendo como instrumento a reflexão. Segundo Belloni (2000, p. 40), a avaliação de uma instituição educacional compreende

a análise de desempenho global da instituição, considerando todos os fatores envolvidos, em fase dos objetivos ou missão da instituição, no contexto social, econômico, político e cultural na qual está inserida. Envolve avaliar seus processos de funcionamento e seus resultados, inseridos na realidade social, identificando os fatores favoráveis ao bom andamento e aqueles responsáveis pelas dificuldades com vistas a sua superação.

A avaliação educacional em nível superior é complexa pela capacidade de cumprir as funções de ensino, pesquisa, extensão e gestão de forma integrada. Nesse prisma, a avaliação necessita de propósitos coerentes com o seu projeto político-pedagógico. Uma instituição de ensino superior precisa ser avaliada em suas múltiplas finalidades, enfocando as funções desse processo. Dias sobrinho ( 1977) enfoca duas finalidades essenciais: a somativa e a formativa. A somativa refere-se a orientação em relação a avaliar ações ou produtos já concretizados. As entidades governamentais pretendem mensurar, comparar e classificar cursos e instituições, segundo indicadores de produtividade e eficiência.

A orientação formativa constitui-se em uma abordagem qualitativa de avaliação, a qual desempenha a função instrumental e pró-ativa, cujo processo de elaboração de conhecimento e de crítica gera no interior de seu desenvolvimento a consciência da necessidade de transformação do processo de avaliação e de seus agentes, projetando o que é primordial para melhorar a instituição (DIAS SOBRINHO, 1977).

A avaliação institucional em sua função social deve captar os processos de participação que ocorrem dentro da Universidade e em seu ambiente externo, assumindo

compromisso de democratização, cuja construção requer o envolvimento dos sujeitos. A avaliação desenvolve também a função de pesquisa e a de formadora. A pesquisa deve permear todo um processo de avaliação institucional, analisando as políticas, estudos administrativos, análise de planejamento e relatórios. A avaliação se dá em uma determinada instituição, constituída de sujeitos históricos, recebendo influência de fatores sociais, políticos, econômicos e culturais (STEIN, 2003).

Segundo o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileira (PAIUB), deve ser desenvolvida a avaliação institucional tomando como base os seguintes princípios (BRASIL,1994): a) Aceitação e conscientização da necessidade da avaliação por todos os segmentos envolvidos; b) Reconhecimento da legitimidade e pertinência dos princípios norteadores e dos critérios a serem adotados; c) Envolvimento e na implementação de medidas para melhoria de desempenho institucional.

Clima organizacional tem-se tornado um conceito relevante, tendo em vista que se propõe a descrever as percepções das pessoas em relação ao ambiente de trabalho. Pesquisadores têm abordado o conceito e a natureza do clima organizacional. Segundo Hall et al. (1980), o clima de uma organização é representado pelos conceitos que os indivíduos partilham em relação ao ambiente em que trabalham. Como conceitos, as percepções de clima são abstrações significativas de conjuntos de indícios baseadas nos acontecimentos e procedimentos que ocorrem e caracterizam a vida de uma organização.

Nas Universidades Públicas, um dos fatores que deve ser repensado relaciona-se com a melhoria no ambiente de trabalho e a satisfação dos seus múltiplos usuários em relação ao clima. Os estudos sobre clima organizacional tem sido fundamentais para a compreensão da instituição como um todo. A avaliação de clima facilita aos gestores identificar as causas subjacentes que corroboram para o surgimento de um ambiente permeado por satisfação e/ou insatisfação no trabalho, contribuindo para a tomada de decisão para a melhoria do ambiente universitário.

A pesquisa visa alcançar os seguintes objetivos: a) Avaliar o clima organizacional real e ideal a partir da percepção dos servidores; b) Identificar o nível de satisfação e/ou insatisfação com o clima organizacional.

### **Valores e Cultura Organizacional**

Toda organização apresenta capacidade de gerar sua própria cultura e clima de trabalho, com crenças, tradições, usos, rituais, rotinas, normas, valores e tabus. A fonte da cultura são as exigências universais do ser humano, as quais englobam três tipos: as necessidades biológicas do organismo, as sociais relativas à regulação das interações

interpessoais e as necessidades sócio-institucionais referentes à sobrevivência e bem-estar dos grupos (KLUCKHON, 1951; ROKEACH, 1973; apud TAMAYO; MENDES; PAZ 2000). Ao reconhecer essas necessidades, o indivíduo planeja, cria ou aprende repostas para obter a sua satisfação.

Segundo Katz e Kahn (1978), os principais componentes de uma organização são os papéis, as normas e os valores. Esses três elementos definem e orientam o funcionamento da instituição. Os papéis definem e prescrevem formas de comportamento associadas a determinadas tarefas; as normas são expectativas transformadas em exigências e os valores compreendem as justificativas e aspirações ideológicas generalizadas. Os papéis diferenciam as funções e os cargos exercidos pelos indivíduos; enquanto que, as normas e valores são elementos integradores, no sentido de que eles são compartilhados por todos ou pela maioria dos membros da organização.

