

AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO

Autoria: Angélica Balconi Moro, Laércio André Gassen Balsan, Vânia Medianeira Flores Costa, Vivian Flores Costa, Maria Rosa Chitolina Schetinger

RESUMO

O objetivo deste trabalho consiste em avaliar o clima organizacional a fim de identificar os fatores que interferem no ambiente de trabalho dos servidores técnico-administrativos de uma instituição pública de ensino. Para tanto, realizou-se uma pesquisa com 65 servidores por meio da aplicação de um questionário, proposto por Luz (2003), composto por perguntas pessoais e questões sobre clima organizacional. Constatou-se que os servidores possuem uma avaliação satisfatória em relação ao clima organizacional, principalmente em relação à variável envolvimento/comprometimento. Contudo, aspectos referentes ao relacionamento interpessoal/departamental, capacitação e realização profissional e condições físicas de trabalho foram evidenciados de forma menos satisfatória.

1 INTRODUÇÃO

As grandes transformações que estão ocorrendo no mundo dos negócios têm impactado diretamente na economia mundial e reestruturado o ambiente organizacional. De acordo com Rocha e Salles (2005), as mudanças aceleradas que estão ocorrendo no mundo têm exigido das instituições adaptação e respostas rápidas aos novos desafios. O novo cenário competitivo, resultante do avanço tecnológico, desregulamentação, privatização, globalização e da competição acirrada no mercado de trabalho tem feito as empresas repensarem suas estratégias, visando alcançar a excelência e melhores níveis de competitividade ou, no mínimo, manter-se no mercado atual. Esse processo ocorre também em instituições públicas de ensino superior, agravado por outros fatores como a legislação, a burocracia, a cultura e os diversos interesses políticos. Portanto, nessas instituições, ao contrário do que a maioria acredita, não basta apenas dispor de recursos financeiros, tecnologias e estruturas, mas se faz necessário pensar nos seus colaboradores, partes fundamentais nesse processo.

Sbragia (1983) lembra que nas instituições de Pesquisa e Desenvolvimento, destinadas à inovação científica e tecnológica, o homem representa a própria tecnologia da organização, ou seja, a sua competência técnica relaciona-se mais ao ser humano do que às máquinas e equipamentos. Dessa forma, manter um ambiente de trabalho satisfatório é essencial para que se alcance um elevado grau de motivação e envolvimento.

Sendo assim, conhecer o grau de satisfação, as necessidades, aspirações e expectativas do grupo de trabalho constitui-se em importante ferramenta para melhorar o ambiente de trabalho promovendo, assim, a motivação e a consequente melhoria na qualidade dos serviços prestados. Nesse contexto, a avaliação do clima permite à organização a criação de um ambiente que satisfaça às necessidades de seus colaboradores, ao mesmo tempo em que canaliza esse comportamento motivador na direção dos objetivos organizacionais (KOLB, 1986).

A ambiência de uma organização é o reflexo dos indivíduos que a compõem, dos seus processos de trabalho, das formas de comunicação, bem como das relações estabelecidas entre os agentes organizacionais. A maneira como a empresa é percebida pelos seus componentes cria uma atmosfera psicológica que afeta diretamente a produtividade dos mesmos. O clima organizacional exerce influência direta na satisfação dos colaboradores, pois ele é o resultado da própria cultura, tradições e métodos de ação de cada organização (LUZ, 1996). Por meio da avaliação do clima é possível conhecer os pontos fracos, as oportunidades de melhoria e os pontos fortes e, por meio deles, é possível promover ações para corrigir falhas e reforçar os fatores positivos, melhorando as práticas organizacionais.

Nesse sentido, o presente estudo teve como propósito avaliar o clima organizacional a fim de identificar os fatores que interferem no ambiente de trabalho dos servidores técnico-administrativos de uma unidade de ensino da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), uma vez que, segundo Oliveira, Santos e Tadeucci (2011), a gestão de uma universidade ultrapassa o gerenciamento de detalhes técnicos do trabalho, sendo necessária uma gestão do clima organizacional.

Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória de caráter quantitativo do tipo estudo de caso, cujos objetivos específicos são: (i) verificar os pontos fortes e fracos do ambiente de trabalho dos servidores técnico-administrativos; (ii) identificar de que forma o clima organizacional é percebido e interpretado pelos servidores pesquisados, e (iii) diagnosticar os fatores que afetam o desempenho dos indivíduos de forma geral.

Esse estudo ganha importância, quando analisamos o relevante papel das universidades em realizar pesquisas, o que de acordo com Oliveira, Santos e Tadeucci (2011), catalisa o desenvolvimento regional diminuindo as desigualdades econômicas e sociais

através da difusão do conhecimento, como também, moderniza e melhora os processos produtivos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Clima Organizacional

Com o passar do tempo, o ambiente de trabalho tornou-se mais complexo e tal mudança não foi pertinente somente às corporações privadas, uma vez que as organizações públicas também passaram por tal transformação. Em função disso, cresceu o interesse pelo estudo sobre o clima organizacional, pois além de refletir a cultura institucional, também diz respeito a um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebido direta ou indiretamente pelas pessoas que vivem e trabalham nesse ambiente, e que acabam influenciando a motivação (LITWIN e STRINGER, 1968).

Existem diversificadas definições desenvolvidas por estudiosos e pesquisadores, que buscam elucidar o significado de clima organizacional. O clima organizacional explicita a atmosfera íntima de uma instituição e abrange a relação dos itens que influenciam o ambiente e afetam direta ou indiretamente o comportamento das pessoas no trabalho. Segundo Luz (2003, p.12) “O clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”. Verifica-se que o clima é a imagem da corporação e por consequência ele interfere nos resultados. Isso se deve ao fato de que a qualidade está atrelada à predisposição daqueles que fazem parte do processo produtivo ou da prestação de serviço.

