

Domingas Rácia Tomásia Jotamo

**Análise do Clima Organizacional na Secção de
Contas e Auditorias Financeiras do Tribunal Administrativo**



Universidade Politécnica

Escola Superior de Gestão, Ciências e Tecnologia

Curso de Licenciatura em Administração e Gestão de Empresas

Maputo, 2009

Domingas Rácia Tomásia Jotamo

**Análise do Clima Organizacional na Secção de
Contas e Auditorias Financeiras do Tribunal Administrativo**



Universidade Politécnica

Escola Superior de Gestão, Ciências e Tecnologia

Curso de Licenciatura em Administração e Gestão de Empresas

Maputo, 2009

Nome da Autora: Domingas Rácia Tomásia Jotamo

Título do Trabalho: Análise do Clima Organizacional na Secção de Contas e Auditorias Financeiras do Tribunal Administrativo

Nome do Tutor: Mestre Atanásio Klironomos

Parecer do Tutor:

Eu, Atanásio Klironomos, tendo orientado metodológica e cientificamente a realização do Trabalho de Projecto da estudante Domingas Rácia Tomásia Jotamo, do curso de Administração e Gestão de Empresas, cujo tema é Análise do Clima Organizacional na Secção de Contas e Auditorias Financeiras do Tribunal Administrativo, o meu parecer é:

O presente trabalho aborda o clima organizacional de acordo com os requisitos metodológicos e científicos necessários para obtenção do grau de licenciatura, apresenta informação sobre os factores relevantes do clima organizacional em geral e da Secção de Contas e Auditorias Financeiras do Tribunal Administrativo em especial. Expõe detalhadamente os factores significativos para o estudo do clima organizacional, analisa de forma profunda os tais factores e identifica as causas que directa e indirectamente concorrem para os níveis de clima diagnosticados e com base nestas, dá recomendações válidas para a instituição melhorar os tais níveis do clima organizacional.

De acordo com o acima exposto, o Projecto reúne os requisitos metodológicos e científicos para ser entregue e defendido na presente temporada de defesas para conferir a Licencianda o grau de Licenciatura em Administração e Gestão de Empresas.

Maputo, 14 de Outubro de 2009

O Tutor

(Mestre Atanásio Klironomos)

Trabalho de Projecto apresentado a Universidade Politécnica como parte dos requisitos de graduação e obtenção do grau de Licenciatura em Administração e Gestão de Empresas.

RESUMO

Esta dissertação teve como finalidade a análise dos factores significativos do clima organizacional da Secção de Contas e Auditorias Financeiras - SCAF, uma instituição de controlo da legalidade de despesas públicas, na percepção de seus auditores financeiros. Os factores considerados significativos seleccionados para a realização deste estudo foram: instituição e profissão; satisfação com o trabalho; relacionamento interpessoal; mudanças na organização; condições de trabalho; remuneração e qualificação profissional. A pesquisa foi realizada tendo como alvo um universo de 54 auditores financeiros no activo durante o período de pesquisa. O instrumento utilizado para colecta de dados foi o questionário que se compunha de duas partes, sendo uma contendo perguntas pessoais e outra contendo perguntas funcionais. Esta última compunha-se de um conjunto de oito itens sendo cinco contendo perguntas fechadas, dois com perguntas semiabertas e uma pergunta aberta, acerca da percepção dos auditores em relação aos diferentes factores. A pesquisa foi realizada no âmbito da organização e a população foi composta de 54 respondentes, no período de 1 a 15 de Abril de 2008. Utilizou-se uma escala valores de 1 a 7 em que quanto menor o valor, maior concordância com a assertiva. As informações obtidas na colecta de dados foram analisadas segundo a metodologia apresentada e os resultados encontrados. A análise de dados demonstrou que alguns factores, tais como Mudanças na Organização, Relacionamento Interpessoal e Qualificação Profissional apresentam algum nível de satisfação entre os auditores. Os demais, apresentam um maior nível de insatisfação chegando a comprometer o clima da organização.

Palavras-chave: Clima organizacional; cultura organizacional; gestão de instituição de auditoria financeira.

DEFINIÇÕES E CONCEITOS DE TERMOS RELEVANTES

Clima organizacional – De acordo com Chiavenato (1999), significa a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização, e que influencia no seu comportamento,

Cultura organizacional – significa um padrão de crenças e expectativas compartilhadas pelos membros da organização. Tais crenças e expectativas produzem normas que poderosamente moldam o comportamento dos indivíduos e grupos na organização, segundo Davis (1984).

Conceito de auditoria - Segundo Sá (1998), o termo auditoria tem origem latina *audire*, o ouvinte, aquele que ouve, e foi rotulada pelos ingleses por *auditing*, no sentido de revisão. Attie (1998) corrobora, quanto à origem da palavra auditoria (que tem como finalidade examinar, corrigir, ajustar, certificar) ser oriunda da cultura inglesa.

De acordo com Franco e Marra (2000) a Auditoria, é uma técnica contábil que compreende o exame de documentos, livros e registos, inspeções e obtenção de informações e confirmações, internas e externas, relacionadas com o controle do patrimônio, objectivando mensurar a exatidão desses registos e das demonstrações contábeis deles decorrentes e tem por objectivo a emissão de parecer sobre a sua adequação, consoante os Princípios Fundamentais de Contabilidade e as Normas vigentes, no que for pertinente, a legislação específica.

DEDICATÓRIA

AO MEU ESPOSO: Iassine Arlindo Moqueia

A MINHA FILHA,

Jamile Maria Moqueia, pelo carinho e amor.

AOS MEUS PAIS,

José Jotamo e Maria Eduarda, exemplo de amor, coragem e dignidade que me transmitiram ao longo da vida.

AGRADECIMENTOS

Expressos aqui meus agradecimentos às pessoas e instituições a seguir relacionadas:

A Deus por estar sempre presente em minha vida, pois sem Ele nada seria possível;

Em especial, ao meu tutor pela dedicação, alto senso profissional, compreensão e precisão com que seus conselhos e orientação me conduziram;

Ao meu esposo pela compreensão e incentivo nos momentos de dificuldades e pela assistência que me deu ao longo do curso;

A minha filha, Jamile Maria Moqueia, pelo carinho, amor, e, principalmente, compreensão nos momentos em que não lhe podia dar atenção;

Aos meus irmãos, Estrela, Amândia, Paulito, Lucrécia, Renato e Gildo, por fazerem parte das minhas expectativas de futuro e, por acreditar em mim;

Aos meus colegas de serviço e, em especial, Hélder, Essineta, Telma, Zaliyate, Carla, Rosa, Gulzogria, Palmira, Cecília, Bety, Georgina, pela força, apoio e amizade;

Às amigas Verónica, Igna, Odete, Flora, pelo apoio, incentivo e força nos momentos difíceis e sobretudo pela amizade;

À Universidade Politécnica.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Contextualização.....	1
1.2 Problema de Pesquisa.....	3
1.3 Objectivos.....	4
1.3.1 Geral.....	4
1.3.2 Específicos.....	4
1.4 Justificativa.....	5
2. REVISÃO DE LITERATURA	7
2.1 Aspectos conceituais do Clima Organizacional.....	7
2.1.1 A Relação Trabalho-Indivíduo.....	7
2.1.2 Evolução dos Conceitos de Clima Organizacional.....	8
2.1.3 Clima Versus Cultura Organizacional.....	13
2.1.4 Satisfação Pessoal.....	14
2.1.5 Modelos de Estudo do Clima Organizacional.....	17
2.2 Factores Significativos para o estudo do Clima Organizacional na SCAF do T.A.....	21
3. METODOLOGIA DE PESQUISA	29
3.1 Modelo Teórico.....	29
3.2 Caracterização da Pesquisa.....	31
3.3 População.....	33
3.4 Limitações da Pesquisa.....	33
3.5 Caracterização da população.....	33
3.6 Colecta e Análise de Dados.....	34
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	36
4.1 Análise dos Factores Significativos do Clima Organizacional da SCAF	36
4.1.1 Factor - Instituição e Profissão.....	37
4.1.2 Factor - Satisfação com o Trabalho.....	38
4.1.3 Factor - Relacionamento Interpessoal.....	38
4.1.4 Factor - Mudanças na Organização.....	39
4.1.5 Factor - Condições de Trabalho.....	40
4.1.6 Factor - Remuneração.....	41
4.1.7 Factor - Qualificação Profissional.....	42
4.2 Análise e Proposta de Sugestões para a SCAF	44
4.2.1 Análise dos Resultados em Função da Base Conceitual.....	44
4.2.2 Sugestões dos Auditores.....	47
4.2.3 Propostas para a SCAF.....	47
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	48
5.1 Conclusões.....	48
5.2 Recomendações.....	50

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Qualidade de Vida no Trabalho x Produtividade.....	11
Figura 2 - Modelo Teórico.....	30
Figura 3 - Escala de valores de satisfação no item e no factor.....	37
Figura 4 - Auditores da SACF do TA quanto à faixa salarial.....	41
Figura 5 - Satisfação dos auditores em relação ao salário auferido.....	42
Figura 6 - Opinião dos auditores da SCAF sobre a existência ou não de diferença de remuneração.....	42
Figura 7 - Satisfação dos auditores da SCAF do TA quanto ao plano de carreira.....	43
Figura 8 - Satisfação dos auditores da SCAF do TA quanto a sua qualificação profissional...44	

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Média das respostas dos auditores da SCAF do TA, no factor Instituição e Profissão.....	37
Tabela 2 - Média das respostas dos auditores da SCAF do TA, no factor Satisfação com Trabalho.....	38
Tabela 3 - Média das respostas dos auditores da SCAF do TA, no factor Relacionamento Interpessoal.....	38/9
Tabela 4 - Média das respostas dos auditores da SCAF do TA, no factor Mudanças na Organização.....	39
Tabela 5 - Média das respostas dos auditores da SCAF do TA, no factor Condições de Trabalho.....	40

ABREVIATURAS

TA - Tribunal Administrativo

SCAF – Secção de Contas e Auditorias Financeiras

RH – Recursos Humanos



CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

As relações entre novas formas de trabalho e o processo de reestruturação produtiva vêm provocando mudanças nos ambientes de trabalho. Empresas já adoptam um ambiente de maior reconhecimento dos direitos dos colaboradores, apostando no favorecimento da qualidade da produção.

Partindo para a formulação de programas voltados para o desenvolvimento da força de trabalho, dentro de uma visão em que o envolvimento do trabalhador, através da discussão de problemas relacionados com a micro-organização de suas tarefas, termina por desenvolver a auto-estima, o sentimento de reconhecimento, o que contribui para criar um clima de maior cooperação e motivação para o trabalho.

Ao ingressarem nas organizações, os indivíduos buscam a satisfação de estarem inseridos num grupo e de se realizarem profissionalmente. Porém, muitas vezes há dificuldades desses objectivos serem alcançados, tendo em vista que existem diversos factores que permeiam as relações no ambiente de trabalho e influenciam na satisfação do colaborador.

Segundo Aktouf (1996), existem diversos estudos acerca da importância do Clima Organizacional que mostra a relevância desse tema para a administração global das empresas:

[...] é necessário que o administrador do futuro compreenda que os instrumentos de administração, as técnicas económicas e de contabilidade, as tecnologias sofisticadas não são nada sem a existência de um clima social e humano propício à adesão, à colaboração e ao desempenho (Aktouf, 1996, p. 21)

Ainda de acordo com este autor, alguns factores estão associados ao Clima Organizacional, como *stress*, motivação, liderança, carga psíquica positiva ou negativa, sistemas, políticas e normas, a estrutura e os relacionamentos existentes na organização.

Este trabalho tem por objectivo discutir o Clima Organizacional e os factores associados a ele, através de revisão bibliográfica em livros, artigos científicos e revistas.

Estudos sobre as condições de trabalho nas organizações são importantes para minimizar conflitos entre as necessidades dos indivíduos e as da empresa. É através do conhecimento das aspirações, desejos e necessidades dos funcionários que se pode adotar medidas adequadas para que a organização possa alcançar seus objectivos e metas institucionais, bem como atender às expectativas do indivíduo no trabalho.

Souza (1982), aborda a importância de se avaliar o clima organizacional a fim de coletar informações sobre a área carente de atenção especial. Não basta sentir que o clima não está bem. Faz-se necessário identificar onde e como se encontra a falha a fim de melhorá-lo. Por isso a pesquisa do clima organizacional é um mecanismo imprescindível aos dirigentes para detectar possíveis anomalias no interior da organização, já que fornece informações para análise de causa e efeito.

Épocas de mudanças suscitam expectativas cada vez mais inquietantes no ambiente da organização. A velocidade com que ocorrem as mudanças no campo dos negócios torna o mundo quase que imprevisível, exigindo constante vigilância e criatividade por parte dos gestores e uma atenção especial ao sistema de informação.

Para Beuren (2000), o mundo passa por incríveis mutações nos diversos sectores da vida social, mas as mudanças nos ambientes organizacionais chamam a atenção dos pesquisadores dessa área, mais especificamente no que se refere ao gerenciamento da informação, visto que esta servirá de suporte ao processo de gestão.

Mesmo havendo diferentes conceitos de organização, pode-se dizer que elas obedecem a princípios gerais que as norteiam para fins específicos. As organizações são constituídas de recursos materiais, financeiros e tecnológicos que dependem do trabalho de recursos humanos para se afirmar, crescer e se desenvolver. São, portanto, as pessoas os elementos mais importantes da organização, constituindo o sector que integra o processo de interação e interdependência com as demais variáveis que formam a organização (processos, estrutura, tecnologia e ambiente).

Os estudiosos da Administração têm se dedicado à busca de modelos e instrumentos que possibilitem melhorar o desempenho das organizações formais. Desde o início, como nos estudos realizados pelos clássicos, prevalece a preocupação em tornar as empresas mais funcionais.

Para Etzioni (1981), o que se deseja para as organizações é que sejam unidades mais eficientes e produtivas.

Para Costa (1999), a organização se compreende como uma estrutura social, isto é, trata-se de um sistema onde há grupos de pessoas interagindo mutuamente, segundo os padrões de comportamento aceitáveis, cada um consciente do que dela pode esperar o grupo e o que ela

espera do grupo. Esses grupos realizam a cooperação efectiva, estabelecem normas, criam canais de comunicação e impõem restrições. Isso acarreta satisfação individual ao transmitir senso de segurança a seus membros, mas também pode criar barreiras quando um de seus membros transgride as normas.

Os conceitos e padrões culturais das organizações influenciam o surgimento de um chamado Clima Organizacional, que segundo Souza (1978), é considerado um conjunto de características que descrevem uma organização, um conglomerado de valores ou atitudes que afetam o relacionamento das pessoas ou, ainda, um fenômeno resultante dos elementos da cultura.

Para Rizzatti (1995), estudar clima organizacional é um excelente mecanismo para se conhecer a organização e o ambiente de trabalho, e assim transmitir aos dirigentes uma visão mais ampla da organização e não apenas uma simples interpretação de dados.

Sob esse enfoque, o estudo do clima organizacional, seja por meio do estudo das percepções ou das aspirações dos auditores financeiros, é um diagnóstico da instituição, especialmente pelo seu valor de órgão supremo e independente de controlo externo da legalidade das receitas e despesas públicas, julgamento das contas que a lei mandar submeter-lhe e efectivação da responsabilidade financeira por eventuais infrações financeiras.

1.2 Problema

A qualidade do serviço oferecido depende muito do nível de satisfação em que se encontram os funcionários que compõem o quadro de auditores financeiros independentes e técnicos deste órgão. As condições de trabalho, incluindo-se meios informáticos, nível de profissionalização dos auditores e técnicos, ambiente favorável à realização do trabalho de auditoria com profissionalismo, isenção e independência, entre outros são factores importantes para o desempenho das actividades organizacionais.

Essa correlação entre qualidade do trabalho de auditoria e satisfação dos profissionais da área parece fácil de se compreender. Entretanto não é tão simples pôr em prática por mais que a instituição se esforce. As pessoas pensam diferente e agem de forma diferente em qualquer situação. O que parece interessante para uns, pode não ter o mesmo significado para outros.

Numa instituição de controlo da legalidade de despesas e receitas públicas ocorrem os mesmos problemas que enfrentam qualquer organização. Assim o Tribunal Administrativo enquanto que órgão de jurisdição e controlo financeiro, no âmbito de toda a ordem jurídica da República de Moçambique, tanto em território nacional como no estrangeiro, neste caso incluindo os serviços, organismos e representações nacionais em funcionamento no estrangeiro, não se difere de outras instituições de auditoria financeira independente no que diz respeito a responsabilidade no controlo externo da legalidade de receitas e despesas públicas.

Na sua missão de assegurar a apreciação da legalidade financeira nos processos de julgamento de contas ou fora deles integra a conformidade a lei, a regularidade e a correcção ou gestão segundo critérios de economia, eficácia e eficiência.

Tendo em vista a relevância dos argumentos apresentados, este trabalho orientou-se pela seguinte pergunta de pesquisa:

Qual a percepção dos auditores financeiros independentes da SCAF do Tribunal Administrativo sobre o impacto que o clima organizacional tem no seu desempenho?

1.3 Objectivos

1.3.1 Objectivo Geral

Analisar o clima organizacional vivenciado na SCAF do Tribunal Administrativo, visando conhecer a percepção dos auditores acerca de alguns factores significativos de clima e que impacto tem no seu desempenho.

