

A importância da pesquisa de clima organizacional para análise do nível de satisfação dos colaboradores e da estrutura organizacional

The importance of organizational climate survey to inspect the level of employee satisfaction and organizational structure

Luiz Cesar dos Santos LIMA [1](#); Veronica LEUCH [2](#); Bruno Roberto BUSS [3](#)

Recibido: 12/12/16 • Aprobado: 28/01/2017

Conteúdo

- [1. Introdução](#)
 - [2. Revisão da Literatura](#)
 - [3. Metodologia](#)
 - [4. Resultados e discussões](#)
 - [5. Considerações finais](#)
- [Referências](#)

RESUMO:

Este artigo teve como objetivo demonstrar como uma pesquisa de clima organizacional bem planejada e implementada pode ser fonte de dados importante para a avaliação do clima e conseqüentemente da estrutura organizacional. O método utilizado foi à análise de resultados de uma pesquisa de clima organizacional aplicada a uma Instituição de Ensino Superior (IES) situada no Estado do Paraná - Brasil. Os resultados desta pesquisa são apresentados e acompanhados de discussões. Nas considerações finais são arroladas evidências de como esta importante ferramenta pode servir de subsídio para avaliar o clima organizacional adotando-se as medidas cabíveis, quando for o caso.

Palavras-chave: Estrutura organizacional, Clima organizacional, Motivação, Instituição de Ensino Superior.

ABSTRACT:

This article aims to demonstrate how a well planned and implemented organizational climate survey can be an important data source for assessing climate and, consequently, the organizational structure. The method used was the analysis of results of an organizational climate survey applied to a Higher Education Institution (HEI) in the state of Parana - Brazil. The research results are presented and, then, followed by discussions. In the final considerations, are listed evidences of how this important tool can be used as basis to evaluate the organizational climate and for adoption of proper measures, when suitable.

Key-words: organizational structure, organizational climate, motivation, higher education institution

1. Introdução

Sabe-se que o trabalho em equipe bem executado, gera bons resultados para a organização, e saber como os colaboradores percebem o ambiente de trabalho é importante, pois um clima organizacional amistoso contribui para o bom andamento das atividades não somente para o trabalhador, mas também para a empresa da qual ele faz parte.

Estudos de clima organizacional têm despertado interesse nas últimas décadas, devido às novas demandas do mundo contemporâneo. À vista disso, o presente estudo procura demonstrar como a pesquisa de clima organizacional pode propiciar importantes informações para o gestor.

O objetivo geral desta investigação é demonstrar como uma pesquisa de clima organizacional bem planejada e implementada pode ser fonte de dados importante para a avaliação do clima e conseqüentemente da estrutura organizacional. E ainda tem como objetivos específicos: descrever sobre Instituições de Ensino Superior; apresentar e discutir uma pesquisa de clima organizacional; elucidar sobre os objetivos e a importância da pesquisa de clima organizacional. Para tanto, são usados dados de uma pesquisa de clima organizacional aplicada em uma Instituição de Ensino Superior (IES) situada no Estado do Paraná - Brasil. Os dados foram registrados e analisados utilizando-se das pesquisas quantitativas e qualitativas.

A fim de se atingir os objetivos propostos, o estudo conta com uma revisão de literatura sobre os temas: Instituições de Ensino Superior (IES), Clima organizacional, Fatores que Influenciam o clima organizacional, Pesquisa de clima organizacional, Objetivos da pesquisa de clima organizacional e Importância da pesquisa de clima nas organizações. Em seqüência descreve-se a metodologia, apresentam-se os resultados seguidos de análises e discussões, e as considerações finais da investigação.

2. Revisão da Literatura

2.1 Instituições de Ensino Superior (IES)

A velocidade com que as mudanças econômicas, sociais e culturais ocorrem na sociedade atual exige atenção das (IES), uma vez que estas têm o papel fundamental de formar cidadãos que gerem novos conhecimentos e, conseqüentemente, o desenvolvimento de toda a sociedade (CAMPOS; VERNI, 2006).

Percebe-se um número expressivo de cursos de graduação oferecidos no Brasil. Esse cenário tende a promover a competição entre as IES, o que de modo geral indica a necessidade delas se tornarem mais preparadas para atrair e reter alunos, professores e demais profissionais. Neste caso, faz-se necessário um comportamento distinto no que se refere às decisões estratégicas (MARCO, 2011).