Conforme Laner (2004, p.55), “O clima é um conceito psicológico que se refere às percepções molares desenvolvidas pelas pessoas em relação ao seu ambiente de trabalho”. De acordo com a afirmação, observa-se que o clima é algo mutável, pois é baseado na forma de como os membros visualizam e percebem a organização. Vale salientar que tal visão pode ser apresentada de maneira diferente entre os participantes, em função da particularidade e subjetividade de cada um. Payne e Mansfield (1973) afirmam que o clima organizacional é considerado como o elo conceitual entre o nível individual e o organizacional, de modo a expressar a coexistência ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e regulamentos formais.

O clima organizacional abrange fatores como, por exemplo, a cultura organizacional, a forma como a instituição é percebida pelos seus membros, o grau de motivação, a produtividade e a satisfação dos indivíduos. As organizações apresentam características singulares de acordo com as crenças existentes, tipo de liderança, comprometimento dos colaboradores, enfim uma variedade de elementos que constituem uma cultura organizacional distinta em cada organização. Segundo Souza (1978), o clima organizacional é o resultado da relação dos elementos pertencentes à cultura e do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização. O clima deriva do peso dos efeitos de cada um desses elementos (culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo). Souza (1978, p.38) diz ainda “O clima é mais perceptível do que suas fontes causais”. Conforme o pensamento é mais difícil encontrar os causadores de determinados tipos de clima do que os efeitos do clima sobre os indivíduos.

De acordo com Luz (2003, p.46), existem dois tipos de clima organizacional: bom e prejudicado ou ruim. “O clima é bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável e é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários”.

Para Silva (2003, p. 131), “a avaliação do clima organizacional é um importante instrumento de levantamento de opiniões e percepções, do qual os dirigentes podem se valer

para tentar conhecer e entender melhor o comportamento dos funcionários dentro das organizações.”

2.2 Clima organizacional em instituições públicas

As instituições públicas, de acordo com Rodriguez (1983), possuem um conjunto de características que as distinguem das demais organizações. São organizações que apresentam características burocráticas, possuem cargos definidos que seguem a hierarquia proposta no seu organograma institucional, sendo o trabalho realizado de forma sistemática e são organizadas por normas e regulamentos internos. Nessas instituições a mudança frequente das lideranças, o sistema burocrático, o plano de cargos e salários, entre outras variáveis, podem influenciar no desempenho dos colaboradores. Corroborando com essa ideia, Carbone (2000), afirma que no setor público a legislação, a burocracia e os diversos interesses políticos prejudicam a plena atuação da gestão de pessoas. Essas organizações não só diferem em estrutura e processos, como também em atitudes e comportamentos de seu pessoal. São as pessoas que respondem pela interação e interdependência das variáveis: processo, estrutura, tecnologia e ambiente das organizações. Além disso, a cultura organizacional também é um fator que influencia diretamente no comportamento dos servidores, de modo que interfere na sua situação laboral e cria um ambiente com mais resistência à inovação e menos produtivo.

O setor público é detentor de certas características que são essenciais na compreensão do comportamento dos indivíduos e conseqüentemente do clima da instituição. Essas particularidades das organizações públicas afetam o comportamento das pessoas e frequentemente pode-se perceber grande resistência na adaptação a mudanças, sentimentos de desestímulo, de estabilidade que, aliados à isonomia salarial e à falta de preocupação com os resultados, são algumas das características da maioria das organizações públicas (SARAIVA, 2002).

Rizzatti (2002), afirma que nas instituições públicas, de um modo geral, são desenvolvidos poucos estudos na área de gestão de recursos humanos, resultando na falta de políticas internas e externas adequadas aos interesses sociais. Assim, uma gestão do clima organizacional possibilitaria aos líderes identificar e atacar os focos de problema, possibilitando a melhoria do ambiente, satisfação, elevação na qualidade de vida e maior comprometimento dos colaboradores. Assim como em qualquer organização, nas instituições públicas são as pessoas que fazem a diferença. A qualidade dessas organizações passa pela qualidade das pessoas que as constituem e das quais depende seu sucesso ou fracasso. Dessa forma, é imprescindível investir no capital humano, proporcionando um ambiente flexível e um clima participativo (MEZOMO, 1994).

2.3 Fatores para avaliar o clima organizacional

Segundo Rizzatti (1995), a avaliação do clima organizacional foi proposta por vários autores, com o objetivo de aumentar e melhorar a convivência entre organização e indivíduos. Dentre os vários modelos de pesquisa de clima organizacional, cada um considera diferentes aspectos influenciadores e são desenvolvidos e ajustados à realidade de cada organização, abordando fatores relacionados com sua especificidade e seu campo de ação.

Nesse sentido, a literatura sobre o tema apresenta diversos modelos, tais como o Modelo de Litwin e Stringer (1968), Modelo de Kolb et al. (1986), Modelo de Sbragia (1983), Modelo de Coda (1997), Modelo de Colossi (1991), Modelo de Rizzatti (1995), Modelo de Luz (2003). Luz (2003) propõe um instrumento de pesquisa de clima organizacional, construído a partir de um levantamento feito junto a 17 grandes empresas, nacionais e

multinacionais, instaladas no município do Rio de Janeiro onde identificou as variáveis descritas no Quadro 1.