1.3.2 Objectivos Específicos

- a) Identificar e analisar os factores significativos do clima organizacional na SCAF do Tribunal Administrativo;
- b) Estabelecer as relações existentes entre os dados obtidos e a fundamentação teórica da pesquisa;
- c) Propor sugestões para a melhoria do clima organizacional na SCAF do Tribunal Administrativo;

- d) Avaliar o impacto que o clima organizacional existente tem sobre o desempenho dos auditores financeiros da SCAF do Tribunal Administrativo.

Para uma melhor percepção do problema são colocadas as seguintes questões auxiliares:

- ◆ Quais são os factores significativos do clima organizacional da SCAF do Tribunal Administrativo, segundo a percepção dos trabalhadores?
- ◆ Em que nível estão os factores significativos do clima organizacional da SCAF do Tribunal Administrativo, segundo a percepção dos trabalhadores?
- ◆ Quais as relações existentes entre os dados obtidos e a fundamentação teórica da pesquisa?
- ◆ Que sugestões podem ser propostas para a melhoria do clima organizacional na SCAF do Tribunal Administrativo?

1.4 Justificativa

Do ponto de vista teórico pode-se dizer que o tema é relevante por estudar o funcionamento da organização através de um elenco de variáveis entrelaçadas que fogem à abordagem linear e unilateral.

Do ponto de vista pragmático, a análise do clima serve para identificar onde se situam as deficiências das instituições, e orientar em que direcção possíveis esforços devem ser aplicados, na busca de soluções que viabilizem uma melhor integração e compatibilidade entre as metas individuais e institucionais e, conseqüentemente, melhor desempenho, quer do ponto de vista pessoal, quer do organizacional.

O estudo do clima organizacional da SCAF do Tribunal Administrativo é uma forma de, através dos indicadores obtidos através do diagnóstico, contribuir para um maior aprimoramento da qualidade dos serviços oferecidos. Essas informações servirão de instrumento de trabalho para os gestores por se tratar de um referencial de informações sobre o

clima existente na organização. Tais informações também poderão servir para desenvolver análises comparativas entre instituições similares.

Os órgãos reguladores da profissão exigem que o auditor financeiro independente tenha capacidade técnica e comportamental, apego a estritas normas morais e éticas e independência de julgamento para que possa expressar-se com liberdade.

Muitos valores, filosofias e ideologias da instituição acabam por transparecer aos auditados bem como em todas as instituições do estado. O resultado transparece no clima da organização com muito mais facilidade do que numa indústria, onde o único contacto que a clientela tem com a empresa é através dos produtos.

Por outro lado, a instituição tem realizado vários encontros com os auditores independentes e técnicos para mostrar a sua preocupação sobre a fraca qualidade do trabalho realizado pelos técnicos; a falta de motivação no sei dos auditores motivo que levou a despertar o interesse para elaboração do presente trabalho, que visa essencialmente diagnosticar qual a percepção dos auditores financeiros independentes da SCAF do Tribunal Administrativo sobre o impacto que o clima organizacional tem no seu desempenho.

CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Aspectos conceituais do clima organizacional

Este item tem por finalidade apresentar definições e conceitos de clima organizacional, como também abordar a importância do factor ambiente na organização.

2.1.1 A RELAÇÃO TRABALHO-INDIVÍDUO

Para Rodrigues (2001), o século XX caracterizou-se pelo desenvolvimento e preocupações com o binómio Indivíduo-Trabalho. No início do século, logo na primeira década, a preocupação era com o aumento da produtividade e, certamente, maiores ganhos para os detentores do capital. Já nas três décadas posteriores, a preocupação se volta para o comportamento do indivíduo e sua satisfação em relação ao meio, visto ser o paradigma adoptado pela denominada Relações Humanas ser o mesmo que estabeleceu as directrizes para a administração científica.

A primeira metade do século XX foi marcada por dois momentos distintos: um que se voltava à produtividade e outro preocupado com a satisfação do trabalhador. As décadas seguintes houve a vivência de conflitos face aos questionamentos dos funcionários, movimentos reivindicatórios dos trabalhadores. Essa postura teve reflexão imediata no âmbito das organizações.

Nos anos 70 surgiu uma mudança de enfoque na gestão das organizações, incentivada, principalmente, pelo sucesso do modelo japonês. Nos anos 80 cresce o avanço da tecnologia e a conseqüente modernização das organizações. A automatização dos meios de produção e as constantes mudanças nas políticas, económicas, sociais e tecnológicas tornam o contexto bem dinâmico e instável.

É nesse contexto que surgem os primeiros movimentos e aplicações estruturadas e sistematizadas no interior das organizações envolvendo a qualidade de Vida no Trabalho - QVT. A necessidade de alguém com responsabilidade e autoridade para gerir, decidir, planejar, coordenar, controlar, administrar os aspectos relacionados aos negócios, surge com a figura do gerente, aquele capaz de encontrar soluções para as dificuldades até então desafiadoras. Muitas teorias preocupam-se em discutir o trabalho do gerente, a importância

desse profissional na empresa. Nas organizações modernas ainda se verifica um grande descompasso entre progresso tecnológico e progresso social em termos de Qualidade de vida.

Diante dessa situação, começaram a surgir as primeiras preocupações com a racionalização da produção e com o comportamento do trabalhador diante de sua tarefa.

Para Rodrigues (2001), Adam Smith foi um dos grandes incentivadores da racionalização da produção. Seria um excelente meio para aumentar a destreza do trabalhador e a minimização do tempo de produção. Entretanto, em razão disso, o trabalhador vivia em condições desumanas. As jornadas de trabalho se aproximavam das 18 horas diárias, e com relação ao salário, este deve ser o preço necessário para que o trabalhador subsista e entre na sua classe sem aumento ou redução.

Para Rizzatti (1995), situações como essas não permitiam ao empregado sentir satisfação ao executar suas tarefas, nem olhar para o futuro com alguma perspectiva de um amanhã diferente, onde trabalho e vida familiar e social pudessem se harmonizar.

A Relação Trabalho-Indivíduo é a base de estudo de um outro aspecto importante no âmbito das organizações. O chamado clima organizacional.

2.1.2 EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A expressão clima organizacional, ou clima interno, já foi definida de várias formas.

Alguns autores consideram o clima organizacional como sinónimo de satisfação ou insatisfação no trabalho, motivação e comportamento organizacional.

Giorgi apud Oliveira (1995), alega que o clima organizacional é a percepção que as pessoas têm da empresa e o nível de motivação que faz com que as pessoas reajam a esta percepção. Já Davis apud Oliveira (1995), considera que o clima diz respeito as crenças.

Toledo e Milione apud Oliveira (1995), acreditam que é o conjunto de valores atitudes e padrões de comportamento formais e informais existentes numa organização, conceito que se confunde com a cultura organizacional.

Schneider apud Oliveira (1995) argumenta que clima e cultura são tópicos que se complementam pois, o clima diz respeito o maneira através das quais as empresas indicam o que é importante (os cominhos que devem ser seguidos pelos funcionários) para que se alcance a eficácia.

Nos Estados Unidos, aproximadamente na década de 60, começaram a surgir os estudos sobre Clima Organizacional, através dos trabalhos de Forehand e Gilmer que versavam sobre variações ambientais e comportamento organizacional.

De acordo com Rizzatti (1995), tais estudos davam enfoque aos problemas de conceituação e mensuração do clima organizacional e comparava esses problemas com os estudos sobre comportamento individual conforme se fazia na área da psicologia.

Litwin e Stringer (1966), ao estudar a teoria da motivação humana de McClelland a qual identificou e classificou as necessidades sociais básicas dos indivíduos como de realização, afiliação e poder, realizaram uma experiência em laboratório idealizando três companhias bem distintas, de modo que os dirigentes de cada uma delas actuassem de acordo com esses motivos sociais. O resultado mostrou que cada uma das organizações apresentou diferenças quanto ao nível de satisfação e desempenho em relação às três situações bem distintas, concluindo assim que o clima organizacional pode ser determinado de diferentes formas e de acordo com o estilo de liderança dos dirigentes que exercem influência no comportamento e desempenho das pessoas e na saúde da organização.

Oliveira (1990) dá ênfase à importância do desenvolvimento de estratégias que possibilitem um ambiente de trabalho sadio.

Para Souza (1980), o tema é relevante para o entendimento e manejo da dinâmica organizacional, tanto nas suas relações internas, quanto nas externas, uma vez que os clientes se deixam influenciar pelo clima percebido na organização.

Segundo Souza (1978), a interação dos elementos da Cultura Organizacional resulta no fenómeno do Clima Organizacional, o qual é uma consequência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois. Uma excessiva importância dada à tecnologia, leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afeitos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva ao clima de tranquilidade e confiança.

Chiavenato (1999) afirma que este conceito envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influência no seu comportamento. Refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

O clima organizacional, por sua vez, está deveras relacionado à convivência das pessoas num mesmo ambiente em que há satisfação ou insatisfação dessas, seja familiar, em comunidades, num contexto social maior ou numa organização. Está sempre atrelada a conflitos, os quais são até saudáveis quando de fácil contorno ou pode chegar a ser doentio se vai além da capacidade de diálogo.

Para Coda (1993), em Administração, Clima é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e a identificação com a empresa.

Mesmo sendo a pesquisa sobre clima um valioso instrumento de feedback e de intervenção organizacional, pois pode trazer contribuições importantes para o manejo e funcionamento das organizações, sua extensão ainda não está firmemente estabelecida entre a variedade de conceitos usados em pesquisa organizacional. Sob essa óptica, têm sido realizados estudos que abordam o conceito e natureza do clima organizacional.

Hall (1984) caracteriza o tema como uma representação de conceitos que os indivíduos partilham a respeito do lugar em que trabalham.

Segundo Rodrigues (2001), o trabalhador é envolvido no processo de tomada de decisão em diversos níveis da organização através de uma filosofia organizacional adequada:

- a) A participação acontece através de uma análise e solução de problemas pelos Ciclos de Controlo de Qualidade (CCQ);
- b) O projecto de cargo envolve a reestruturação de cargo dos indivíduos ou grupos;
- c) O sistema de recompensa envolve o plano de cargo e salário da organização e visa minimizar as diferenças salariais e de *status* entre os trabalhadores;

- d) A melhoria no ambiente de trabalho envolve mudanças físicas ou tangíveis nas condições de trabalho como: flexibilidade de horário, modificações no ambiente de trabalho e outros.

Huse e Cummings (1985) afirmam que, com a melhoria das condições de trabalho, os operários tornam-se mais satisfeitos com suas tarefas. A qualidade de vida no trabalho afecta de forma positiva a produtividade como está demonstrado na figura 1:

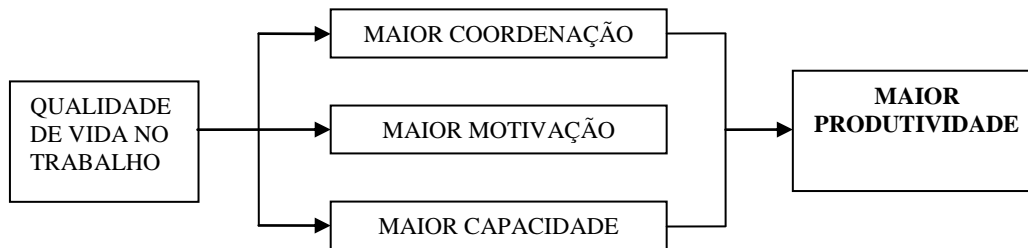


Figura 1 – Qualidade de Vida no Trabalho X Produtividade.

Fonte: Huse e Cummings

Gibson et al. (1981) procuram mostrar que as organizações não diferem apenas em estrutura e processo mas também nas atitudes e comportamento de seu pessoal. Os vários elementos organizacionais como estilos de liderança, estrutura, ambiente, processos, comportamento administrativo e outros interagem para produzir o clima da organização.

Colossi apud Sartor (2001) observa que as impressões gerais ou percepções dos empregados sobre a organização e seu ambiente de trabalho se traduzem no clima organizacional. Este traz à tona tanto o que eles pensam quanto suas reacções a respeito de específicos atributos ou características da organização que reflectem seus valores e atitudes organizacionais. Atributos ou características são estudados na Teoria Administrativa através de variáveis ou factores organizacionais, tais como políticas, sistemas, processos, normas e procedimentos utilizados pela organização. É importante notar que, individualmente considerados, os empregados nem sempre compartilham da mesma opinião ou percepção sobre a organização e seus atributos. Em verdade, a preocupação da análise do clima não gira em torno das percepções individualizadas de cada um, mas sim em apurar a percepção da colectividade, ou seja, conhecer o conjunto das percepções dos empregados em geral.

McClelland apud Chiavenato (1981), entende que o clima organizacional contribui para moldar o comportamento dos indivíduos, através de procedimentos administrativos,

participação nas decisões políticas e administrativas, recompensa e incentivos, influenciando de modo significativo nos factores motivacionais dos servidores da organização.

Na verdade, o clima representa um agregado das expectativas geradas em uma situação, e é um fenómeno grupal resultante e característico de uma colectividade segundo Rizzatti (1995). É um conceito que envolve tanto os factores humanos e concretos como os abstractos, resultante do convívio humano dentro de uma organização. O relacionamento entre as que compõem uma organização é factor determinante para o bom desempenho e resultado dos objectivos e metas a atingir, pois é nos recursos humanos que se concentram as bases de uma organização de sucesso.

Actualmente, a forma mais usual de se fazer a avaliação do clima organizacional é a pesquisa do clima. Conforme observa Gomes (2002), este tipo de pesquisa permite a realização de uma análise da organização com o seu ambiente e do conjunto de condições que caracterizam o estado de satisfação e/ou de insatisfação dos colaboradores na empresa e das demais pessoas que com elas interagem.

Corroborando com maior parte de autores nos termos das afirmações acima, fazer a pesquisa de clima organizacional é essencial, uma vez que, dessa forma é possível identificar até que ponto as expectativas individuais vêm sendo atendidas pela organização e mostra como as crenças e valores defendidos pela organização estão se concretizando na perspectiva do colaborador. Sinaliza rumos para a melhoria da qualidade de vida uma vez que permite identificar a satisfação com o trabalho, com as lideranças, com os colegas de equipa, com políticas e estratégias da organização, designadamente, relativamente à profissão e instituição, condições de trabalho, remuneração e progressão profissional.

Neste trabalho, o clima organizacional foi tratado como a soma de elementos que se reflectem no comportamento das pessoas dentro da organização, tais como: o relacionamento entre os funcionários, a influência das crenças e valores, o estilo de liderança adoptado, as possibilidades de crescimento oferecidas, o reconhecimento pelo trabalho e a satisfação pelo serviço desempenhado.

2.1.3 CLIMA VERSUS CULTURA ORGANIZACIONAL

Srour (1998) afirma que o clima organizacional não pode ser confundido com a cultura. O mesmo não leva em conta os modos institucionalizados de agir e pensar. Apenas captura a temperatura social que prevalece na organização num instante bem preciso, funcionando mais ou menos como um “flagrante fotográfico”.

Há também autores que insistem em usar os termos clima e cultura organizacional como sinónimos. É o caso de Katz e Kahn (1978) que afirmam que cada organização através de seus próprios tabus, usos e costumes criam sua cultura ou clima.

Contudo, a tendência actual caminha na direcção de estabelecer uma nítida distinção entre clima e cultura organizacionais, trabalho este que já vem sendo feito por um número razoável de pesquisadores, destacando-se Souza, Alves e Srour.

Souza (1978) defende que cultura organizacional é um conjunto de fenómenos resultantes da acção humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema. Diferencia-se de clima organizacional que seria um fenómeno resultante da interacção dos elementos da cultura.

Alves (1997) fornece excelente contribuição ao esclarecimento do tema, ao lembrar que o clima organizacional, apesar de ser também consequência da interacção de alguns elementos formadores da cultura, não se confunde com a mesma. Afirma que o clima está associado a um estado da organização, em um dado momento, dizendo respeito à qualidade de integração interna. Sendo assim, pode-se dizer que o clima está vinculado a um episódio ou situação momentânea, que dá sustentação aos sentimentos por que passam os indivíduos e grupos nas suas interacções uns com os outros.

Segundo Srour (1998), o diagnóstico do clima condensa opiniões, percepções e anseios das pessoas envolvidas na organização, revelando o “moral da tropa”. Ele mapeia o ambiente interno que varia segundo a motivação dos agentes, apreende suas reacções imediatas, suas satisfações e insatisfações pessoais. Desenha um retrato da instituição, no qual mostra a situação do trabalho, a identificação com a organização e perspectiva de carreira, bem como seus efeitos. Dependendo do tamanho da organização e do estado de ânimo de cada subunidade a mesma, podem existir vários microclimas.

Observa-se que há preocupação em estudar clima organizacional há bastante tempo. O assunto já era discutido por Katz e Khan em 1978 e também por Souza no mesmo período. O termo tornou-se relevante, pois outros autores como Vergara (1999), que se preocupa com o aprendizado do trabalho em equipa e Chiavenato (1999) que fala sobre gestão de pessoas, passaram a abordá-lo com frequência.

Diferentemente da cultura organizacional, o clima é instantâneo e não apresenta regularidade. É apenas uma “pulsção” da cultura. Essa última, no entanto, é formada ao longo do tempo. Actua na ausência de normas vigentes na organização, sendo um elo entre o passado e o futuro.