Destacam-se duas abordagens para a identificação e avaliação dos valores organizacionais: a primeira, estuda os valores a partir de documentos oficiais da instituição (relatórios anuais, estatutos, discursos etc.). Esse enfoque é do tipo qualitativo. A segunda consiste em utilizar a média dos valores individuais dos membros da organização como estimativa dos valores organizacionais. Tamayo (2000) e colaboradores realizaram pesquisa, propondo estudar os valores organizacionais a partir da percepção que os empregados têm dos valores existentes e praticados na organização. Na ótica de Tamayo (1996), os valores organizacionais consistem em princípios ou crenças organizados hierarquicamente, relativos a modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da organização, visando atender aos interesses individuais, coletivos ou mistos. Tamayo e Gondim (1996) consideram vários aspectos pertinentes aos valores organizacionais, a seguir especificados :

1. Aspecto cognitivo dos valores organizacionais: constitui um elemento básico, já que são crenças existentes na organização. Refere-se as formas de conhecer a realidade organizacional, respostas cognitivas elaboradas para sobrepujar os conflitos que se processam no âmbito organizacional. Essas crenças relacionam-se com as dimensões da vida organizacional, tais como: a produção, a qualidade, as interações interpessoais etc. Os valores funcionam como padrões para o julgamento e a justificação do comportamento.

2. Aspecto motivacional. A raiz dos valores organizacionais é motivacional, expressando interesses e desejos de alguém, tanto na dimensão individual como coletiva.

3. A função dos valores. Os valores têm como função nortear a vida da organização e orientar o comportamento dos membros. Eles são determinantes da rotina da organização, já

que orientam a vida da pessoa e determina a sua forma de pensar, de agir e de sentir. Os valores têm a função de "vincular as pessoas, de modo que elas permaneçam dentro do sistema e executem as funções que lhes foram atribuídas"( KATZ; KAHN, 1978, p. 70).

4. Hierarquia dos valores. Os valores organizacionais implicam uma preferência, uma distinção entre o importante e o secundário. A organização hierárquica dos valores pressupõe que os membros atuam no ambiente físico e social, como atores que se envolvem, transformando o ambiente organizacional. A idéia de graus de valor, de uma escala de valores ao longo de um contínuo, encontra a sua base na relação dos valores com o tempo, com a missão , os objetivos da instituição e com o esforço realizado pela organização e pelos seus membros para a obtenção das metas propostas(TAMAYO, 1996).

Tendo como premissa de análise as necessidades mencionadas e com base na abordagem cultural dos valores, postulam-se três dimensões bipolares para representar as alternativas de resposta das organizações. Essas três dimensões constituem os pilares teóricos para a construção do Inventário de Valores Organizacionais (SCHWARTZ; ROS, apud TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

1. Autonomia versus Conservadorismo: As organizações deparam-se com um problema referente à relação entre o indivíduo e o grupo. As soluções apresentadas pelas organizações podem-se situar num contínuo definido pela autonomia e o conservadorismo. Os valores do grupo referem-se à necessidade de conservação dos usos, costumes, estruturas de poder etc. Os valores desse pólo são valores sociocêntricos, cujo grupo social constitui o centro da ação. No oposto dessa dimensão, encontram-se valores que percebem os empregados como autônomos, perseguindo seus próprios interesses e fixando suas metas em harmonia com as metas e normas da organização.

2. Hierarquia versus Igualitarismo: As organizações são sistemas estruturados. A estrutura define o sistema social da organização, as funções que devem ser executadas e as relações entre as unidades e os membros. As soluções apresentadas a esse problema situam-se num contínuo que vai da hierarquia ao igualitarismo. O primeiro pólo enfatiza a hierarquia como forma de garantir o comprometimento dos membros da organização com a missão. Certos valores culturais (autoridade, poder social, influência, supervisão etc) expressam uma preferência pela hierarquia. No outro pólo dessa dimensão, encontra-se a opção pela estrutura igualitária que expressa o interesse com o bem-estar do grupo e da organização.

3. Harmonia versus Domínio: Toda organização está inserida num contexto geográfico, social e de mercado com características peculiares, deparando-se com concorrentes. Duas alternativas opostas, situadas num contínuo, delimitam as soluções da

organização. Num dos pólos, expressa a tentativa de afirmação da organização através do domínio dos recursos materiais, do mercado, da tecnologia e do conhecimento na área específica de atuação. No pólo oposto dessa dimensão, identificam-se valores, tais como, proteção da natureza, cooperação, integração interorganizacional, que enfatizam a harmonia com a natureza e com as outras organizações.

Os valores organizacionais se estruturam em torno das três dimensões bipolares: autonomia versus conservadorismo, hierarquia versus igualitarismo, domínio versus harmonia. Dessa forma, os valores organizacionais podem ser classificados em seis tipos motivacionais definidos pelos pólos dessas três dimensões. Esse foi o modelo utilizado por Tamayo, Mendes e Paz.(2000) para a construção do instrumento de avaliação de clima e cultura organizacional, intitulado Inventário de Valores Organizacionais.

### **Clima organizacional e satisfação no trabalho**

O clima organizacional compreende à forma como o ambiente organizacional é percebido pelos seus membros, cuja interpretação não se processa de maneira análogo. O que define o clima são as percepções compartilhadas entre os funcionários e o ambiente organizacional, considerando que cada membro pode imprimir significado ao seu contexto de trabalho.