Quadro 1: Variáveis para avaliação do clima organizacional

Trabalho realizado	Avalia a adaptação dos funcionários com os trabalhos realizados; o volume de trabalho realizado; o horário de trabalho; se é justa a distribuição dos trabalhos entre os funcionários; se o quadro de pessoal em cada setor é suficiente para realizar os trabalhos; se o trabalho é considerado relevante e desafiador e o equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal.
Salário	Essa é uma das principais variáveis a serem pesquisadas, em função da sua importância sobre o grau de satisfação dos funcionários. Analisa a percepção deles quanto à compatibilidade dos salários da empresa com os praticados no mercado; a possibilidade de obter aumentos salariais; a possibilidade de viver dignamente com o salário; a clareza quanto aos critérios do plano de cargo e salário da empresa etc.
Benefícios	Avalia o quanto eles atendem às necessidades e expectativas dos funcionários; a qualidade da prestação desses serviços aos funcionários; o impacto na atração, fixação e satisfação dos funcionários.
Integração entre departamentos da empresa	Avalia o grau de relacionamento; a existência de cooperação e conflitos entre os diferentes departamentos da empresa.
Supervisão (liderança) estilo gerencial/ gestão	Revela a satisfação dos funcionários com os seus gestores; a qualidade da supervisão exercida, a capacidade técnica, humana e administrativa dos gestores; grau de <i>feedback</i> dado por eles.
Comunicação	Avalia o grau de satisfação com o processo de divulgação dos fatos da empresa; aponta a satisfação quanto à forma e os canais de comunicação utilizados pela empresa.
Treinamento/ desenvolvimento /Carreira	Avalia as oportunidades que os trabalhadores têm de se qualificar, de se atualizar, de se desenvolver profissionalmente.
Possibilidades de progresso profissional	Aponta a satisfação dos trabalhadores quanto às possibilidades de promoções e crescimento na carreira, as possibilidades de realização de trabalhos desafiadores e importantes, avalia as possibilidades de os funcionários participarem de projetos que representam experiências geradoras de aumento de empregabilidade e realização profissional; avalia o uso e o aproveitamento das potencialidades dos funcionários.
Relacionamento interpessoal	Avalia a qualidade das relações pessoais entre funcionários, entre eles e suas chefias, entre os funcionários e a empresa e a existência e intensidade de conflitos.
Estabilidade no emprego	Procura conhecer o grau de segurança que os funcionários sentem nos seus empregos, assim como o <i>feedback</i> que recebem sobre como eles estão indo no trabalho.
Processo decisório	Avalia a opinião dos funcionários sobre a qualidade do processo decisório; sobre o quanto a empresa é ágil, participativa, centralizada ou descentralizada em suas decisões.
Condição física de trabalho	Verifica a qualidade e o conforto das condições físicas, das instalações, dos recursos colocados a disposição dos funcionários para realização dos seus trabalhos: posto de trabalho, vestiários, horário de trabalho, local de trabalho, recursos disponíveis para o trabalho.
Participação	Avalia as diferentes formas de participação dos funcionários no cotidiano da empresa; seu grau de conhecimento e envolvimento com os assuntos relevantes na empresa; sua participação na definição de objetivos do seu setor de trabalho; participação deles na gestão da empresa.
Pagamento de salário	Avalia a incidência de erros na folha de pagamento; o conhecimento que os funcionários têm sobre os códigos de proventos e descontos lançados na folha de pagamento.
Segurança do trabalho	Avalia a percepção e a satisfação dos funcionários quanto às estratégias de prevenção e controle da empresa sobre riscos de acidente e doenças ocupacionais a que estão sujeitos os funcionários.
Objetivos organizacionais	Avalia a clareza, a transparência da empresa quanto à comunicação dos objetivos organizacionais e departamentais aos seus funcionários.
Orientação da empresa para os resultados	Avalia o quanto a empresa é percebida pelos seus funcionários no seu esforço de orientar-se para a consecução de seus resultados.
Disciplina	Avalia o grau de rigidez da disciplina praticada pela empresa e a justiça nas aplicações das punições.

Imagem da empresa	Avalia a opinião dos funcionários sobre como a empresa é percebida no mercado, por seus clientes, fornecedores e pela comunidade.
Estrutura organizacional	Avalia a opinião dos funcionários sobre a adequação da estrutura da empresa para o processo decisório, para a comunicação, para a consecução dos objetivos organizacionais.
Ética e responsabilidade social	Avalia o quanto a empresa é ética e cumpre com sua responsabilidade social.
Qualidade e satisfação do cliente	Identifica a percepção dos funcionários quanto ao compromisso da empresa em relação a processos e serviços e a satisfação dos clientes.
Reconhecimento	Avalia o quanto a empresa adota mecanismos de valorização e reconhecimento para seus funcionários.
Vitalidade organizacional	Avalia o ritmo das atividades desenvolvidas pela empresa. Se ela tem vitalidade ou se é uma empresa onde as coisas andam muito devagar, onde as mudanças se processam muito lentamente.
Direção e estratégias	Avalia a satisfação dos funcionários quanto à qualidade da direção da empresa, quanto à qualidade das estratégias adotadas e quanto à qualidade da condução dos negócios.
Valorização dos funcionários	Identifica o quanto a empresa valoriza, respeita, dá oportunidades e investe em seus recursos humanos.
Envolvimento/ Comprometimento	Avalia quanto os funcionários se sentem envolvidos e comprometidos com os objetivos e os resultados da empresa, assim como o quanto essa adesão é voluntária ou compulsória.
Trabalho em Equipe	Avalia o quanto a empresa estimula e valoriza o trabalho em equipe, em times para solucionar problemas, para buscar oportunidades, para aprimorar processos, para inovar etc.
Planejamento Organizacional	Avalia o quanto a empresa é percebida como sendo bem planejada e organizada pelos seus gestores.

