



## AVALIANDO O CLIMA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

*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

As Instituições Federais de Ensino Superior, como produtoras do conhecimento tecnológico, científico e cultural, necessitam contextualizar-se dentro das novas relações de trabalho, em que o capital humano representa o principal impulsionador do sucesso organizacional neste milênio. Birchal e Muniz (2002) preconizam a idéia de que o conhecimento constitui a nova matéria-prima e à medida que ele é aplicado a produtos e negócios, tudo se transforma. Nessa perspectiva, são as pessoas que contribuem para o desempenho da organização, uma vez que detêm os conhecimentos, valores, percepções, habilidades, que fomentarão a inovação no mundo do trabalho.

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. Os estudos sobre clima organizacional têm sido fundamentais para a compreensão da instituição como um todo.

A pesquisa objetiva avaliar o clima organizacional no cenário de uma Instituição Federal de Ensino Superior na perspectiva dos sujeitos. Os objetivos específicos são: identificar os valores organizacionais praticados no ambiente da Superintendência de Recursos Humanos e verificar o nível de satisfação com o clima organizacional.

## Ambiente de Trabalho Como um Espaço Para a Manifestação da Subjetividade Humana

As mudanças no cenário econômico têm se traduzido, no contexto organizacional, na implementação de programas de reestruturação, reflexo da tentativa dos gestores visualizarem um ambiente que se tornou complexo. Compreender essas mudanças processadas na dinâmica das instituições reveste-se de importância singular, haja vista a necessidade de apreender a natureza das novas relações de trabalho, buscando elucidar as atitudes, valores e habilidades que passaram a ser requeridas das pessoas que atuam no âmbito organizacional.

As organizações são constituídas de recursos materiais, financeiros e tecnológicos e dependem do trabalho humano para desenvolverem. São as pessoas que respondem pela interação e interdependência das variáveis que compõem a organização, tais como, processos, estrutura, tecnologia e ambiente. Na concepção de Mezomo (1994), a qualidade no âmbito das instituições universitária passa pela qualidade dos que as constituem. Portanto, os gestores universitários, os docentes e técnico-administrativos devem ser estimulados a participarem da construção da dimensão social da qualidade do ensino, pesquisa e extensão da Universidade Pública, seara desta pesquisa.



Inserido no contexto social, em que a Universidade é compreendida como um sistema orgânico, salienta-se a relevância de conceber os trabalhadores desta Instituição, cenário da pesquisa, em uma dimensão humana, considerando um ser, ao mesmo tempo, genérico e singular. Chanlat (1993) assinala que o ser humano aparece como um todo, cujos diferentes elementos estão interligados. Ser essencialmente biopsicossocial, o homem aparece ligado à natureza e à cultura, que o envolve e, que ele transforma.

Ao reconhecer que o homem é um ser social e historicamente construído, Góis (1995, p. 39) preconiza a idéia de que cada pessoa é única em sua existência, quando assinala que o homem representa

[...] uma realidade histórico-cultural que se encontra fortemente enraizado em um processo social que lhe é próprio, em um modo de vida social peculiar, em uma estrutura social de classes e em um determinado espaço, histórico, geográfico, social, cultural, econômico, simbólico e ideológico [...] vivendo em uma dada realidade concreta, físico-social, participando de uma rede de relações saciais complexas (mais além do interpessoal e do grupal).

Em todo sistema social, o ser humano dispõe de uma autonomia relativa, manifesta pelos seus desejos, aspirações e possibilidades Nesse prisma, ele dispõe de um grau de liberdade, sabe o que pode atingir e que esforço será necessário para consegui-lo no plano social. Portanto, o ambiente organizacional constitui um dos campos em que se observa a subjetividade em ação e a atividade de reflexão, que sustenta o mundo vivenciado da humanidade (CHANLAT, 1993). Com arrimo nessa premissa, a Universidade constitui-se nesse espaço dinâmi-

co, no qual os servidores expressam objetivos pessoais e profissionais, buscando a satisfação de suas necessidade sócio-afetivas e cognitivas e a construção de um clima que proporcione o compartilhamento de atitudes reflexivas e dialógicas.

