



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

O CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

Juliana Lapolli

UFSC

julapolli@gmail.com

Deizi Paula Giusti Consoni

UFSC

deizipaula@gmail.com

Ana Maria Benciveni Franzoni

UFSC

afranzoni@gmail.com

Édis Mafra Lapolli

UFSC

edispancion@gmail.com

Resumo

Um instrumento que pode auxiliar muito os gestores a identificar percepções e atuar no desenvolvimento de organizações, privadas ou públicas, é o estudo do clima organizacional. Este artigo apresenta o diagnóstico do clima organizacional de uma instituição de ensino superior pública de Santa Catarina, procurando conhecer, a opinião e o nível de satisfação dos servidores sobre a instituição, identificando os pontos fortes e aqueles que precisam ser melhorados, a fim de conseguir um bom nível de satisfação e um ambiente de trabalho harmonioso, que favoreça a eficiência e a criatividade. O diagnóstico foi realizado por meio de uma pesquisa de clima, utilizando-se questionário informatizado, distribuído aos colaboradores da instituição, num total de 51 respondentes (77% do total de servidores do campus no período). O resultado apresentou-se positivo, sendo que 76% dos respondentes acreditam que a análise do resultado se concretizará em benefícios para o campus 80% dos servidores pesquisados estão satisfeitos com o trabalho e se sentem realizados profissionalmente e “desmistificou” a ideia de que a causa dos pedidos de transferência estavam relacionados ao clima organizacional do campus.

Palavras-chave: Clima organizacional, Satisfação dos servidores, Ensino superior público.

1 Introdução

Apesar de, nos últimos anos, o Governo Federal vir aprimorando seus processos de gestão, observa-se que, em relação à gestão de pessoas, ainda está muito aquém, quando comparado à iniciativa privada. Exemplo disso é a Pesquisa de Clima Organizacional, objeto de estudo deste artigo, que mesmo sendo uma ferramenta antiga e muito importante, ainda é pouco utilizada na gestão pública.

Conhecer o clima organizacional pode propiciar a melhoria da qualidade de vida do servidor no trabalho, com isso, além de evitar doenças ocupacionais, otimiza o seu trabalho em termos quantitativos e qualitativos e conseqüentemente o desempenho da organização e a satisfação do cidadão brasileiro em relação aos serviços prestados por esta, que é grande desafio da Gestão Pública. De acordo com Coda (1998, p. 6) “o Clima Organizacional diz respeito ao que as pessoas acham que existe e que está acontecendo no ambiente da organização em determinado momento, sendo, portanto, a caracterização da imagem que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes na organização”.

Por se tratar de um campus novo, com apenas 3 anos de funcionamento, e apresentar uma quantidade considerável de pedidos de remoção e redistribuição, sentiu-se a necessidade de estudar se estas solicitações estavam relacionadas ao clima organizacional. Observar e considerar as percepções dos colaboradores no que diz respeito ao clima da organização faz com que os gestores possam compreender melhor o que acontece a sua volta, favorecendo a comunicação nas resoluções dos problemas.

2 Clima Organizacional

O grande foco das organizações eram seus clientes externos, consumidores de seus produtos finais, porém, com a implementação dos programas de qualidade à satisfação dos clientes internos, ou seja, dos membros da organização passou ganhar destaque. Já que, conforme explícita Luz (2003) “entre os critérios usados para a concessão do Prêmio Nacional da Qualidade, destaca-se a satisfação e o bem estar dos funcionários, ou seja, a preocupação com o Clima Organizacional”.

Quando as organizações começaram dar atenção ao clima, perceberam que este não é apenas um critério para concessão de um prêmio, mas sim, um fator estratégico para a organização, já que afeta positiva ou negativamente o comportamento dos seus funcionários.

Chiavenato (2008) explicita o conceito, dizendo que “O Clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia o seu comportamento”. É aquela “atmosfera psicológica” que todos nós percebemos quando entramos num determinado ambiente e que nos faz sentir mais ou menos à vontade para ali permanecer, interagir e realizar.

Para Kolb et al. (1978) “É importante que o administrador compreenda o conceito de clima organizacional (...) pois a eficiência da organização pode ser aumentada através da criação de um clima organizacional que satisfaça as necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais”.

Essa ideia é complementada por Luz (2003), quando diz que:

Para um funcionário prestar um bom serviço, é preciso que saiba, que possa e que queira fazê-lo. Saber fazer é uma questão de conhecimento, habilidades ou atitudes. Logo, uma questão de treinamento. Poder fazer é uma questão de ter e poder usar os recursos necessários. Querer fazer é uma questão volitiva que

depende do estado de espírito, do ânimo, da satisfação das pessoas quando realizam o seu trabalho. Logo, o “querer fazer” está associado ao clima organizacional, que muitas vezes é onde encontramos as causas da má qualidade dos serviços.

Não existe uma nomenclatura padrão para tipos de clima observados nas organizações. Segundo Luz (2003), o clima pode ser bom, prejudicado ou ruim:

Ele é bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável. É quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação, comprometimento na maior parte dos funcionários. O clima é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresses pelo cumprimento das tarefas, resistência manifestada ou passiva às ordens, ruído nas comunicações, competições exacerbadas.

Para Chiavenato (2008), “o clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante, em outro extremo”.

Por mais que o clima organizacional seja abstrato, ele se materializa no dia-a-dia através de alguns “sinais”. Luz (2003, p. 2), salienta que:

Não é difícil compreender por que tantas empresas apresentam produtividade tão baixa, tantos desperdícios, alta rotatividade, enorme absentéismo, greves, inúmeras reclamações trabalhistas, tantos rumores, tantos conflitos, tantas idas ao consultório médico, que acaba funcionando como uma espécie de confessionário. São sinais de que o clima vai mal nessas organizações.

