



## **ANALISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA: CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC**

GERSON RIZZATTI  
GERSON RIZZATTI JUNIOR  
JOÃO VICENTE SILVA SARMENTO  
GISELLY RIZZATTI  
CELINA EMÍLIA RIZZATTI

### **RESUMO**

O objetivo geral deste trabalho consistiu na análise do clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Vários fatores têm sido apontados pelos estudiosos como determinantes do clima organizacional. No presente estudo, procurou-se analisar o clima organizacional da universidade federal de Santa Catarina utilizando os seguintes fatores desenvolvidos por (Rizzatti, 1995) : Imagem e Avaliação; Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos; Organização e Ambiente de Trabalho; Relacionamento Interpessoal; Sucessão Político-Administrativa; e Comportamento das Chefias e Satisfação Pessoal. Trata-se de um estudo de caso da Universidade Federal de Santa Catarina. A população-alvo desta pesquisa constituiu-se dos servidores técnico-administrativos e docentes da UFSC, com vínculo empregatício efetivo. Os dados foram coletados através de entrevista. Concluiu-se, portanto, que a melhoria do clima pode ser buscada em três frentes: a) reavaliação da política de recursos humanos, centrando-a, essencialmente, na valorização da competência profissional; b) implantação de um programa de desenvolvimento gerencial, com a finalidade de qualificar e preparar novos gestores universitários; e também na perspectiva de melhorar as condições físicas e materiais do ambiente de trabalho.

**PALAVRAS-CHAVES:** clima organizacional, fatores clima, universidade

## INTRODUÇÃO

Este artigo sintetiza um estudo sobre o clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. No estudo foi coletado informações capaz de orientar seus administradores no desenvolvimento de ações voltadas à melhoria contínua principalmente no desenvolvimento e gerenciamento do seu recursos humanos e materiais

O gerenciamento dos recursos humanos e materiais é um processo que se inicia com a análise do clima organizacional, na medida em que propicia uma visão ampla do que está se passando dentro da organização e de seu ambiente de trabalho. Toda organização tem uma cultura e um clima próprios, resultantes do somatório das percepções e conceitos que as pessoas compartilham com relação ao local em que trabalham.

Ao longo dos últimos anos, os estudos sobre o clima organizacional têm merecido maior atenção, mas pouco se produziu no campo das organizações universitárias. Destaca-se, pois, a importância da análise desta variável na Universidade Federal de Santa Catarina, segundo a percepção de seus servidores, através de um estudo de caso.

A população-alvo constituiu-se de docentes e servidores técnico-administrativos com vínculo empregatício efetivo. Vários fatores têm sido apontados pelos estudiosos da teoria organizacional como determinantes do clima organizacional. Com base na literatura e nos modelos pesquisados, optou-se por analisar os fatores considerados mais significativos em se tratando de organizações universitárias, quais sejam: Imagem e Avaliação; Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos; Organização e Ambiente de Trabalho; Relacionamento Interpessoal; Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias; e Satisfação Pessoal. Fatores estes definidos por Rizzatti (1995)

Objetivo da pesquisa foi de desenvolver análise do clima organizacional da universidade federal de santa Catarina com base nos fatores estabelecidos por Rizzatti (1995).

Constatou-se que é possível buscar a melhoria do clima organizacional através da reavaliação da política de recursos humanos, centrando-a essencialmente na valorização da competência profissional, mediante a implantação de um programa de desenvolvimento gerencial, com a finalidade de qualificar e preparar novos gestores universitários, oferecendo, ainda, condições físicas e materiais mais adequadas ao trabalho.

## CLIMA ORGANIZACIONAL

O dinamismo científico e tecnológico das últimas décadas e as conseqüentes mutações de valores vêm imprimindo diferentes aspectos à estrutura da sociedade, exigindo novas perspectivas e estratégias em todos os campos de atividades sociais. Estas mudanças exigiram a criação das organizações que, embora existam há milhares de anos, apenas recentemente assumiram forma institucional com estruturas e objetivos bem definidos.

As organizações respondem a princípios gerais, destacando-se a orientação para metas definidas, através do trabalho de pessoas utilizando-se de métodos e técnicas. São constituídas de recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos e dependem do trabalho humano para sua sobrevivência, crescimento e desenvolvimento. Seus recursos humanos respondem, também, pela interação e interdependência das demais variáveis que compõem a organização (processos, estrutura, tecnologia e ambiente). Neste sentido, o homem é seu componente principal e indispensável e, por sua vez, procura atender às expectativas da organização em troca da possibilidade da satisfação de seus desejos de realização profissional.

Existem vários tipos de organizações, de direito público ou privado, atuando em diferentes setores e ramos de atividades, cada uma com suas especificidades. Em todas elas, no entanto, a principal preocupação de seus dirigentes relaciona-se com a melhoria na qualidade dos serviços prestados.

Neste contexto, as organizações voltadas à prestação de serviços vêm buscando atingir este objetivo através da implantação de Programas de Qualidade, cuja operacionalização requer um conhecimento prévio do clima organizacional nelas predominante. Sua análise, através do estudo das percepções e/ou das aspirações dos seus recursos humanos, possibilita um diagnóstico adequado da organização, sobretudo pelo seu valor pragmático na adoção de novas estratégias administrativas

Segundo Souza (1982), pesquisas sobre o clima organizacional são imprescindíveis para os dirigentes detectarem possíveis anomalias no âmbito da organização, gerando informações para análises de causas e efeitos.

Estudos sobre condições de trabalho são igualmente importantes para minimizar conflitos entre os indivíduos e as organizações, pois através do conhecimento das aspirações, desejos e necessidades dos funcionários poderão ser adotadas medidas adequadas para o alcance dos objetivos institucionais e, ao mesmo tempo, atender às expectativas individuais.