As Universidades Públicas constituem organizações sociais, cujos comportamentos se expressam através da linguagem e da gestação de idéias e símbolos que caracterizam a vida no cotidiano profissional. Dessa forma, as vicissitudes do comportamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade se manifestam no contexto organizacional, espaço privilegiado, onde o processo de aprendizagem emerge, mediada pelas múltiplas formas de relacionamento que se estrutura na dimensão pessoal e coletiva. Os gestores devem preparar um espaço democrático, onde as múltiplas expressões do pensamento criativo e reflexivo são desvelados, de forma a construir uma Universidade capaz de atender aos anseios dos três segmentos: professores, técnico-administrativos e discentes, os quais constituem o capital humano, cujo desempenho e criatividades são capazes de imprimir sucesso e competência organizacional.

### Teoria dos Valores Organizacionais

Toda organização apresenta capacidade de gerar sua própria cultura e clima de trabalho, com crenças, tradições, usos, rituais, rotinas, normas, valores e tabus. Rokeach (1973) assinala que a fonte da cultura está relacionada com as exigências universais do ser humano, compreendendo três dimensões: as necessidades biológicas do organismo, as sociais relativas à regulação das interações interpessoais e as sócio-institucionais referentes à sobrevivência e bem-estar dos grupos. Ao reco-



nhecer essas necessidades, o indivíduo planeja, cria ou aprende reposta para a sua satisfação. Surgindo, dessa forma, os valores que são princípios e metas que norteiam o comportamento humano.

Tamayo (1996) preconiza a noção de que os valores organizacionais são princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da organização, visando a atender aos interesses individuais, coletivos ou mistos. Tamayo e Gondim (1996) assinalam que os valores organizacionais apresentam as seguintes características:

1. aspecto cognitivo – os membros da organização elaboram respostas cognitivas para administrar os conflitos que se processam no âmbito institucional. Os valores funcionam como padrões para o julgamento e a justificação do comportamento;
2. aspecto motivacional – a raiz dos valores organizacionais é motivacional, manifestando interesses e desejos de alguém, compreendendo a dimensão individual e 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.
- 4 hierarquia dos valores – os valores organizacionais implicam uma preferência, a distinção entre o importante e o secundário. A idéia de uma escala de valores ao longo de um contínuo, encontra a sua base na relação dos valores com os

objetivos da instituição e com o esforço realizado pelos seus membros para a obtenção das metas propostas.

Tamayo, Mendes e Paz (2000) assinalam que a organização depara-se com três problemas: a) a relação entre o indivíduo e o grupo; b) a necessidade de elaborar uma estrutura para garantir o funcionamento da organização; e c) a relação da organização com o meio ambiente natural e social. Ao tentar dar respostas a essas exigências básicas, a organização cria padrões de comportamento e valores que expressam os princípios norteadores da sua vida quotidiana. Os autores postulam-se três dimensões bipolares para representar as alternativas de resposta das organizações.

1. Autonomia *versus* Conservadorismo – as soluções apresentadas pelas organizações para o problema da relação entre o indivíduo e o grupo 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 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, encontra-se a opção pela estrutura igualitária que expressa o interesse com o bem-estar do grupo e da organização. Essa escolha implica poucos níveis de autoridade e a opção por um gerenciamento participativo.

3. *Harmonia versus Domínio* – toda organização está inserida num contexto geográfico, social e de mercado com características peculiares, desparando-se com concorrentes definidos. 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, identificam-se valores, tais como, proteção da natureza, cooperação, integração interorganizacional, que enfatizam a harmonia com a natureza e com as outras organizações.

## Clima Organizacional e Sua Relação com a Satisfação no Trabalho

O clima organizacional relaciona-se à forma como o ambiente organizacional é percebido e interpretado pe-

los seus membros, cuja interpretação não se processa de maneira análogo. Nesse prisma, ressalta-se que, os significados compartilhados constituem o essencial do clima organizacional.