2.1.4 SATISFAÇÃO PESSOAL

Uma das questões cruciais e que, normalmente, é levantada pelos administradores refere-se ao facto de como satisfazer o ego dos empregados, e consciencializá-los a desempenhar suas tarefas. Frequentemente, as pessoas que ocupam funções de gerência nas organizações perguntam: como se pode motivar os empregados a contribuírem de forma mais efectiva para que atinjam as metas organizacionais. Indaga-se se é possível uma organização compreender melhor e orientar o comportamento dos indivíduos na direcção desejada. A preocupação é com o facto de se oferecer excelentes condições de trabalho e não conseguir perceber o pessoal motivado e satisfeito com trabalho que executa.

Também é visível que os termos motivação e satisfação no trabalho raramente são utilizados com o mesmo significado no contexto organizacional. O entendimento da diferença de conceito que existe entre essas terminologias parece estar presente entre os cientistas comportamentais, que estudam as organizações diferente daqueles que se dedicam ao estudo da Psicologia do Trabalho.

O conceito de satisfação pressupõe a existência de motivos que podem ser ainda definidos como necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo.

Segundo Hersey e Blanchard (1977), os motivos são direccionados para objectivos e esses podem ser conscientes ou inconscientes.

Para Chiavenato (1993), satisfação significa o grau em que os participantes estão contentes com sua situação de trabalho em relação às várias actividades relacionadas com a função que exercem, e o reconhecimento por parte da organização. É possível, ainda, pensar em satisfação em relação ao ambiente de trabalho e em relação aos colegas.

No mundo dos negócios é inviável pensar em algo isolado. Todos dependem uns dos outros, não importa se a organização produz, vende ou presta serviços. O sucesso de uns está vinculado ao sucesso dos que estão ao seu redor.

Para Liechtenberg e Stone (2000), as pessoas que trabalham em sua volta estão sempre lhe influenciando e isto significa que, gostando ou não, você já está no jogo da política no trabalho. Em virtude disso, faz-se importante ser habilidoso na política de trabalho.

O essencial de uma boa política é negociar as agendas individuais para que um bom trabalho se realize. Entretanto é muito difícil, senão impossível, em virtude da imagem de um político no trabalho que é de ser um conspirador, alguém que cria problemas e se preocupa com o trabalho verdadeiro, só pensando em seu próprio benefício.

Liechtenberg e Stone (2000, p. 27) afirmam:

A cultura popular conseguiu de facto separar o trabalho da política. Em primeiro lugar o trabalho: essa coisa pura, sagrada que todos gostamos de pensar que dominamos. Depois, há a política, que nos impede de fazer o que definimos como trabalho. A política é o bicho-papão. É a política que faz com que o chefe não aprove seu brilhante trabalho. É a política que mantém seu salário baixo, que dá a promoção a seus rivais.

Na convivência diária no trabalho surge de tudo: pessoas que parecem maravilhosas, prestativas dispostas a ajudar, outras com cara de infelizes, só enxergando o lado negativo das coisas, algumas sempre querendo perturbar o sossego dos outros, mas todas essas pessoas são normais e querem produzir, aprender mais e crescer. Para Lichtenberg e Stone (2000) existe um tal “*gêmeo do mal*”, assim chamado aquele que parece estar sempre querendo dominar, dar palpites, meter-se onde não é chamado. Por isso é importante pensar bem antes de tomar atitudes que possam trazer prejuízos para si ou para a equipe.

O clima no ambiente de trabalho parece correndo bem, quando repentinamente, aparece alguém superior com o fim de dar ordens, mudar a rotina e as equipes já ficam preocupadas.

Mas o principal se resume na dúvida se essa nova pessoa é de fácil relacionamento, representa alguma ameaça ou se é indiferente e quais são seus planos.

Outra dificuldade aparece quando chegam pessoas novas na organização e surge uma indagação sobre como enfrentar todos os olhares, às vezes interrogativos, outras vezes de acolhida ou descontentamento. O importante é que nas primeiras semanas é mais uma etapa de aprendizado, conhecimento muito do local e dos colegas do que trabalho propriamente.

As pessoas que trabalham numa mesma empresa tendem a fazer amizades e formar grupos por afinidades tanto pessoais como profissionais. Isso parece um bom sintoma, mas é preciso estar atento para não se misturar às actividades da empresa com as pessoais, o que seria desastroso para ambos. As divergências pessoais e profissionais podem ser benéficas no ambiente de trabalho desde que bem administradas.

Lichtenberg e Stone (2000) afirmam que há sempre discordâncias entre os setores. O departamento de vendas e o financeiro estão sempre em desacordo. O pessoal do planejamento não se entende com o do administrativo. As áreas de produção e de marketing não conseguem se entender. O gerente da região Sul luta com os gerentes de outras regiões. O mesmo acontece com os “criativos” e os “engravatados”, termos esse criados em consequência da irritabilidade de algum funcionário.

Os seres humanos têm comportamentos e sentimentos próprios, agindo portanto, de acordo com seu temperamento por vezes até inadequado ao ambiente de trabalho gerando conflitos. Conflitos esses comuns dentro das empresas e que podem ser contornados com habilidade e compreensão. As diferenças individuais e as divergências de opiniões ajudam na evolução e no crescimento de qualquer empreendimento desde que tratadas com equilíbrio e serenidade.

Lichtenberg e Stone (2000, p.57) entendem:

[...] da mesma forma com que a natureza, as empresas também têm um plano mestre. Rixas internas são vitais para o processo de selecção natural. As contendas favorecem a sobrevivência dos negócios. Uma organização não precisa ser muito aconchegante, pois o conforto exagerado pode criar languidez o que convida a se tornar um perdedor, por não buscar a conquista de vitórias.

Nas organizações “ponto com” torna-se necessário um treinamento especial, pois o trabalho se realiza quase que isolado, sem que haja muito contacto entre os funcionários, uma vez que eles

ficam muito separados, por isso precisam ser estimulados a se entrosar com os demais, mesmo no pouco espaço de tempo que permanecem em contacto uns com os outros.

2.1.5 MODELOS DE ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Com a finalidade de melhor se conhecer o clima das organizações, alguns modelos foram criados onde os pesquisadores podem dispor de duas opções básicas, em uma delas a autora adota um conjunto de factores já conhecidos e consagrados pela literatura e o outro ela própria elabora seu modelo. A seguir apresentam-se alguns modelos usualmente utilizados para o estudo do clima organizacional.

a) Modelo de Litwin e Stinger – Segundo Chiavenato (1979), o modelo de Litwin e Stinger é um estudo empírico para medir o clima organizacional através dos seguintes factores:

- ♦ Estrutura – o sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em sua situação de trabalho; com muitas regras, regulamentos, procedimentos;
- ♦ Responsabilidade – o sentimento de ser o próprio chefe; não haver dupla verificação em suas decisões;
- ♦ Riscos – o senso de arriscar e de desafio no cargo e na situação de trabalho;
- ♦ Recompensa – o sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; a ênfase na recompensa versus criticismo e punições;
- ♦ Calor e apoio – o sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização;
- ♦ Conflito – o sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos, a ênfase calcada sobre diferentes aqui e agora;

b) Modelo de Kolb – O modelo de Kolb utiliza uma escala de sete factores do clima, conforme Kolb et al. (1978):

- ♦ Conformismo – o sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização, os membros do grupo sentem que há muitas regras,

procedimentos, políticas e práticas às quais devem-se amoldar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como deveria ser feito;

- ♦ Responsabilidade – dá-se responsabilidade pessoal aos membros da organização para realizarem sua parte nos objectivos da organização; o grau em que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem terem de verificar os superiores de cada etapa;
- ♦ Padrões – a ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que ela coloca objectivos estimulantes, comunicando-lhes o comprometimento com esses objectivos;
- ♦ Recompensas – o grau em que os membros sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados por bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos quando algo sai errado;
- ♦ Clareza Organizacional – o sentimento, entre os membros, de que as coisas são bem organizadas e os objectivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos;
- ♦ Calor e apoio – o sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho;
- ♦ Liderança – a disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direcção de outros qualificados. Quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem-sucedida. A liderança é baseada na perícia. A organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas;

c) Modelo de Schneider & Barlet – De acordo com Santos (1983), estes autores trabalham com seis factores para medir clima organizacional, sendo que cada item corresponde a uma descrição da organização, estando assim definido:

- ♦ Suporte Administrativo – relacionado com o interesse activo que o supervisor tem no progresso do servidor;
- ♦ Estrutura Administrativa – avalia em que grau o administrador faz uso de orçamentos, exige do servidor o uso de material de venda e obtenção de novos clientes;
- ♦ Preocupação com Novos Servidores – os itens aqui relacionados com aspectos de selecção, orientação e treinamento de novos servidores;
- ♦ Independência dos servidores – descrevem aqueles servidores que decidem seguir seu próprio ‘caminho’;
- ♦ Conflitos Internos – presença de grupos internos ou outros grupos externos à empresa e ao ‘boicote’ da autoridade administrativa pela empresa;
- ♦ Satisfação geral – grau em que a empresa promove encontros sociais periódicos dos empregados com a supervisão e o trabalho da empresa.

d) Modelo de Campbell – Conforme Santos (1983), a contribuição de Campbell foi no sentido de identificar quatro factores que devem caracterizar dimensões comuns em qualquer instrumento de clima. Os itens sugeridos são:

- ♦ Autonomia individual – baseada na responsabilidade individual, independência e oportunidade para usar iniciativa pessoal e tomar decisões;
- ♦ Grau de estrutura – baseado no grau em que os objectivos e métodos para o trabalho são estabelecidos e comunicados ao subordinado pelo supervisor;
- ♦ Orientação para recompensa – baseado nos factores de recompensa, satisfação geral, orientação para a promoção e auto-realização;
- ♦ Consideração, calor e apoio – baseado nos factores de suporte administrativo, treinamento de subordinados, amizade e apoio.

e) Modelo de Jabri – Esse modelo foi desenvolvido por Jabri (1986) para estudos de clima em uma indústria farmacêutica com aproximadamente 300 técnicos e cientistas de pesquisa e desenvolvimento, agrupados em 18 equipes, utiliza 11 dimensões, como segue:

- ♦ Apoio do líder do grupo;
- ♦ Flexibilidade e autonomia;
- ♦ Conflitos;
- ♦ Produtividade;
- ♦ Cooperação;
- ♦ Perspectivas de promoção;
- ♦ Demanda sobre os membros do grupo;
- ♦ Apoio da alta gerência;
- ♦ Distribuição de tarefas;
- ♦ Realização;
- ♦ Falta de inovação.

f) Modelo de Colossi – O modelo desenvolvido por Colossi teve como finalidade analisar o clima organizacional de uma empresa agro-industrial de Santa Catarina-Brasil, levando em consideração os seguintes factores, segundo Colossi apud Sartor (2001):

- ♦ Filosofia e ambiente geral na empresa;
- ♦ Condições físicas de trabalho;
- ♦ Sistema de avaliação e controle;
- ♦ Treinamento e desenvolvimento profissional;
- ♦ Progresso funcional;
- ♦ Comportamento das chefias;
- ♦ Satisfação pessoal;
- ♦ Sistema de assistência e benefício;
- ♦ Lazer;
- ♦ Relacionamento sindical.

Os modelos são desenvolvidos e ajustados a uma realidade própria de cada tipo de organização estudada, abordando aspectos relacionados com sua especificidade. São fundamentais na determinação do clima, estabelecendo a ligação entre o nível individual e o nível organizacional, levando-se em consideração o que os indivíduos numa colectividade pensam a respeito do lugar no qual trabalham.

2.2 Factores significativos para o estudo do clima organizacional na SCAF do Tribunal Administrativo

Ao avaliar os instrumentos e modelos observa-se que o número de dimensões estudadas é extenso, como também é o número de itens incluídos em cada pesquisa, não havendo uma concordância sobre as variáveis que avaliam o clima de uma organização específica.

Segundo Sartor (2001), para cada organização é necessário propor um conjunto de factores específicos.

O estudo do clima organizacional de SCAF do Tribunal Administrativo pressupõe que, devido à complexidade e especificidade desse tipo de organização, pode-se considerar, para efeito de estudo, um conjunto de características que as distinguem das demais organizações.

Com base no entendimento das variáveis estabelecidas nos diferentes modelos anteriormente citados, bem como numa avaliação de sua relação com uma organização de controlo financeiro, como é o caso da SCAF do Tribunal Administrativo, foram estabelecidos os seguintes factores que são utilizados no presente estudo:

a) Instituição e Profissão – Segundo Perrow (1961), se uma organização é bem considerada, ela pode com mais facilidade atrair pessoas, influenciar legislação relevante, exercer poder informal na comunidade e assegurar um número adequado de clientes. A organização pode ser colocada em um nível de imagem pública favorável ou desfavorável. Com relação aos auditores, trabalhar numa instituição reconhecida, respeitada e com boa imagem leva, além do incremento no currículo, ao sentimento de orgulho por estar num estabelecimento conhecido pela excelência.

O relacionamento com a instituição também depende de incentivos que a mesma oferece aos seus funcionários. Grillo (1987) conceitua incentivos como sendo as acções ou atitudes que actuam na organização como estimulantes do trabalhador, contribuindo para o aumento de sua motivação e produtividade.

Por fim, a boa relação do auditor com a instituição pressupõe um bom ambiente de trabalho. Hall (1984) afirma que os ambientes das organizações são factores cruciais para compreender

o que se passa nelas e com elas. Portanto, a empresa tem que dar condições de trabalho para seus funcionários esperando uma maior eficiência nos serviços executados como retorno.

Nesse sentido, Schein (1982) define as condições organizacionais internas fundamentais para o desenvolvimento do trabalho como:

- ◆ Capacidade de assimilar e comunicar informações de modo confiável e válido;
- ◆ Flexibilidade interna e criatividade para efectuar as mudanças que são impostas pela informação obtida;
- ◆ Integração dos inúmeros objectivos da organização e compromisso com os mesmos, da qual decorre a disposição para mudar, quando necessário;
- ◆ Clima interno de apoio e de ausência de ameaças, pois a sensação de estar sendo ameaçado compromete a boa comunicação, reduz a flexibilidade e estimula a autoprotecção, em vez de estimular o interesse pelo sistema total;
- ◆ Capacidade de replanear continuamente a estrutura da organização para que ela seja coerente com seus objectivos e tarefas.

b) Satisfação com o trabalho – O trabalho só se desenvolve e se torna dinâmico quando o profissional sente prazer em realizá-lo. Um dos pontos-chave dessa realização pessoal está na escolha da profissão, no gosto pelo que faz e isto está relacionado directamente com auto-estima que funciona como impulsionador na execução das tarefas.

Para Hesselbein et al (1997, p.243), “*Auto-estima é a experiência de ser competente para lidar com os desafios básicos da vida e de ser digno da felicidade*”. Refere-se a confiança na eficácia da própria mente e na capacidade de pensar, de confiar na capacidade de aprender, fazer escolhas apropriadas e gerir mudanças. Algumas práticas são relevantes para se construir a auto-estima:

- ◆ A prática de viver conscientemente – onde se inclui o respeito pelos factos, participação intensiva naquilo que se faz, estar totalmente aberto a qualquer informação, conhecimento ou feedback que afirme interesses, valores, metas e planos. Também se caracteriza pela busca de compreender não apenas o mundo em volta mas também o mundo interior.

- ♦ A prática da auto-aceitação – em que está presente a disposição de admitir, experimentar e assumir responsabilidade pelos próprios pensamentos, sentimentos e acções sem fugir, negar ou refutar e sem se repudiar. É ser capaz de permitindo avaliar os próprios conceitos, vivenciar emoções e analisar acções sem, necessariamente, apreciá-las, aprová-las ou justificá-las.
- ♦ A prática do senso de responsabilidade – esta consiste em perceber que somos os autores de nossas escolhas e acções, e que cada um de nós é responsável pela própria vida, pelo próprio bem-estar e pela realização de nossas metas. É reconhecer que se precisarmos da cooperação de outras para atingir nossos objectivos, devemos estar prontos para oferecer algo a quem precisar de nossa colaboração.

Com essas práticas torna-se possível sentir-se realizado enquanto profissional e pessoal.

c) Relacionamento interpessoal – Segundo Chiavenato (2001), o relacionamento interpessoal refere-se a uma relação entre duas pessoas de qualquer natureza. Do relacionamento espera-se reciprocidade entre as partes, o que nos permite compreender os sujeitos da interacção no exercício de seus papéis. Porém, num relacionamento quase sempre há conflitos.

Para Lichtenberg e Stone (2000) comentam que em todo lugar ou em qualquer empresa no mundo, cada pessoa desempenha determinado papel e normalmente está em conflito com outro. Trava-se uma luta pela busca de algo melhor, com a intenção de mostrar suas habilidades e capacidade como se fossem até inimigos.

Para Sartor (2001), os conflitos entre os grupos originam-se, principalmente, das diferenças individuais, dos recursos limitados, da diferenciação de papéis e do clima organizacional.

Para Rizzatti (1995), as inúmeras interdependências inerentes às organizações tornam os conflitos interpessoais inevitáveis, ou seja, é quase impossível a criação de organizações isentas de conflitos entre indivíduos.

Para Lichtenberg e Stone (2000), o ideal é um ambiente de companheirismo, de união, de esforços mútuos e até mesmo de boa amizade, que pode ser factor importante a facilitar o desenvolvimento e crescimento dos negócios, quer numa grande empresa, quer numa pequena.