A compreensão da estratégia privilegia a dinâmica dos resultados, sobretudo nos processos de mudança e inovação, na gestão de informação e conhecimento e na aprendizagem organizacional, destacando-se o papel do capital humano e das alianças empresariais na consolidação de um processo de administração estratégica dinâmico, complexo, integrado e de melhoria de resultados (YOSHIMO, 1997).

Desta forma, a pesquisa de clima organizacional torna-se também para as IES uma ferramenta de gestão indispensável para bem gerir e garantir a sobrevivência neste mercado competitivo.

2.2 Clima organizacional

O clima organizacional é um fator extremamente importante para as corporações, ele influencia não somente no comportamento dos colaboradores, mas também na produtividade da empresa, visto que as organizações são geridas por pessoas, cada qual com a sua função, e cada uma dessas funções traz resultados à mesma.

Segundo Chiavenato (2006):

Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização executam seu trabalho. O clima pode se referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira. O clima não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente. (CHIAVENATO, 2006, p.273).

Para Mullins (2001):

O clima organizacional caracteriza-se pela natureza da relação pessoal-organização e pela relação superior-subordinado. Essas relações são determinadas pelas interações entre as metas e objetivos, estrutura formal, processo de gestão, estilos de liderança e comportamento. (MULLINS, 2001, p.347).

Analisando estes conceitos, percebe-se que o clima organizacional está diretamente interligado com a percepção que o trabalhador tem da empresa, da sua cultura e costumes, e essa percepção afeta o modo como ele vai agir de maneira positiva ou negativa dentro do seu ambiente de trabalho.

Segundo Altmann (2000) a adoção de ferramentas de monitoramento do clima organizacional pode trazer diversos benefícios à organização tais como:

a) maior envolvimento dos funcionários com relação ao seu ambiente de trabalho, este envolvimento se reflete em maior satisfação, redução de ausências e melhoria de desempenho; b) a pesquisa de clima, realizada em datas pré-determinadas, permite a manifestação dos funcionários sobre o ambiente de trabalho, favorecendo a comunicação intraorganizacional e o suprimento de informações ao corpo gerencial; c) oportunidade de comparação entre as características do ambiente de trabalho da organização com o de outras organizações e; d) pró-atividade da gerência, antecipando e solucionando problemas relativos aos funcionários, e ou, do ambiente de trabalho, prevenindo o surgimento de situações críticas que normalmente influenciam negativamente o fluxo normal de atividade das equipes.

Contemporaneamente as preocupações com o clima da empresa tanto em organizações públicas quanto privadas, estão em alta, e foca-se na motivação e satisfação do colaborador com o emprego, visto que quando o trabalhador realiza seu serviço estando motivado, a produtividade e o desempenho nas tarefas melhoram.

Fulmer, *et al* (2003) *apud* Guskuma (2009) confirmam:

É cada vez maior a preocupação das empresas com o bem estar dos colaboradores e, dessa forma, questões como a gestão de pessoas, clima organizacional e satisfação do trabalhador estão cada vez mais presentes no dia-a-dia das empresas, pois podem se converter em verdadeira vantagem competitiva para as empresas. (Fulmer, *et al* 2003, *apud* Guskuma, 2009, p.17).

O clima de uma organização está intimamente ligado à sua cultura, e esta dificilmente é alterada, pois, se trata da personalidade da empresa, já o clima pode ser modificado, visto que o sentimento e humor das pessoas variam constantemente.

Segundo Fernandes e Zanelli (2006), é por meio da experiência coletiva que os membros da organização encontram respostas para as questões do cotidiano da empresa, pois são os valores e crenças compartilhados que definem seu modo de pensar e agir. Assim, ao definir padrões de comportamento com o objetivo de conservar a estabilidade e o equilíbrio do grupo, justifica-se a importância crescente atribuída à cultura organizacional.

O clima de uma organização não pode ser criado repentinamente, ele se transforma de maneira gradativa, desde a concepção da empresa, com as primeiras atitudes e decisões tomadas pelo gestor responsável e o comportamento do funcionário será diretamente impactado por essas decisões.