Bispo (2006) classifica o clima como desfavorável, mais ou menos e favorável. O quadro 1 demonstra os resultados proporcionados por cada tipo de clima.

Quadro 1 – Resultados proporcionados pelos recursos humanos com os diversos níveis de clima organizacional.

DESFAVORÁVEL	MAIS OU MENOS	FAVORÁVEL
- frustração;	- indiferença;	- satisfação;
- desmotivação;	- apatia;	- motivação;
- falta de integração empresa/funcionário;	- baixa integração empresa/funcionário;	- alta integração empresa/funcionário;
- falta de credibilidade mútua empresa/funcionários;	- baixa credibilidade mútua empresa/funcionários;	- alta credibilidade mútua empresa/funcionários;
- falta de retenção de talentos;	- baixa retenção de talentos;	- alta retenção de talentos;
- improdutividade;	- baixa produtividade;	- alta produtividade;
- pouca adaptação as mudanças;	- média adaptação às mudanças;	- maior adaptação às mudanças;
- alta rotatividade;	- média rotatividade;	- baixa rotatividade;
- alta abstenção;	- média abstenção;	- baixa abstenção;
- pouca dedicação;	- média dedicação;	- alta dedicação;
- baixo comprometimento com a qualidade;	- médio comprometimento com a qualidade;	- alto comprometimento com a qualidade;
- clientes insatisfeitos;	- clientes indiferentes;	- clientes satisfeitos;
- pouco aproveitamento nos treinamentos;	- médio aproveitamento nos treinamentos;	- maior aproveitamento nos treinamentos;
- falta de envolvimento com os negócios;	- baixo envolvimento com os negócios;	- alto envolvimento com os negócios;
- crescimento de doenças psicossomáticas;	- algumas doenças psicossomáticas;	- raras doenças psicossomáticas;

- insucesso nos negócios.	- estagnação nos negócios.	- sucesso nos negócios
---------------------------	----------------------------	------------------------

Fonte: Bispo (2006).

Os “sinais” detectados não fornecem elementos capazes de descobrir as causas, porém, servem como um alerta que algo pode estar bem ou não. Entra aí o importante papel da pesquisa clima. Fischer, Dutra e Amorim (2009) sugere que os gestores utilizem uma ferramenta objetiva e segura para avaliar o clima organizacional, como, por exemplo, uma pesquisa estruturada de clima organizacional.

Chiavenato (2008), diz que a pesquisa de clima procura reunir informações relacionadas à esfera psicológica existente no ambiente de trabalho e como as pessoas se sentem nesse contexto.

Para realização da Pesquisa de Clima, é preciso conhecer previamente as técnicas que podem ser utilizadas, assim, verificou-se qual melhor se adequa à realidade e ao “momento” da organização.

Luz (2003) sugere três tipos de técnicas: questionário (que permite Custo relativamente baixo, Geralmente é mais aceito pelos respondentes, pelo fato de as empresas usarem como premissa a preservação do anonimato); entrevista (Obtém respostas verbais, como também componentes não verbais) e painel de debates (ela permite que um funcionário levante uma questão, dê seu depoimento pessoal, seu ponto de vista, e isso imediatamente funciona como um convite para que os demais participantes apresentem também suas próprias visões do assunto).

Indiferente da técnica utilizada é imprescindível seguir algumas etapas para montagem e aplicação de uma pesquisa de clima organizacional. Luz (2003) sugere seguir 11 etapas. São elas:

- 1) Obtenção da aprovação e do apoio da Direção: com isso o compromisso com as mudanças a serem implantadas;
- 2) Planejamento da Pesquisa: definição do objetivo, público, quem vai conduzir, técnica ser usada, coleta, periodicidade ou momento de aplicação, tabulação, divulgação, preparação das chefias, abrangência da pesquisa, etc.;
- 3) Definição das variáveis (assuntos) a serem pesquisados: as variáveis são os diferentes aspectos da empresa que podem causar satisfação ou insatisfação nos funcionários;
- 4) Montagem e validação dos cadernos de pesquisa: elaboração das perguntas e das opções de respostas, seguida da validação junto a um grupo piloto;
- 5) Parametrização para tabulação das opções de resposta: formulação dos parâmetros que permitirão a tabulação eletrônica ou manual dos dados coletados. Cada opção de resposta deve ser interpretada no momento da tabulação como manifestação de satisfação ou insatisfação do respondente;
- 6) Divulgação da pesquisa: é responsável pelo índice de adesão ou de respostas. Deve utilizar todos os meios de comunicação disponíveis na empresa: circular, jornal interno, intranet, quadro de avisos, etc.;
- 7) Aplicação e coleta da pesquisa: defini-se se a pesquisa será aplicada diretamente pela equipe da empresa, por uma consultoria externa, ou por ambas. Também é definida a forma de coletados questionários;
- 8) Tabulação da pesquisa: processamento manual ou eletrônico dos dados coletados, com o propósito de calcular o percentual de funcionários satisfeitos em relação aos diferentes assuntos pesquisados.
- 9) Emissão de relatórios: compreende a emissão de diversos relatórios. Eles devem ser detalhados, apresentando os resultados de cada variável;

- 10) Divulgação dos resultados da pesquisa: quem participa da pesquisa espera conhecer os resultados. Por isso é fundamental que a empresa os divulgue;
- 11) Definição de planos de ação: a pesquisa de clima em si não é o fim, mas sim um meio para a empresa identificar oportunidades de melhorias contínuas no seu ambiente e nas condições de trabalho. Portanto, uma vez identificadas, é necessário intervir sobre elas.