O clima organizacional é considerado por alguns autores um conjunto de características que descrevem uma organização, enquanto outros referem-se a ele como um conjunto de valores ou atitudes que afetam o relacionamento das pessoas. No entender de Souza (1982), trata-se de um fenômeno resultante dos elementos da cultura.

A partir de tais pressupostos, o clima organizacional passou a ser considerado uma variável potencialmente importante, a ser estudada por todos aqueles que buscam explicações objetivando uma maior qualidade em organizações, seja com o intuito de propiciar a melhoria contínua do desempenho e uma maior satisfação no trabalho, seja visando a identificação de características passíveis de aprimoramento constante.

O termo clima organizacional refere-se, especificamente, às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos que levam à provocação de diferentes espécies de motivação. Representa, portanto, uma soma das expectativas geradas em uma situação e é um fenômeno de grupo, resultante e característico de uma coletividade. É um conceito que engloba tanto os fatos humanos e materiais, como os abstratos, resultantes do convívio humano institucional.

Não obstante exista certa similaridade e convergência entre as várias definições de clima que têm sido propostas ao longo da literatura especializada, várias são as abordagens e modelos empregados na sua avaliação em situações organizacionais, todas elas elencando um conjunto de “fatores organizacionais”.

O pesquisador dispõe, assim, de duas alternativas básicas para realizar seu estudo. Na primeira, ele adota um conjunto específico de fatores já conhecidos e consagrados na literatura, enquanto na outra ele elabora seu próprio modelo ou seja, define um conjunto de fatores apropriados para sua investigação.

A literatura sobre o tema apresenta diferentes modelos, tais como o Modelo de Litwin e Stinger, o Modelo de Kolb, o Modelo de Sbragia, o Modelo de Halpin & Grof, o Modelo de Schneider & Bartlett, o Modelo de Campbell e co-autores, o Modelo de Sims & Lafollete e o Modelo de Colossi.

É importante destacar, no entanto, que os modelos são desenvolvidos e ajustados à realidade própria de cada tipo de organização estudada, abordando fatores relacionados com sua especificidade e seu campo de ação.

## **FATORES PARA ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UNIVERSIDADES FEDERAIS**

Nos últimos anos, os dirigentes das organizações universitárias vêm dedicando maior atenção aos estudos do clima organizacional, procurando detectar deficiências na estrutura e distorções no ambiente de trabalho. A preocupação com o estudo do clima organizacional em instituições universitárias, no entanto, apenas recentemente vem sendo discutida de forma mais sistemática.

Dada a complexidade e a especificidade destas organizações, a análise do clima organizacional em universidades pressupõe que se considere o conjunto de características que as distinguem das demais organizações.

Com base nas variáveis apresentadas nos diferentes modelos sugeridos para o estudo do clima organizacional, bem como numa criteriosa avaliação de sua pertinência em estudos de organizações públicas voltadas para o ensino, o presente estudo centrou suas análises nos fatores: Imagem e Avaliação Institucional; Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos; Organização e Ambiente de Trabalho; Relacionamento Interpessoal; Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias; e Satisfação Pessoal. Fatores esses determinados por Rizzatti (1995)

### **Imagem e Avaliação**

A imagem de uma organização relaciona-se com o prestígio que desfruta junto à comunidade em que atua. Uma organização universitária bem conceituada pode atrair mais facilmente pessoas, exercer poder informal na comunidade e assegurar um número adequado de clientes, doadores ou investidores.

A imagem pública de uma organização situa-se ao longo de um *continuum* favorável-não favorável, sendo a imagem predominantemente favorável entendida como prestígio. O processo de estruturação mental da imagem resulta da combinação de um conjunto mais ou menos abrangente de percepções avaliativas sobre diferentes variáveis que compõem a organização.

Meyer (1993) definiu avaliação como “instrumento de gestão necessário para se mensurar os esforços da organização, sua qualidade, excelência, utilidade e relevância” e

destacou que a principal função do processo de avaliação é examinar a qualidade do produto ou serviço. A avaliação produz informações que contribuem para a tomada de decisão, elevando a produtividade e melhorando os produtos e o desempenho organizacional. No tocante às instituições de ensino superior, o autor salientou que a indefinição sobre o que se deve avaliar advém da inexistência de uma prática contínua de avaliação neste tipo de organizações e sugere que, ao se realizar o processo de avaliação, sejam observadas suas áreas funcionais: acadêmica, pesquisa, extensão e administração.

Dressel (1985), por sua vez, entende por avaliação a coleta e interpretação de dados através de meios sistemáticos e formais, bem como de informações relevantes que sirvam de base para o julgamento racional em situações de decisão. A avaliação busca o aperfeiçoamento dos sistemas internos da organização e, neste caso, cabe detectar pontos fracos ou críticos que afetam a estrutura administrativa e acadêmica da instituição. A avaliação é entendida, assim, como um processo completo, cujo uso sistemático e contínuo tem plenas condições de conduzir uma instituição à melhoria da qualidade, assegurando uma imagem positiva perante a comunidade.

### **Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos**

Desenvolvimento de recursos humanos refere-se ao conjunto de princípios, estratégias e técnicas que têm como finalidade a atração, a manutenção, a satisfação, o treinamento e o desenvolvimento do ser humano na organização. Sua finalidade básica é conduzir o empregado a treinamentos e reciclagens constantes e induzi-lo a ascender funcionalmente dentro da organização, estimulando-o a assumir maiores responsabilidades e buscando combater a desatualização do quadro de pessoal.