A intensidade dos conflitos bem como o resultado deles podem também estar ligada à cultura da organização que dita suas regras segundo suas crenças.

d) Mudanças na Organização – O homem sempre buscou descobrir coisas novas e melhores condições de vida. Todo esse afã do ser humano em buscar conhecimento provocou e provoca até hoje grandes mudanças no mundo dos negócios. Como ser social que é, o homem muda de comportamento de acordo com suas necessidades básicas, e por assim ser transforma o ambiente em que vive.

Administrar não é um acto tão simples como às vezes nos parece. Administrar implica em agir com e por meio de outros para alcançar metas, que venham proporcionar satisfação para a organização e para todos os seus membros. As estruturas organizacionais sofreram e sofrem mudanças continuamente, e de forma mais acelerada nas últimas décadas.

Transformar as organizações significa enfrentar desafios tais como: saber para quem se produzir, que cliente pode comprar seus produtos ou serviços, que nível de renda possui seus clientes e até a questão demográfica é um factor a se considerar. Se cai a taxa de natalidade, significa que no futuro não teremos uma clientela muito jovem e sim pessoas mais amadurecidas, e com gostos diferentes daquele que hoje consomem.

Segundo Drucker (1993) as empresas tomam consciência de sua posição no mercado, mantêm registo de facturamento e sabem se as vendas aumentam ou diminuem, mas não tem conhecimento do número que realmente importa: a parte da renda a ser gasta em produtos e serviços.

Porter et al (1998) refere-se à mudança como algo necessário à evolução das práticas administrativas. Segundo o autor:

[...] estamos constantemente aprendendo a gerir instituições grandes e complexas e o fazemos hoje melhor que há vinte anos”. Quando se fala em mudanças pensa-se em melhorar eficácia operacional, melhorar a qualidade de gestão e modificar sua posição competitiva. (Porter et al, 1998, p.34)

Não se pode esquecer que as mudanças não ocorrem pacificamente, pois elas geram incertezas, inseguranças, medo do fracasso, enfim, criam uma instabilidade emocional que não se pode desprezar. É aí que entra o papel do líder que deve ter um senso de equilíbrio e segurança muito grande para transmitir aos demais. O impacto das mudanças gera o conflito caracterizado pela divergência entre o velho e o novo gerado pelas perspectivas do que pode

advir. O conflito pode surgir em vários ambientes: Entre gerentes e subordinados, entre o agir e o pensar, entre os próprios empregados, na busca do fazer melhor, enfim, em vários campos mas se for bem administrado pode trazer bons resultados.

e) Condições de trabalho – Compreende as condições estruturais do trabalho de auditoria. O auditor necessita de meios que possibilitem a execução de trabalho de auditoria com profissionalismo, independência, zelo, integridade, idoneidade, respeitabilidade, justiça e imparcialidade.

O auditor independente, conforme Franco e Marra (1998), precisa possuir condições relativas à pessoa do auditor, à entidade auditada e às condições materiais para o exercício da profissão. As condições relativas à pessoa do auditor dizem respeito aos requisitos que ele deve preencher para exercer a profissão. Essas condições são as seguintes:

- i). Condições culturais – conhecer a língua pátria para estudar e redigir relatórios e uma língua de uso universal para leitura de livros, revistas e publicações técnicas estrangeiras. Possuir conhecimento em matemática financeira, legislação comercial e fiscal, organização e administração de empresas, economia e finanças empresariais, processamento de dados, economia e técnica bancária, técnica e política comercial, relações públicas e humanas, estatística, sociologia, psicologia, normas de sistemas baseadas em ISO;
- ii). Condições técnicas – conhecer os princípios gerais de contabilidade (princípios fundamentais de contabilidade, convenções de contabilidade, normas disciplinares da escrituração e normas disciplinadoras da elaboração de balanços), sistemas de contabilidade, técnicas de contabilidade (auditoria e análise de demonstrações financeiras), e planificação e organização da contabilidade;
- iii). Condições intelectuais – possuir alto quociente de inteligência, opinião própria, independência mental, força de vontade, espírito analítico e observador, ser pesquisador, ser estudioso e ter vontade de saber;
- iv). Condições de integração profissional – possuir dignidade profissional, vivência na profissão, ambição de progresso profissional, independência profissional, filiação a

entidades de sua classe, cooperação e respeito com outros profissionais e consciência das responsabilidades profissionais;

- v). Condições de educação e civismo – comportamento educado e compreensivo, tolerante, habilidoso no trato com colegas, clientes e funcionários, respeitador dos direitos de terceiros, das leis e autoridades;
- vi). Condições morais – possuir requisitos como integridade, idoneidade, respeitabilidade, carácter ilibado, padrão moral elevado, vida privada irrepreensível, justiça e imparcialidade;
- vii). Condições relativas à ética profissional – manter elevado padrão dos serviços prestados, basear-se somente em elementos seguros de convicção, cobrar honorários justos, não manter vínculo económico com a empresa ou parentesco com seus directores, manter sigilo profissional, não aceitar serviços com a finalidade de defender interesses pessoais, ter consideração pela classe e por colegas e respeitar o código de ética da profissão.

Para desenvolver trabalhos eficientes o auditor deve comprovar suas habilidades e estar sempre buscando novos conhecimentos.

Por sua vez, a empresa auditada deverá dar condições aos auditores para a auditoria externa independente, mantendo a escrituração contabilística clara e actualizada, a documentação devidamente arquivada, possuindo controlos internos eficientes, dando acesso a todos os registos, documentos, demonstrações e áreas da empresa, bem como dar liberdade funcional ao auditor.

Quanto às condições materiais para o exercício da auditoria, a entidade auditada deverá fornecer uma sala reservada, materiais e equipamentos de apoio, e pagamento de honorários condizentes com o alto grau de responsabilidade da função.

O auditor deve conhecer as actividades, as transacções e as práticas contabilísticas da entidade auditada antes de assumir a responsabilidade pela auditoria das demonstrações financeiras. Ao perceber que não está capacitado para desenvolver os serviços adequadamente, em função da

especialização requerida e dos objectivos da empresa auditada, o auditor deverá recusar o trabalho.

Quando se trata de uma instituição de auditoria financeira independente, consideram-se fundamentais as seguintes condições materiais de trabalho: computadores e impressoras portáteis, flash drivers, legislação, sistemas informáticos de comunicação e transmissão de informação, dicionários, retroprojectores, data shows e salas específicas para algumas actividades.

A falta de tais condições dificulta a execução em pleno dos trabalhos de auditoria. Nessa situação, o clima organizacional, principalmente no tocante aos auditores, ficaria afectado, em face das dificuldades para a realização de um bom trabalho.

f) Remuneração – Segundo Chiavenato (2000), remuneração é género de que são espécies o salário e os benefícios. A remuneração compreende o conjunto de vencimentos que o empregado recebe por sua prestação de serviços, incluindo aí, o salário como parte principal.

Werther e Davis (1983) conceituam salário como uma remuneração directa porque se baseia em factores críticos do cargo ou desempenho. Para Chiavenato (2000), “o salário é o devido e pago pelo empregador em função do cargo ocupado pelo empregado e seu tempo à disposição do empregador”.

Aquino (1980) define benefícios como sendo um tipo de salário indirecto. É uma maneira de a empresa complementar a renda do funcionário. A concessão de um benefício deve ser de acordo com as necessidades do funcionário e só deve ser efectivada quando a empresa puder assegurar a continuidade do benefício. Sartor (2001) afirma que há benefícios legais (estabelecidos por lei) como a vale-transporte, alimentação e outros, e assistenciais que são aqueles oferecidos pela empresa ou conquistados pelos empregados, que normalmente têm por objectivo motivar as pessoas para o trabalho (comissões, gratificações e outros).

O salário e os benefícios juntamente com outros adicionais como hora extra, adicional nocturno, adicional por insalubridade formam a remuneração.

Tanto o nível de salário como as concessões de benefícios constituem elementos importantes no tocante ao clima organizacional, principalmente em instituições de auditoria, visto que os auditores são uma classe que muito se queixa e luta pela dignidade de sua remuneração.

g) Qualificação Profissional – Um dos factores importantes para o profissional de determinada carreira é a qualificação profissional. Ao sair da faculdade, o indivíduo recebe o diploma que lhe confere um título para actuar no mercado de trabalho. Entretanto, o conhecimento que traz em sua ‘bagagem’ não é suficiente para enfrentar os desafios que encontrar ao longo do caminho. Portanto, a posse de um diploma não significa conhecimento em grande escala. É preciso continuar estudando para manter seu espaço no mercado. Aperfeiçoamento, especialização, mestrado, doutorado, além de simpósios, palestras, convenções, seminários, enfim, tudo que possa acrescentar à vida profissional é válido.

Segundo Santos (2001), o papel da organização no que concerne à qualificação profissional é de fundamental importância. Investimento no pessoal significa ganho, e não perda. A instituição ganha pela satisfação do funcionário que se sente valorizado e ganha qualidade do serviço desempenhado por ele.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Modelo Teórico

Para o presente trabalho foi elaborado o modelo teórico conforme a figura apresentada abaixo.

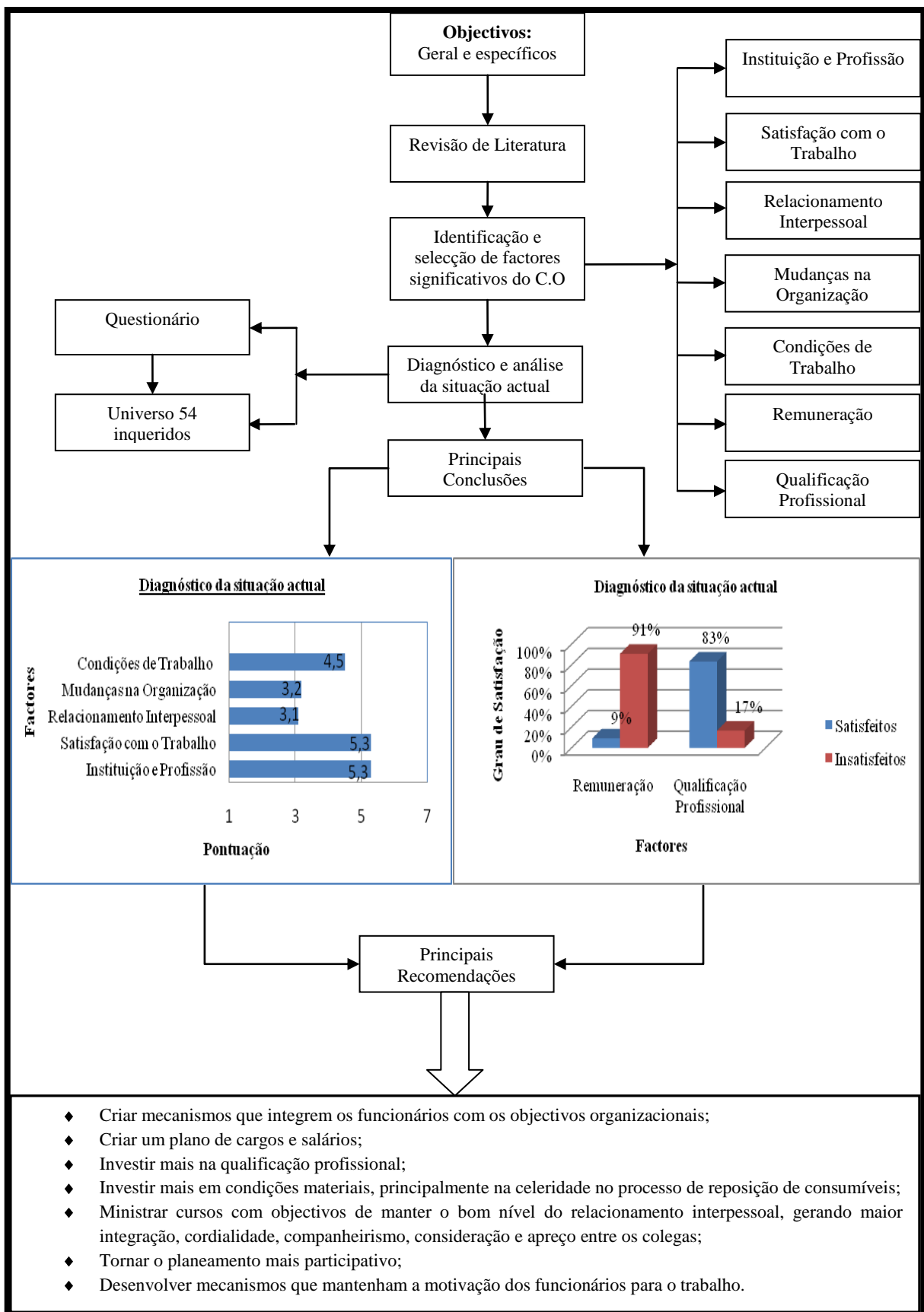


Figura 2 – Modelo Teórico
Fonte: Adaptado de Huse e Cummings

3.2 Caracterização da Pesquisa

O presente tema de pesquisa reporta - se ao conhecimento científico por se tratar de um estudo académico.

Para Ruiz (1996), todo o conhecimento consiste numa relação sui generis entre o sujeito cognoscente e o objecto conhecido: relação de assimilação do objecto pelo sujeito.

Vergara (2000) apresenta diversos tipos de pesquisa a serem aplicadas em trabalhos académicos e em pesquisas científicas. Tais tipos podem ser classificados em dois grupos:

Quanto aos fins e quanto aos meios:

Quanto aos fins a pesquisa em questão é descritiva e explicativa.

Descritiva porque expõe características de determinada população, estabelecendo correlações entre variáveis.

Explicativa porque também visa tornar algo inteligível, justificar-lhes os motivos, esclarecendo quais factores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenómeno, no caso, o clima organizacional.

Quanto aos meios de investigação é pesquisa de campo, bibliográfica e estudo de caso.

É pesquisa de campo, pois se trata de uma investigação empírica realizada no local (SCAF) onde ocorre um fenómeno (clima organizacional).

É bibliográfica, pois contém uma revisão de literatura em material acessível ao público em geral.

Por fim, é um estudo de caso porque tratou-se da análise de uma unidade organizacional específica, a SCAF do Tribunal Administrativo, em que abrangeu dimensões do Clima Organizacional.

De acordo com o tema da pesquisa e baseando-se na base conceitual apresentada escolhemos como método de pesquisa o estudo de caso, com objectivo de estudar mais profundamente o Clima Organizacional vivenciando na SCAF do Tribunal Administrativo.

O estudo de caso caracteriza-se por colecta e registo de dados de um caso particular, visando à apreensão da totalidade da situação, com o fim de avaliá-la analiticamente. É um método que se supõe poder adquirir conhecimento do fenómeno estudado a partir de uma exploração exaustiva de um caso, reunindo grande número de informações detalhadas que sejam capazes de compreender a complexidade de um caso concreto.

No caso específico desse estudo, trata-se de um estudo de caso que se propôs a analisar o clima organizacional de uma instituição de Auditoria Financeira Independente, tendo como alvo o universo dos auditores financeiros da referida instituição. Foram questionados aspectos do ambiente de trabalho tais como: satisfação com o trabalho na instituição e sua realização, relacionamento entre os membros da equipe dos auditores, condições de trabalho, remuneração e qualificação profissional.

Para Bruyne et al. (1977), o estudo de caso permite que se faça um estudo mais aprofundado de casos específicos, ou seja, uma análise mais intensa empreendida numa única ou algumas organizações reais. O estudo de caso possibilita reunir informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vista a apreender a situação.

Do ponto de vista do Stake apud Roesch (1999), o estudo de caso não é um método, mas sim a escolha de um objecto a ser estudado. O estudo de caso pode ser único ou múltiplo e a unidade de análise pode ser um ou mais indivíduos. Alguns aspectos caracterizam o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa, que permite estudar certo fenómeno em profundidade dentro de seu contexto.

Segundo Roesch (1999), o ponto forte do estudo de caso encontra-se na capacidade de se explorar processos sociais que se desenvolvem no interior das organizações, cujo carácter define o ambiente organizacional. Trata-se de estudo mais detalhado e que se aprofunda mais numa determinada situação. Neste caso o estudo foi realizado na SCAF do Tribunal Administrativo onde concentrou-se a pesquisa na equipa de auditores financeiros independentes da instituição.

3.3 População

A pesquisa foi realizada no âmbito do Tribunal Administrativo, designadamente na sua terceira secção de Contas e Auditoria Financeira – SCAF e teve como universo todos auditores financeiros desta secção em exercício nos meses Abril a Agosto de 2008.

Para alcançar os objectivos da pesquisa foi realizada a distribuição de um questionário para um universo de 54 auditores financeiros, a fim de se obter dados em que foram especificados vários factores do Clima Organizacional.

Gil (1994) afirma que de modo geral, as pesquisas sociais abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-los em sua totalidade. Por essa razão, nas pesquisas sociais, é muito frequente trabalhar com uma amostra, ou seja, pequena parcela dos elementos que compõem o universo.

Tratando-se de uma população não numerosa para a realização da pesquisa, foi considerado o universo de 54 auditores financeiro da SCAF. Os dados foram colectados no período de 1 de 15 Abril de 2008.