Procedendo-se a análise das dimensões do clima propostas por pesquisadores através do tempo, Silva Vasquez (1992) apregoa que, o suporte social se encontra entre as dimensões mais significativas do clima. O apoio social se expressa 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. O suporte proporcionado pela organização mediante a compreensão dos colegas e do gerente, bem como a confiança mútua estabelecida entre eles, relaciona-se com o bem-estar do trabalhador, gerando um ambiente de valorização e de satisfação.

Na concepção de Locke (1984), 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, como: oportunidades de promoção, de desenvolvimento pessoal, de reconhecimento pelo desempenho, de realização e de responsabilidade pessoal. Estes fatores agrupavam-se em torno de uma dimensão referente ao fator intrínseco à natureza do trabalho (ou fator motivacional), corroborando 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.

## Aspectos Metodológicos

O presente estudo foi construído, apresentando características de pesquisa de natureza quantitativa. Richardson (1999) reconhece que esse método demonstra 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. A pesquisa utilizou como método de intervenção o estudo de caso, pois este proporciona o conhecimento do fenômeno estudado com base na análise de uma determinada realidade. Este estudo abrange a pesquisa

exploratória e descriptiva. Andrade (2002) configura que a pesquisa exploratória contribui para o aprofundamento do conhecimento sobre o assunto que se investiga, enquanto que a descriptiva visa observar os fatos, registrá-los, classificá-los e interpretá-los

### 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 para diagnosticar o clima organizacional, permitindo identificar componentes do ambiente laboral com base na percepção dos sujeitos, considerando seis aspectos da dinâmica institucional: a) autonomia- diz respeito a importância atribuída à procura de inovação, de criatividade e de independência na execução do trabalho; b) conservadorismo- relaciona-se a interdependência dos membros da organização e na obtenção de objetivos grupais; c) hierarquia- refere-se a relevância dos papéis hierárquicos na estruturação do relacionamento interpessoal e na distribuição de recursos e de poder ; d) igualitarismo – concernente a procura efetiva do bem-estar de todos os membros da organização e da sua participação nos processos decisórios; e) domínio- relaciona-se a importância dada ao sucesso organização e à satisfação dos clientes; f) 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 realmente praticados na



organização. Valores desejados designam a prioridade ou grau de importância que os empregados gostariam que fosse dada a cada um dos valores. A diferença entre essas duas medidas constitui a avaliação do grau de satisfação ou insatisfação com o clima organizacional (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

Para a apuração dos resultados, é necessário levar em consideração que o IVO, é composto por trinta e seis frases afirmativas, seguidas de uma escala de 7 pontos (de 0 a 6), produz um perfil de escores composto pelos seis tipos motivacionais. Os dados passaram por tratamento estatístico, utilizando Microsoft Excel 2007.

## Sujeitos da Pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida em uma Instituição Federal de Ensino Superior, sendo selecionada pelo critério de acessibilidade e tipicidade, a Superintendência de Recursos Humanos, totalizando 72 servidores técnico-administrativos. A pesquisa caracteriza-se por ser populacional. A coleta dos dados realizou-se no período de 15 a 30 de maio de 2005.

## Análise dos Resultados

Este estudo apresenta a avaliação de clima organização no cenário de trabalho dos técnico-administrativos que atuam na área de recursos humanos. Quanto à escolaridade, constatou-se predominância da educação superior, correspondente a 69,44%; enquanto que o ensino médio, equivalente a 25%. Apenas 5,56%, enquadram-se no ensino fundamental. O sexo feminino corresponde a 69,40% dos entrevistados, contrapondo-se a 30,60% do sexo masculino. A idade média foi de 42,98 anos.