No tocante aos benefícios, Aquino (1980) os define como um salário indireto; um meio de a empresa suplementar a renda do trabalhador. O benefício deve corresponder à necessidade do empregado e só deve ser concedido quando a empresa tem condições de assegurar sua continuidade. Os benefícios podem ser classificados em legais e assistenciais, sendo os primeiros estabelecidos por lei (vale-transporte, alimentação e outros), enquanto os assistenciais são aqueles oferecidos pela empresa ou conquistados pelos servidores, normalmente com o objetivo de motivar as pessoas para o trabalho.

Os incentivos, por sua vez, segundo Grillo (1987), são ações ou atitudes que atuam como estimulantes do ego do trabalhador, contribuindo para o aumento de sua motivação ou produtividade no trabalho. Os incentivos têm sua estrutura básica centrada em padrões motivacionais estabelecidos dentro da organização, sendo concedidos, geralmente, visando objetivos específicos voltados à elevação do nível de desempenho do servidor.

### **Organização e Ambiente de Trabalho**

A idéia de organizar fundamenta-se no fato de que o indivíduo sozinho é incapaz de satisfazer todas as suas necessidades básicas. Uma idéia básica que contempla o conceito de organização é a coordenação de esforços a serviço da ajuda mútua, uma vez que organização é a coordenação planejada das atividades de uma série de pessoas para a consecução de algum propósito ou objetivo comum, explicitada através da divisão do trabalho e através de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade.

Bernard (apud Chiavenato, 1981) entende que a organização é um sistema de atividades com sentimentos coordenados de duas ou mais pessoas, ao passo que Haas e Drabek (apud Chiavenato, 1981) consideram uma organização como sendo um sistema discernível de interação relativamente permanente e complexa.

Os estudos sobre ambiente e condições de trabalho se desenvolveram em três fases. A primeira ocorreu no período 1940-60, quando enfatizavam a independência das organizações. Num segundo momento, nos anos 60, predominou a visão da organização como um sistema de lógica fechado e, ultimamente, enfatiza-se a interdependência cultural e social entre as organizações e seus ambientes, e elas passaram a ser vistas como participantes de um grande sistema de relações inter-organizacionais. O ambiente passou a ser entendido como um conjunto de componentes interdependentes, levando a organização a se concentrar na criação de condições que facilitem um alto nível de rendimento durante longo período de tempo, permitindo a cada funcionário, através da associatividade e do trabalho na organização, o atendimento de algumas de suas necessidades mais importantes.

Os ambientes das organizações são fatores cruciais para compreender o que se passa nelas e com elas. A organização deve portanto, segundo Hall (1984), dar condições de trabalho para seus empregados, esperando como retorno maior a eficiência nos serviços executados.

Schein (1982) definiu como condições organizacionais internas fundamentais para o desenvolvimento do trabalho: a) a capacidade de assimilar e comunicar informações de modo confiável e válido; b) a flexibilidade interna e a criatividade para efetuar as mudanças que são impostas pela informação obtida; c) a integração dos inúmeros objetivos da organização e o compromisso com os mesmos, implicando a disposição para mudanças, quando necessário; d) um clima interno de apoio e de ausência de ameaças; e e) a capacidade de replanejar continuamente a estrutura da organização para que ela seja coerente com seus objetivos e tarefas.

Este fator relaciona-se, assim, com o ambiente físico de trabalho, envolvendo, dentre outros, a utilização do tempo, a terceirização de serviços, a disponibilidade de móveis e equipamentos e as condições de limpeza, iluminação, ventilação e temperatura.

## **Relacionamento Interpessoal**

O relacionamento interpessoal refere-se a uma interação ou relação entre duas pessoas ou sistemas de qualquer natureza, de modo que a atividade de cada uma esteja, em parte, determinada pela atividade da outra. Existe uma influência recíproca e cada pessoa evoca uma resposta física ou mental nas outras. Desta forma, o relacionamento se constitui numa reciprocidade, por vezes influenciadora, que permite compreender os sujeitos da interação no exercício de seus papéis (Chiavenato, 1991).

Os sentimentos incluem os processos mentais e emocionais que estão dentro das pessoas e que não podem ser vistos, mas cuja presença é inferida a partir de suas atividades e interações.

Os conflitos interpessoais são, normalmente, gerados pelas diferenças existentes entre os diversos membros na execução de suas tarefas. Originam-se em função das discordâncias individuais a respeito de problemas essenciais da instituição ou em consequência de antagonismos pessoais, a exemplo das diferenças de caráter pessoal e emocional, decorrentes das relações de interdependência dos indivíduos no trabalho.

Os conflitos grupais também são muito comuns, exigindo uma administração capaz de enfrentá-los, impedindo que atinjam um nível de maior intensidade. Originam-se principalmente das diferenças individuais, dos recursos limitados, da diferenciação de papéis e do clima organizacional.

As inúmeras interdependências inerentes às organizações tornam os conflitos interpessoais inevitáveis, sendo quase impossível a criação de organizações isentas de conflitos entre indivíduos (Walton, 1972).

Segundo Schein (1982), a maioria dos administradores têm pouca habilidade na dinâmica de grupos, o que se revela através de reuniões e relações intergrupais mal administradas, comitês improdutos, bem como de conflitos e opressões nas forças-tarefa e equipes de projeto. Os indivíduos, no entanto, têm que se organizar em grupos para fazer uso mais eficiente de suas habilidades e capacidades, chegando até mesmo a exercer influência uns sobre os outros. Uma ênfase demasiada sobre o grupo pode, no entanto, apagar a contribuição do indivíduo autônomo e perturbar o desenvolvimento de identidade de grupo.