3 Procedimentos Metodológicos

Numa pesquisa de clima podemos verificar vários fatores que influenciam no clima organizacional, porém, corremos o risco de a mesma tornar-se muito extensa, cansativa e com isso, não retratar com fidedignidade o clima organizacional da instituição. Com vistas nessa preocupação e também para envolver, obter apoio da gestão do campus e tornar o processo mais participativo e democrático, os sinalizadores pesquisados foram definidos pelo núcleo gestor, que é constituído de líderes de todos os setores, com cargos de chefia ou não, com base nos “sinais” observados no dia-a-dia. De posse destes sinalizadores, foi desenvolvido o formulário de pesquisa de clima. Este questionário foi dividido em blocos de questões, onde foram aglutinados os sinalizadores afins.

O formulário foi validado por este mesmo núcleo antes da aplicação. É importante ressaltar a sensibilização realizada com a liderança, para esclarecer o processo que seria realizado e principalmente, seu valor para a instituição.

Foi realizado um questionário informatizado, a fim de garantir o sigilo das informações e a credibilidade do processo.

Antes do início da pesquisa, realizou-se uma ampla sensibilização dos servidores para sua participação, enfatizando-se a importância do processo para a gestão da instituição, para os servidores e também para a comunidade em geral.

O sistema utilizado compunha em sua estrutura um questionário com perguntas e respostas para esclarecimento de possíveis dúvidas em relação ao conceito de clima organizacional, por que estava sendo realizada a pesquisa, data da realização, quem poderia participar, se a pesquisa era anônima, se era obrigada responder, como ter acesso ao questionário, quem elaborou o questionário, como as respostas seriam utilizadas no futuro e também o contato de pessoas para esclarecimento de outras dúvidas.

O questionário utilizado inicia-se com uma introdução, que reforça a necessidade de bom senso e sinceridade nas respostas, seguido por 8 blocos de questões, cada bloco com 8 questões em média. O primeiro bloco contempla os dados pessoais, tais como: carreira, departamento, sexo, faixa etária e estado civil; o segundo, questões relacionadas à satisfação com o trabalho e à realização profissional; o terceiro bloco, sobre valorização e reconhecimento; o quarto bloco sobre relacionamento interpessoal, trabalho em equipe e motivação; o quinto bloco sobre as condições físicas para o trabalho; o sexto, sobre comunicação; o sétimo sobre a imagem (reputação) do campus; o oitavo, sobre treinamento e desenvolvimento e o nono e último bloco, sobre avaliação da pesquisa.

É importante salientar que, a pesquisa não apresentou questões relacionadas diretamente à satisfação do servidor com a gestão, pois o campus dispõe de uma pesquisa específica sobre o tema, que é realizada anualmente, mas entre os blocos algumas questões tratam indiretamente do assunto.

As opções de respostas foram parametrizadas, para a maioria das questões em: sempre, quase sempre, raramente, nunca e não tenho opinião. Para as demais, foram utilizadas opções convencionadas pelo Núcleo Gestor, com possibilidades de respostas que expressam melhor a realidade da instituição. Os resultados são apresentados no formato de tabelas e gráficos, de acordo com cada questão, para melhor visualização do resultado.

4 Resultados

A pesquisa foi aplicada em 51 servidores, que representam 77% do total de servidores do campus no período.

• Dados pessoais

O primeiro bloco de questões que trata dos dados pessoais dos pesquisados. Destes, 47% são concursados para a carreira de técnicos administrativos em educação, 49% para a carreira de professor do ensino básico, técnico e tecnológico, 2% são professores substitutos (contrato temporário) e 2% estão cedidos de outros órgãos públicos para o campus.

Na tabela 1, verificam-se os departamentos onde estão lotados os servidores pesquisados.

Tabela 1: Departamentos

Departamento	Número de respostas	Percentual
Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão	38	74%
Departamento de Administração	10	20%
Direção Geral	3	6%
TOTAL	51	100,00%

Fonte: Elaborado pelas autoras.

O público pesquisado é constituído 55% por pessoas do sexo masculino, 43% do sexo feminino e 2% não responderam.

A tabela 2 apresenta a faixa etária dos participantes da pesquisa.

Tabela 2: Faixa etária

Faixa etária	Número de respostas	Percentual (%)
Até 20 anos	1	2%
Entre 20 a 30 anos	16	31%
Entre 30 a 40 anos	23	45%
Entre 40 e 50 anos	9	18%
Mais de 50 anos	2	4%
TOTAL	51	100%

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Na tabela 3, verifica-se o estado civil dos pesquisados, demonstrando que a maioria possui um companheiro (a) ou esposo (a).

Tabela 3: Estado civil

Estado Civil	Número de respostas	Percentual (%)
Amasiado / união estável	11	22%
Casado	26	51%
Separado	2	4%
Solteiro	12	24%
TOTAL	51	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2010).

• Trabalho e realização profissional

Este bloco de questões foi constituído por 6 perguntas fechadas relacionadas ao trabalho desenvolvido pelo servidor no campus e se ele se sente realizado profissionalmente com o mesmo. Na tabela 4 estão as respostas obtidas.