3.4 Limitações da Pesquisa

Os dados de clima organizacional foram obtidos junto de um universo de 54 auditores. Os questionários foram enviados a todos os 54 auditores financeiros da SCAF tendo todos respondido dentro do período de colecta de dados planeado. Dessa forma, foram analisados os 54 questionários recebidos e para efeitos do presente trabalho, as conclusões e recomendações dizem respeito ao universo de 54 auditores financeiros da SCAF e ao período em referência.

No próximo capítulo apresenta-se o resultado da análise dos dados visando responder às perguntas de pesquisa.

3.5 Caracterização da população

Nesta etapa do trabalho são apresentados dados básicos referentes aos auditores, nomeadamente idade, sexo, estado civil, nível e área de formação, experiência profissional e renda familiar. Assim, os auditores da SCAF inqueridos apresentam o seguinte perfil:

- ♦ **Idade** – concentrados na faixa de 20 a 30 (77,8%);

- ♦ **Sexo** – concentração no sexo feminino (53,7%);
- ♦ **Estado civil** – concentrados na situação de solteiros (64,8%);
- ♦ **Nível de Formação** – a maioria dos auditores são técnicos médios (72,2%), seguido de licenciados (14,8%), bacharéis (11,1%) e mestrado incompleto (1,9%);
- ♦ **Área de Formação** – o maior número concentra-se no curso de Contabilidade e Auditoria (77,8%), seguido do curso de Direito (16,9%), Gestão (3,8%), Economia (3,8%) e (3 outros cursos – 5,7%);
- ♦ **Experiência Profissional** – maior número de auditores apresentam-se com experiência profissional na área de auditoria financeira de menos de 3 anos (72%) e 15% de auditores têm experiência profissional que varia de 3 a 5 anos.

3.6 Colecta e Análise de Dados

Na concepção de Cervo e Bervian (1996), a colecta de dados envolve diversos passos, tais como determinar a população a ser estudada, a elaboração do instrumento de colecta, e também a programação da própria colecta. Questionário e entrevista constituem-se elementos bastante usados nas pesquisas sociais.

Segundo Gil (1994, p.124) “o questionário constitui hoje uma das mais importantes técnicas disponíveis para a obtenção de dados nas pesquisas sociais”.

Uma vez colectados os dados, dar-se início a análise e interpretação dos mesmos. Sobre esses dois processos, Gil (1994) coloca que ambos, apesar de conceitualmente distintos, aparecem sempre intimamente ligados. A análise tem como meta organizar e sumariar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação. Já a interpretação de dados tem como objectivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros acontecimentos anteriormente ocorridos.

Para análise de dados foram utilizados instrumentos como tabulação electrónica de dados, tabelas de frequência, gráficos.

Para interpretar dados não há padrões a serem seguidos, mas recomendam-se os cuidados que devem ser tomados. Deverá ser verificada a relação entre os dados empíricos e a teoria estudada para chegar às considerações finais.

Goode Haat apud Gil (1994) dão ênfase à importância da teoria para o conhecimento de generalizações empíricas.

Minayo *et al* (1996, p.19), destaca a teoria como sendo “*um conhecimento de que nos servimos no processo de investigação como um sistema organizado de proposições, que orientam a obtenção de dados e a análise dos mesmos, que veiculam seu sentido*”.

Para colecta de dados o instrumento utilizado na pesquisa foi o questionário que serviu de base para a verificação do clima da organização.,

O questionário foi dividido em nove questões. O primeiro refere-se aos dados pessoais. Neste, houve preocupação em detectar o perfil dos auditores pesquisados. Inclui idade, sexo, estado civil, nível de formação, área de formação, tempo de experiência profissional e o tempo de serviço na instituição em análise. Do segundo ao sexto são questões fechadas referentes ao ambiente de trabalho, que visaram detectar o nível de satisfação dos auditores pesquisados, em função da cultura da organização, isto é, as práticas administrativas e de gestão da instituição, variando de 1 a 7. Para maior detalhe, ver Apêndice.

Os grupos 7 e 8 contêm questões semiabertas e o grupo 9 é uma questão aberta.

A análise dos dados foi realizada de forma qualitativa e quantitativa. Porque enquanto qualitativa apresentou o resultado das questões semiabertas e abertas, e enquanto quantitativa preocupou-se com as questões em que os resultados foram apresentados sob a forma de gráficos e tabelas usando números.

Para a análise dos dados foram utilizados os seguintes softwares: Para tabular os dados e produzir gráficos foi utilizado o *Microsoft Excel*. Após a análise foram definidas as categorias de respostas para a computação de frequência relativa a cada categoria, a fim de que se obtivesse o resultado.

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo apresenta e analisa os dados da pesquisa, tomando por base o referencial teórico apresentado na base conceitual tendo em vista os objectivos do estudo. De acordo com o tema e a organização seleccionada pretendeu-se colher informações dos auditores financeiros da SCAF, e a pesquisa concentrou-se nos auditores cujo resultado apresenta-se a seguir. O capítulo ficou dividido em duas etapas conforme o universo pesquisado e de acordo com a metodologia utilizada.

Na primeira parte mostram-se os resultados da análise das variáveis referentes ao clima organizacional, segundo a percepção dos auditores da SCAF no que se refere à satisfação em trabalhar na instituição, a realização pessoal quanto ao trabalho desenvolvido, interacção com os membros da equipe, qualificação profissional, incentivos oferecidos pela organização, como também o respeito pelos demais funcionários e gestores.

Na segunda parte analisam-se os resultados fazendo uma correlação com a fundamentação da base conceitual, juntamente com sugestões para a instituição em estudo.

O estudo visou atender aos objectivos propostos no primeiro capítulo deste trabalho, bem como responder às perguntas de pesquisa propostas no capítulo 1, que se preocupou em detectar a satisfação dos auditores e os possíveis entraves existentes na instituição, com o fim de apresentar sugestões quanto à solução dos mesmos.

4.1 Análise dos Factores Significativos do Clima Organizacional da SCAF

Nesta etapa, a ênfase será dada às respostas relativas à percepção dos auditores quanto aos factores significativos do clima organizacional. É importante ressaltar que na segunda etapa, especificamente nos 5 primeiros factores há uma escala de valores que vai de 1 a 7.

Os valores mais próximos de 1 são aqueles que indicam grande aceitação ou concordância. Já os valores mais próximos de 7 indicam grande rejeição ou discordância, conforme a figura que segue:

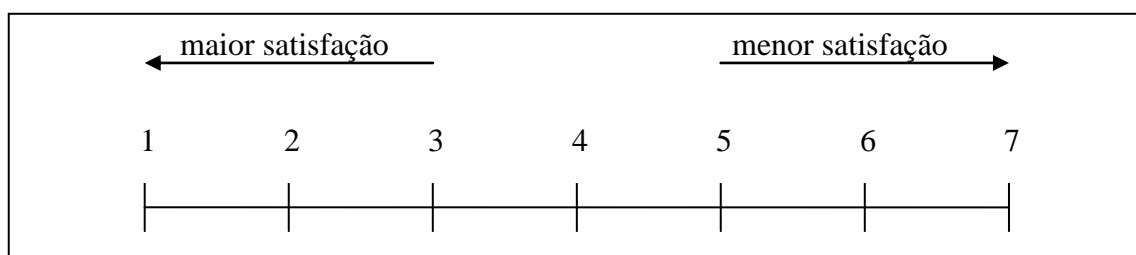


Figura 3 - Escala de valores de satisfação no item e no factor

4.1.1 FACTOR – INSTITUIÇÃO E PROFISSÃO

Conforme o instrumento de colecta de dados ressalta-se que quanto menor a pontuação no item mais satisfeito está o auditor. A resposta com valor 1 indica concordância plena e a 7 discordância extrema. Portanto, pode-se observar na tabela 1 um movimento de satisfação para insatisfação observada no conjunto de auditores pesquisados.

Tabela 1 – Média das respostas dos auditores da SCAF no factor Instituição e Profissão.

Instituição e Profissão	Média
1. Gosto da instituição em que trabalho	3,2
2. Participar das festas é motivo de alegria	3,3
3. Tenho interesse em continuar na profissão	4,1
4. Sou leal com a empresa em que trabalho	4,1
5. Sinto-me feliz por ter escolhido a SCAF	4,2
6. Escolheria esta profissão de qualquer forma	4,3
7. Continuaria na profissão para adquirir experiência	4,4
8. Sinto orgulho da SCAF	5,2
9. Decidir trabalhar na SCAF foi um acerto	5,2
10. Há ambiente de trabalho aconchegante	6,2
11. Continuaria na profissão pelo salário	6,4
12. Continuaria na profissão sem necessidade	6,5
13. Assistência médica medicamentosa e subsídio técnico são incentivos interessantes	6,5
14. Há condições para progredir no desempenho do trabalho	6,6
15. Há incentivos que favorecem a permanência na empresa	6,7
Média geral do factor	5,3

Fonte: Questionários.

Neste factor há 15 itens e de um modo geral, os auditores não estão satisfeitos, já que a média global, conforme a tabela 1, é de 5,3 pontos. Portanto, encontra-se entre os pontos 5 e 7 da escala de valores de satisfação do factor, como mostra tabela acima referida.

Observa-se na tabela 1 que os itens 8 a 15 encontram-se entre os valores médios de 5,2 e 6,7 pontos. Assim, relativamente aos itens lealdade e comprometimento com a instituição, condições de escolha, existência de incentivos, progresso e continuidade na profissão, o conjunto dos auditores inqueridos encontra-se insatisfeito com a instituição, chegando a comprometer o trabalho.

4.1.2 FACTOR – SATISFAÇÃO COM O TRABALHO

De acordo com a tabela 2, o factor 'Satisfação com o Trabalho' apresenta um índice elevado de insatisfação, visto que a pontuação ficou entre 3,1 a 6,8 do nível da pontuação geral do factor satisfação. Como se pode observar ainda na tabela 2, quase em todos os sete itens as respostas foram negativas.

Tabela 2 – Média das respostas dos auditores da SCAF no factor Satisfação com o Trabalho.

Satisfação com o Trabalho	Média
1. Sinto prazer ao realizar o trabalho	3,1
2. Concentro-me no trabalho	3,8
3. Envolve-me bastante com o trabalho	4,8
4. Sinto que faço bem o meu trabalho	5,9
5. Envaideço-me com a qualidade do meu trabalho	6,1
6. Não sinto o tempo passar quando estou trabalhando	6,7
7. Penso no trabalho mesmo não estando trabalhando	6,8
Média geral do factor	5,3

Fonte: Questionários.

4.1.3 FACTOR – RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

O factor Relacionamento Interpessoal é composto oito itens e apresenta um bom índice de satisfação como se pode observar na tabela 3 em relação aos auditores pesquisados, pois em 5 dos 8 itens as respostas foram positivas.

Tabela 3 – Média das respostas dos auditores da SCAF no factor Relacionamento Interpessoal.

Equipe de Trabalho	Média
1. Esforço-me para manter boas relações	2,5
2. Tenho amigos no ambiente de trabalho	2,7

3. Fico atento ao trabalho dos colegas	2,7
4. Vejo meus colegas como família	3,0
5. Disponho-me a ajudar os colegas	3,1
6. Estou pronto a atender às necessidades dos colegas	3,7
7. Mantenho amizade com colegas fora do trabalho	3,8
8. Sinto-me parte integrante da minha equipe	4,5
Média geral do factor	
	3,1

Fonte: Questionários.

Com base na análise do factor, e, considerando o resultado apresentado nas respostas dos auditores pesquisados, verifica-se que estão satisfeitos quanto ao trabalho realizado entre os auditores, que demonstraram um bem-estar na realização do mesmo.

O resultado apresentado na tabela 3 mostra a existência na organização de um ambiente de trabalho relativamente confortável e propício ao desenvolvimento de actividades em equipas, o que favoreceria o clima organizacional.

4.1.4 FACTOR – MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO

Tabela 4 – Média das respostas dos auditores da SCAF no factor Mudanças na Organização.

Mudanças na Organização	Média
1. Exigiu mais habilidade no desempenho das funções	3,1
2. Melhorou a relação entre as chefias e empregados	3,1
3. Despertou-me para a capacitação profissional	3,2
4. Gerou mais interesse pela instituição	3,3
5. Aumentou a participação nas decisões	3,2
6. Menos pressão dos supervisores	3,2
7. Gerou clima amistoso entre os colegas	3,3
8. Facilitou o trabalho	3,2
9. Deu mais autonomia para o trabalho	3,0
10. Melhorou o desempenho dos chefes	2,0
11. Maior facilidade na realização do trabalho	3,0
12. Tornou os empregados mais produtivos	3,3
13. Melhorou o clima de trabalho	3,0
14. Gerou tranquilidade em relação ao futuro	3,0

15. Gerou angústias quanto a demissões	2.7
16. Maior valorização dos empregados	3.0
Média geral do factor	3,2

Fonte: Questionários.

O factor mudanças na organização é composto de dezasseis itens e apresenta algum índice de satisfação visto que todos os itens são inferiores ao ponto médio da escala que é 3,5. Entretanto, não parece comprometer o desempenho das actividades institucionais.

Com base na tabela 4, pode-se dizer que os auditores pesquisados estão satisfeitos com as mudanças ocorridas na organização.

4.1.5 FACTOR – CONDIÇÕES DE TRABALHO

O factor Condições de Trabalho está composto de seis itens e, de acordo com o resultado da análise, este factor não apresenta um bom índice de satisfação visto que apenas o item 1 do instrumento de colecta de dados, que representa a climatização das salas de trabalho, encontra-se próximo do número que representa o índice de satisfação enquanto, os demais encontram-se acima do ponto médio da escala que é 3,5, representando um certo grau de insatisfação.

Com base nos resultados apresentados na tabela 5, pode-se dizer que os auditores pesquisados não estão bem satisfeitos com as condições materiais de trabalho oferecidos pela instituição.

Tabela 5 – Média das respostas dos auditores da SCAF no factor Condições de Trabalho.

Condições de Trabalho	Média
1. As salas de trabalho estão adequadamente equipadas de aparelhos de climatização	1,2
2. O sistema de reposição de consumíveis é eficaz e eficiente	3,2
3. O processo de atribuição dos laptops é adequado	4,1
4. O equipamento informático responde todas as exigências da natureza de trabalho	4,5
5. As salas estão equipadas de mobiliário em qualidade e quantidade necessário para a realização do trabalho	6,8
6. As salas de trabalho têm espaço suficiente para todos os trabalhadores	6,9
Média geral do factor	4,5

Fonte: Questionários.

4.1.6 FACTOR – REMUNERAÇÃO

Este factor está dividido em três partes em que uma analisa o regime de trabalho, outra refere-se aos salários auferidos na organização e ainda a que trata das diferenças de remuneração entre os técnicos médios e superiores.

1.4 Auditores quanto ao salário

Quanto à faixa salarial, pode-se observar que a maioria dos auditores abordados na pesquisa recebe na faixa de 1 a 4 salários mínimos, 40 auditores que representam 74%, do total pesquisado, seguido de outro grupo de 11 auditores, 20% que estão na faixa de 5 a 8 salários mínimos. Vale ressaltar que a diferença salarial resulta do facto da instituição remunerar em função do nível académico, destacando-se a existência de um número bastante significativo de técnicos médios, cujo salário não vai além de 5 salários mínimos.

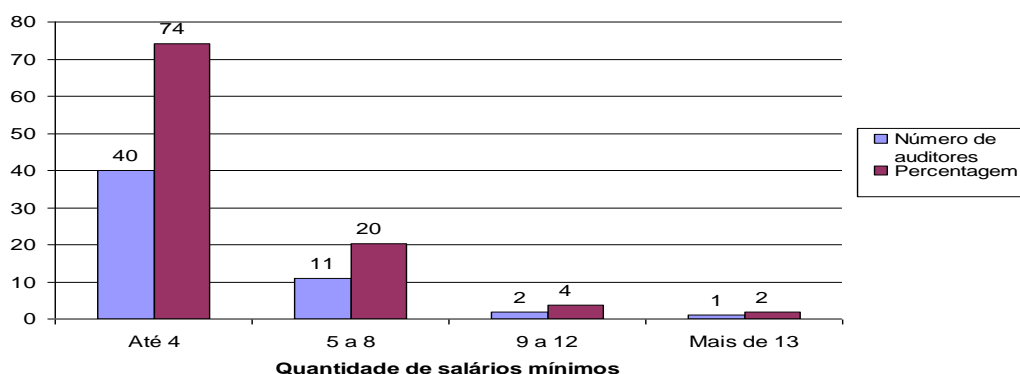


Figura 4 – Auditores da SCAF quanto à faixa salarial

Fonte: Questionários.

1.5 Satisfação em relação ao salário auferido

Pelo resultado apresentado na figura 5, a maioria dos auditores do universo pesquisado na SCAF sente-se insatisfeita com o salário que ganha. Na figura 5, observa-se que 49 auditores, 91 % está insatisfeita com o salário e apenas 9% é que está satisfeita.