Fonte: Luz (2003)

De acordo com o idealizador desse modelo, a estratégia mais completa para avaliação do ambiente interno das organizações é a pesquisa de clima organizacional. É através dela que é possível mapear e retratar os pontos fracos, bem como a satisfação, expectativa e aspirações dos funcionários referentes a diversos aspectos da organização.

O objetivo de uma pesquisa de clima organizacional é mensurar o nível de satisfação das pessoas com relação ao ambiente organizacional e a forma de interação entre os indivíduos, além de identificar o nível de entendimento, envolvimento e opiniões sobre aspectos da cultura, normas, políticas, métodos, bem como as expectativas de progresso, possibilidade de carreira, procedimentos e hábitos existentes e praticados na organização, relacionamento pessoal e também profissional (LUZ, 2003). Ainda segundo o autor, a pesquisa de clima fornece informações necessárias para a identificação de oportunidades, possibilitando que a gestão elabore planos de ações e realize mudanças no ambiente de trabalho. Isso ocasionará a melhoria do desempenho de seus colaboradores, o que consequentemente proporcionará bons resultados à instituição.

3 MÉTODO

Para o desenvolvimento deste trabalho, realizou-se uma pesquisa exploratória de caráter quantitativo, do tipo estudo de caso. O estudo de caso pode ser usado de maneira exploratória, visando levantar questões e hipóteses para estudos futuros (ROESCH, 1999). Ainda, as pesquisas exploratórias proporcionam uma visão geral, acerca do fenômeno estudado (GIL, 2010).

Os sujeitos de pesquisa foram recrutados de uma Unidade de Ensino da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). O universo da pesquisa abrangeu todos os servidores técnico-administrativos, ativos, lotados nessa unidade. O desejo de fazer essa pesquisa com

essa população surgiu devido: (i) a importância que o estabelecimento de ensino em questão representa para região onde está situado, (ii) por exportar conhecimento e recursos humanos qualificados para todo o território nacional, (iii) a imagem que tem sido atribuída ao servidor público devida à ineficiência decorrente do aparato burocrático (MORAES, MARQUES e CORREIA, 1998); (iv) pelos questionamentos que as Universidades Públicas têm recebido em relação ao papel social que desempenha (BRANDÃO e BASTOS,1993) e, (v) pela facilidade de acesso.

Por se tratar de uma população pequena (n=70), seguiram-se os ensinamentos de Malhotra (2006), que diz ser apropriada a utilização do censo quando se tem uma população com poucos indivíduos. Contudo o número de respostas foi abaixo do esperado. Foram 70 questionários distribuídos na unidade, mas apenas 65 foram devolvidos, não sendo possível a enumeração completa da população. No total, o número de questionários respondidos representou 93% da população, caracterizando assim, uma amostra por conveniência e não um censo como pretendido (GIL, 2010). Ressalta-se que, mesmo sendo uma amostragem por conveniência, essa foi aleatória, uma vez que toda a população teve direito de responder aos questionários.

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se um questionário, elaborado a partir do modelo de avaliação de clima organizacional proposto por Luz (2003). O questionário foi composto por uma parte inicial, com o objetivo de identificar o perfil da amostra. Essa parte foi constituída por 5 questões que levantaram o sexo, idade, estado civil, escolaridade e o tempo de serviço dos servidores técnico-administrativos. A segunda parte do questionário foi composta por 40 questões afirmativas fechadas, retiradas e adaptadas do modelo proposto por Luz (2003). Destaca-se que as questões foram distribuídas de acordo com 7 variáveis indicadoras de clima organizacional, selecionadas entre as 33 sugeridas pelo autor. A escolha das variáveis foi motivada pela apresentação de fatores relevantes para a pesquisa na obtenção de resultados consistentes com os objetivos estabelecidos. Sbragia (1983) expõe que, tanto na realidade americana, como na brasileira, muitas pesquisas utilizam na avaliação do clima, de sete a nove variáveis, sendo que em muitos casos, elas são selecionadas de forma totalmente arbitrária. O mesmo autor relata que certos estudos se utilizam de análises estatísticas, com o objetivo de reduzir o número de variáveis de maneira a evitar as várias sobreposições que podem ocorrer entre elas.

Na Figura 1, são apresentadas as 7 variáveis selecionadas para a pesquisa.

Figura 1- Variáveis de clima organizacional pesquisadas.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a medição do nível de concordância com as afirmativas da segunda parte do questionário, utilizou-se uma escala do tipo *Likert*, de cinco pontos, onde a atribuição do número 1 representa “discordo totalmente”, 2 “discordo um pouco”, 3 “não concordo, nem discordo”, 4 “concordo um pouco” e o número 5, “concordo totalmente”.

Antes do início da coleta de dados, o questionário foi submetido à validação semântica e de conteúdo através da avaliação de três especialistas. Esses avaliaram o conteúdo e a forma dos questionários quanto a sua clareza, objetividade e precisão de linguagem. Também consideraram-se os ensinamentos de Malhotra (2006), que defende a pré-testagem dos questionários para eliminar possíveis defeitos. O pré-teste foi realizado com um grupo de 12 servidores, com o objetivo de verificar possíveis inconsistências (complexidade das questões, imprecisão na redação, questões desnecessárias, constrangimentos ao informante, exaustão, dentre outras) que o instrumento de coleta de dados poderia apresentar e, assim, identificar possíveis melhorias no mesmo. Os dados do pré-teste não foram considerados para a pesquisa.

A aplicação dos instrumentos ocorreu no próprio ambiente de trabalho dos servidores. Nesse momento, foi reforçado aos participantes do estudo, que lhes seriam assegurados o anonimato e a privacidade resguardando-lhes o direito, inclusive, de não responderem ao questionário, se assim o desejassem.