Verificou-se que os valores de autonomia estavam presentes na dinâmica organizacional, como demonstra a Figura 1, em anexo. Em relação à inovação no contexto de trabalho, os servidores perceberam discrepância entre o valor real e o ideal. Ao analisar a capacidade de introduzir novidade no cotidiano laboral, os entrevistados consideraram que, em seu ambiente de trabalho, havia pouco espaço para o desenvolvimento da autonomia profissional, uma vez que identificou-se incongruência entre a percepção real, equivalente a 2,67 e a ideal, correspondente a média de 5,0. Esses dados corroboraram a idéia de que os servidores manifestaram insatisfação, afetando o clima organizacional.

Os sujeitos identificaram que inexiste espaço para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho. Esse fato evidenciou insatisfação em relação à manifestação de pensamentos criativos. Os profissionais verificaram que não havia uma busca constante de informações para nortear as atividades do cotidiano, manifestado pela discrepancia entre a percepção real e a ideal, afetando o clima organizacional.

Os dados da pesquisa revelaram que, o ambiente organizacional norteou-se pelos valores de conservadorismo, conforme o Figura 2, em anexo, principalmente pela capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante. Verificou-se congruência entre o valor real e o desejável, redundando num clima de satisfação em relação a auto-confiança e interdependência no trabalho. Os sujeitos perceberam que, predominava um sentimento de fidelidade à organização, demonstrado pela convergência entre o valor praticado na organização e o desejável. No tocante ao valor segurança de pessoas e bens, os dados evidenciaram uma discrepancia entre a realidade praticada na organização, correspondente a



média de 2,18 e o desejável, equivalente a 5,52, constatando-se insatisfação em relação a segurança no ambiente de trabalho.

A Figura 3, em anexo, evidenciou que, em relação a preservação dos costumes vigentes, os sujeitos perceberam que esse valor está presente na vida organizacional de forma significativa, evidenciando-se congruência entre os valores reais e ideais, redundando na consolidação de um ambiente satisfatório. Identificou-se que a tradição de respeito às ordens apresentou elevado grau de importância na dinâmica organizacional, equivalente a média de 3,90.

Concernente a atitude de respeito às pessoas com cargo de chefia, verificou-se a prevalência desse comportamento no ambiente organizacional. Os dados evidenciaram a existência de uma estrutura, cujos valores culturais de autoridade e poder social expressaram uma preferência por relações hierárquicas. A atitude de respeito às regras e normas da organização foi praticada no ambiente de trabalho, obtendo média equivalente a 3,7; enquanto que, o valor ideal corresponde a 4,9.

No tocante ao comportamento de respeito aos níveis de autoridade, a pesquisa revelou que, esse valor está presente na realidade organizacional, obtendo a média de 3,9; enquanto que, o valor desejável, equivale a 4,8. Em relação a preocupação com o cumprimento de horários e compromissos, verificou-se que esse valor norteia a realidade organizacional, equivalente a 3,33; no entanto, o valor desejável corresponde a 4,57; redundando no clima de insatisfação.

Analisando a Figura 4, em anexo, verificou-se que a prática de dar continuidade as políticas e projetos organizacionais apresentaram de forma inexpressiva no co-

tidiano profissional, gerando insatisfação. Em relação à distribuição do poder pelos diversos níveis, observou-se que, no ambiente de trabalho não prevaleceu uma estrutura com valores de igualitarismo, demonstrado pela média real equivalente a 2,87; no entanto, os sujeitos manifestaram o desejo de que esse valor estivesse consolidado no cenário organizacional, com média igual a 4,92.

Os dados auferidos demonstraram que a organização não priorizou a prática de proporcionar oportunidades iguais para todos os servidores, evidenciando-se na discrepância entre o valor real, equivalente a média de 1,93 e o valor desejável, correspondente a 5,87, resultando no elevado grau de insatisfação pela inexistência de uma estrutura social que expresse valores culturais de justiça social e equidade. Constatou-se na Figura 5, em anexo, que a capacidade de influenciar pessoas na organização está presente no cotidiano profissional, equivalente a média de 3,42, enquanto que, o valor desejável corresponde a 4,26. Dessa forma, verificou-se uma congruência em relação a percepção da dimensão real com a ideal, redundando na construção de um ambiente que priorizou o sucesso institucional.