Gibson (1981) enfatizou, finalmente, que os grupos parecem possuir um fechamento sobre si mesmos ou sobre certa comunidade de atitudes, comportamentos e desempenhos. Este fechamento sobre si mesmo é conhecido como coesão, ou seja, um grupo coeso possui indivíduos que têm alguma força de atração entre si. Neste sentido, entende-se que sempre existe uma relação de poder implícita no fato de se trabalhar em um grupo, especialmente por se tratar de ambientes organizacionais.

### **Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias**

A sucessão político-administrativa refere-se ao processo eleitoral para escolha de reitores e outros dirigentes, na busca da democratização interna, enquanto o comportamento das chefias diz respeito a aspectos como credibilidade, delegação, competência, qualificação, entre outros.

A necessidade de autogoverno na instituição universitária sempre se fez presente no ideário que presidiu seu surgimento e desenvolvimento. Desde sua origem, sempre se perseguiu a liberdade para conduzir os assuntos ligados à formulação e transmissão do saber. Antes mesmo de surgir a primeira universidade brasileira, já havia a preocupação com a independência na condução do ensino superior.

O processo eleitoral para a escolha de reitores e outros dirigentes tem sido o carro-chefe da busca da democratização interna. No entanto, mesmo mobilizando parcela significativa dos três segmentos que as compõem, não se obteve um aperfeiçoamento relevante das organizações universitárias (Oliveira, 1990).

Com relação aos demais administradores universitários, os critérios de seleção variam dependendo da carreira. As chefias de unidades administrativas (atividades-meio) são preenchidas através de convite dos reitores, enquanto os cargos nas unidades acadêmicas e órgãos colegiados são ocupados por docentes, eleitos por seus pares e/ou pela comunidade acadêmica.

Assim, a sucessão político-administrativa é o mecanismo utilizado para designar as chefias, através do processo indicativo ou eletivo, observando normas específicas instituídas na organização (Vahl, 1991).

O comportamento das chefias, por sua vez, é uma variável altamente complexa. Chefiar exprime a tarefa de tomar decisões e incorporá-las em ordens e instruções gerais ou específicas. São usados vários termos para designar a função de chefia, porém ainda não se tem uma terminologia precisa a respeito, quer na administração pública, quer na privada. Em virtude disso, denomina-se Chefe desde o responsável por um setor até o Presidente da República.

As atribuições das chefias compreendem, dentre outras, traçar as linhas gerais da política administrativa; expedir as ordens, instruções e diretrizes necessárias; coordenar a organização e autorizar seus pormenores; controlar a administração financeira; nomear e

demitir pessoal, especialmente os mais graduados; e superintender, estimular e controlar as operações administrativas.

Segundo Campos (1979), o desempenho de uma função de chefia requer algumas qualidades específicas, tais como: cultura geral; noções sobre as funções essenciais da empresa; inteligência; saúde física e mental e qualidades morais; espírito público e respeito pela responsabilidade alheia; coragem e senso de determinação; decisão; habilidade educativa; cordialidade; capacidade para diagnosticar situações humanas, escolher corretamente os auxiliares e delegar competência; e capacidade de cooperação.

A personalidade de um chefe é fator decisivo na maneira de conduzir a equipe de trabalho, pode caracterizar-se por diversos estilos: autocrático, paternalista, burocrático, defensivo e profissional, dentre outros. Tais estilos são circunstanciais, não havendo padrão a ser seguido, pois cada chefe tem modo próprio de comandar, de acordo com sua personalidade ou conforme o ambiente de trabalho.

Independentemente do estilo de liderança adotado, o ato de chefiar produz um impacto no subordinado, afetando seu comportamento e, conseqüentemente, sua motivação para o trabalho. Diferentes estilos de liderança poderão produzir reações complexas e variadas, conduzindo a diferentes climas organizacionais (Aquino, 1980).

## **Satisfação Pessoal**

A satisfação dos empregados no desempenho de suas tarefas é uma questão crucial, comumente levantada pelos administradores. Relaciona-se com o nível de satisfação no trabalho, o reconhecimento pessoal e o prestígio desfrutado por trabalhar em determinada instituição, a integração com os colegas e a motivação salarial.

Freqüentemente, os gerentes questionam como se pode motivar os empregados a contribuírem de forma mais efetiva para o atingimento das metas organizacionais; como a organização pode atuar no sentido de compreender melhor e orientar o comportamento dos indivíduos na direção desejada; ou por que se oferecem excelentes condições de trabalho e não se consegue perceber o pessoal motivado e satisfeito em relação ao trabalho que executa.

Os termos motivação e satisfação no trabalho, não raramente, são utilizados com o mesmo significado no contexto organizacional. O conceito de satisfação pressupõe a existência de motivos, podendo ainda ser definido como necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo, enquanto os motivos são dirigidos para objetivos, que podem ser conscientes ou inconscientes (Hersey e Blanchard, 1977).

A satisfação, no entanto, não depende apenas da recompensa realmente recebida, mas também da maneira como o indivíduo julga que a organização deveria recompensá-lo por um dado nível de desempenho.

Percebe-se, assim, que a satisfação deriva de todo o contexto no qual se desenvolve o trabalho e reflete o grau em que os participantes estão contentes com sua situação em relação às várias atividades relacionadas com a função que exercem e o reconhecimento por parte da organização. A questão da satisfação do indivíduo na organização depende, portanto, de vários fatores muitas vezes não identificados pelos administradores, mas possíveis de serem detectados pela análise do clima organizacional (Chiavenato, 1985).



## RESULTADO DA PESQUISA DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

O estudo centrou-se num tipo peculiar de organização a universitária pública, mais especificamente a universidade federal de santa catarina dedicada ao ensino, pesquisa e extensão que, desde sua criação, vem procurando integrar-se com os interesses regionais, nacionais e internacionais. Este aspecto a torna uma instituição indispensável para a produção, sistematização e disseminação do conhecimento à sociedade. Uma das principais características derivadas deste conceito é a satisfação de sua clientela. Neste sentido, ressalta-se a importância da análise dos fatores que influenciam o clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina.