Considerando a dimensão social do clima, Silva Vasquez (1992) apregoa que, o suporte social se encontra entre as dimensões primordiais do clima. O apoio social expressa-se por meio das relações de cooperação e compreensão entre os colegas, do suporte técnico e material disponibilizado ao trabalhador e, da atenção, do respeito e do reconhecimento do gestor (COOPER et al., 2001 apud FERREIRA; ASSMAR, 2004). Na concepção de Locke (1976), a satisfação no trabalho refere-se ao estado emocional positivo decorrente de avaliações acerca do próprio trabalho, incluindo-o, dessa forma, no rol das reações afetivas. Alguns autores questionam a natureza afetiva desse conceito, considerando os aspectos cognitivos subjacentes à sua manifestação e à sua mensuração.

A teoria dos dois fatores foi pesquisada por Herzberg, Mausner e Snyderman (1959 apud FERREIRA; ASSMAR, 2004), os quais consideraram a existência dos fatores que determinam a satisfação com o trabalho, tais como: oportunidades de promoção, de desenvolvimento pessoal, de reconhecimento pelo desempenho, de realização e de responsabilidade pessoal. Esses fatores agrupavam-se em torno de uma dimensão referente ao fator intrínseco à natureza do trabalho (ou fator motivacional), corroborando com o surgimento dos sentimentos de auto-realização e desenvolvimento, que se encontram

subjacentes à satisfação. No entanto, os aspectos concernentes à insatisfação, tais como: qualidade da supervisão, salário, políticas da organização, condições físicas de trabalho, relacionamento interpessoal e segurança, comporiam um fator extrínseco ao trabalho, isto é, um fator relacionado ao contexto do trabalho, que demonstraria as percepções de estar sendo tolhido de usufruir das promoções e de estar sendo tratado injustamente, redundando em insatisfação.

Na perspectiva da teoria do valor de Locke (1984), conhecida como teoria da discrepância, o grau de satisfação no trabalho resulta do grau de justaposição entre os resultados colhidos pelo indivíduo com o seu trabalho e os resultados que ele valoriza e espera receber (por exemplo, salário, oportunidades de promoção etc.). Nesse prisma, quanto mais ele auferir aquilo que valoriza, mais satisfeito estará. Por outro lado, quanto maior a discrepância entre o que ele obtém com seu trabalho e o que ele valoriza e deseja obter maior será seu grau de insatisfação.

O modelo de características do trabalho, desenvolvido por Hackman e Oldham (1980, apud FERREIRA; ASSMAR, 2004) apregoa que determinados requisitos das tarefas despertam nos indivíduos, por um processo perceptual, estados psicológicos positivos, que contribuirão para o surgimento da satisfação no trabalho. Desse modo, a variedade de habilidades exigidas no desempenho da tarefa, a identificação do indivíduo com ela e o grau de importância dessa tarefa, dentro e fora da organização, favorecem o sentimento de ser importante e significativo para o seu desempenho. O grau de autonomia do indivíduo em relação à tarefa desperta o sentimento de responsabilidade pelos resultados advindos.

#### **4 Aspectos metodológicos**

O presente estudo foi construído, apresentando características de pesquisa de natureza qualitativa e quantitativa. Na concepção de Hagquette (1992), as pesquisas qualitativas propiciam o estudo de situações onde se busca captar dados psicológicos, tais como atitudes, motivos e pressupostos, bem como o estudo do funcionamento de estruturas e organizações complexas. Enquanto que, as pesquisas quantitativas demonstram a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitando distorções de análise e de interpretação e, possibilita, em consequência, uma margem de segurança quanto às inferências (RICHARDSON, 1986). A pesquisa utilizou como método de intervenção o estudo de caso, pois o mesmo proporciona o conhecimento do fenômeno estudado a partir da análise profunda de uma determinada realidade, na perspectiva holística, considerando a unidade social estudada como um todo.

## Instrumentos

A pesquisa teve como instrumento de coleta de dados, o Inventário de Valores Organizacionais (IVO), elaborado por Tamayo, Mendes e Paz (2000), constituindo uma ferramenta eficaz para avaliar o clima organizacional, permitindo identificar componentes do clima organizacional a partir da percepção dos sujeitos, tomando como parâmetros seis aspectos da dinâmica organizacional: 1) Autonomia: refere-se a importância atribuída à procura de inovação, de criatividade e de independência na execução do trabalho; 2) Conservadorismo: refere-se a interdependência dos membros da organização e na obtenção de objetivos grupais; 3) Hierarquia: refere-se a relevância dos papéis hierárquicos na estruturação do relacionamento interpessoal e na distribuição de recursos e de poder ; 4) Igualitarismo : refere-se a procura efetiva do bem-estar de todos os membros da organização e da sua participação nos processos decisórios; 5) Domínio: refere-se a importância dada ao sucesso organização e à satisfação dos clientes; 6) Harmonia: refere-se ao respeito à natureza e a procura de complementaridade organizacional .

O Inventário de Valores Organizacionais realiza avaliação em cada um dos tipos motivacionais em dois níveis diferentes: valores reais e valores desejados. A expressão valores reais refere-se aos valores que, na percepção dos empregados, são praticados na organização e o impacto que eles têm na vida quotidiana da organização. A expressão valores desejados designa a prioridade ou grau de importância que os empregados gostariam que fosse dada a cada um dos valores apresentados no IVO. Nessa perspectiva, o referido instrumento permite avaliar as prioridades axiológicas reais e desejadas da organizaçãoA diferença entre essas duas medidas constitui a avaliação do grau de satisfação/insatisfação dos empregados com o clima organizacional do seu setor ou da sua organização (TAMAYO; MENDES; PAZ , 2000).