Depois de aplicados os questionários, os dados obtidos foram informatizados em arquivo eletrônico por meio do *software* Excel e analisados com o auxílio do pacote estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 13.0 para Windows.

Inicialmente, foram realizadas análises descritivas e exploratórias para investigar a exatidão da entrada dos dados, a descrição da amostra e a distribuição das variáveis. Posteriormente, foi utilizado o indicador de consistência interna *Alpha de Cronbach*, com o propósito de verificar a confiabilidade do construto teórico utilizado no questionário. A confiabilidade mostra até que ponto uma escala produz resultados consistentes (MALHOTRA, 2006). Na presente pesquisa, obteve-se um *Alpha de Cronbach* igual a 0,922. Esse índice é considerado ótimo de acordo com Hair et al. (2005).

A estatística descritiva permitiu identificar os fatores significativos de clima organizacional resultante das respostas de cada indivíduo. Os dados intervalares foram transformados em dados categóricos. A caracterização dos dados levou em conta o cálculo da média das respostas dos indivíduos em relação à escala *likert* de 5 pontos utilizada no questionário. De posse das médias de cada construto, as mesmas foram categorizadas dentro de três níveis diferentes (Pontos Fracos, Pontos a melhorar e Pontos fortes), conforme descrito no Quadro 2.

Quadro 2 – Categorização dos dados.

	Discordo Totalmente	Discordo um Pouco	Não concordo, nem discordo	Concordo um Pouco	Concordo Totalmente
Escala Likert	1	2	3	4	5
Média	1,00 a 2,99		3,00 a 3,99	4,00 a 5,00	
Escala	Pontos fracos		Pontos a melhorar	Pontos fortes	

Fonte: elaborado pelos autores.

4 RESULTADOS

Por meio da análise do perfil dos sujeitos da pesquisa, observou-se um predomínio do sexo feminino (63%), vindo ao encontro do entendimento de Bastos (1994), que afirma ser amplo o predomínio de mulheres na administração pública. A faixa etária, da maioria dos servidores (79%) está acima de 40 anos, 12% possui idades entre 36 e 40 anos, 9% tem idades entre 26 e 35 anos e nenhum indivíduo apresentou idade inferior a 25 anos. Com relação ao grau de instrução, prevaleceu o ensino superior completo (29%). Grande parte dos

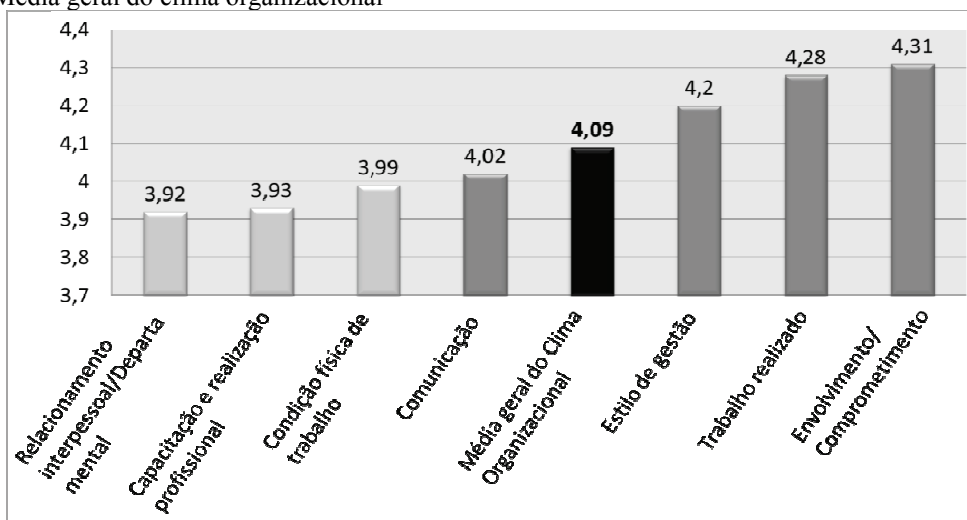
servidores (20%) possui pós-graduação completa, 14% dos servidores possuem ensino superior incompleto, 12% pós-graduação incompleta, 5% ensino médio incompleto e apenas 1% possui ensino fundamental.

Em relação ao tempo de serviço, a maioria dos servidores (90%) trabalha na instituição a mais de 10 anos.

Os resultados relativos ao clima organizacional e os fatores significativos na percepção dos servidores, apresentados na Figura 2, foram obtidos por meio da média aritmética das questões de cada variável do modelo proposto por Luz (2003). Ressalta-se que média igual a 5 indica satisfação plena e média igual a 1 insatisfação extrema.

Ao analisar os dados, observa-se que os servidores possuem uma avaliação favorável em relação ao clima organizacional ($\bar{x}=4,09$). De acordo com Luz (2003), um alto grau de satisfação dos colaboradores é imprescindível para o funcionamento das empresas e para que elas mantenham a qualidade de seus produtos e serviços.

Figura2 – Média geral do clima organizacional



Fonte: Dados da Pesquisa.

Além disso, os resultados demonstram que as variáveis **estilo de gestão, trabalho realizado, envolvimento/comprometimento e comunicação** foram avaliadas como pontos fortes pelo público pesquisado. No entanto, as variáveis **relacionamento interpessoal/departamental, capacitação e realização profissional, e condições físicas de trabalho**, obtiveram um menor índice de satisfação pelos indivíduos, constituindo-se assim em pontos a melhorar.