O estudo sobre o clima organizacional na UFSC foi desenvolvido a partir da percepção de seus servidores técnicos administrativos e docentes, em relação aos fatores e subfatores constantes no quadro a seguir.

Quadro nº 01 - Fatores e Subfatores do Clima Organizacional estabelecidos por Rizzatti (1995)

FATORES	SUBFATORES
Imagem e Avaliação Institucional	satisfação dos usuários percepção figurativa da organização sentimento de identidade percepção dos objetivos organizacionais prestígio perante a comunidade valorização profissional dos servidores
Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos	condições de progressão funcional reconhecimento proporcionado justiça predominante comprometimento/interesse pelo trabalho qualidade dos benefícios
Organização e Ambiente de Trabalho	adequação da estrutura clareza organizacional apoio logístico terceirização justiça predominante comprometimento e interesse pelo trabalho utilização do tempo
Relacionamento Interpessoal	relacionamento individual e grupal cooperação entre os segmentos consideração humana
Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias	sucessão administrativa credibilidade das chefias competência e qualificação das chefias delegação de competências clareza das chefias ênfase na participação consideração humana
Satisfação Pessoal	satisfação no trabalho jornada de trabalho prestígio junto à instituição reconhecimento proporcionado

Como unidades de análise considerou-se não apenas a universidade como um todo, mas também variáveis individuais relacionadas com as categorias funcionais (técnico administrativo e docente), nível operacional (apoio, médio e superior), e os cargos de chefia, além de suas unidades acadêmicas e administrativas, dispostas em seis grupos, como segue:

- 1 - Centro Tecnológico e Centro de Ciências Físicas e Matemáticas
- 2 - Centro de Desportos, Centro de Ciências da Saúde, Centro de Ciências Biológicas e Centro de Ciências Agrárias
- 3 - Centro Sócio-Econômico, Centro de Ciências Jurídicas, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Centro de Comunicação e Expressão e Centro de Educação
- 4 - Órgãos Suplementares, Colégios de Aplicação e Agrícolas
- 5 - Hospital Universitário - HU
- 6 - Unidades Administrativas

Os dados relativos a cada um dos fatores foram apresentados de acordo com cada fator, indicando seu reflexo sobre o clima organizacional.

No que se refere ao fator **Imagem e Avaliação**, constatou-se que a imagem da UFSC junto à comunidade externa foi considerada positiva por todos os seus servidores, especialmente pelos servidores do grupo 5 - Hospital Universitário. Esta constatação foi reforçada pelos docentes, bem como pelos gerentes e servidores técnico-administrativos do nível de apoio. Neste sentido, o alto prestígio que a Instituição tem perante a sociedade pode favorecer a integração entre os usuários e a instituição.

Os dados relativos à satisfação dos usuários, no entanto, indicaram uma particularidade se, por um lado, existe a percepção de uma imagem positiva junto à comunidade externa, não se verificaram níveis de satisfação tão significativos no tocante ao padrão de atendimento administrativo e didático prestado aos alunos, especialmente na percepção dos gerentes e dos servidores técnico-administrativos. Este aspecto foi enfatizado, principalmente, pelos respondentes do grupo 3 - Ciências Humanas e Sociais, cuja característica básica constitui-se em explorar estudos críticos na área social.

Observou-se que, de um modo geral, os servidores sentem muito orgulho em relação à imagem pública da UFSC, especialmente os docentes e os gerentes, enquanto os técnicos de nível de apoio são os que manifestaram este sentimento em menor grau. Outra evidência que reforça este sentimento de identidade é a forte indignação com os comentários que depreciam a imagem pública da UFSC, sejam eles provenientes dos meios de comunicação ou de quaisquer outros organismos. Esta indignação se revelou com maior ênfase entre os chefes e os docentes.

Por outro lado, apesar do forte sentimento de identidade com a instituição e do orgulho em face de sua imagem pública, os servidores acreditam que a imagem depreciativa que a imprensa transmite a respeito do serviço público corresponde parcialmente à realidade da UFSC.

Destaca-se, igualmente, uma elevada disposição dos servidores em contribuir para a melhoria da imagem institucional, embora não atribuam grande valor à organização, especialmente os docentes em dedicação exclusiva, os técnicos de nível superior e os gerentes. Todavia, em aparente contradição, são estes os segmentos que manifestaram mais enfaticamente seu comprometimento com a organização. Esta situação talvez seja conseqüência do baixo prestígio percebido em relação ao que a instituição oferece, seja a partir de expectativas profissionais, ou junto à comunidade pelo fato de trabalharem na UFSC.

Com relação ao subfator percepção figurativa, ficou demonstrado que a UFSC é uma organização de características dinâmicas e avançadas, especialmente para os respondentes do grupo 2 - Ciências da Vida. Esta manifestação torna-se mais acentuada entre os docentes s.

Por outro lado, no que se refere à impessoalidade e ao profissionalismo na UFSC, verificaram-se resultados satisfatórios nos diversos grupos setoriais e categorias funcionais. Uma exceção ocorre justamente entre os integrantes do grupo 4 - Órgãos Suplementares, em sua maioria composto por técnico-administrativos, indicando que a UFSC é uma organização com características que incorporam procedimentos corporativistas e clientelistas.