Saber promover um clima propício à produtividade e a qualidade do trabalho é muito importante para manter o colaborador motivado e satisfeito com seu papel dentro da organização, proporcionando vantagens tanto para ele como para a empresa.

2.3 Fatores que influenciam o clima organizacional

Existem diversos fatores que podem afetar o clima nas organizações e eles podem variar de acordo com a empresa e com as equipes de trabalho que a integram. Dentre eles, incluem-se: cultura organizacional, trabalho em equipe, gestão da liderança, percepção que o funcionário tem da empresa, motivação, entre outros.

A cultura organizacional diz respeito ao conjunto de princípios e valores que norteiam a empresa. De acordo com Robbins (2006) "Cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros que diferencia a organização das demais". (ROBBINS 2006, p.375).

O trabalho em equipe também propicia um clima organizacional favorável. Segundo Anjos (2008):

No trabalho em equipe as pessoas sentem-se engajadas e responsáveis pelo resultado do trabalho. Uma equipe que esteja focada em alto desempenho das tarefas, certamente produzirá resultados muito além daqueles que seriam alcançados pelas pessoas em condições de trabalho individual. (ANJOS, 2008, p.33).

Ainda de acordo com Anjos (2008) "Uma equipe engajada, comprometida e integrada favorece imensamente o ajustamento das pessoas ao trabalho e em consequência um clima mais favorável na organização". (ANJOS, 2008, p.34).

A forma de gestão da liderança é algo que gera impactos positivos ou negativos à organização e conseqüentemente ao clima da empresa. Segundo Kotler (1992) *apud* Anjos (2008) "a liderança é definida como o processo de mover um grupo (ou grupos) em alguma direção através de meios não coercitivos". Ou seja, a forma do gestor conduzir a equipe sem forçá-la a realizar atividades. Isso é importante em todas as organizações, principalmente nas IES, visto que seu principal objetivo é a formação de pessoas.

A percepção que o funcionário tem da organização também é um fator que afeta o clima organizacional, visto que ela será refletida em seus atos, tanto dentro, quanto fora da empresa. Neste contexto, elementos como: oportunidade de crescimento profissional, benefícios recebidos, relação entre pares e superiores, influenciam a percepção do trabalhador.

Por fim, Mussak (2003) define motivação como sendo um "Conjunto de fatores psicológicos, conscientes ou não, que interagem entre si, determinando a conduta do indivíduo". Em resumo, pode se dizer que motivação é como quase a própria palavra já diz o "motivo da ação". (MUSSAK, 2003, p.142). Salientando-se que a motivação difere entre o que objetivamos no lado familiar e escolar, não sendo diferente nas relações de trabalho, já que todos têm expectativas no que diz respeito ao trabalho.

Assim sendo, a pesquisa de clima organizacional trará à tona como alguns destes fatores citados acima são percebidos pelos colaboradores da IES estudada.

Pesquisa de clima organizacional

A maneira mais adequada para medir o nível de satisfação e o clima da empresa é a pesquisa de clima organizacional. É por meio dela que o colaborador demonstrará o seu grau de satisfação com relação ao seu trabalho, à sua função, sua remuneração, etc.

Sorio (2011) define pesquisa de clima organizacional como sendo um instrumento de gestão voltado para análise do ambiente interno. Tem o objetivo de mapear os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos colaboradores da empresa.

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta importante, pois irá avaliar a percepção das pessoas em relação à empresa. O que raramente os gestores fazem é colocar essa pesquisa em prática, visto que estão demasiadamente preocupados com outros aspectos da organização e deixam a desejar nos cuidados com as pessoas que nela trabalham.

Na concepção de Bedani (2006) a pesquisa e gestão do clima organizacional apresentam seis etapas: Investigação, Diagnóstico, Intervenção,

Comunicação, Implementação e Monitoramento.

1. Investigação: escolher qual instrumento será utilizado para coletar os dados da empresa;
2. Diagnóstico: nesta etapa os dados coletados serão examinados e identificados se existem desconformidades a serem corrigidas;
3. Intervenção: avaliar quais são as opções para melhorar eventuais problemas;
4. Comunicação: apresentar para todos os funcionários o resultado da pesquisa e as ações que serão tomadas para melhorar;
5. Implementação: Colocar em prática as decisões tomadas;
6. Monitoramento: Observar e reavaliar continuamente as ações que foram colocadas em prática.