Tabela 4: Trabalho e realização profissional

Pergunta	Sempre Nº (%)		Quase sempre Nº (%)		Raramente e Nº (%)		Nunca Nº (%)		Não Responderam ou não opinaram Nº (%)	
	2.1 Você gosta do trabalho que realiza no Campus?	19	37%	28	55%	1	2%	1	2%	2
2.2 Você participa da definição das metas e dos objetivos relacionados com o seu trabalho?	10	20%	28	55%	6	12%	3	6%	4	8%
2.3 Você considera que seu trabalho é avaliado de forma justa pelos seus superiores?	12	24%	24	47%	8	16%	1	2%	6	12%
2.4 Você é informado pelo seu superior sobre o que ele acha do seu trabalho?	10	20%	18	35%	19	37%	2	4%	2	4%
2.5 Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso do Campus?	33	65%	10	20%	4	8%	0	0%	4	8%
2.6 O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?	16	31%	20	39%	11	22%	1	2%	3	6%

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Neste bloco de questões, observa-se uma relevante quantidade de pessoas satisfeitas, sempre ou quase sempre, com o trabalho que realizam no campus, participando da definição das metas e objetivos relacionados com seu trabalho, que consideram que seu trabalho é avaliado de forma justa pelos seus superiores, que se consideram responsáveis em contribuir para o sucesso do campus e que se sentem realizados profissionalmente. Um percentual também relevante de servidores não são informados pelo superior sobre o que ele acha do seu trabalho.

• Valorização e reconhecimento

Este bloco de questões foi constituído por 6 perguntas fechadas relacionadas a valorização e reconhecimento. A tabela 5 demonstra as respostas obtidas.

Tabela 5: Valorização e reconhecimento

Pergunta	Sempre Nº (%)		Quase sempre Nº (%)		Raramente e Nº (%)		Nunca Nº (%)		Não Responderam ou não opinaram	
----------	------------------	--	---------------------------	--	--------------------------	--	-----------------	--	--	--

									opinaram Nº (%)	
3.1 Você se sente valorizado no Campus Araranguá?	7	14%	21	41%	18	35%	2	4%	3	6%
3.2 Você se sente valorizado pela Direção do Campus Araranguá?	12	24%	19	37%	10	20%	4	8%	6	12%
3.3 Você se sente valorizado pela chefia do seu departamento?	17	33%	23	45%	4	8%	1	2%	6	12%
3.4 Você se sente valorizado pelos colegas?	8	16%	27	53%	11	22%	0	0%	5	10%
3.5 Você se sente seguro em dizer o que pensa?	23	45%	20	39%	4	8%	1	2%	3	6%
3.6 Os servidores são tratados com respeito, independente dos seus cargos?	23	45%	18	35%	4	8%	0	0%	6	12%

Fonte: Elaborado pelas autoras.

No que tange à valorização e ao reconhecimento, os resultados demonstrados apontam que de maneira geral, os servidores se sentem valorizados e reconhecidos, sempre e quase sempre. Porém é relevante observar que 35% raramente se sentem valorizados no campus de maneira geral, 20% raramente se sentem valorizados pela direção geral e 22% raramente se sentem valorizados pelos colegas.

- Relacionamento Interpessoal, trabalho em equipe e motivação

Neste bloco de questões, os servidores foram questionados quanto ao relacionamento interpessoal, trabalho em equipe e motivação, através de 10 questões fechadas e 1 questão de múltipla escolha. Conforme demonstra a tabela 6.

Tabela 6: Relacionamento interpessoal, trabalho em equipe e motivação

Pergunta	Sempre Nº (%)		Quase sempre Nº (%)		Raramente Nº (%)		Nunca Nº (%)		Não Responderam ou não opinaram Nº (%)	
	4.1 O clima de trabalho da sua equipe é bom?	11	22%	35	69%	2	4%	0	0%	3
4.2 Existe cooperação na sua equipe?	22	43%	20	39%	7	14%	0	0%	2	4%
4.3 Você se relaciona bem com seus colegas de equipe?	29	57%	18	35%	0	0%	0	0%	4	8%
4.4 Você se relaciona bem com sua chefia imediata?	38	75%	11	22%	0	0%	0	0%	2	4%
4.5 Você se considera respeitado pela sua chefia imediata?	40	78%	8	16%	2	4%	0	0%	1	2%
4.6 O clima de trabalho do Campus é bom?	9	18%	30	59%	9	18%	1	2%	2	4%
4.7 Existe cooperação entre os setores /departamentos do Campus?	8	16%	24	47%	16	31%	0	0%	3	6%
4.8 Você se relaciona bem com seus colegas de outros setores / departamentos?	25	49%	24	47%	0	0%	0	0%	2	4%
4.9 Você se relaciona bem com a chefia de outros setores / departamentos?	22	43%	23	45%	3	6%	0	0%	3	6%

4.10 Você se sente motivado para o trabalho?	12	24%	25	49%	11	22%	1	2%	2	4%
--	----	-----	----	-----	----	-----	---	----	---	----

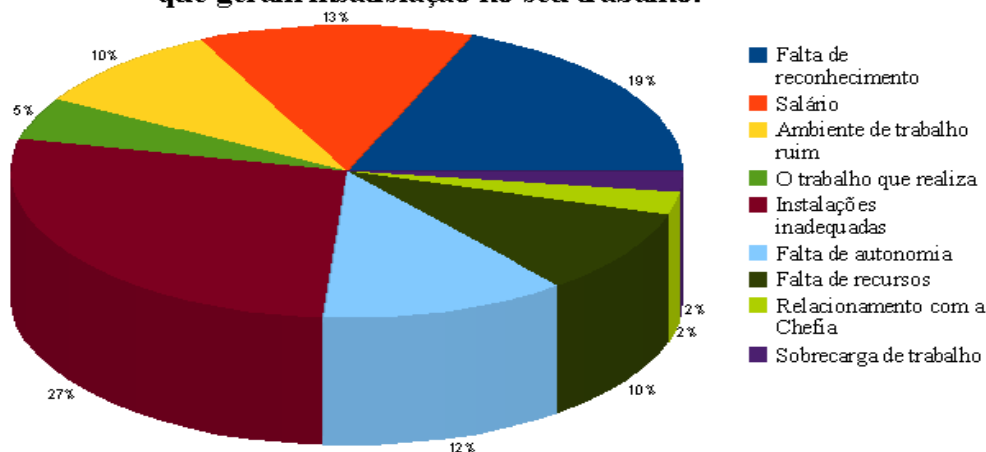
Fonte: Elaborado pelas autoras.