Os dados revelaram, ainda, que os servidores, sejam eles docentes, técnico-administrativos ou chefes, não demonstram muito interesse em se integrar aos objetivos da UFSC. Isto leva a crer que existe uma distância significativa entre o sentimento e a prática, cuja falibilidade pode estar no modelo estrutural da organização, ao não materializar estas perspectivas de agregar a vontade do corpo administrativo em realizações concretas e objetivas voltadas para a eficiência administrativa. Tal procedimento implica em elaborar projetos e programas específicos voltados para a divulgação e disseminação dos objetivos da Instituição junto ao corpo administrativo. Como exemplos pode-se citar o Programa de Qualidade e o Planejamento Estratégico, bem como os programas de treinamento e desenvolvimento gerenciais.

A análise do fator **Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos** indicou que, na percepção dos entrevistados, as condições de progressão profissional na UFSC estão aquém das expectativas, especialmente entre os respondentes dos grupos 4 - Órgãos Suplementares e 5 - Hospital Universitário. Este aspecto decorre, fundamentalmente, da insatisfação quanto aos sistemas de capacitação e treinamento, por não contribuírem com o crescimento individual e nem atenderem aos anseios de ascensão funcional na carreira, notadamente para os técnicos de nível superior e chefes.

Esta insatisfação se manifestou também entre os demais servidores, uma vez que a política de recursos humanos não valoriza condignamente o desempenho profissional e não concede oportunidades aos profissionais de maior competência.

As reclamações sobre a adequação da remuneração com o mercado de trabalho também foram unânimes. Neste sentido, torna-se necessário aprofundar a questão da adequação do salário para as diferentes funções exercidas, buscando identificar os descontentamentos manifestados pela maioria dos servidores.

Destaca-se, ainda, que a política de recursos humanos da UFSC não oferece um sistema de avaliação satisfatório, já que não premia a competência profissional, além de favorecer o predomínio de aspectos pessoais em detrimento dos aspectos profissionais. Este sentimento também foi mais fortemente percebido entre os servidores de nível superior e os ocupantes de cargos de chefia.

Considerando-se que a política de recursos humanos praticada pela Instituição não vem atendendo às expectativas da maioria dos seus servidores, sua participação e o envolvimento na definição de uma nova política de recursos humanos, premiando a competência e o desempenho funcional, talvez propiciem novas perspectivas profissionais. Desta forma, é necessário repensar metodologias interdisciplinares disponíveis na universidade, gerando parcerias de compromissos mútuos, a fim de suprir esta deficiência evidenciada pela pesquisa.

Apesar da insatisfação dos servidores em relação à política de recursos humanos, os altos níveis de pontualidade e assiduidade, bem como o grau de conhecimento e cumprimento das normas e regulamentos, especialmente entre os docentes, chefes e servidores do grupo 1 - Ciências Exatas, indicam bastante comprometimento e interesse pelo trabalho. Todavia, apesar deste grau de comprometimento, os servidores afirmaram não dispor de grande interesse na melhoria de seu desempenho, principalmente os docentes em dedicação exclusiva e os técnicos de nível superior.

A maioria dos entrevistados, por sua vez, manifestou-se favorável à promoção de um processo de ambientação do servidor ao ingressar na instituição.

Quanto aos benefícios oferecidos pela UFSC, verificou-se uma maior satisfação em relação aos considerados legais (auxílio-creche, vale-alimentação e vale-transporte), em detrimento aos assistenciais (incentivo-pesquisa, assistência-odontológica, social, médica, ambulatorial, de prevenção de doenças e restaurante). Por outro lado, e notadamente segundo a percepção dos servidores técnico-administrativos e dos chefes, a concessão destes benefícios não foi considerada como um fator de motivação para o trabalho. Embora os dados coletados não forneçam elementos suficientes para afirmá-lo, é corrente a opinião de que o valor destes benefícios deveria ser integrado ao salário, garantindo assim melhores condições de vida aos servidores.

Em relação ao fator **Organização e Ambiente de Trabalho**, observou-se que a adequação da estrutura da UFSC, no tocante à quantidade de servidores técnico-administrativos, docentes ou ocupantes de cargos de chefia, foi considerada satisfatória, segundo a percepção dos todos os entrevistados. O sistema de comunicação, no entanto, não foi considerado adequado às necessidades organizacionais, notadamente na perspectiva dos docentes e dos técnicos de nível superior.

Os servidores em geral, e especialmente os docentes e os gerentes, manifestaram estar muito seguros na execução de suas tarefas, demonstrando clareza e conhecimento de suas responsabilidades no trabalho. Entretanto, o sentimento de que não há justiça na distribuição das tarefas dentro do setor de trabalho é comum entre os servidores, reclamação esta mais freqüente entre os docentes.

Os servidores entendem, ainda, que o seu local de trabalho é relativamente organizado, principalmente na perspectiva dos integrantes do grupo 5 - Hospital Universitário e dos servidores lotados nos setores da Administração Universitária (grupo 6). A maioria dos servidores, no entanto, considera que o apoio logístico proporcionado pela Instituição, isto é, as reais condições de trabalho decorrentes da disponibilidade de móveis, equipamentos e do ambiente físico, não atende de forma adequada às necessidades do trabalho. Esta situação é mais precária em relação à disponibilidade de equipamentos de informática em todos os setores da UFSC, principalmente no Hospital Universitário.

Outra preocupação relacionada com este subfator diz respeito à adequação do espaço físico e às condições de sua manutenção, especialmente na visão dos docentes e dos técnicos de nível superior. Apesar da terceirização de parte dos serviços de manutenção, os servidores, principalmente os pertencentes ao grupo 6 - Unidades Administrativas, os gerentes e os docentes, entendem que não houve melhorias significativas na qualidade dos serviços. A terceirização, por outro lado, também não trouxe grande preocupação aos servidores, uma vez que não a percebem como um fator de insegurança profissional, talvez devido à estabilidade concedida constitucionalmente.