A pesquisa de clima quando elaborada e aplicada de maneira correta, afere como os funcionários estão se sentindo em relação à organização e a sua função dentro dela, e transmite para o colaborador a sensação de preocupação que o administrador tem com seu bem-estar dentro da empresa.

2.4 Objetivos da pesquisa de clima organizacional

A pesquisa de clima é importante para tentar equiparar os objetivos do trabalhador aos objetivos da organização, visando uma convivência harmônica e produtiva entre ambos.

Segundo Costa e Taniguchi (2009) "a pesquisa de clima, objetiva mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa, por meio da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações". (COSTA e TANIGUCHI 2009, p.219).

Para Gil (1994) os objetivos principais da pesquisa de clima são:

- Identificar e mensurar a satisfação dos trabalhadores com relação a aspectos como: administração, políticas e estilo de liderança. Depois de avaliados esses dados a empresa poderá tomar as decisões cabíveis para aplicar as mudanças necessárias.
- Melhorar o sentimento de compreensão na relação superior-subordinado, aprimorando o entendimento do que o funcionário sente em relação à empresa.
- A pesquisa de clima pode se transformar em um "sistema de alerta preventivo", identificando possíveis tendências comportamentais dos empregados, assim o gestor poderá antecipar soluções para eventuais problemas.
- "Subsidiar estudos acerca da eficiência organizacional". (GIL, 1994, p.160). Os resultados da pesquisa aplicada constituirão uma informação importante para saber quais são os fatores que mais interferem na satisfação do funcionário.

De acordo com Moreira (2012):

Para investir no capital humano, de modo a obter resultados satisfatórios, é necessário entender seu comportamento dentro da organização, já que o modo como as pessoas agem, pensam, expressam sentimentos é um dos principais elementos - senão o principal - que interferem na construção do clima organizacional benéfico. (MOREIRA, 2012, p.39).

São muitos os objetivos da pesquisa de clima organizacional e todos eles contribuem e trazem benefícios à empresa e ao funcionário. Como discutido anteriormente, ela pode ser uma ferramenta que irá detectar problemas que estão acontecendo no presente, mas também problemas que ocorreriam no futuro caso a pesquisa de clima não fosse aplicada, sendo, portanto, uma ferramenta que está à frente do nosso tempo.

2.5 Importância da pesquisa de clima nas organizações

Com tantas mudanças que ocorrem no mundo corporativo é de extrema importância que os gestores das organizações estejam sempre a par de tudo que acontece tanto no ambiente interno, quanto externo à sua empresa. A pesquisa de clima poderá auxiliar o administrador a tomar as decisões cabíveis quanto ao ambiente interno da organização.

Sorio (2011) confirma dizendo que a pesquisa de clima é uma maneira de "desenhar" o ambiente interno da organização, para depois poder agir, focando os problemas que mais afetam o ambiente de trabalho.

A pesquisa de clima organizacional para Matos (2009) é importante, pois:

Funciona como um instrumento de auxílio à gestão administrativa. Também é útil lembrar que o estudo do clima organizacional se constitui em um excelente canal de comunicação entre os níveis organizacionais mais altos e os demais existentes na empresa. Com certeza, o resultado dessa iniciativa chegará aos clientes externos. (MATOS, 2009, p.112).

Para que as empresas se tornem produtivas e competitivas perante a concorrência e atendam bem seus clientes, inclusive as organizações públicas, que atendem a população em geral, necessitam contar com colaboradores motivados e felizes com as funções que exercem.

Sorio (2011) informa que pesquisas demonstram que pessoas desmotivadas com seu trabalho, utilizam somente 8% de sua capacidade de produção, já com pessoas motivadas e satisfeitas o índice de produtividade pode chegar até 60% de aproveitamento.

Bispo (2006) demonstra a importância da pesquisa de clima:

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas. (BISPO, 2006, p.259).

Aplicando a pesquisa de clima o administrador poderá observar quais são as desconformidades que a empresa apresenta e não se preocupar somente com a relação organização-cliente, mas também colaborador-organização, que igualmente é muito importante para melhorar o desempenho da atividade empresarial.