## Sujeitos da pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida na Universidade Federal do Ceará, sendo selecionada pelo critério de acessibilidade e tipicidade, o Departamento de Desenvolvimento Humano da Superintendência de Recursos Humanos, totalizando 22 servidores técnico-administrativos. A pesquisa caracteriza-se por ser populacional. No entanto, 2 servidores deixaram de responder aos questionários por motivos pessoais. Dessa forma, foram entrevistados 20 sujeitos. A proposta desse estudo consiste em avaliar o clima organização do Departamento de Desenvolvimento Humano da UFC na perspectiva dos sujeitos. Os participantes apresentaram educação superior, correspondente a 80% dos sujeitos, enquanto que 10% dos

servidores concluíram o ensino médio e 10% o ensino fundamental. Em relação ao gênero, prevaleceu o sexo feminino, correspondendo a 90% dos entrevistas, enquanto o sexo masculino correspondeu a 10%. A idade média foi de 44,15 anos. A pesquisa realizou-se no período de 15 a 30 de maio de 2005.

## **Procedimentos**

Para a apuração dos resultados, é necessário levar em consideração que o Inventário de Valores Organizacionais, é composto por trinta e seis frases afirmativas, seguidas de uma escala de 7 pontos ( de 0 a 6), produzindo um perfil de escores composto pelos seis tipos motivacionais: autonomia, conservadorismo, hierarquia, igualitarismo, domínio e harmonia. Na prática organizacional, o interesse é pelos escores médios, a fim de determinar a percepção que os empregados de um setor organizacional e/ou de uma empresa têm das prioridades axiológicas da instituição. Na análise dos resultados, a pesquisadora obteve uma média dos valores reais e dos valores ideais da organização a partir da percepção dos sujeitos. A diferença entre essas duas médias constitui a avaliação do grau de satisfação e insatisfação dos servidores com o clima organizacional do seu setor de trabalho ou da organização.

## **Avaliação do clima organizacional do Departamento de Desenvolvimento de Pessoal – DDP/SRH na perspectiva dos sujeitos**

Os sistemas de avaliação têm a capacidade de influenciar o comportamento do funcionário, contribuindo diretamente para um desempenho organizacional aprimorado. Na perspectiva do desenvolvimento individual, a avaliação proporciona feedback para compreender e discutir os pontos fortes e fracos dos colaboradores, contribuindo para aprimorar o seu desempenho ( BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Será realizada a avaliação do clima organizacional do Departamento de Desenvolvimento de Pessoal , considerando todos os tipos motivacionais: autonomia versus conservadorismo; hierarquia versus igualitarismo e domínio versus harmonia. Procede-se a avaliação, considerando todos os itens de cada valor, em seguida, realiza-se a avaliação dos valores, considerando o conjunto de todos os itens.

## **Valores de autonomia atribuídos pelos servidores, segundo todos os itens do IVO**

Verifica-se que, os valores referentes a autonomia, quando considerado todos os itens do Inventário de Valores Organizacionais, não estão presentes de forma relevante no processo de trabalho do Departamento de Desenvolvimento de Pessoal - DDP, tendo em vista que, no tocante a capacidade de inovar na organização, os servidores percebem que há uma distância

significativa entre o valor real, praticado na Instituição, equivalente a média de 2,55 e o valor desejável, correspondente a média de 5,15. Portanto, esse aspecto evidencia um elevado nível de insatisfação com o clima organizacional.

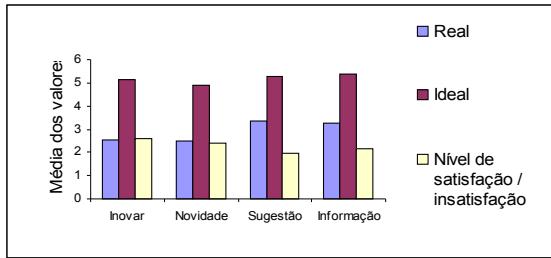


Gráfico 1 – Valores de autonomia

Fonte: Pesquisa direta da autora

O Gráfico 1 revela ainda que, em relação à capacidade de introduzir novidades no processo de trabalho, os servidores consideram que não existe um espaço significativo para o desenvolvimento da autonomia profissional, no tocante a inclusão de idéias originais, revelando uma incongruência entre a percepção real e a ideal. Esses dados evidenciam a insatisfação dos servidores, afetando diretamente o clima organizacional. Os sujeitos consideram que, em seu ambiente de trabalho estão presentes relações de confiança, existindo espaço para expor sugestões sobre o trabalho. No entanto, percebe-se que, apesar de expressarem seus pensamentos, há um descompasso entre o valor real, equivalente à média de 3,35 e o valor ideal correspondente a média de 5,3.

Segundo a percepção dos servidores prevalece um ambiente de trabalho no qual existe uma atitude de busca constante por informações e novidades, visando irrigar as atividades do cotidiano profissional. Essa realidade está presente na estrutura organizacional, com um valor médio de 3,25. No entanto, ainda prevalece uma discrepância significativa entre o valor real e o ideal, equivalente a média de 2,15, afetando negativamente o grau de satisfação.