No tocante à utilização do tempo, observou-se que a maior parte dele é dedicada à execução das tarefas rotineiras, especialmente no caso dos técnico dos níveis de apoio e médio. Destaca-se, ainda, o pouco tempo dedicado ao planejamento das tarefas, principalmente na percepção dos docentes em dedicação exclusiva, dos técnicos de nível superior e, surpreendentemente, das chefias, já que esta é uma das principais atribuições das funções gerenciais.

Em relação ao comprometimento e interesse pelo trabalho, detectou-se uma baixa motivação entre os servidores de um modo geral, porém de forma mais acentuada entre os respondentes do grupo 3 - Ciências Humanas e Sociais. Não foram observados grandes esforços para evitar erros e desperdícios, ou mesmo no sentido de zelar pela conservação e

preservação do patrimônio, ocorrendo, inclusive, uma relativa dispersão na utilização do tempo disponível.

Cabe destacar que os servidores manifestaram um elevado comprometimento com a organização, porém um baixo comprometimento e interesse pelas atividades relacionadas ao trabalho acadêmico e administrativo. Esta situação provavelmente decorre da preocupação com a sobrevivência e a imagem da UFSC e da insatisfação resultante da política de recursos humanos, em especial, da baixa remuneração.

A percepção dos entrevistados sobre o fator **Relacionamento Interpessoal** evidenciou um bom relacionamento entre as diversas categorias que compõem a comunidade universitária, principalmente entre a dos técnico-administrativos e entre os chefes e subordinados. Com relação a estes últimos, destaca-se o bom relacionamento verificado na área acadêmica do grupo 3 - Ciências Sociais e Humanas e na área administrativa do grupo 4 - Órgãos Suplementares e Colégios. Entre os servidores técnico-administrativos e os docentes, por outro lado, constatou-se um relacionamento que pode ser considerado razoável, mas que inspira certa preocupação, recomendando maior interação e respeito, qualquer que seja a função, formação ou capacidade intelectual do servidor.

Os dados coletados evidenciaram que a consideração humana e a cooperação existentes entre os servidores das diversas categorias e setores da universidade são de bom nível, favoráveis, portanto, a um clima de harmonia, compreensão e ajuda mútua. No tocante a estes subfatores, as diferenças entre os diversos grupos estudados foram pouco significativas, constatando-se que as médias mais baixas foram sempre apresentadas pelo grupo 1 - Ciências Exatas, especialmente nas questões que se referem ao nível de companheirismo, à desconcentração e espontaneidade, à consideração e apreço, ao incentivo entre colegas e ao reconhecimento da competência profissional. Por outro lado, as melhores médias ocorreram na área acadêmica do grupo 2 - Ciências da Vida, talvez devido ao fato de os respondentes entenderem que a proximidade dos temas ali tratados possibilita ou favorece uma relação humana mais calorosa.

Verificou-se que os funcionários de nível superior são os que percebem maior cooperação entre os segmentos no setor de trabalho, enquanto o grau de descontração e espontaneidade é melhor percebido pelos funcionários de nível médio.

Com base nas respostas dos entrevistados, pode-se afirmar que, no tocante ao relacionamento interpessoal, os servidores da UFSC percebem um clima de cordialidade, cooperação, consideração, espírito de equipe, descontração e espontaneidade entre as diversas categorias que a compõem.

No tocante à **Sucessão Político-Administrativa e ao Comportamento das Chefias**, os dados evidenciaram que todos os grupos consideram o processo eletivo um método razoável de proceder à sucessão na Instituição, com pequena tendência para a eleição direta, principalmente na percepção dos docentes e dos técnicos do nível de apoio. Apesar de toda a luta pela democratização das instituições universitárias, não se verifica uma tendência mais positiva em favor do processo eletivo. Isto talvez seja devido ao fato de que a democratização limitou-se quase que exclusivamente à questão da eleição para os cargos diretivos, sem reflexos nos demais aspectos e atividades da vida universitária.

O comportamento das chefias, por sua vez, foi considerado razoável no tocante à credibilidade e confiabilidade que desperta entre os servidores, em especial entre os docentes com dedicação exclusiva e entre os servidores técnico-administrativos de nível superior. Sua competência, contudo, é considerada baixa do ponto-de-vista da qualificação para o exercício da função, inclusive na percepção dos próprios chefes. Já a prática da liderança, seja no acompanhamento do trabalho, seja na aceitação de sugestões por parte dos subordinados, foi

considerada razoável em todos os grupos setoriais, com exceção do grupo 5 - Hospital Universitário.

O subfator consideração humana, por sua vez, foi considerado satisfatório, sendo que os menores índices ocorreram no grupo 1 - Ciências Exatas, principalmente em relação à prática de elogios e comentários por parte das chefias sobre o desempenho dos servidores.

Sugere-se, assim, cursos de treinamento gerencial que desenvolvam a participação, o comprometimento, a responsabilidade e o profissionalismo das chefias em todos os níveis hierárquicos.

No que se refere à **Satisfação Pessoal**, os dados revelaram que a satisfação no trabalho está bem equacionada, quer em relação ao tipo de atividade, quer no tocante ao setor de trabalho, verificando-se uma correspondência positiva e integrativa dos servidores com o ambiente em que atuam.

Neste aspecto, novamente o Hospital Universitário se destacou com um nível de integração diferenciado dos demais grupos. Segundo entendimento de seus respondentes e diferentemente dos demais grupos, o HU se distancia da universidade, resultando em insatisfação generalizada. As atribuições específicas e diferenciadas daquelas desenvolvidas pela maioria dos servidores da UFSC talvez justifiquem e/ou expliquem uma manifestação desta natureza, provocando uma sensação de isolamento.