A tabela 6 apresenta dados sobre as questões de relacionamento interpessoal, trabalho em equipe e motivação. Observa-se que a maioria dos servidores sente-se sempre ou quase sempre satisfeito com essas questões. Destaca-se o percentual de 69% que acha que o clima de trabalho da sua equipe é quase sempre bom e 22% acha que sempre é bom. 57% sempre se relacionam bem com seus colegas de equipe, 75% sempre se relaciona bem com sua chefia imediata e 78% sempre se sentem respeitados pela mesma. Em contrapartida também se destaca o percentual de 31% que acha que raramente existe cooperação entre os setores ou departamentos do campus, 47% quase sempre existe e 16% acham que sempre existe. Quando perguntados em relação a motivação para o trabalho, 24% responderam que sempre e 49% que quase sempre.

Porém, quando questionados quais os principais fatores que geram insatisfação no seu trabalho, o percentual mais relevante é relacionado as instalações inadequadas, conforme demonstra o gráfico 1. Seguido do falta de reconhecimento e posteriormente do salário.

Gráfico 1 - fatores que geram insatisfação no seu trabalho

4.11 Indique os 03 principais fatores que geram insatisfação no seu trabalho:



Fonte: Elaborado pelas autoras.

• Condições Físicas do Trabalho

Esse bloco de questões foi constituído de uma pergunta fechada com os parâmetros: sempre, quase sempre, raramente, nunca e não tenho opinião. A segunda pergunta utilizou-se os seguintes parâmetros: E para excelente, P para proficiente, S para satisfatório e I para insuficiente, que são os parâmetros utilizados pela instituição no processo ensino-aprendizagem, conforme orientados na organização didática para avaliar com caráter diagnóstico e formativo. Na tabela 7, apresentam-se os resultados obtidos.

Tabela 7: Condições físicas do trabalho

Pergunta	Sempre		Quase Sempre		Raramente		Nunca		Não Responderam ou não opinaram	
	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)
5.1 Você acha que as instalações oferecidas pelo Campus são adequadas para realização do trabalho?	0	0%	25	49%	22	43%	2	4%	2	4%
5.2 Como você considera as condições ambientais do seu trabalho?	Excelente		Proficiente		Satisfatório		Insuficiente		Não Responderam ou não opinaram	
	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)
Temperatura	22	43%	18	35%	8	16%	2	4%	1	2%
Espaço	0	0%	5	10%	12	24%	33	65%	1	2%
Iluminação natural	6	12%	17	33%	22	43%	5	10%	1	2%
Iluminação artificial	6	12%	16	31%	18	35%	10	20%	1	2%
Mobiliário – quantidade	6	12%	9	18%	20	39%	15	29%	1	2%
Mobiliário – Conservação	12	24%	14	27%	20	39%	4	8%	1	2%
Limpeza	9	18%	19	37%	17	33%	5	10%	1	2%
Instalações Sanitárias	6	12%	14	27%	18	35%	10	20%	1	6%

Fonte: Elaborado pelas autoras.

No que tange à adequação das instalações oferecidas para realização do trabalho, as respostas obtidas foram bem próximas, 49% acha que quase sempre são adequadas enquanto 43% acham que raramente são e 4% acham que nunca são.

Quando questionados por variáveis que compõem as condições físicas de trabalho, destacaram positivamente as variáveis: temperatura, iluminação, mobiliário, limpeza e instalações sanitárias. Negativamente: a questão do espaço, onde 65% consideraram insuficientes.

A terceira questão era aberta e se propunha a receber sugestões de melhoria das condições físicas para o seu trabalho. A maioria das respostas referiam-se à falta de espaço físico adequado, apesar de estarem cientes que o campus é novo e que um novo bloco está em construção. E também fizeram alusão à necessidade de melhoria em alguns laboratórios e definição de setores.

• Comunicação

Sobre comunicação, os servidores responderam 2 perguntas fechadas, uma aberta para sugestões e 2 de múltipla escolha, para verificar a frequência de utilização dos meios de comunicação disponíveis. A tabela 8 aponta as respostas obtidas com as perguntas fechadas.

Tabela 8: Comunicação

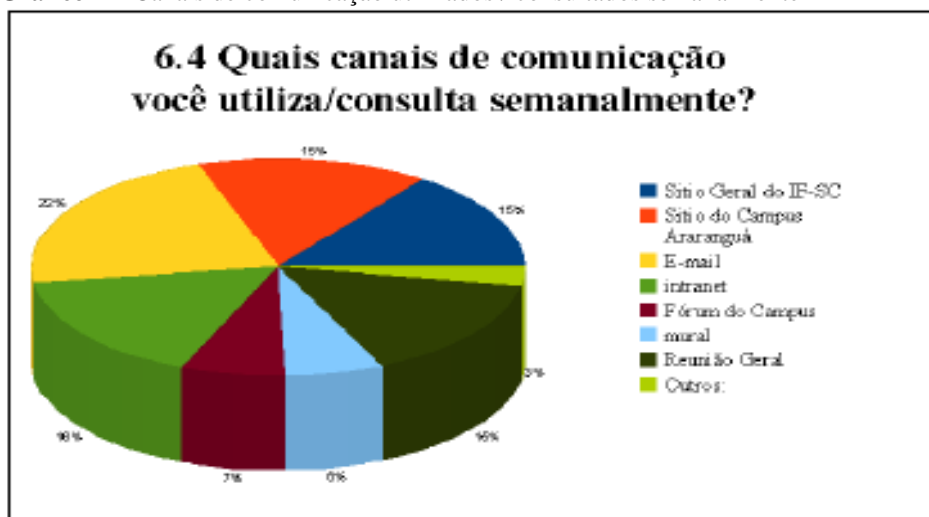
Pergunta	Sempre		Quase sempre		Raramente		Nunca		Não Responderam ou não opinaram	
	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)
6.1 Você acha que a comunicação realizada no campus é eficiente?	5	10%	23	45%	18	35%	2	4%	3	6%
6.2 Você considera os canais de comunicação utilizados no campus adequados?	10	20%	26	51%	11	22%	1	2%	3	6%