## 6.2 Valores de autonomia atribuídos pelos sujeitos, segundo o conjunto dos itens do IVO

Os dados do Gráfico 2 evidenciam-se que, os técnico-administrativos percebem que os valores de autonomia estão presentes no cotidiano profissional, correspondendo a média de 2,91, em contraposição a média ideal de 5,15, identificando-se um nível considerável de insatisfação em relação a autonomia, equivalente a média de 2,27. Esses dados demonstram a

necessidade premente de mudança no ambiente de trabalho, principalmente, em relação ao estilo de liderança, pois compete aos gestores fomentarem o processo de re-estruturação na dinâmica do trabalho.

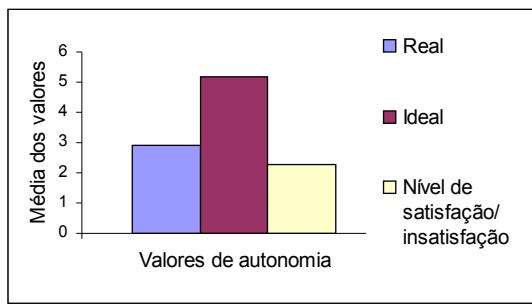
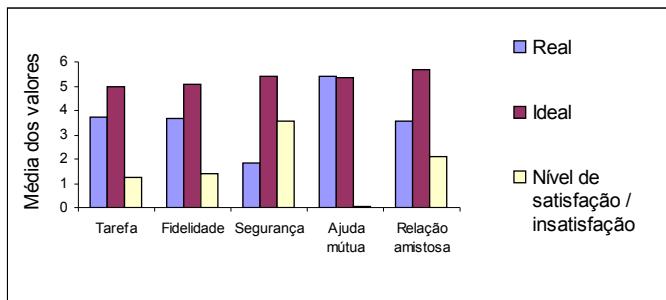


Gráfico 2 – Valores de autonomia  
Fonte: Pesquisa direta da autora

### **.Valores de conservadorismo atribuídos pelos sujeitos, segundo todos os itens do IVO**

Verifica-se que o ambiente do Departamento em estudo caracteriza-se pela presença dos valores que permeiam a cultura de conservadorismo, notadamente, no tocante a capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante. Esse valor é praticado de forma expressiva, equivalente a média de 3,75, enquanto que o desejável corresponde a 5,0. Nessa perspectiva, verifica-se uma congruência entre o valor real e o desejável, resultando num clima de satisfação em relação a auto-confiança e interdependência na realização das atividades profissionais.



Gáfico 3 – Valores de conservadorismo  
Fonte: Pesquisa direta da autora

Na Universidade predomina um sentimento de fidelidade à organização, evidenciando convergência entre o valor praticado no ambiente de trabalho, correspondente a média de 3,7 e o desejável, com média de 5,1. No tocante ao valor segurança de pessoas e bens, os dados evidenciam uma discrepância entre a realidade praticada na organização,

correspondente a média de 1,85 e o desejável, equivalente a 5,4, constatando-se, um elevado nível de insatisfação em relação a segurança no ambiente de trabalho.

Observa-se que, na dinâmica de relacionamento do Departamento predomina um ambiente de ajuda mútua. Essa realidade é demonstrada pela média dos dados referentes ao valor de cooperação prevalecente na realidade do trabalho, de 5,4, enquanto que, o valor desejável, equivale a 5,35. Verifica-se uma congruência entre a percepção real e a ideal. Esse fato redonda num ambiente de satisfação com as relações interpessoais. Constatou-se que, no tocante ao relacionamento amistoso no ambiente de trabalho, os servidores demonstraram uma divergência entre a percepção real, equivalente a média de 3,55 e a desejável, correspondente a 5,65. As relações interpessoais saudáveis constituem um fator relevante para a construção de um ambiente propício ao desenvolvimento pessoal e profissional. Deve-se refletir as causas subjacentes de comportamentos conflituosos que afetam a saúde psicossocial e cognitiva dos servidores.

#### **Valores de conservadorismo atribuídos pelos sujeitos, segundo o conjunto dos itens do IVO**

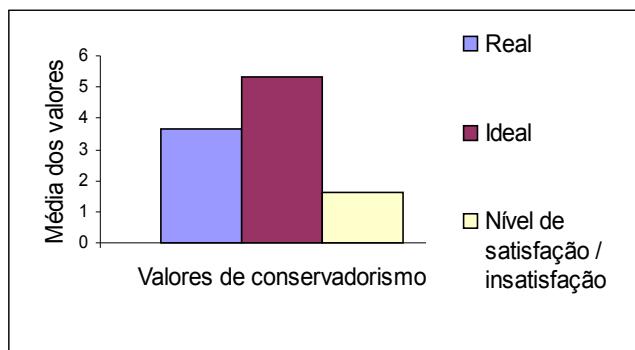


Gráfico 4 –Valores de conservadorismo

Fonte: Pesquisa direta da autora

Na percepção dos servidores, em seu ambiente de trabalho, predomina valores que caracterizam a cultura de conservadorismo, com ênfase nos objetivos grupais e no comportamento de interdependência entre os membros. Portanto, evidencia-se um elevado grau de importância atribuída aos valores de conservadorismo presentes na dinâmica organizacional, equivalente à média de 3,66, em contraposição ao valor médio desejado de 5,3. Verifica-se a predominância dos valores sociocêntricos, contribuindo para o alcance da satisfação com o trabalho, permitindo a construção de um clima baseado em valores coletivos.