Tomando como parâmetro de análise o valor referente à dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na organização, verificou-se que, esse valor está presente na dinâmica organizacional, equivalente a 3,44; no entanto, o valor desejável corresponde a 3,85, redundando no nível de satisfação em relação a cultura de domínio.

A Figura 6, em anexo, demonstrou que a organização apresentou uma prática de intercâmbio com outras instituições. Os dados evidenciaram que, há uma disparidade entre o valor real e o desejável, afetando o clima organizacional. Em relação à atuação conjunta com outras



organizações, constatou-se que, esse valor está presente na realidade organizacional, equivalente a 3,26; enquanto que o valor manifestado como o desejável corresponde à média de 5,02. Os resultados evidenciaram discrepância entre o valor real e o ideal, influenciando o nível de satisfação em relação a cultura de harmonia.

Conforme a Figura 7, em anexo, os sujeitos perceberam que os valores de autonomia não estavam presentes no cotidiano profissional, demonstrados pela divergência entre os valores reais e ideais, resultando no nível considerável de insatisfação. Observou-se que no ambiente de trabalho, predominou valores de conservadorismo, com ênfase nos objetivos grupais e no comportamento de interdependência entre os membros. Dessa forma, houve predominância dos valores sociocêntricos, contribuindo para o alcance da satisfação com o trabalho e na construção de um clima baseado em valores coletivos.

Os valores organizacionais presentes no ambiente de trabalho expressaram atitudes e comportamentos valorativos de uma cultura que priorizou a autoridade, poder social, supervisão; demonstrando preferência pela hierarquia. Constatou-se que, os valores de uma estrutura igualitária não foram evidenciados de forma significativa na dinâmica organizacional.

Verificou-se que, a organização privilegiou a cultura de domínio, com um valor real, equivalente a média de 3,36 e o valor desejável correspondente a 4,06. Os dados evidenciaram congruência entre a percepção real e a ideal, redundando num ambiente que prevaleceu os esforços em prol do reconhecimento social e institucional. Constatou-se que, os valores que expressaram a cultura de harmonia encontraram-se presentes na realidade organizacional, contribuindo para gerar um clima satisfatório.

### Considerações Finais

Os resultados obtidos demonstraram que, de uma forma geral, os técnico-administrativos consideraram que o clima organizacional apresentou alguns aspectos favoráveis que corroboraram a consolidação de um ambiente de trabalho permeado pela satisfação. Pode-se inferir que não prevaleceu uma cultura norteada pelos valores de autonomia. Constatou-se que, a organização estava fortalecida pelos valores culturais de conservadorismo, demonstrando satisfação com o clima organizacional.

A cultura hierárquica estava consubstanciada na Superintendência de Recursos Humanos, foco deste estudo, com nuances de um sistema social e estrutural burocrático. Na percepção dos sujeitos, os valores culturais que expressavam 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 privilegiou os valores de domínio, indicando congruência entre a percepção real e a ideal, redundando num ambiente que prevaleceu os esforços em prol do reconhecimento institucional. Os valores da cultura de harmonia estavam presentes na organização, contribuindo para gerar um ambiente que valorizava a cooperação e integração interorganizacional.

### Bibliografia

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação:** noções práticas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BIRCHAL, Sergio de Oliveira; MUNIZ, Reynaldo Maia. A lógica do Capitalismo e o trabalho humano. In: GOU-



LART, Íris Barbosa (Org.). **Psicologia organizacional e do trabalho:** teoria, pesquisa e temas corretados. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002, p. 42.

CHANLAT, Jean-François. Por uma Antropologia da Condíção Humana nas Organizações. In: \_\_\_\_\_. (Coord.). **O Indivíduo na organização: Dimensões esquecidas.** V. I. São Paulo : Atlas, 1993.

FERREIRA, M.C.; ASSMAR, E.M.L. Cultura, satisfação e saúde nas organizações. In: Tamayo,A. (Org.). **Cultura e saúde nas organizações.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

GÓIS, C. W. de L. **Psicologia comunitária:** atividade e consciência. Fortaleza: Instituto Paulo Freire, 2005.