Com relação à jornada única de trabalho, verificou-se uma polarização entre os docentes em dedicação exclusiva e os servidores técnico-administrativos. Os dados revelaram que, enquanto os professores em dedicação exclusiva são menos favoráveis à jornada única, os técnico-administrativos são mais otimistas quanto a esta reivindicação, considerando-a motivadora e produtiva.

No que tange ao prestígio em relação ao cargo e considerando o grau de formação profissional, os docentes em dedicação exclusiva foram os que se declararam mais prestigiados.

Os grupos setoriais estudados, por outro lado, entenderam que há pertinência entre a denominação do cargo e o tipo de trabalho executado. O estudo apontou, ainda, a existência de oportunidades para representar o setor de trabalho, exceção feita apenas pelos técnicos de nível médio, que se manifestaram menos favorecidos em relação aos demais. Já no questionamento sobre o salário como elemento motivador em relação às atividades exercidas e às condições de trabalho, os respondentes de todos os grupos setoriais foram unânimes em expressar seu desacordo.

Outro ponto que apresentou baixos índices para todos os grupos setoriais foi a questão referente ao nível de preocupação da UFSC com os problemas pessoais dos servidores. Com relação à participação dos servidores visando contribuir em assuntos importantes, observou-se que isto ocorre com mais frequência entre os servidores das áreas acadêmicas e com menos intensidade nas áreas administrativas, especialmente no caso do grupo 6 - Unidades Administrativas.

## CONCLUSÃO

Objetivo da pesquisa foi de desenvolver a análise do clima organizacional da universidade federal de Santa Catarina com base nos fatores estabelecidos por Rizzatti (1995).

Ao analisar os fatores do clima organizacional na UFSC destacou como pontos positivos o elevado grau de integração e comprometimento de seus servidores com a imagem institucional da universidade. O ambiente de trabalho revelou-se cordial, cooperativo, incentivador e motivador, demonstrando um excelente relacionamento entre seus profissionais. O nível de satisfação pessoal manifestado foi bastante elevado, destacando-se o alto grau de satisfação em relação ao tipo de trabalho executado.

A melhoria do clima organizacional na instituição deverá ser buscada através de três principais frentes de atuação: (i) reavaliação da política de recursos humanos, centrando-a, essencialmente, na valorização da competência profissional; (ii) implantação de um programa de desenvolvimento gerencial, com a finalidade de qualificar e preparar novas lideranças; e (iii) oferecimento de condições físicas e materiais mais adequadas ao trabalho.

Acredita-se que análise do clima organizacional por meio dos dados identificados seja um meio eficiente para a melhoria das condições necessárias ao atendimento das expectativas organizacionais e pessoais dos servidores da universidade.

Entende-se que o clima organizacional da UFSC é propício para a implantação de novos programas visando a melhoria da instituição, em face dos vários pontos positivos observados no âmbito da organização. Isto fica tanto mais evidente, considerando-se que os servidores afirmam que estão dispostos a melhorar a imagem da UFSC.

Outras características importantes neste sentido dizem respeito ao elevado grau de integração e comprometimento dos servidores com a imagem institucional da UFSC; ao ambiente de trabalho, que revelou-se cordial, cooperativo e incentivador; à existência de um bom relacionamento pessoal entre os servidores; e ao alto grau de satisfação em relação ao tipo de trabalho que executam.

Desta forma, o ambiente na Universidade Federal de Santa Catarina é altamente propício aos múltiplos usuários.

Entende-se, finalmente, que a implantação de programas que visem a melhoria dos serviços e da mudança de comportamento seja um mecanismo altamente eficiente para o desenvolvimento das condições necessárias ao atendimento das expectativas institucionais e pessoais.

## REFERÊNCIAS

- AQUINO, Cléber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo : Atlas, 1980.
- CAMPOS, Wagner Estelita. **Chefia: sua técnica, seus problemas**. Rio de Janeiro : FGV, 1979.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 2ª ed. São Paulo : Atlas, 1981.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. São Paulo : Atlas, 1985.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo : Atlas, 1991.
- COLOSSI, Nelson. **Clima organizacional**. Florianópolis : CPGA/UFSC, 1991. (Texto de uso CPGA/UFSC).
- DRESSEL, Paul. **Handbook of academic evolution**. California : Jossey-Bass Publishers, 1985.
- FINGER, Almeri Paulo. **Construindo programas acadêmicos com qualidade total**. Florianópolis : IEPES, 1993.
- GIBSON, James L. et al. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. São Paulo : Atlas, 1981.
- 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: estrutura 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.
- KATZ, Daniel, KAHN, Robert. **Psicologia social das organizações**. São Paulo : Atlas, 1978.
- MEYER, Victor. A Busca da qualidade nas instituições universitárias. **Enfoque**, Rio de Janeiro, n. 10, p. 18-21, set. 1993.
- OLIVEIRA, Ancelmo de. **Abertura política e democratização interna nas universidades brasileiras**. Florianópolis : UFSC, 1990. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, 1990.
- RIZZATTI, Gerson. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade**. 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. 3ª ed. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1982.
- SOUZA, Edela L. P. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo : Edgard Blücher, 1978.
- \_\_\_\_\_. Clima e motivação em uma empresa estatal. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, p. 18, 1982.
- VAHL, T. R. Estrutura e gerenciamento das universidades brasileiras. In: **Temas de administração universitária**. Florianópolis : OEA/UFSC, 1991. p. 111-134.
- WALTON, E. R. **Pacificação interpessoal: pacificação e consultoria de um ..3a. parte**. São Paulo : Edgard Blücher, 1972.