#### **Valores de hierarquia atribuídos pelos sujeitos, segundo todos os itens do IVO**

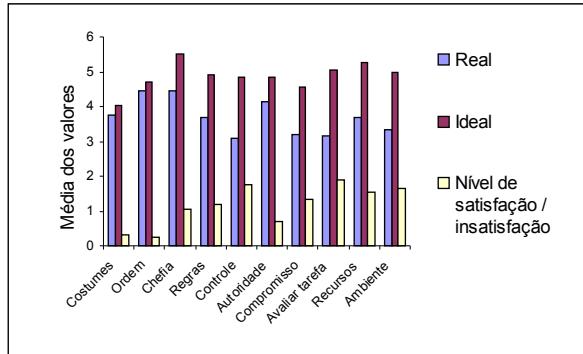


Gráfico 5 – Valores de hierarquia

Fonte: Pesquisa direta da autora

Em relação à preservação dos costumes vigentes na organização, os sujeitos percebem a presença desse valor na vida organizacional de forma significativa, equivalente à média de 3,75; enquanto que, os valores desejados correspondem a 4,05. Evidencia-se uma congruência entre os valores reais e ideais, redundando na consolidação de um ambiente satisfatório. Em relação à tradição de respeito às ordens, identifica-se que, esse valor apresenta um elevado grau de importância na dinâmica organizacional, com média de 4,45.

Em relação a atitude de respeito às pessoas que ocupam cargos de chefia, verifica-se a existência desse comportamento no ambiente organizacional, correspondente a média de 4,45. Os dados evidenciam que, na estrutura da organização, os valores de autoridade e poder social expressam uma preferência por relações hierárquicas. Em relação à atitude de respeito às regras e normas da organização, verifica-se que esse valor é praticado no ambiente de trabalho, equivalente à média de 3,7. Considerando o controle dos serviços executados na organização, observa-se que, esse valor está presente na dinâmica de trabalho, com média de 3,2. Os dados revelam a prevalência de uma estrutura baseada em valores culturais de supervisão e controle, evidenciando dessa forma, um modelo de organização burocrática.

No tocante ao comportamento de respeito aos níveis de autoridade, observa-se que esse valor está presente na realidade organizacional de forma prioritária, totalizando a média de 4,15. No tocante a preocupação com o cumprimento de horários e compromissos, verifica-se que esse valor está presente no espaço organizacional, equivalente a média de 3,2. O valor referente ao acompanhamento e avaliação das tarefas, de forma contínua, alcançou uma média de 3,15. No entanto, os sujeitos percebem que esse valor deveria obter um grau de importância maior, equivalente a 5,05. Em relação à utilização de recursos sem causar danos

ao meio ambiente, verifica-se que os sujeitos percebem esse valor como relevante no contexto organizacional, equivalente à média de 3,7. Considerando o valor proteção ao meio ambiente, observa-se que, a organização prioriza essa prática no cotidiano.

### **Valores de hierarquia atribuídos pelos sujeitos, segundo o conjunto dos itens do IVO**

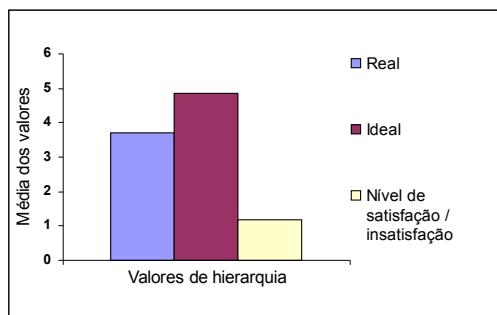


Gráfico 6 –Valores de hierarquia

Fonte: Pesquisa direta da autora

Os valores organizacionais presentes no ambiente de trabalho expressam atitudes e comportamentos valorativos de uma cultura que prioriza autoridade, poder social e supervisão, demonstrando uma preferência pela hierarquia, refletida no valor médio percebido de 3,35.

### **Valores de igualitarismo atribuídos pelos sujeitos, segundo todos os itens do IVO**

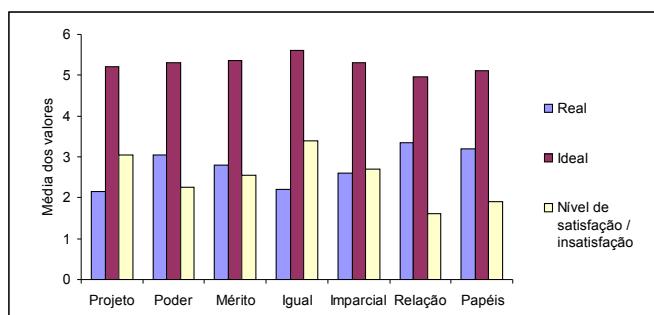


Gráfico 7 – Valores de igualitarismo

Fonte: Pesquisa direta da autora

A prática de dar continuidade as políticas e projetos organizacionais apresenta-se de forma inexpressiva no cotidiano profissional, equivalente a média de 2,15, enquanto que, o valor desejável corresponde a 5,20, redundando em elevado nível de insatisfação. No tocante à distribuição de poder pelos diversos níveis, observa-se que, prevalece uma estrutura social com valores de igualitarismo, equivalente a média de 3,05; todavia, os servidores entrevistados desejariam que esse valor estivesse presente, no ambiente organizacional, de forma sólida, equivalente a média de 5,30. Quanto ao tratamento proporcional ao mérito, os sujeitos observam que a organização não privilegia essa prática, tendo em vista que o valor