A variável **relacionamento interpessoal/ departamental** foi a que apresentou o menor índice de satisfação entre as demais analisadas na pesquisa. Conforme afirma Moscovici (1986), o relacionamento interpessoal quando prazeroso e harmonioso, possibilita a execução de tarefas com união de esforços, de forma cooperativa, em equipe, dividindo energias, conhecimentos e experiências, ocasionando um produto maior do que a soma das partes. Por outro lado, pode se tornar tenso e conflitivo, ocasionando a desintegração de esforços, a divisão de energias, baixo desempenho e desintegração do grupo. Rizzatti (2002) ensina que o relacionamento interpessoal interfere na qualidade e no modo de trabalho de cada um. Nesse sentido, percebe-se que o bom relacionamento entre as pessoas de toda a organização, independente das tarefas e dos cargos que ocupam, é fundamental na busca do melhor desempenho para o alcance dos objetivos organizacionais.

Quando questionados sobre o nível de integração entre colegas de outros setores, a média obtida foi igual a 3,66 demonstrando a necessidade de melhorar a integração na

unidade de ensino. Por outro lado, verificou-se que existe um bom relacionamento entre os servidores que trabalham próximos ou no mesmo setor. Sendo assim, existe a necessidade de promover a integração dos servidores dos diferentes setores e departamentos da unidade de ensino.

A variável **capacitação e realização profissional** apresentou a segunda menor média (3,93) em relação às demais analisadas na pesquisa. Essa variável foi avaliada como um ponto a ser melhorado. De acordo com Rosa e Carlotto (2005), a baixa realização profissional revela-se por uma tendência do trabalhador em se auto avaliar de forma negativa. Para as autoras, a realização profissional é um fator de proteção ao Burnout, que segundo Harrison (1999) é um tipo de estresse vinculado às situações de trabalho. Segundo Rosa e Carlotto (2005) quando o indivíduo está satisfeito com a supervisão, com os benefícios e políticas organizacionais, o sentimento de realização profissional tende a aumentar. De mesmo modo, não só os indivíduos, mas as organizações tendem a ganhar com a capacitação profissional. Fleury (2002) ressalta que, países, empresas, pessoas com mais conhecimento são mais bem-sucedidos, produtivos e reconhecidos. Assim sendo, o processo de qualificação profissional é essencial, e é destinado a adequar e elevar os padrões de desempenho das pessoas no trabalho. Ao desenvolver as pessoas, fortalece-se a capacidade de resposta da organização (BOOG, 2002).

O item “A instituição oferece oportunidades de ascensão profissional devido ao bom desempenho dos funcionários”, obteve a menor média ($\bar{x}=2,80$) entre os demais avaliados na pesquisa, sendo considerado um ponto fraco pelo público pesquisado. Isso se justifica, pois diferente do que ocorre no setor privado, os servidores públicos federais possuem um plano de carreira, estabelecido pela legislação, estruturado de forma a não extrapolar o nível de classificação do seu cargo. Ou seja, independente do desempenho do servidor, a mudança de cargo somente é possível mediante nova realização de concurso público. O seu sistema remuneratório não está vinculado a resultados. Esse resultado vai ao encontro dos obtidos por Saraiva (2002). Segundo o autor, a imagem que os funcionários entrevistados, em sua pesquisa, possuem a respeito de si mesmos não condiz com o veiculado maciçamente na mídia nos últimos anos. Eles se veem como necessários à manutenção do serviço público, precisando, para isso, uma espécie de contrapartida, um processo de valorização funcional, a fim de que possam recuperar a motivação perdida em anos de questionamento a cerca do seu papel. Tal processo decorre principalmente de incentivos simbólicos, ferramentas úteis na restauração de sua autoimagem funcional.

Destaca-se, que o item “Eu gosto do trabalho que executo” obteve a melhor média ($\bar{x}=4,62$) nessa variável, demonstrando a satisfação dos funcionários com o seu trabalho, sendo considerado um bom indicador, tendo em vista sua importância. Segundo Silva (1997), a motivação também depende das tarefas que a pessoa desempenha. Nesse sentido, quando o indivíduo gosta do que faz, ele estará motivado intrinsecamente para atingir os objetivos organizacionais.

A variável **condições físicas de trabalho** foi considerada como uma oportunidade de melhoria ($\bar{x}=3,99$), indicando a necessidade de rever fatores individuais ou organizacionais que não atendem certas necessidades do público pesquisado. Os itens relacionados a manutenção de equipamentos ($\bar{x}=3,62$) e instalações ($\bar{x}=3,98$) precisam de ações que promovam a satisfação dos servidores. Nas instituições públicas de ensino a insatisfação quanto às condições físicas de trabalho é consequência do baixo investimento na manutenção das mesmas. Léda e Mancebo (2009) citam que, de acordo com Chauí (2001), os investimentos são totalmente alheios à educação e à pesquisa. Esses variam de acordo com o modelo econômico, ora são estimulados ora são desativados por cortes das verbas. Para as autoras a face predominante é a restrição. Ao citarem Trindade (2001) reforçam a precariedade das instalações físicas das instituições públicas e sua degradação institucional,

inclusive por sua privatização interna na captação crescente de recursos externos compensatórios.

A variável **comunicação**, apesar de ter sido avaliada como ponto forte, apresentou três itens avaliados com menores índices de satisfação, os quais estão relacionados a informações sobre as decisões que afetam o trabalho ($\bar{x}=3,74$), à comunicação praticada pela unidade de ensino *versus* metas estabelecidas ($\bar{x}=3,95$) e informações transmitidas pelos superiores imediatos ($\bar{x}= 3,98$). Um cenário no qual os colaboradores não conhecem a relação do seu trabalho com as metas estabelecidas e não são adequadamente orientados pelos seus superiores sobre as informações inerentes ao seu trabalho, não é favorável para se estabelecer um clima saudável e produtivo. De acordo com Barros Neto (2001), a comunicação em uma organização tem como propósito oferecer informação e compreensão necessárias para que os funcionários sejam capazes de desempenhar suas tarefas da melhor maneira. Além disso, o autor (2001, p.64) afirma que “é através da comunicação que se consegue um espírito de equipe, a cooperação e a motivação para o bom exercício de um cargo na empresa”.