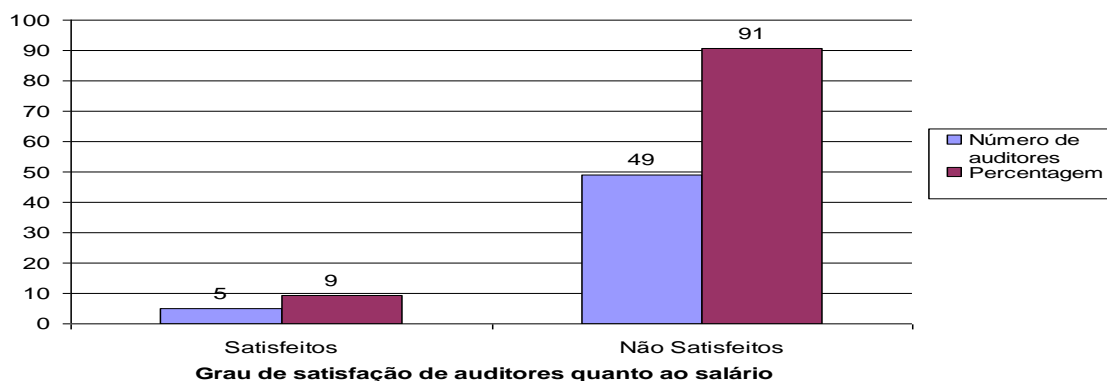


Figura 5 – Satisfação dos auditores da SCAF em relação ao salário auferido.

Fonte: Questionários.

1.6 Diferença de Remuneração

A figura 6 denota que a maioria dos auditores abordados na pesquisa acredita haver diferença salarial entre os auditores em função dos diferentes níveis académicos. Os que não acreditam representam apenas 21%, ao passo que os que acreditam são 79%. De certa forma esse factor gera animosidade entre os técnicos médios e superiores, chegando a ser um problema, pois essa animosidade toma proporções que cheguem a afectar o clima organizacional.

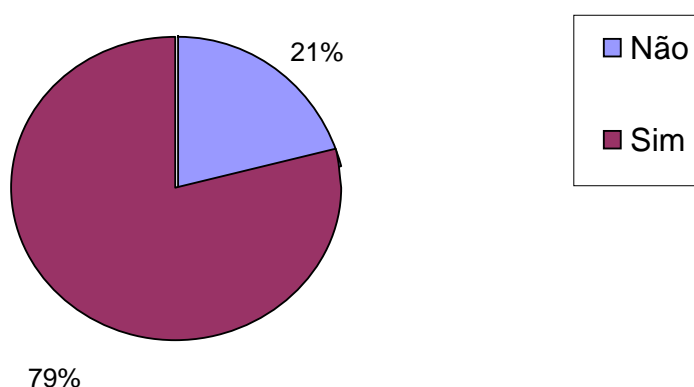


Figura 6 – Opinião dos auditores da SCAF sobre a existência ou não de diferença de remuneração em função dos diferentes níveis

Fonte: Questionários.

4.1.7 FACTOR – QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

Neste factor houve a preocupação de se avaliar o interesse da instituição em investir na formação profissional dos seus auditores. O factor Qualificação Profissional foi dividido em

dois momentos, o que trata do plano de carreira e o que se preocupa com o investimento na qualificação profissional.

a) Expectativas quanto ao plano de carreira da SCAF.

Não existe plano de carreira na SCAF, o que existe é um investimento na qualificação profissional em licenciatura, em função de antiguidade dos técnicos médios.

O nível de satisfação dos auditores quanto ao plano de carreira pode ser notado na figura 7 quando se observa que 45 dos auditores, 83% não estão satisfeitos com a inexistência do plano de carreira, enquanto os demais, 9 dos auditores pesquisados, 17% não demonstraram insatisfação quanto à inexistência do mesmo.

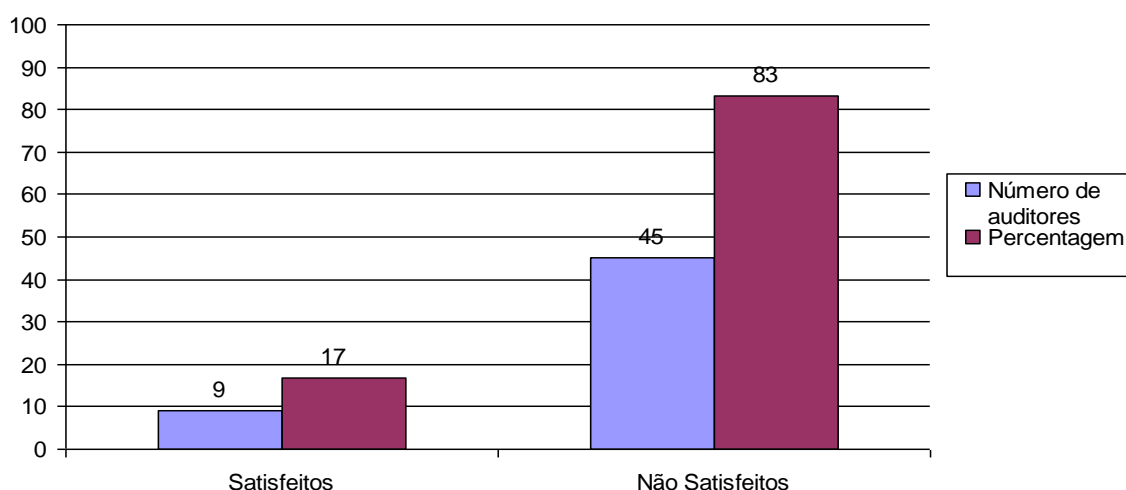


Figura 7 – Satisfação dos auditores da SCAF quanto ao plano de carreira

Fonte: Questionários.

b) Quanto ao investimento na qualificação profissional dos auditores, por parte da SCAF, demonstrou o resultado da pesquisa que 87% estão satisfeitos com a qualificação profissional, contra 13% que dizem não estar satisfeitos.

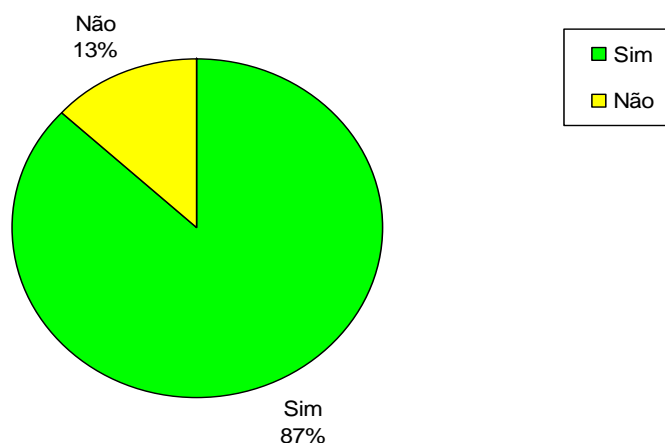


Figura 8 – Satisfação dos auditores da SCAF quanto a sua qualificação profissional

Fonte: Questionários.

Quanto aos incentivos no sentido dos técnicos fazerem o nível de licenciatura em Contabilidade e Auditoria no ISCTEM, 75% disseram que a instituição oferece tal oportunidade, o que significa estarem satisfeitos em relação ao questionamento abordado.

4.2 Análise e proposta de sugestões para o SCAF

Os resultados mostrados são dados que informam a situação dos factores do clima organizacional dentro da SCAF. Contudo carecem de uma análise fundamentada na teoria que serviu de base para a pesquisa, direccionada a uma compreensão mais científica dos mesmos.

Além disso, é preciso conhecer as sugestões apontadas na pesquisa pelos auditores e, juntamente, com a análise dos dados vinculada à teoria apresentar algumas propostas para SCAF, a fim de melhorar o clima organizacional da mesma, que constitui o objecto da pesquisa.

4.2.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS EM FUNÇÃO DA BASE CONCEITUAL

a) Instituição e Profissão – Haja vista a afirmação de Hall (1984) de que os ambientes das organizações são factores cruciais para compreender o que se passa nelas e com elas, é necessário que para a análise do clima organizacional é de suma importância a compreensão do ambiente organizacional. O factor Instituição e Profissão mostra o que a instituição não oferece ao auditor em termos de ambiente de trabalho, que acaba por não se reflectir na lealdade, comprometimento e satisfação.

No ambiente organizacional da SCAF, o factor Instituição e Profissão mostrou pelo resultado da pesquisa que não há um bom nível de lealdade e comprometimento com a instituição, visto que esta não oferece boas condições de trabalho, o que denota um ambiente organizacional desfavorável. Isso faz com que se chegue a uma conclusão tal como a de Hall (1984): não há um bom nível de eficiência no trabalho dentro da SCAF, pois segundo ele, uma empresa que não oferece boas condições de trabalho e um ambiente favorável tem uma menor eficiência no trabalho como retorno. Tal resultado contribui bastante para a composição de um clima organizacional não saudável.

b) Satisfação com o trabalho – A realização profissional é um dos principais componentes do Clima Organizacional, já que influencia na auto-estima dos profissionais. Na SCAF, a satisfação com o trabalho por parte dos auditores apresenta um resultado negativo na maioria de seus aspectos, mostrando um elevado índice desfavorável de realização, envaidecimento e concentração no trabalho que realiza na instituição. Tudo isso não contribui para a auto-estima do auditor. Esta, de acordo com Hesselbein *et al.* (1997), se reflectiria justamente na eficácia e capacidade de pensar dos auditores. Portanto, também a insatisfação com o trabalho, dentro da SCAF, tem um papel fundamental na composição do clima organizacional não bom que lá existe.

c) Relacionamento Interpessoal – Sabe-se que o surgimento de conflitos é quase inerente dentro de uma organização, que é um agrupamento de pessoas, segundo Chiavenato (2001). Mesmo assim, os auditores da SCAF revelaram na pesquisa um nível não muito bom de relacionamento interpessoal, mostrando, inclusive, dificuldade para a realização de trabalhos em grupo. Desse modo, é importante concluir, conforme o defendido por Lichtenberg e Stone (2000), que o crescimento e o desenvolvimento das actividades na SCAF encontram no relacionamento entre os auditores um importante facilitador. Tal situação concorre consideravelmente para a formação de um clima organizacional favorável às actividades institucionais.

d) Mudanças na Organização – Porter (1998) fala de mudança como satisfação de necessidade e tem a ver com a evolução das práticas administrativas. Entretanto, as mudanças nas organizações não ocorrem pacificamente na maioria dos casos, em razão das incertezas e inseguranças. Na SCAF é relativamente diferente. O factor Mudanças na Organização mostra que há alguma satisfação quanto ao processo de mudanças e o resultado chegue a configurar

uma aceitação. Em relação ao clima organizacional, se pode dizer que fique beneficiado em face desse resultado.

e) Condições Materiais de Trabalho – O auditor independente, conforme Franco e Marra (1998), precisa possuir condições relativas à pessoa do auditor, à entidade auditada e às condições materiais para o exercício da profissão. As condições relativas à pessoa do auditor dizem respeito aos requisitos que ele deve preencher para exercer a profissão. O estudo de clima organizacional entre auditores de uma instituição de legalidade de receitas e despesas públicas, faz-se necessário destacá-lo e analisá-lo isoladamente, tendo em vista sua relevância para o bom desempenho do auditor.

Na SCAF o factor Condições de Trabalho não apresentou resultados satisfatórios. Na visão dos auditores, tal factor necessita de avaliação bem mais criteriosa para que se adquira mais e novos recursos materiais. O clima organizacional fica afectado por essa deficiência, em função das dificuldades de trabalho.

f) Remuneração – Na SCAF os auditores revelaram que o salário não é o maior atractivo da instituição. Entretanto, a pesquisa mostrou que a maioria dos auditores não estão satisfeitos com o que recebem e eles estão na instituição porque precisam. Tendo em vista o clima organizacional seria interessante, que a instituição compensasse a remuneração de alguma forma. Sartor (2001) comenta que os benefícios e outros adicionais, que se juntam ao salário fazem com que a remuneração torne-se satisfatória dentro dos padrões da categoria.

g) Qualificação Profissional – Segundo Santos (2001), o papel da organização no que concerne à qualificação profissional é de fundamental importância. Na SCAF o factor Qualificação Profissional apresenta um nível elevado de satisfação. Quanto ao plano de carreira os resultados da pesquisa mostram que os auditores não estão satisfeitos. No que se refere ao investimento na qualificação profissional os mesmos estão satisfeitos em virtude da realização de cursos de aperfeiçoamento e de atribuição de bolsas de estudo para o curso de licenciatura em Contabilidade e Auditoria no ISCTEM. A conclusão a que se pode chegar é a mesma de Santos (2001): a SCAF ganha pela satisfação do funcionário, que se sente valorizado e ganha na qualidade de serviço desempenhado por ele, sendo necessário no mínimo manter ou aumentar o actual cenário.

4.2.2 SUGESTÕES DOS AUDITORES

A questão de número 9 do questionário solicitava sugestões para que pudesse melhorar o clima organizacional. Entretanto, houve uma adesão relevante, pois todos os pesquisados responderam essa questão, pelo que é importante considerá-las. As sugestões apresentadas foram as seguintes: Mais actividades sociais que visem à integração entre os auditores das diversas equipas de trabalho, bem como entrosamento com os demais funcionários da instituição. Outra sugestão foi quanto à melhoria das condições materiais, no que se refere à quantidade e qualidade, a criação do plano de carreiras e salários, e ainda a criação de espaços físicos condignos.

4.2.3 PROPOSTAS PARA A SCAF

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa, com as sugestões apontadas pelos auditores e com finalidade de colaborar com a instituição, recomendam-se os seguintes pontos a serem observados pelos gestores da SCAF:

- ◆ Criar mecanismos que integrem os funcionários com os objectivos organizacionais;
- ◆ Criar um plano de carreiras e salários;
- ◆ Investir mais na qualificação profissional;
- ◆ Investir mais em condições materiais, principalmente no espaço físico e na celeridade no processo de reposição de consumíveis;
- ◆ Ministras cursos com objectivos de manter o bom nível do relacionamento interpessoal, gerando maior integração, cordialidade, companheirismo, consideração e apreço entre os colegas;
- ◆ Tornar o planeamento mais participativo;
- ◆ Desenvolver mecanismos que mantenham a motivação dos auditores para o trabalho.

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As conclusões e recomendações formuladas neste capítulo prestam-se à generalização sobre as percepções dos auditores financeiros da SCAF, quanto aos factores significativos do clima organizacional, uma vez que a população foi representativa em todas as variáveis e tendo em vista os objectivos da pesquisa.

Baseando-se nas conclusões apresentam-se algumas sugestões para o desenvolvimento de novas pesquisa sobre o tema.

5.1 Conclusões

Com base no objectivo geral da pesquisa – conhecer a percepção dos auditores acerca de alguns factores do clima organizacional considerados significativos para a SCAF – permite-se considerar os aspectos conclusivos a seguir.

No tocante ao factor Instituição e Profissão, a satisfação dos auditores foi considerada não boa visto que se aproxima do ponto máximo de insatisfação. Pode-se concluir que aspectos como a imagem da organização, o comprometimento dos auditores com a mesma, a existência de incentivos e boas condições de trabalho apresentam-se num nível não satisfatório, podendo influenciar o bom andamento das actividades. Ao serem questionados sobre o seu relacionamento com a profissão de auditor financeiro, os auditores também se revelaram insatisfeitos.

Ainda neste factor, os auditores não se mostram satisfeitos com o salário a ponto de continuarem na profissão apenas pela remuneração. Contudo, os auditores continuam a trabalhar na SCAF por falta de melhores alternativas.

Com relação a SCAF, os auditores não acreditam ser altamente leais à instituição, e consideram instituição não atractiva. Embora vislumbram condições de progredir no trabalho, em razão do ambiente favorável, não existem incentivos relevantes oferecidos pela instituição.

Em relação ao factor Satisfação com o Trabalho, os auditores também não se revelam bastante realizados. A auto-estima dos mesmos não se revela alta de um modo geral, tendo em vista que eles demonstram não prazer em realizar o trabalho.

Neste factor, os auditores apresentaram uma média de respostas sobre o prazer de realizar o trabalho muito distante do nível máximo de satisfação – 5,3. É uma decorrência da não realização pessoal com a profissão apontada no factor anterior, bem como da falta de condições oferecidas pela instituição. Apresentaram um grau bastante reduzido de envaidecimento com a qualidade do trabalho que realizam (6,1), ou seja, o nível de auto-estima entre eles está tão baixo que reflecte na insegurança e na não efectivação das actividades, ao ponto de não gerar o sentimento de orgulho. O nível de concentração e envolvimento com o trabalho é considerado muito bom, e muito próximo da distração.

O factor Relacionamento Interpessoal apresentou uma atmosfera favorável para o desenvolvimento do trabalho, com destaque para o trabalho em equipa. Os auditores mostraram-se amigáveis e tendencialmente não têm conflitos.

Neste factor, a disposição em ajudar os colegas atingiu um nível muito distante do ponto máximo – 3,1. Da mesma maneira apresentou-se o esforço para manter boas relações – 2,5. Os auditores, de modo geral, dizem ter amigos no ambiente de trabalho, e todos consideram os colegas como uma família. Ainda neste factor, pode-se concluir a predominância de um clima de coleguismo e amizade, o que permite a realização do trabalho de maneira mais objectiva, o que por conseguinte contribui para o crescimento da organização como um todo.

No concernente ao factor Mudanças na Organização, a percepção dos auditores é de serem favoráveis às mesmas, ou seja, de que elas trazem grandes benefícios. De um modo geral, os auditores estão satisfeitos com as mudanças.

Neste factor, houve crença de que as mudanças trouxessem melhor clima de trabalho, maior produção dos empregados, melhor relação entre chefias e empregados, maior participação dos auditores nas decisões, maior facilidade para a realização do trabalho, maior amizade entre colegas ou maior valorização dos empregados, ficando todos esses pontos com média ao redor de 3.