real correspondeu à média de 2,8, contrapondo-se ao valor desejado de 5,35, resultando na gestação de um clima permeado de insatisfação pela ausência de uma estrutura igualitária.

A organização não prioriza a prática de proporcionar oportunidades iguais a todos os servidores, evidenciando-se na discrepância entre o valor médio real e o ideal, equivalentes a 2,2 e 5,6, respectivamente, traduzindo o elevado nível de insatisfação. Constata-se que, a prática de tomar decisões administrativas com imparcialidade acontece na dinâmica organizacional de forma inexpressiva, equivalente a 2,60. A unidade sob análise tem privilegiado um ambiente de relacionamento interorganizacional adequado, equivalente a 3,35. Constata-se que, o DDP prioriza atividades que caracterizam a complementaridade de papéis entre organizações.

### **Valores de igualitarismo atribuídos pelos sujeitos, segundo o conjunto dos itens do IVO**

Constata-se que os valores que expressam uma estrutura igualitária, tais como: justiça social e equidade, não foram encontradas de forma significativa na dinâmica organizacional. Os dados evidenciam que há uma disparidade entre o valor médio real, de 2,76 e o ideal, de 5,25. Esse fato contribui para gerar um nível de insatisfação pela ausência de prioridade em relação a uma estrutura social norteada por princípios e práticas de equanimidade.

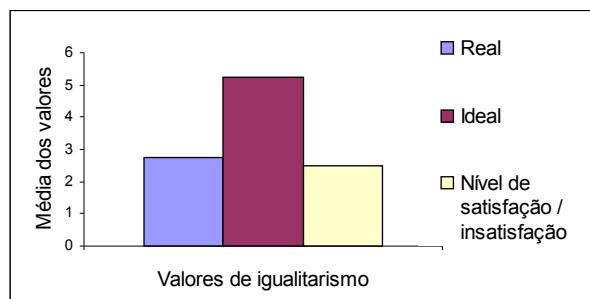


Gráfico 8 –Valores de igualitarismo

Fonte: Pesquisa direta da autora

### **Valores de domínio atribuídos pelos sujeito, segundo todos os itens do IVO**

A capacidade de influenciar pessoas na organização está presente no cotidiano profissional de forma significativa, equivalente a média de 3,35, enquanto que, o valor desejável corresponde a 4,35, redundando na construção de um ambiente que prioriza o sucesso institucional.

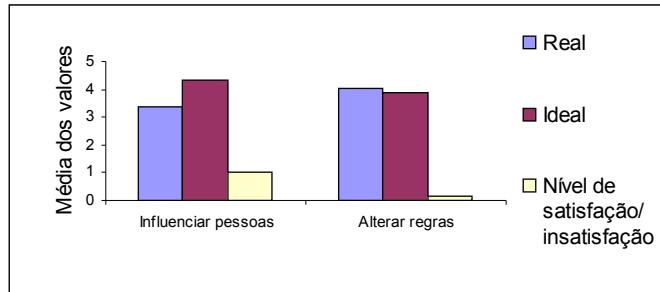


Gráfico 9 – Valores de domínio

Fonte: Pesquisa direta da autora

Em relação à dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na organização, verifica-se que, esse valor está presente na dinâmica organizacional de forma importante, apresentando média de 4,05, contrapondo-se ao valor médio desejado de 3,9, o que leva a um nível de satisfação em relação aos valores de domínio.

#### Valores de domínio atribuídos pelos sujeitos, segundo o conjunto dos itens do IVO

Na percepção dos sujeitos, o DDP privilegia a cultura de domínio com um valor médio real equivalente a 3,7. Os dados evidenciam que há congruência entre a percepção real e a ideal, redundando num ambiente que prevalece os esforços em prol do reconhecimento social e institucional.

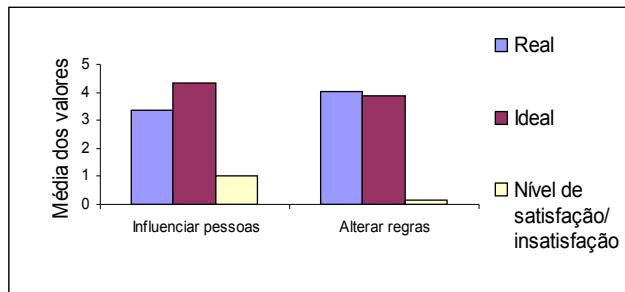


Gráfico 10 – Valores de domínio

Fonte: Pesquisa direta da autora

#### Valores de harmonia atribuídos pelos sujeitos, segundo todos os itens do IVO

Na ótica dos sujeitos, a organização apresenta uma prática de intercâmbio com outras instituições, equivalente a média de 3,15. Em relação à atuação conjunta com outras organizações, constata-se que, esse valor está presente na realidade organizacional, representado pela média de 3,25, em detrimento do valor médio desejado de 5,0.