A variável **estilo de gestão** revela a satisfação dos servidores com a direção da unidade de ensino e com seus superiores imediatos e avalia ainda a qualidade, a capacidade técnica, humana e administrativa dos mesmos. Além disso, essa variável analisa os mecanismos de valorização, reconhecimento, respeito e justiça e se os superiores apoiam a participação em programas de capacitação e desenvolvimento dos seus subordinados.

Mesmo com média considerada um ponto forte, essa variável apresentou os itens “Recebo o reconhecimento devido quando realizo um bom trabalho” e “Me sinto valorizado no meu setor” com médias de 3,98 e 3,88 respectivamente, sendo assim, considerados itens a serem melhorados. Ainda que os resultados estejam distantes das metas, não se deve deixar de reconhecer esforços e incentivar melhorias. Com isso é possível a melhoria contínua (KONDO, 1994). Um profissional que não é valorizado e nem reconhecido pelo seu trabalho, provavelmente, após certo período de tempo na instituição, sofrerá uma perda na motivação. Isso fará com que o mesmo perca o interesse no seu trabalho. Portanto, o gestor não deve limitar as pessoas a cumprir ordens, mas sim, deve dar oportunidades de participação, incentivando ideias e fazendo com que se sintam parte da organização.

Observa-se ainda que, nessa variável, fatores relacionados à gestão do superior imediato, no que diz respeito à coordenação e distribuição de tarefas e também o reconhecimento prestado quando apresentadas sugestões de melhoria, foram avaliados com menor grau de satisfação indicando um ponto de alerta nesse sentido. Por outro lado, no que se refere à gestão da direção da unidade de ensino, os itens de maior satisfação estão relacionados à justiça com que todos os servidores são tratados e também à receptividade da direção em receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos seus colaboradores.

A variável **trabalho realizado** avalia o trabalho realizado pelos servidores da instituição no que diz respeito à adaptação e o volume de tarefas realizadas. Também avalia se é justa a distribuição dos trabalhos entre os colegas e se o mesmo é considerado relevante e desafiador. Analisa ainda, a percepção dos servidores quanto à compatibilidade dos salários da instituição com os praticados no mercado.

Com média geral de 4,28, a variável trabalho realizado evidencia ponto forte para a maioria dos itens pesquisados. Destaca-se que o item “considero a unidade de ensino um bom lugar para se trabalhar” obteve a maior média ($\bar{x}=4,68$) da variável, demonstrando alto nível de satisfação da maioria dos servidores em trabalhar na instituição. Já os fatores avaliados de forma menos satisfatória referem-se ao salário, que atingiu uma média de 3,46, evidenciando-se como ponto a melhorar, uma vez que muitos servidores não concordam que os salários pagos estão compatíveis com os práticos no mercado.

A variável **envolvimento/comprometimento** apresentou a maior média geral ($\bar{x}=4,31$), ou seja, obteve os maiores índices satisfatórios entre as demais analisadas na

pesquisa. Apenas um item dessa variável foi classificado como ponto a melhorar. Refere-se ao item “Participo espontaneamente de palestras e reuniões promovidas pela unidade de ensino”. Contudo verificou-se, através dos itens analisados dentro dessa variável que para melhorá-la serão necessárias ações de capacitação, treinamento e desenvolvimento mais atrativos com o objetivo de aumentar a satisfação dos servidores.

5 CONCLUSÕES

A pesquisa de clima é imprescindível, pois é uma forma de diagnosticar e mapear as necessidades do ambiente de trabalho, verificar seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações, constituindo-se em valioso instrumento para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade e aumento da produtividade (BISPO, 2006). Nesse sentido, esse diagnóstico é ferramenta de melhoria dos aspectos mais críticos, e fortalecimento dos que já configuram como pontos fortes na percepção dos servidores públicos a fim de aumentar cada vez mais a satisfação das pessoas e a qualidade dos serviços.

Através da pesquisa, pode-se observar que os servidores sentem-se satisfeitos em trabalhar na unidade de ensino pesquisada, sentem-se comprometidos e estão contentes com o estilo de gestão. Diante do alto nível de satisfação dos servidores em relação ao clima organizacional da unidade de ensino, conclui-se que existem condições favoráveis para o bom funcionamento dessa e para a melhoria da qualidade dos serviços. Sendo assim, os cidadãos, a instituição e os servidores estão sendo beneficiados pelo clima organizacional favorável. No entanto, há considerações a serem feitas. A variável estilo de gestão, apesar de ter sido considerada um ponto forte, apresentou um descontentamento em relação à valorização e ao reconhecimento dos servidores. Isso pode ocasionar a insatisfação dos servidores, afetando, inclusive, o seu desempenho, a produtividade, o comprometimento e até mesmo impactando nos resultados, nas metas e nos objetivos organizacionais (HERZBERG, 1966).

Verificou-se que o fator salário teve uma avaliação negativa na visão dos servidores, que não enxergam possibilidades de crescimento, tanto profissional quanto salarial. Os servidores também se mostraram insatisfeitos com a forma como são distribuídas as tarefas nos setores, deixando claro que grande parte do público avaliado acredita que as tarefas não são distribuídas adequadamente. Dessa forma, sugerem-se outras formas de valorização, estimulando sua capacidade empreendedora, sua criatividade, destacando o espírito público de sua missão, visando o resgate da autoestima e o estabelecimento de relações profissionais de trabalho (FERREIRA, 1996).