Fonte: Elaborado pelas autoras.

É relevante mencionar que, quando consultados se achavam a comunicação eficiente, 55% acha que sempre ou quase sempre é eficiente, já 39% acha que raramente ou nunca é eficiente. Já, quando questionados se os canais utilizados eram adequados, 71% acha que sempre ou quase sempre é adequado, enquanto 24% acredita que raramente ou nunca. Porém, quando questionados quais canais de comunicação deveriam ser utilizados, obtivemos 15 respostas, com as seguintes sugestões: comunicação audiovisual no campus, “boca-a-boca”, celular, diálogo (contato, relacionamento mais próximo), mais reuniões objetivas, voip. Também foram citados os canais já utilizados: e-mail, fórum, moodle, intranet, mural, sítio do campus.

Nos gráficos 2 e 3, verificou-se a frequência de utilização e consulta dos canais de comunicação utilizados pela instituição.

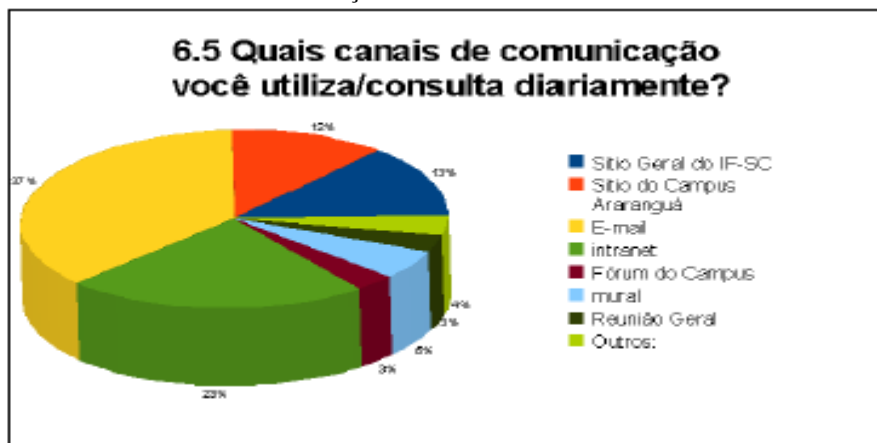
Gráfico 2 – Canais de comunicação utilizados / consultados semanalmente



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Quanto à frequência de utilização, a consulta semanal dos canais de comunicação os mais visitados são e-mail, com 22% das respostas, intranet com 16% das respostas e sítio do campus, sítio geral da instituição e reunião geral empatados com 15% das respostas.

Gráfico 3 – Canais de comunicação utilizados / consultados diariamente



Fonte: Elaborado pelas autoras.

O que não diferiu muito quanto à frequência de utilização, a consulta diária dos canais de comunicação, onde e-mail continuou liderando, com 37% das respostas, intranet com 23% das respostas e sítio geral da instituição com 13% das respostas.

• Imagem (reputação) do Campus

Foram aplicadas 5 questões relacionadas à imagem - reputação que o campus possui, na ótica dos servidores. A tabela 9, apresenta os resultados obtidos.

Tabela 9: Imagem (reputação) do Campus

Pergunta	Sempre Nº (%)		Quase sempre Nº (%)		Raramente Nº (%)		Nunca Nº (%)		Não Responderam ou não opinaram Nº (%)	
	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)
7.1 Você considera o Campus Araranguá um lugar bom para trabalhar?	16	31%	25	40%	6	12%	1	2%	3	6%
7.2 O Campus desfruta de uma imagem entre os servidores?	2	4%	27	53%	15	29%	0	0%	7	14%
7.3 Você acha que o Campus desfruta de uma boa imagem perante a comunidade?	6	12%	24	47%	10	20%	1	2%	10	20%

7.4 De modo geral, como você classifica o Campus, hoje, em relação a como ele era quando você foi admitido?

Opções	Nº	(%)
Muito melhor	8	16%
Melhor	18	35%
Igual	18	35%
Pior	3	6%
Muito pior	2	4%
Não responderam ou não tem opinião	2	4%

7.5 Como você se imagina daqui a dois anos?

Opções	Nº	(%)
Trabalhando no Campus, no mesmo cargo	29	57%
Trabalhando no Campus, em outro cargo	10	20%
Trabalhando em outro Campus /Reitoria, no mesmo cargo	3	6%
Trabalhando em outro Campus / Reitoria em outro cargo	0	0%
Trabalhando em outra instituição, no mesmo cargo	3	6%
Trabalhando em outra instituição, em outro cargo	4	8%
Trabalhando por conta própria	1	2%
Não responderam ou não tem opinião	1	2%

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Na primeira parte das questões, perguntas 7.1, 7.2 e 7.3, verificou-se que 80% dos servidores consideram o campus sempre ou quase sempre um lugar bom para trabalhar e 57% acham que sempre ou quase sempre ele desfruta de uma boa imagem entre os servidores, apesar de 29% considerar que raramente ele desfruta de uma boa imagem entre os servidores. 59% acham que sempre ou quase sempre o campus desfruta de uma boa imagem também perante a comunidade.