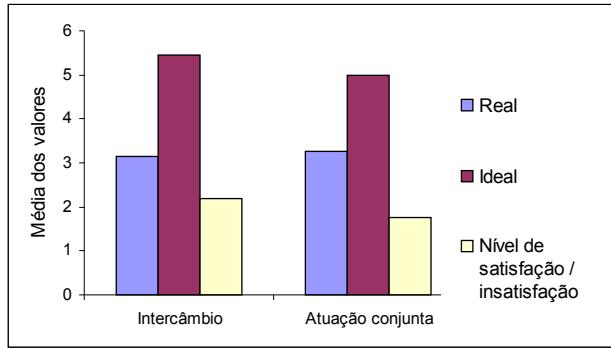


Gráfico 11 – Valores de harmonia

Fonte: Pesquisa direta da autora

A organização que contém os valores de harmonia apresenta relacionamentos de sintonia com o meio ambiente e com as outras instituições.

#### **Valores de harmonia atribuídos pelos sujeitos, segundo o conjunto dos itens do IVO**

Considerando o conjunto dos dados referentes à harmonia, os servidores entrevistados revelaram a presença desse valor do clima organizacional no DDP, de forma significativa, contribuindo para gerar um clima satisfatório.

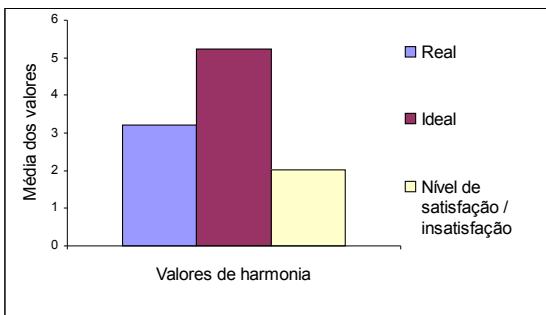


Gráfico 12 –Valores de harmonia

Fonte: Pesquisa direta da autora

#### **Considerações finais**

Os resultados demonstraram que, de uma forma geral, os técnico-administrativos consideram que o clima organizacional apresenta aspectos favoráveis que corroboram para a consolidação de um ambiente de trabalho permeado pela satisfação. Nesse prisma, pode-se inferir que, na percepção dos servidores, no ambiente de trabalho do Departamento de Desenvolvimento Humano os valores de autonomia não estão presentes de forma consolidada. Constatou-se que, a organização está fortalecida por valores culturais de conservadorismo. A cultura hierárquica está consubstanciada no Departamento, foco desse estudo, com nuances de um sistema social e estrutural burocrático. Os valores culturais que expressam uma estrutura igualitária, tais como: justiça social e equidade, não foram demonstrados de forma significativa na dinâmica organizacional. A análise descritiva dos

dados, evidenciou que, a organização privilegia os valores de domínio, redundando num ambiente que prevalece os esforços em prol do reconhecimento institucional. Os valores da cultura de harmonia estão presentes na organização, contribuindo para gerar um ambiente que valoriza a cooperação e integração interorganizacional .

## Referências

- BELLONI, Isaura. A função social da avaliação institucional. In: SOBRINHO, José Dias e RISTOFF, Dilvo I (orgs.). **Universidade desconstruída**: avaliação institucional e resistência. Florianópolis: Insular, 2000.
- BRASIL. Secretaria de Ensino Superior. **Programa de avaliação institucional das universidades brasileiras** – MEC SESu. Brasília: SESu, 1994.
- DIAS SOBRINHO, José. Avaliação quantitativa e avaliação qualitativa: interações e ênfase . In: SGUSSARDI, V. (org.). **Avaliação universitária em questão**: reformas do estado e da educação superior. Campinas, São Paulo: Autores Associados, 1977.
- HALL, C. S. et al. **Teorias da personalidade**. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1980.
- HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Pletrópolis : Vozes, 1992
- KATZ, D.; KHAN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1985.
- LOCKE, E. A. Job Satisfaction. In: GRUENBERG, M.; WALL, T. (Orgs.) **Social Psychology and organizational behavior**. London: Wiley, 1984. p. 93-117.
- RICHARDSON, R J. et al. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1986.
- SILVA VASQUEZ, M. **El clima en las organizaciones**: teoria, método e intervención. Barcelona: PPU, 1992.
- STEIN, Maria das Graças D. F. O referencial teórico e histórico da avaliação institucional no Brasil pós-constituição de 1988. In: **Revista de Avaliação Institucional da Educação Superior- RAIES**, v. 8, n.4, dez, São Paulo, 1996.
- TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: TAMAYO, A. BORGES – ANDRADE, J. E.
- TAMAYO, A. GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n.2, p. 62-72, 1996..
- TAMAYO, A.MENDES, A.M.; PAZ, M. G. T. Inventário de Valores Organizacionais. **Estudos de Psicologia**, Natal, v.5, n. 2, p. 289-315, jul/dez. 2000
- FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E, M, K, Cultura, satisfação e saúde nas organizações. In: TAMAYO, A. et al. **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre; Artmed , 2004.