Quanto ao factor Condições Materiais de Trabalho, a percepção dos auditores é de que há muito a melhorar, já que a média geral é insatisfatória. Dentre as respostas desse factor, apenas o item climatização de salas de trabalho, obteve melhor grau de aceitação da assertiva com média 1,2.

Há insatisfação com relação ao espaço alocado aos auditores bem como o equipamento de trabalho. O mesmo ocorre com o processo de reposição de consumíveis e atribuição dos computadores portáteis, ficando todos esses pontos com média acima de 4.

Importa referir que pela natureza do trabalho a reposição tem de ser feita a tempo de modo a não comprometer os prazos.

Em relação ao factor Remuneração, o resultado da pesquisa mostra que o nível de satisfação com relação à remuneração não é considerado bom conforme os resultados da pesquisa.

A grande maioria sente-se insatisfeita com o salário que ganha. Por outro lado, há diferenças consideradas significativas de salários entre os auditores com qualificação superior e os de nível médio, o que pode gerar uma atmosfera de intriga e competição.

De igual modo, comparativamente com as instituições do mesmo ramo, também se pode depreender que no geral, a remuneração dos auditores da SCAF é inferior.

Por fim, o factor Qualificação Profissional, a percepção dos auditores é a de que deve ser instituído um plano de carreira. A maioria dos auditores revelou-se insatisfeita com a inexistência do referido plano.

Também, a maioria dos auditores afirma que há atribuição de bolsas de estudo para fazer licenciatura. Contudo não há bolsas de estudo para níveis de pós-graduação. Conforme a abordagem na base conceitual, a qualificação dos funcionários é de fundamental importância tanto para a satisfação dos mesmos, como para o aumento da produtividade.

5.2 Recomendações

De acordo com os dados e as informações analisadas neste estudo, constata-se a necessidade de desenvolver novas pesquisas. Por isso, são sugeridos os seguintes temas:

- ◆ A relação entre a percepção da imagem da instituição e o grau de conhecimento dos objectivos organizacionais;
- ◆ A influência das condições de trabalho no desempenho profissional;
- ◆ A influência do comportamento das chefias no relacionamento interpessoal;

- ◆ A influência do estilo de liderança no clima organizacional;
- ◆ O impacto da implantação do programa de qualidade no clima organizacional;
- ◆ A influência da cultura no clima da organização;
- ◆ A influência da qualidade das condições de trabalho na satisfação e qualidade de prestação de serviços dos auditores;
- ◆ Os reflexos das mudanças organizacionais em instituições de auditoria financeira na qualidade dos serviços prestados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização.** São Paulo: Makron Books, 1997.

AKTOUF, Omar. **Administração entre a tradição e a revolução.** São Paulo: Atlas, 1996

AQUINO, Cléber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução.** São Paulo: Atlas, 1980.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação.** São Paulo : Atlas, 2000.

BRUYNE, A. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CERVO, A. Z.; BERVIAN, P.A. **Metodologia Científica.** São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas.** São Paulo: Makron Books, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de pessoal.** 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na empresa.** São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1979.

CODA, Roberto. **Pesquisa de clima organizacional: uma contribuição metodológica.** São Paulo: USP, 1993. Tese (Livre Docência), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1993.

COSTA, Geraldo Vieira. **Cultura e valores organizacionais**. Florianópolis: Insular, 1999.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

ETZOINI, A. **Organizações Complexas**. São Paulo: Atlas, 1981.

GIBSON, James L. et al. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. São Paulo: Atlas, 1981.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GOMES, Marco Antônio Vieira. Pesquisa de Clima Organizacional. Disponível em: www.guiarh.com.br/pp128.htm. Acessado em 06/05/2009.

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

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores: a utilização de recursos humanos**. São Paulo: EPU, 1977.

HESSELBEIN, F. et al. **A Organização do futuro**. 2. ed. São Paulo: Futura, 1997.

HUSE, Edgar F.; CUMMINGS, Thomas G. **Organization development and change**. 3. ed. St. Paul: Minn, 1985.

FRANCO, Hilário e MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil**. São Paulo : Atlas, 2000.

JABRI, Muayyad. Development and Use of Organizational Climate Mapping in Research and Development Teams. **R&D Management**, [S.l.] n. 16, p. 37-43, Jan. 1986.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

KOLB, David A.; RUBIN, Irwin M.; McINTYRE, James M. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1978.

LICHTENBERG, Ronna; STONE, Gene. **O Trabalho seria ótimo se não fossem... as pessoas: como fazer a política interna das empresas trabalhar para você**. São Paulo: Makron Books, 2000.

LITWIN G. H.; STRINGER R. A. **Motivation and organizational climate**. Boston: Havard Business School, 1968.

MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. **Pesquisa social**. Petrópolis: Vozes, 1996.

OLIVEIRA, Marco Antonio (Coord.). **Pesquisa de clima interno nas empresas: o caso dos disconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel, 1995.

OLIVEIRA, Nanete Ribeiro de. **Clima organizacional na Embrapa**. São Paulo: USP, 1990. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 1990.

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

PORTER, M. et al. **Repensando o futuro**. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1998.

RIZZATTI, Gerson. **Análise de factores significativos do clima e cultura organizacionais da Universidade Federal de Santa Catarina: contribuição para implantação do Programa de Qualidade**. Florianópolis: UFSC, 1995. Dissertação (Mestrado em Administração), Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

RODRIGUES, Marcus Vinícius C. **Qualidade de vida no trabalho**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projecto de estágio e de pesquisa em Administração:** Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica:** guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 1996.

SANTOS, Gislene, A. **Universidade Formação Cidadania.** São Paulo: Cortez, 2001.

SANTOS, Neuza M. B. E. **Clima organizacional:** um estudo em instituições de pesquisa. São Paulo: USP, 1983. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 1983.

SARTOR, Fabíola de Bona. **Análise dos factores significativos do clima organizacional da Polícia Civil de Santa Catarina:** estudo de Caso na 1^a Delegacia de Polícia da Capital. Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação (Mestrado 102 em Administração), Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia Organizacional.** Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.

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

SOUZA, Edela L. P. de, Clima e Motivação em uma empresa estatal. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 22, n.1, p. 18, 1982.

SOUZA, Edela L. P. de, Percepção de Clima conforme escalão hierárquico. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, p. 51-56, 1980.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WERTHER, William B.; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos.**
São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1983.

ANEXOS

Anexo I – *QUESTIONÁRIO*

Este questionário faz parte de um trabalho científico que se destina, exclusivamente, a recolha de informação para o trabalho de Fim do Curso na Universidade Politécnica – Curso de Administração e Gestão de Empresas. É para esse efeito que foi elaborado, e a autora gostaria que concedesse alguns minutos para o seu preenchimento.

Para o preenchimento deste inquérito, deverá assinalar com X, o espaço que correspondente a sua opção e tecer comentários onde for-lhe solicitado.

1. DADOS PESSOAIS

1.1. **IDADE:** _____ (anos)

1.2. **SEXO:** 1- () Masculino 2- () Feminino

1.3. ESTADO CIVIL:

1- () Solteiro 2- () Casado 3- () Viúvo 4- () Divorciado

5- () Outros: Qual? _____

1.4. ESCOLARIDADE/NÍVEL DE FORMAÇÃO

1- () 12ª Classe 2- () Técnico Básico 3- () Técnico Médio

4- () Bacharel 5- () Licenciado 6- () Mestrado incompleto

7- () Mestrado Completo 8- () Doutoramento Incompleto

9- () Outros: Qual? _____

1.5. **ÁREA DE FORMAÇÃO:** _____

1.6. CARGO/FUNÇÃO

1- Exerce ou já exerceu outra função além de auditor/contador?

Sim () Não () Se sim, o que o levou a ser auditor/contador?

1.7. TEMPO DE SERVIÇO NA ÁREA DE AUDITORIA FINANCEIRA

_____ Anos e _____ Meses

1.8. TEMPO DE SERVIÇO NA SCAF

_____ Anos e _____ Meses



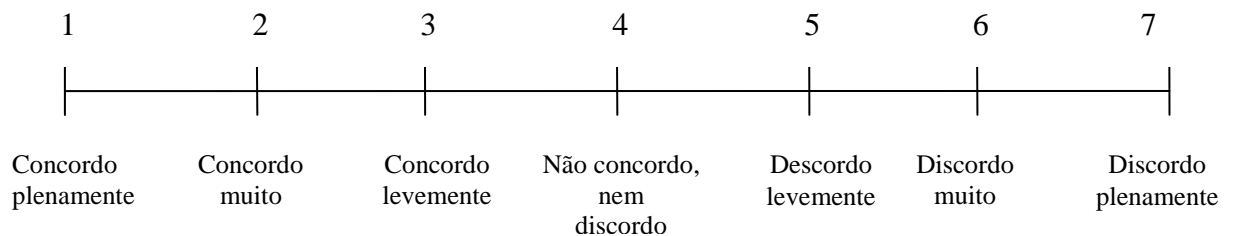
5 Sinto-me envaidecido(a) falando aos outros que faço parte da SCAF.



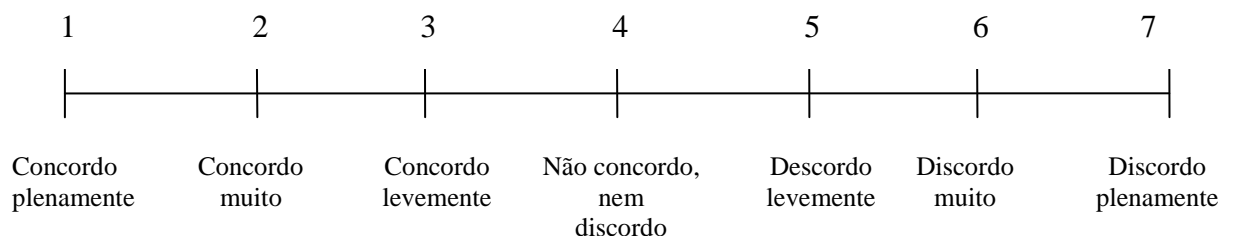
6 Ainda que não tivesse necessidade do dinheiro que recebo pelos meus serviços, continuaria exercendo minha profissão.



7 Decidir trabalhar na SCAF foi um erro de minha parte.



8 A organização a que pertenço oferece condições para que eu possa progredir no desempenho do trabalho.



9 Tenho pouca lealdade para com a empresa em que trabalho.



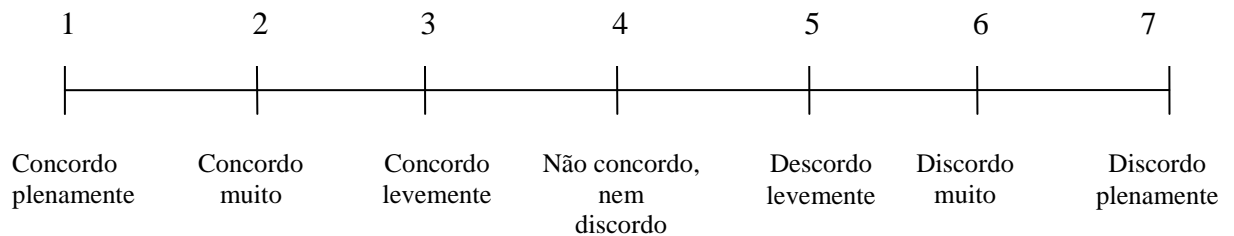
10 Eu me sinto feliz por ter escolhido a SCAF para trabalhar comparando com outras instituições que considere na época.



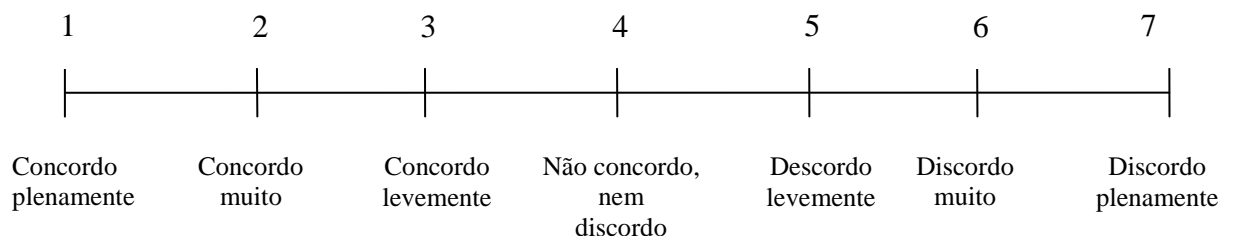
11 O ambiente de trabalho da SCAF é aconchegante e me faz sentir satisfeito(a).



12 A SCAF oferece incentivos diretos como plano e saúde e ticket alimentação, e isso me faz sentir interessado(a) em permanecer na organização.



13 Há incentivos que favorecem a permanência na empresa (Bolsas de estudo, subsídios específicos, ect).



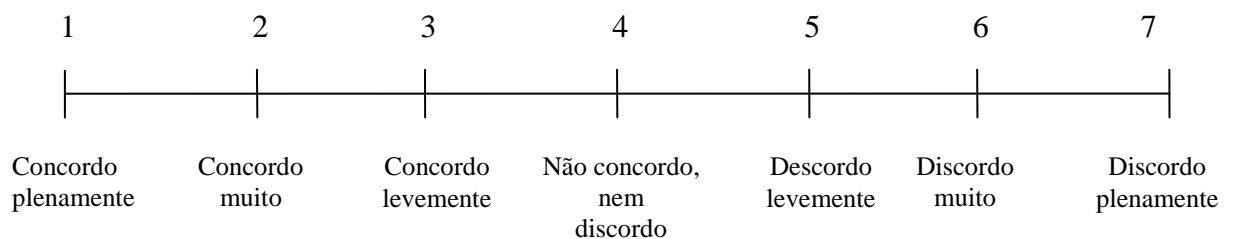
14 Participar da festa de fim do ano é motivo de alegria.



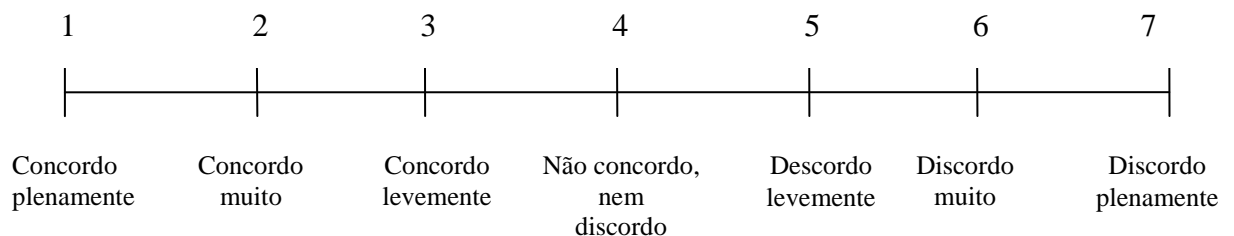
3. SUA RELAÇÃO COM O TRABALHO QUE REALIZA

A seguir você encontrará várias sentenças que procuram avaliar a sua relação com o trabalho que você realiza.

1 Eu me absorvo tanto com o meu trabalho que deixo tudo o mais de lado.



2 Eu sinto muito prazer quando realizo meu trabalho.



3 Eu me sinto envaidecido com a qualidade do trabalho que realizo.



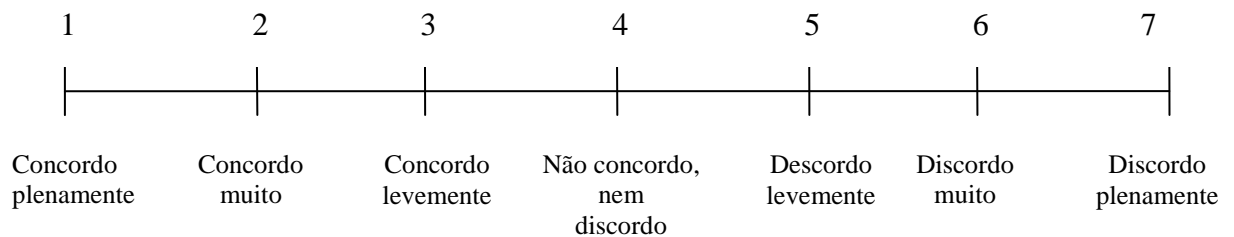
4 Quando estou no trabalho fico contando o tempo para chegar logo a hora da saída.



5 Tenho capacidade de me concentrar no trabalho, desligando-me das outras coisas.



6 Sinto que faço bem o meu trabalho e essa é a minha maior recompensa.



7 Eu me ligo de tal forma no trabalho que faço, pensando nele mesmo quando não estou trabalhando.



4. SUA RELAÇÃO COM A EQUIPE COM QUE TRABALHA.

As proposições a seguir procuram avaliar a sua relação com a equipe ou grupo com o qual você.

1 Estou pronto(a) a ajudar meus colegas de trabalho quando necessário.



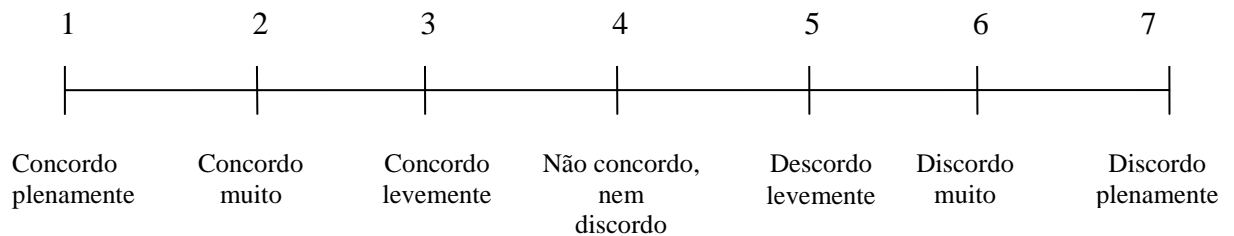
2 Procuro ficar atento(a) à maneira como cada um realiza seu trabalho.