Quando o gestor tem a iniciativa de elaborar e aplicar uma pesquisa de clima organizacional ele demonstra preocupação e cuidado com seus colaboradores, buscando saber o que está realmente acontecendo e como os empregados se sentem em relação ao seu papel dentro da organização.

3. Metodologia

3.1 Procedimentos metodológicos

Conforme Gil (1994, p.43), a pesquisa tem como objetivo principal, descobrir respostas para os problemas através da aplicação de procedimentos científicos. Com este intuito e tendo em conta seus propósitos esta pesquisa está embasada nas asserções de autor citado e recebe a seguinte classificação:

1. Quanto à natureza: básica, porque não apresenta finalidades imediatas e produz conhecimento a ser utilizado em outras pesquisas;
2. Quanto aos objetivos: exploratória, porque tem a finalidade de obter dados sobre um assunto por meio de levantamento bibliográfico; e também descritiva porque registra e descreve os fatos sem interferir neles;
3. Quanto à abordagem: qualitativa porque o ambiente natural é a fonte a coleta de dados, interpretação e atribuição de significados; e também quantitativa porque faz uso da estatística para traduzir em números o conhecimento gerado;
4. Quanto aos procedimentos: bibliográfica porque coloca o pesquisador em contato com as publicações existentes; e estudo de caso porque coletou e analisou informações sobre determinado grupo a fim de estudar aspectos variados que sejam objetos da pesquisa.

Para se chegar aos resultados obtidos com esta investigação são apresentados os dados coletados da pesquisa de clima organizacional realizada por uma IES do setor público. A IES fez a coleta de dados por meio de um questionário com questões fechadas de múltipla escolha e também questões abertas. As questões fechadas foram compostas por três opções de escolha: discordância, sem opinião e concordância. Fizeram-se afirmações e o

pesquisado escolheu uma das três opções àquela afirmativa. As questões fechadas para Fachin (2003) são aquelas em que o pesquisado escolhe sua resposta em um conjunto de categorias elaboradas juntamente com a questão. Esse tipo de questão direciona o pesquisado para as alternativas já estruturadas.

O questionário contou com um total de cinquenta questões, agrupadas em dez categorias de análise assim nominadas: integração intradepartamental; relacionamento com superior imediato; identificação com a empresa; reconhecimento; normas e procedimentos; comunicação e informação; integração interdepartamental; filosofia de gestão; política de treinamento; e estilos de liderança.

O público-alvo da pesquisa foi todos os servidores da IES. O termo servidor refere-se à denominação dada pela Lei nº 8.112/90, de que "Servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público". Para que se abarcasse toda organização, os servidores técnicos-administrativos e os servidores docentes receberam o questionário por meio de seu acesso ao sistema corporativo. O retorno dos questionários também foi pelo sistema corporativo.

Para uma melhor compreensão dos participantes da pesquisa se buscou identificar um perfil mínimo dos mesmos por meio dos seguintes agrupamentos: classe funcional, gênero e tempo de empresa, assim organizados:

1. Categoria do servidor: técnico-administrativo e docente;
2. Gênero do servidor: masculino e feminino;
3. Faixa etária do servidor: 18 a 25 anos, 26 a 35 anos, 36 a 45 anos, 46 a 55 anos, 56 a 65 anos e 66 anos ou mais.

Por fim, decidiu-se que das dez categorias pesquisadas as que obtivessem índices menores que 70% de concordância seriam priorizados em ordem decrescente nas ações futuras para correção dos desvios detectados.

Ressalta-se que esta pesquisa foi aplicada em toda instituição no ano de 2015. No entanto, os dados apresentados neste artigo referem-se apenas a uma unidade organizacional da IES em estudo, mas suficiente para cumprir o objetivo proposto que é demonstrar a importância da pesquisa de clima organizacional.

3.2 Caracterização da organização

A instituição pública estudada tem como principal foco a graduação, a pós-graduação e a extensão. Oferece 100 cursos superiores de tecnologia, bacharelados (entre eles engenharias) e licenciaturas. Como também atende à necessidade de pessoas que desejam qualificação profissional de nível médio, oferta 19 cursos técnicos em diversas áreas do mercado, como técnicos de nível médio integrado e cursos técnicos de nível médio subsequentes na modalidade à distância, com polos distribuídos pelos estados do Paraná e de São Paulo.