Quando questionados como eles classificam o campus, em relação ao que ele era quando o pesquisado foi admitido, 86% considera que ele continua igual, melhor ou muito melhor, enquanto apenas 10% acham que ele está pior ou muito pior. Nesta questão, perguntou-se também o que pode ser feito para melhorar, e obteve-se as seguintes respostas: visual físico externo, controle de frequência dos servidores menos burocráticos, falta de presença do diretor na escola, flexibilidade, intervenção da reitoria, mais agilidade nas decisões, melhorar a estrutura física, todos os servidores precisam estar comprometidos, transparência nas decisões e voltar a ter um ideal de transformação da sociedade.

Agora, quando questionados “como você se imagina daqui 2 anos”, 77% responderam que se imaginam no campus. Enquanto apenas 6% se imaginam em outro campus ou na reitoria e 18% em outra instituição ou trabalhando por conta própria.

• **Treinamento e desenvolvimento**

Sobre treinamento e desenvolvimento, foram feitas 4 perguntas fechadas, com parâmetros de respostas diferenciados que melhor adéquam-se a realidade e as necessidades da instituição. A tabela 10 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 10: Treinamento e desenvolvimento

Pergunta	Sempre Nº (%)		Quase sempre Nº (%)		Raramente Nº (%)		Nunca Nº (%)		Não Responderam ou não opinaram Nº (%)	
	8.1 O treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho?	6	12%	25	49%	10	20%	4	8%	6
8.2 Você gostaria de fazer que tipo de capacitação de curta duração?	23	45%	26	51%	2	4%				
Pergunta	Específica do trabalho que realiza / área de conhecimento		Outras / gerais: motivação, liderança, relacionamento interpessoal, etc		Outra		Não responderam ou não tem opinião			
	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)		
8.3 Qual tipo de capacitação você gostaria de fazer?	46	90%	2	4%	0	0%	3	6%		
8.4 Você gostaria de fazer um curso de educação formal? Qual?										
Opções					Nº		(%)			
Não gostaria de fazer nenhum					6		12%			
Graduação					2		4%			
Especialização					6		12%			
Mestrado					23		45%			
Doutorado					9		18%			
Pós-doutorado					3		6%			
Não responderam ou não tem opinião					2		4%			

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Observando-se a tabela, 61% dos servidores consideraram que sempre ou quase sempre recebem a capacitação necessária para fazer bem o seu trabalho. 51% preferem fazer capacitações de curta duração externas, ou seja, não realizadas pela instituição e 90% gostaria de realizar capacitação na sua área de conhecimento ou específica para realização de suas atividades. Já quanto aos cursos de educação formal, o mais citado foi o mestrado, onde 45% dos servidores gostariam de fazer.

- Avaliação da pesquisa

Para saber se a ferramenta utilizada atendeu às expectativas dos pesquisados, e também se eles acreditavam que o resultado será utilizado para proporcionar benefícios para o campus, foram feitas 2 perguntas fechadas. A tabela 11 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 11: Avaliação da pesquisa

Pergunta	Sim		Em boa parte		Em pequena parte		Não		Talvez		Não Responderam ou não tem opinião	
	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)
9.1 O modelo de questionário atendeu as suas expectativas?	10	20 %	28	55%	5	10%	2	4%	2	4%	4	8%
9.2 Você acredita que a análise do resultado do questionário se concretizará em benefícios para o Campus?	15	29 %	14	27%	7	14%	7	14 %	4	8%	4	8%

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Observa-se que, para 75% dos servidores o questionário atendeu às suas expectativas completamente ou em boa parte. Quando questionados se acreditavam que a análise do resultado do questionário se concretizará em benefício para o campus, 70% acreditam se não completamente, mas em partes.

5 Conclusões

Para efeito de cálculo da análise, não foram considerados os servidores que não responderam às questões, bem como, os que não tinham opinião sobre as mesmas. Foram consideradas as respostas “sempre e quase sempre” para servidores satisfeitos e, “raramente e nunca” para insatisfeitos.

Considerando que 77% dos servidores participaram apesar do alto volume de trabalho no período de aplicação da pesquisa, por ser o término do semestre letivo da instituição, comprovamos o interesse dos mesmos no diagnóstico do clima, bem como o anseio por contribuir para uma melhoria contínua deste clima. Ficou explícito na avaliação da pesquisa que 76% dos respondentes acreditam que a análise do resultado se concretizará em benefícios para o campus. Por isso é imprescindível que a gestão faça um plano de ações, com o objetivo de implementar as sugestões apontadas na pesquisa, para que a mesma não perca a credibilidade e venha de fato contribuir com a melhoria contínua do clima organizacional. O plano pode contemplar ações de curto, médio e longo prazo. Essa definição vai depender da gravidade dos problemas detectados, dos recursos necessários e disponíveis, mas principalmente, do empenho dos gestores e

demais envolvidos na busca de boas soluções, porque quem participou da pesquisa anseia por uma resposta, por mudanças, por melhorias.