O ponto nevrálgico é o relacionamento interpessoal/departamental, indicando uma necessidade de ações que promovam a integração dos colaboradores de toda a unidade de ensino, pois se subentende que não existe uma integração clara entre os servidores dos diferentes departamentos.

Sobre as condições físicas, ficou clara a insatisfação dos servidores quanto ao atendimento e a agilidade das solicitações que demandam tempo para serem executadas. Além disso, ressaltaram o baixo investimento para melhorias físicas, ocasionando insatisfações em relação às condições físicas de trabalho.

Espera-se que este artigo possa servir como ponto de partida para estudos futuros que tenham por objetivo aprofundar os efeitos do clima organizacional em Universidades Públicas. Especialmente por se tratarem de organizações com características próprias, que exigem um esforço sistemático e aprofundado para evidenciar suas especificidades, exigindo uma concepção organizacional específica e diferenciada das demais organizações empresariais e até mesmo das demais burocracias públicas (SCHUCH Jr, 1995). Possa também auxiliar as Instituições Públicas de Ensino Superior a melhorar seu clima organizacional a fim de atender às expectativas da comunidade pois, além de cliente, é o

cidadão que propicia recursos ao erário por meio dos tributos para manutenção dos órgãos públicos.

Como limitações podem ser elencadas as inerentes ao estudo de caso, como a impossibilidade de generalização dos resultados encontrados. Dessa forma, é importante a replicação do estudo em outras Instituições Públicas de Ensino Superior para que os resultados obtidos não fiquem restritos à amostra pesquisada. Outra lacuna é a ausência de uma etapa qualitativa para aprofundamento e confirmação dos dados quantitativos. Sugere-se, ainda, a utilização de outras análises estatísticas para aprofundamento dos dados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROS NETO, J. P. de. **Teorias de Administração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, DF, 1994.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa organizacional. **Revista Produção**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006.

BOOG, G. G. (Coord); BOOG, M. (Coord). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. v. 2, São Paulo: Gente, 2002.

BRANDÃO, M. G. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional em uma instituição universitária. **Revista de Administração**, v. 28, n. 3, p. 50-61, 1993.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, 2000.

CHAUÍ, M. de S. **Escritos sobre a universidade**. São Paulo: Ed. Unesp, 2001.

FERREIRA, C. M. M. Crise e Reforma do Estado: Uma questão de Cidadania e Valorização do Servidor. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 3, 1996.

FLEURY, M. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, M. T. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2010.

HARRISON, B.J. Are you to Burnout? **Fund Raising Manage**. v. 30, n. 3, p. 25-28, 1999.

HAIR, J.; et al. **Análise Multivariada de Dados**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERZBERG, F. **Work and nature of man**. Ohio: Cleaneand, 1966.

KONDO, Y. **Motivação Humana**. 3 ed. São Paulo: Gente, 1994.

KOLB, D. A. et al. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1986.

LANER, A. S.; CRUZ, J. B. **Repensando as organizações:** da formação à participação. São Paulo: Fundação Boiteux, 2004.

LÉDA, D. B.; MANCEBO, D. REUNI: heteronomia e precarização da universidade e do trabalho docente. **Revista Educação e Realidade**, v. 34, n. 1, p. 49-64, 2009.

LITWIN, G.; STRINGER, R. **Motivation and organizational Climate.** Boston: HUP, 1968.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional:** proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. 2003. 182 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.

LUZ, R. **Clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MALHOTRA, N. F. N. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MEZOMO, J. C. **Educação Qualidade:** a escola volta às aulas. São Paulo: Terra, 1994.

MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L.; CORREIA, L. F. Comprometimento organizacional: uma contribuição ao constructo. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal.** 3 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1986.

OLIVEIRA, R. A. de; SANTOS, M. J. dos; TADEUCCI, M. S. R. Correlação entre clima organizacional e inovação: importância do gerenciamento de variáveis que influenciam o ambiente inovativo de uma universidade pública federal. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 81, 2011.

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

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em Universidades Federais Brasileiras.** 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

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

ROCHA, E. P.; SALLES, J. A. A. Competências e a gestão de pessoas. **Revista de administração CREUPI**. v. 05, n. 09, p. 35-43, 2005.

RODRIGUEZ, L. L. Novos Enfoques sobre Administração Universitária. In: III CONGRESSO DA ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA INTERAMERICANA.

Administração Universitária em tempos de crise: perspectivas para o ano 2000. Salvador, 1983.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, C. da; CARLOTTO, M. S. Síndrome de burnout e satisfação no trabalho em profissionais de uma instituição hospitalar. **Revista Sociedade Brasileira de Psicologia Hospitalar**, v.8, n.2, 2005.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de administração contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 187-207 2002.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.

SILVA, A. T. da. **Administração e controle.** 10 ed. São Paulo: Atlas S.A, 1997.

SCHUCH JR, V. F. A estruturação da universidade em questão: o caso da UFSM. **Revista Brasileira de Administração da Educação**, v. 11, n. 2, 1995.

SILVA, N. T. **Clima organizacional: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de Ensino Superior.** 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

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

TRINDADE, H. As metáforas da crise: da “universidade em ruínas” às “universidades na penumbra” na América latina. In: GENTILI, Pablo (Org), et al. **Universidades na penumbra: neoliberalismo e reestruturação universitária.** São Paulo: Cortez, 2001.