A consolidação do ensino de graduação incentiva o crescimento da pós-graduação, com a oferta de mais de 90 cursos de especialização, 40 programas de pós-graduação *stricto sensu*, com cursos de mestrado e doutorado, além de centenas de grupos de pesquisa.

Na área de relações empresariais e comunitárias, atua fortemente com o segmento empresarial e comunitário, por meio do desenvolvimento de pesquisa aplicada, da cultura empreendedora, de atividades sociais e extraclasse, entre outras.

Com ampla abrangência no estado do Paraná, esta instituição tem 13 Câmpus. Cada Câmpus mantém cursos planejados de acordo com a necessidade da região onde está estabelecido. Uma parte deles oferta cursos técnicos e de graduação, e a maioria somente cursos de graduação e pós-graduação. Todos os cursos de graduação estão autorizados e a grande maioria já foi reconhecida pelo Ministério da Educação.

Atualmente, a força de trabalho da IES é de 2.549 servidores docentes e 1.176 servidores técnicos-administrativos. O número de estudantes regulares nos cursos técnicos, de graduação e de pós-graduação passa de 32 mil.

A Instituição tem como missão desenvolver a educação tecnológica de excelência por meio do ensino, pesquisa e extensão, interagindo de forma ética, sustentável, produtiva e inovadora com a comunidade para o avanço do conhecimento e da sociedade. E tem como visão ser modelo educacional de desenvolvimento social e referência na área tecnológica.

4. Resultados e discussões

Após o recebimento dos dados estes foram tabulados e construídos gráficos que propiciassem visualização e entendimento mais compreensíveis.

Os gráficos a seguir, apresentam em porcentagem, os dados auferidos por gênero, faixa etária e tempo de serviço na organização.

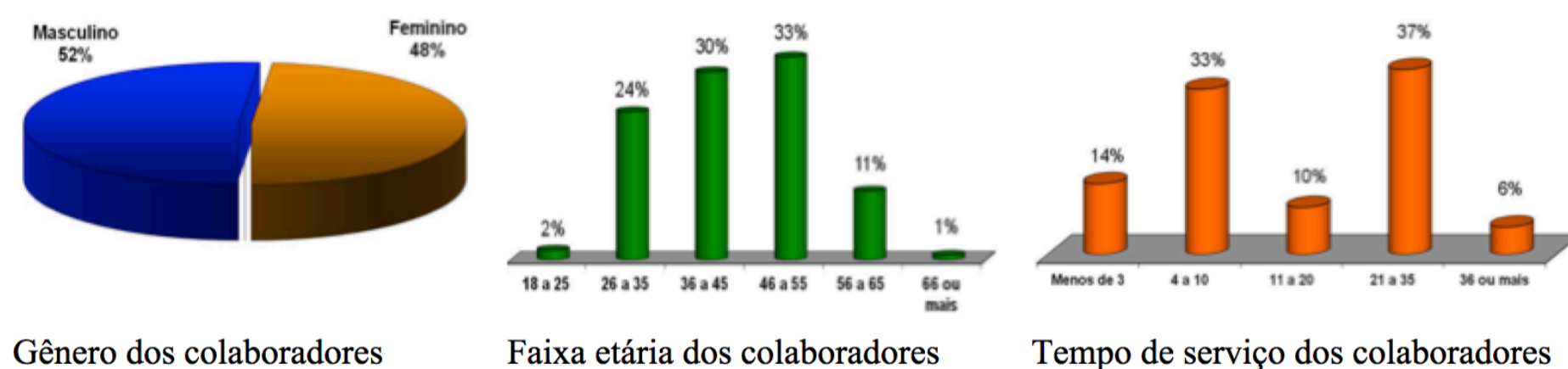


Figura 1 - Fonte: UTFPR (2016)

Observa-se um equilíbrio quanto ao gênero dos respondentes o que denota a equiparação nas oportunidades para ingresso na instituição. Quanto à faixa etária da força de trabalho nota-se que se encontra predominantemente no intervalo dos 26 e 55 anos de idade. Estes resultados evidenciam que o ingresso do servidor na instituição ocorre mais tardiamente e que também há estabilidade em sua permanência na mesma. Já o tempo de serviço do servidor na instituição orbitando entre quatro e dez anos e entre 21 e 35 anos, demonstra a combinação de um quadro funcional contemplado por renovação e experiência, o que pode ser muito salutar para o alcance dos objetivos da organização.