Verificou-se que 80% dos servidores pesquisados estão satisfeitos com o trabalho e se sentem realizados profissionalmente. Enquanto somente 20% encontram-se insatisfeitos neste quesito. Apesar de, no contexto geral a grande maioria estar satisfeita, é importante destacar que 43% estão insatisfeitos com a falta de feedback da chefia sobre o trabalho que realizam, mesmo que, 80% considerem que o seu trabalho é avaliado de forma justa pela mesma e 89% estejam satisfeitos, pois sentem-se valorizados pela chefia do departamento. É importante destacar que, 90% sentem-se seguros para dizerem o que pensam e 91% sentem-se satisfeitos por serem tratados com respeito, independente dos seus cargos.

Quanto ao relacionamento interpessoal, trabalho em equipe e motivação, 89% dos servidores sentem-se satisfeitos com essas questões e 11% sentem-se insatisfeitos. 96% estão satisfeitos com o clima de trabalho da sua equipe, 100% estão satisfeitos com o relacionamento existente entre os colegas de equipe e também com chefia e 96% estão satisfeitos por se sentirem respeitados pela sua chefia.

Quando questionados sobre a cooperação, 84% estão satisfeitos com a cooperação existente entre sua equipe, mas 35% estão insatisfeitos com a cooperação entre os setores e/ou departamentos, apesar de 100% estarem satisfeitos com o relacionamento que tem com os colegas de outros setores e/ou departamentos. Já no quesito motivação, 76% sentem-se satisfeitos e 24% sentem-se insatisfeitos. Quando questionados sobre quais os principais fatores que geram insatisfação, a resposta mais citada foi instalações inadequadas.

Tratando-se das condições físicas de trabalho, considerando sempre, quase sempre, excelente, proficiente e satisfatório para servidores satisfeitos e raramente, nunca e insuficiente para servidores insatisfeitos, verificou-se que 76% estão satisfeitos com os itens questionados e 24% estão insatisfeitos. É importante salientar que, na percepção das pesquisadoras, a mudança de parâmetros para a segunda questão deste bloco, pode ter interferido no resultado encontrado. Porém, a decisão de alterar os parâmetros, conforme já mencionado neste artigo, foi uma definição do núcleo gestor, de maneira democrática, que no momento da formulação do questionário considerou que, como os conceitos são mais utilizados na instituição seriam melhor interpretados pelos servidores. É importante mencionar isso, já que 66% estão insatisfeitos com o espaço disponível para realização do seu trabalho, 30% insatisfeitos com a quantidade de mobiliário, e conforme mencionado no parágrafo anterior, foi o quesito apontado como maior gerador de insatisfação no trabalho.

Quanto à comunicação, quando questionados se a comunicação no campus era eficiente e se os meios utilizados eram adequados, verificou-se que 67% dos servidores estão satisfeitos e 33% insatisfeitos. Destaca-se os 42% que estão insatisfeitos com a eficiência da comunicação realizada no campus. Verificou-se também que, tanto diariamente quanto semanalmente, o canal de comunicação mais utilizado e consultado é o e-mail.

Sobre a imagem (reputação) do campus, 79% sentem-se satisfeitos, enquanto 21% sentem-se insatisfeitos. Ressalta-se aqui que, 85% dos servidores estão satisfeitos, quando questionados se consideram o campus um lugar bom para trabalhar. O que é reforçado quando 77% dos servidores responderam que daqui a 2 anos se imaginam trabalhando no campus, 57% no mesmo cargo e 20% em outro cargo.

Já no quesito treinamento e desenvolvimento, 69% encontram-se satisfeitos e 31% insatisfeitos com o treinamento recebido para a realização do seu trabalho. 47% gostariam de fazer capacitação de curta duração na instituição, e 53% em outras instituições. Destes 96% gostariam de capacitar-se na sua área específica de atuação ou conhecimento. Já quando questionados qual curso de educação formal gostariam de fazer, 47% dos servidores gostariam de fazer mestrado.

Constataram-se pontos fortes, onde todos os servidores sentem-se satisfeitos, o que é muito raro, e que por isso precisa ser preservado e fortalecido, para que, com o decorrer do tempo e das dificuldades permaneçam assim. Algumas necessidades de melhorias também foram apontadas, para as quais precisa ser dada uma atenção especial, para que no futuro não se transforme em grandes motivos de insatisfação. Algumas já estão sendo resolvidas, como por exemplo, a insatisfação com o espaço para a realização do trabalho, apontada em diversos momentos da pesquisa, porém, observada pelos próprios pesquisados que trata-se de um problema transitório, visto que, a obra de um dos edifícios está em fase de conclusão e que já existem outros projetos de ampliação do campus.

Como sugestão para futuras pesquisas e aprimoramento do processo, cita-se a necessidade de padronização dos parâmetros do questionário de pesquisa, o aumento do limite de caracteres para as respostas abertas e a junção a esta pesquisa da pesquisa de satisfação com a gestão, também realizada anualmente, evitando, assim, o retrabalho dos realizadores da pesquisa, bem como o desgaste dos respondentes, visto que uma complementa a outra.

O resultado deste trabalho servirá de subsídio para a Coordenação de Gestão de Pessoas construir o Plano de Capacitação Institucional, para a Coordenação de Pesquisa e Pós-Graduação, incluir em seus estudos a demanda de educação formal dos servidores, para os gestores fortalecerem a prática do feedback em suas rotinas diárias e não somente no momento da avaliação de desempenho. Além disto, verifica-se que os motivos que levaram os servidores pedirem remoção e redistribuição não é o clima organizacional, mas sim, situações independentes e de cunho pessoal de cada servidor.

Referências

- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. São Paulo: Produção, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CODA, Roberto. Como está o Clima? **Fascículo n. 15**. Programa de Profissionalização do Banco do Brasil. Brasília, 1998.
- FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de (Org.). **Gestão de Pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- KOLB, D. A. et al. **Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo, Atlas, 1986.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.