HALL, C. S. et al. **Teorias da personalidade.** São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1980.

LOCKE, E. A. Job Satisfaction. In: GRUENBERG, M.; WALL, T. (Orgs.) **Social Psychology and organizational behavior.** London: Wiley, 1984. p. 93-117.

MEZOMO, João Catarin. Missão, visão, valores e princípios: fundamentos da qualidade e vida das organizações. **Universidade:** a busca da qualidade, São Paulo, v 1, n. 3, p. 137-143, maio/jun. 1994.

RICHARDSON, R J. **Pesquisa Social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROKEACH, M. **The nature of human values.** New York: Free Press, 1973.

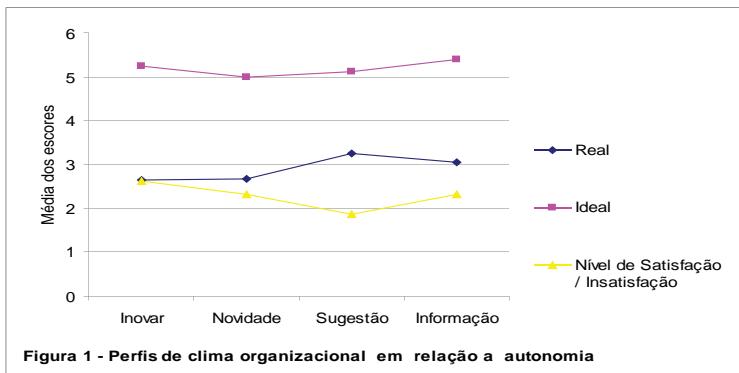
SILVA VASQUEZ, M. **El clima em las organizaciones:** teoria, método e intervención. Barcelona: PPU, 1992.

TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: TAMAYO, A.; BORGES – ANDRADE, J. E.; CODO, W.(Org.). **Trabalho, Organizações e Cultura.** São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996.

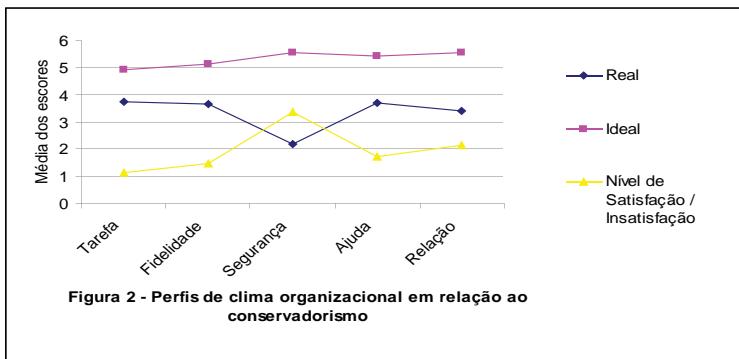
TAMAYO, A; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n.2, p. 62-72, 1996.

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.