A seguir são analisados os resultados referentes à pesquisa do clima organizacional.

Na primeira categoria os servidores foram questionados com o objetivo de avaliar a integração intradepartamental a fim de se conhecer as relações entre membros do mesmo setor.

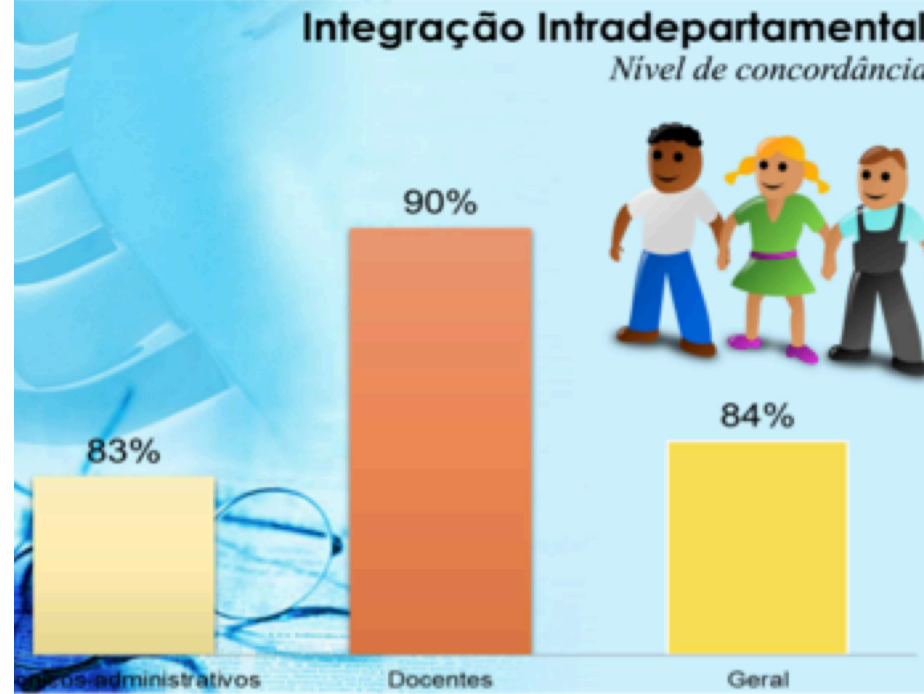


Figura 2 - Integração intradepartamental
Fonte: UTFPR (2016)

A porcentagem de concordância alcançada indica que os servidores percebem uma boa relação entre os integrantes do mesmo setor. No entanto, a análise qualitativa por meio da pergunta aberta sobre sugestões de melhoria teve como resposta: "Desenvolver reuniões para troca de informações e boas práticas para manter a integração interna nos ambientes". É um alerta para que reuniões ocorram com frequência para que a integração no âmbito departamental seja mantida.

Já na segunda categoria de perguntas pretendia-se conhecer sobre o relacionamento com o superior imediato.