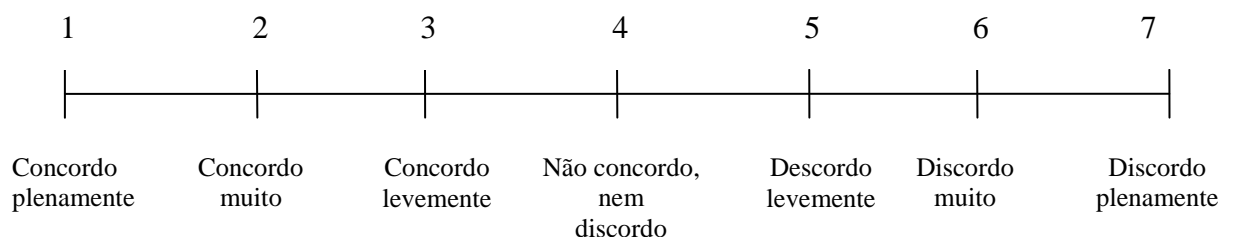
3 Esforço-me para manter boas relações com meus colegas de trabalho.



4 Vejo meus colegas de trabalho como uma família.



5 Não tenho amigos no ambiente de trabalho pois acho que trabalho não se mistura com amizade.



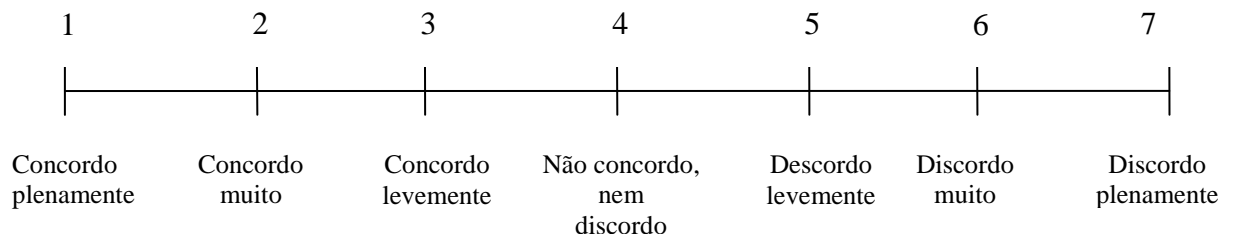
6 Sinto-me parte integrante da minha equipe e consigo colaborar com todo grupo.



7 No ambiente de trabalho desenvolvo boas amizades.



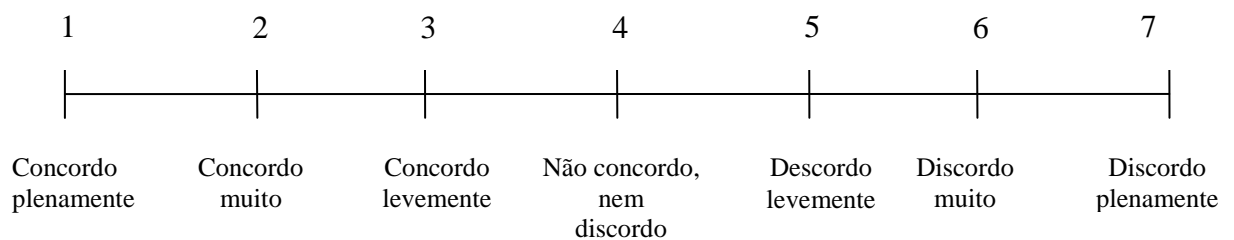
8 Estou sempre pronto(a) a atender às necessidades dos companheiros de trabalho.



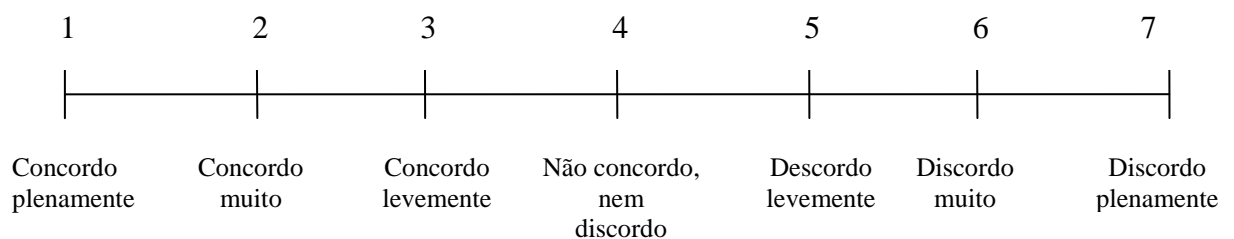
5. MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO E COMO SÃO PERCEBIDOS SEUS IMPACTOS.

As organizações passam por processos de mudanças significativas. Como você avalia os impactos das mudanças que estão acontecendo (ou ocorreram nos últimos anos) na SCAF?

1 Gerou em mim mais ansiedade do que tranquilidade em relação ao futuro.



2 Despertou-me para a necessidade de capacitação profissional.



3 Piorou o clima do trabalho.



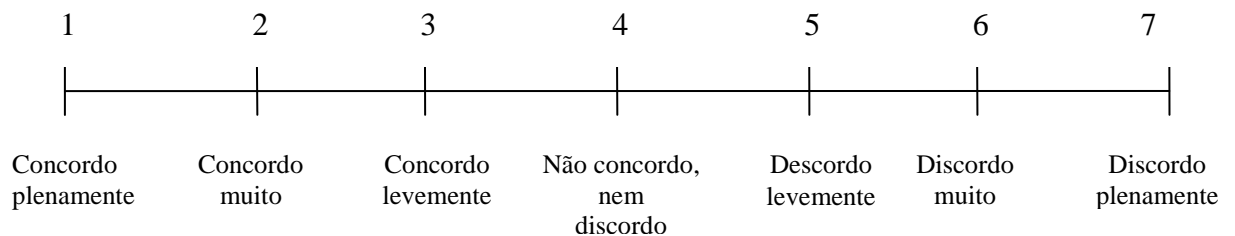
4 Proporcionou-me mais autonomia para o trabalho.



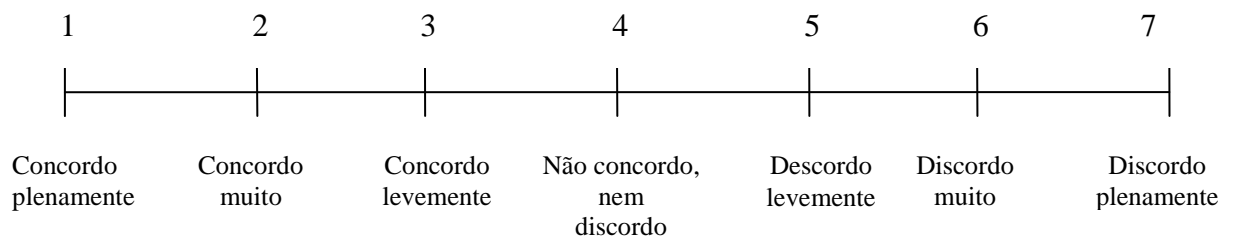
5 Fez com que os empregados se tornassem mais produtivos.



6 Melhorou o desempenho dos chefes.



7 Melhorou a relação entre as chefias e os empregados.



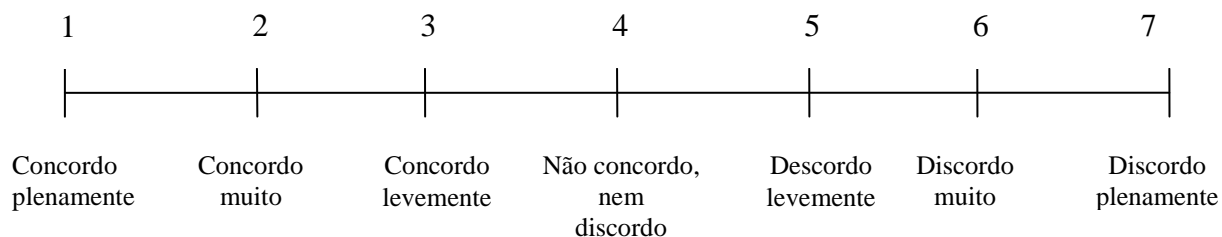
8 Aumentou a nossa participação nas decisões da instituição.



9 O trabalho ficou mais fácil de ser realizado.



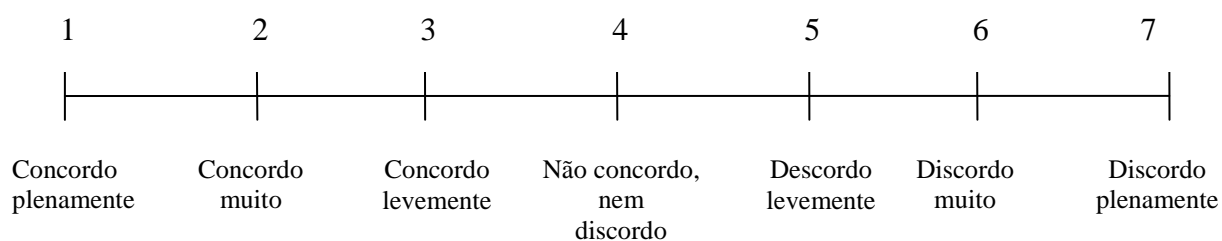
10 Gerou angústias em função das possibilidades de demissão.



11 Gerou um clima de competição entre os colegas.



12 Fez-me pensar em deixar a empresa.



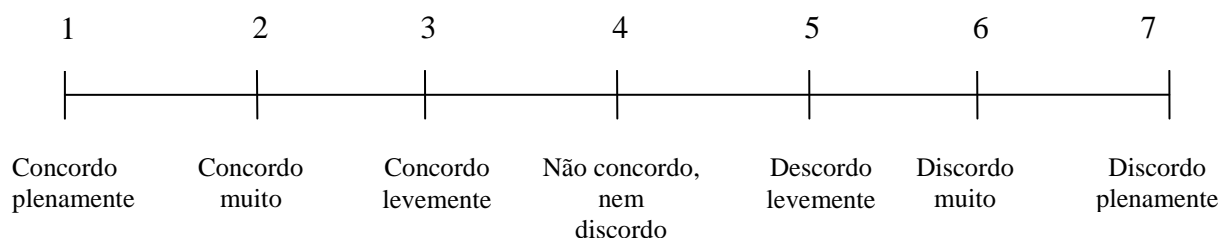
13 O trabalho ficou mais fácil de ser realizado.



14 Exigiu mais habilidade no desempenho das atividades.



15 Levou a empresa a valorizar mais os seus empregados.



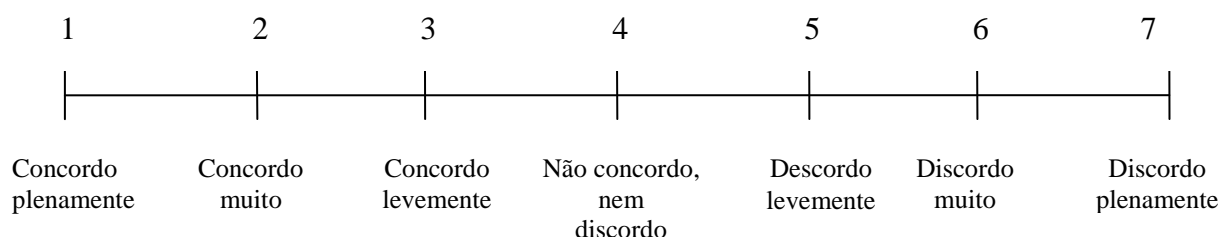
16 Diminuiu a pressão dos supervisores.



6. SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AS CONDIÇÕES MATERIAIS DE TRABALHO

Os auditores, sentem necessidade de condições materiais de trabalho capazes de para a realização das suas atividades. Como você avalia o sector de condições materiais da SCAF?

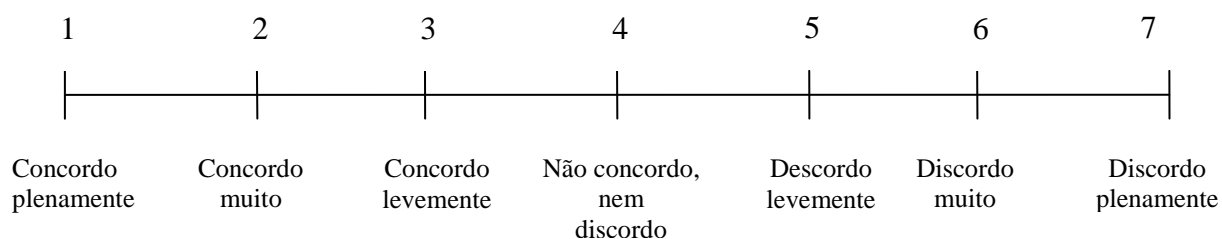
01 As salas de trabalho estão adequadamente equipadas de aparelhos de climatização.



02 As salas de trabalho têm espaço suficiente para todos os trabalhadores.



03 As salas estão equipadas de mobiliário em qualidade e quantidade necessário para a realização do trabalho.



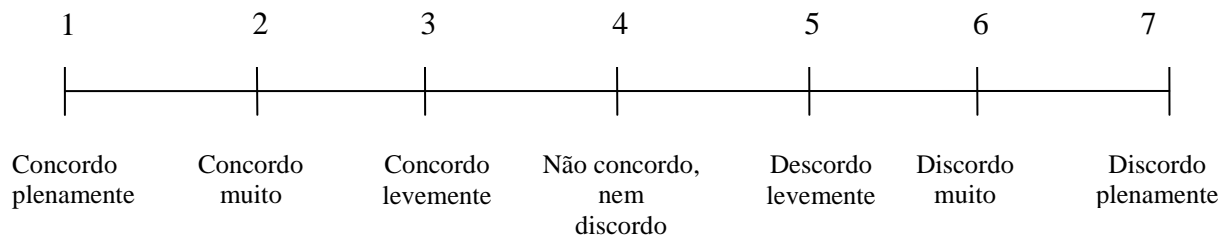
04 O sistema de reposição de consumíveis é eficaz e eficiente.



05 O processo de atribuição dos laptops é adequado



06 O equipamento informático responde todas as exigências da natureza de trabalho.



7. SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO À REMUNERAÇÃO

7.1 SALÁRIO – Marque a opção em que se enquadra no seu salário total mensal sem contar com o subsídio técnico que depende de viagens em serviço:

- 1- () Até 4 salários mínimos 2- () De 5 a 8 salários mínimos
 3- () De 9 a 12 salários mínimos 4- () Mais de 13 salários mínimos

7.2 Você se sente satisfeito com o salário auferido na SCAF?

() Sim () Não

Justifique _____

7.3 Há diferença de remuneração entre os diversos cursos da SCAF?

() Sim () Não

Se sua resposta é “sim” como você vê isso e que sugestão você apresenta para solucionar esse problema?

8. SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO À QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

8.1 O plano de carreira da SCAF atende às suas expectativas?

() Sim () Não

Justifique _____

8.2 A SCAF investe na qualificação profissional dos auditores liberando-os para fazer fora da instituição?

() Sim () Não

9. SUGESTÕES

Que sugestões você faria para melhorar o “clima” entre os auditores da sua organização?

ANEXO II – PERFIL DOS AUDITORES PESQUISADOS

Tabela 6 – Distribuição dos auditores da SCAF quanto à idade.

Faixa etária (anos)	Número	Percentagem
20 a 30	42	77,8
30 a 39	8	14,8
40 a 49	4	7,4
Total	54	100,0

Fonte: Questionários

Tabela 7 – Distribuição dos auditores da SCAF quanto ao sexo.

Sexo	Número	Percentagem
Feminino	29	53,7
Masculino	25	46,3
Total	54	100,0

Fonte: Questionários.

Tabela 8 – Distribuição dos auditores da SCAF quanto ao estado civil.

Faixa etária (anos)	Número	Percentagem
Solteiro	35	64,8
Casado	17	31,4
Divorciado	1	1,9
Outros	1	1,9

Total	54	100,0
-------	----	-------

Fonte: Questionários.

Tabela 9 – Distribuição dos auditores da SCAF quanto ao nível de formação.

Porcentagem	Nível	Número
61%	Técnico Médio	33
26%	Licenciado	14
11%	Bacharel	6
2%	Mestre Incompleto	1
100,0	Total	54

Fonte: Questionários.

Tabela 10 – Distribuição dos auditores da SCAF quanto à sua área de formação.

Nível	Número	Porcentagem
Contabilidade e Auditoria	42	77,8
Direito	5	9,6
Gestão	2	3,8
Economia	2	3,8
Psicologia	1	1,9
Engenharia	1	1,9
Línguas	1	1,9
Total	54	100,0

Fonte: Questionários.

Tabela 11 – Distribuição dos auditores da SCAF quanto a experiência profissional em Auditoria Financeira.

Experiência na área de Auditoria		
Financeira	Número	Porcentagem
Menos de 3 anos	39	72
3 a 5 anos	8	15
Mais 5 anos	7	13
Total	54	100

Fonte: Questionários.