## ANEXOS



**Fonte:** Pesquisa direta.



**Fonte:** Pesquisa direta.

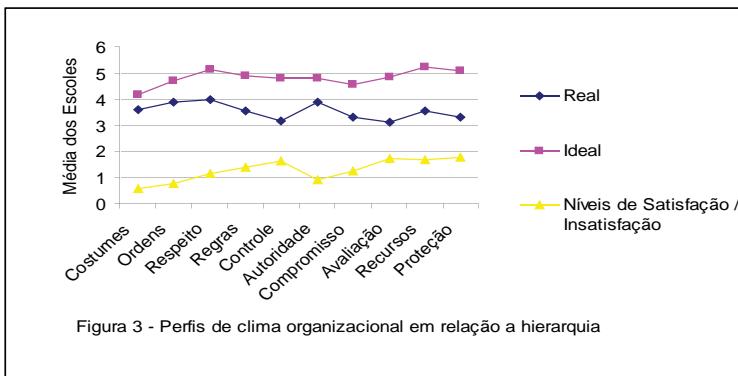


Figura 3 - Perfil de clima organizacional em relação a hierarquia

**Fonte:** Pesquisa direta.

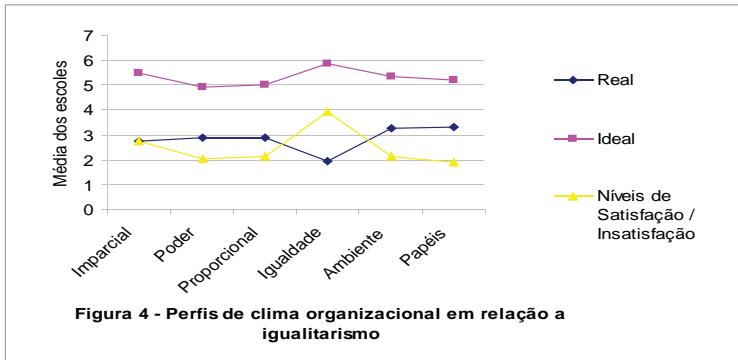
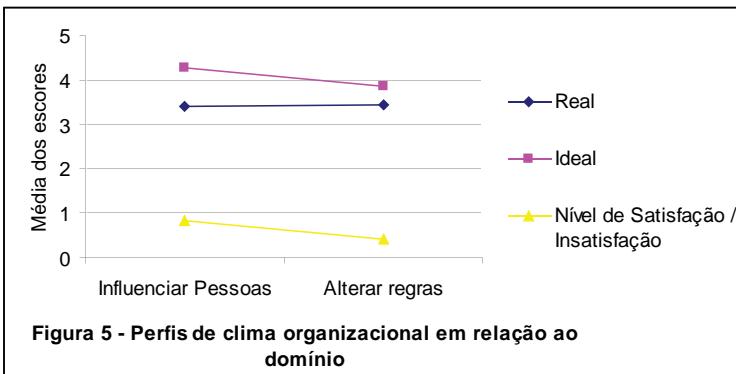
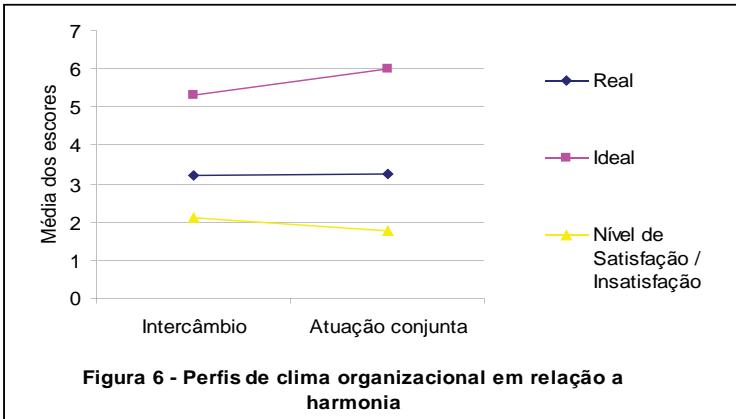


Figura 4 - Perfil de clima organizacional em relação a igualitarismo

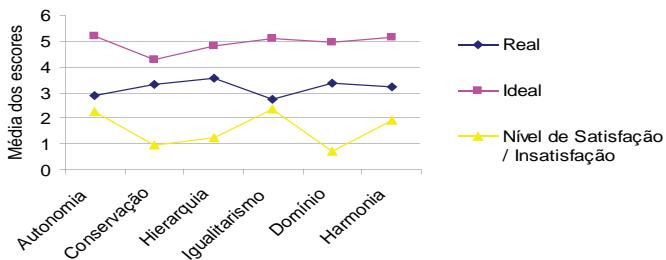
**Fonte:** Pesquisa direta.



**Fonte:** Pesquisa direta.



**Fonte:** Pesquisa direta.



**Figura 7 - Perfis de clima organizacional em relação aos valores organizacionais**

Fonte: Pesquisa direta.