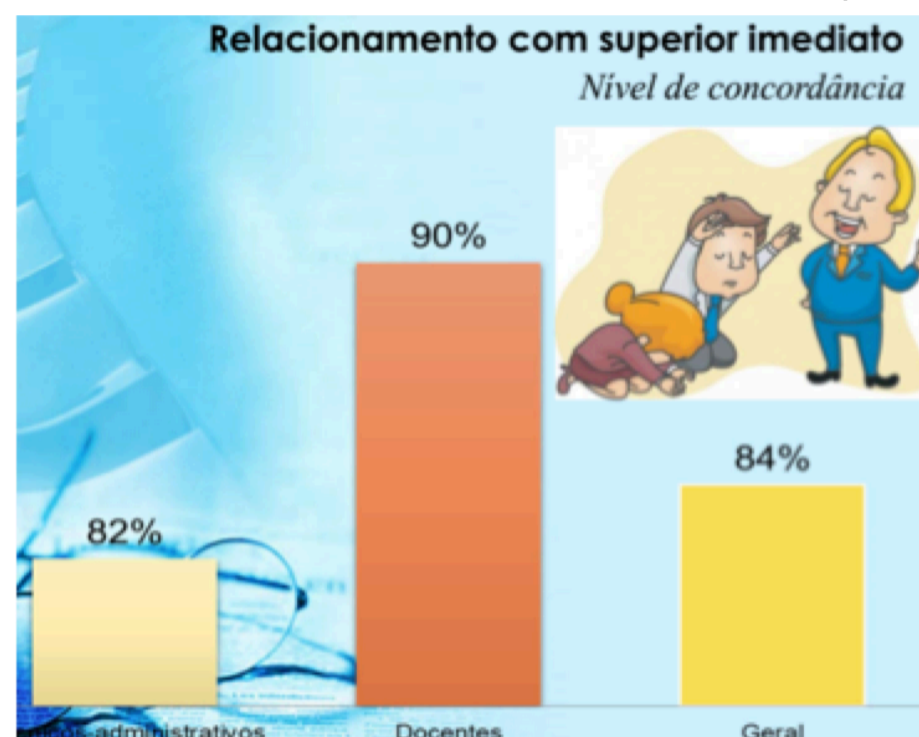


Figura 3 - Relacionamento com o superior imediato
Fonte: UTFPR (2016)

Pela porcentagem de concordância existe uma boa relação dos subordinados com seus superiores imediatos. A análise qualitativa por meio da pergunta aberta trouxe à tona três preocupações dos servidores:

1. Promover reuniões para discussão de problemas referentes ao trabalho e busca de soluções conjuntas;
2. Promover treinamentos de como dar e receber *feedback* com os gestores e equipes;
3. Definir claramente as funções/deveres de cada chefia e servidor bem como limites e ações.

Cabe aos gestores tomar as devidas providências para correção das distorções.

A próxima categoria de questionamentos teve a intenção de coletar dados sobre a percepção que o servidor tem do reconhecimento do seu trabalho por parte da organização estudada.

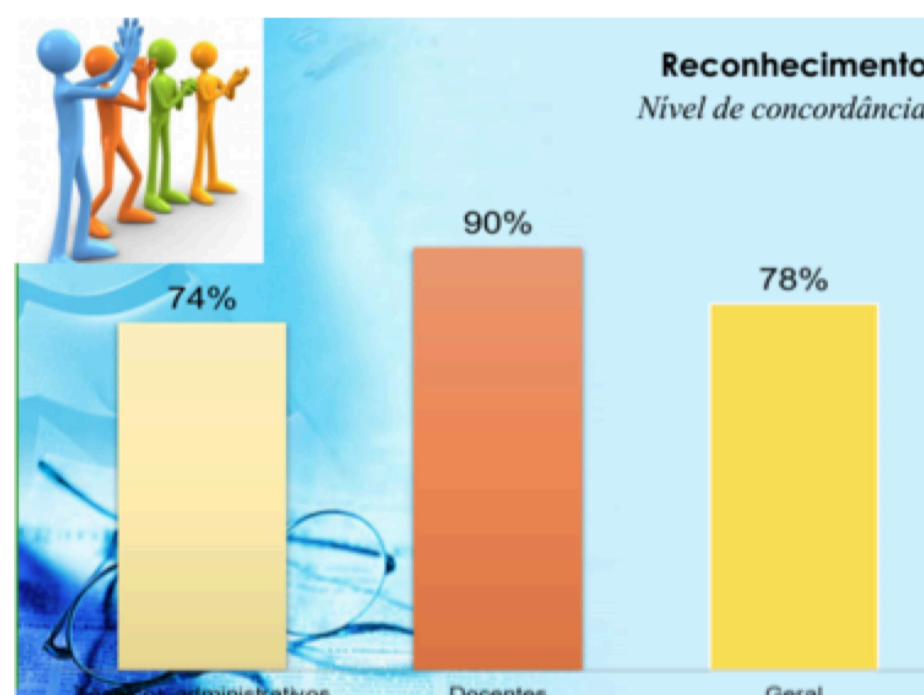


Figura 4 - Reconhecimento
Fonte: UTFPR (2016)

Os dados demonstram que a maioria dos servidores percebe que há reconhecimento de seu trabalho por parte da organização. Já a análise qualitativa por meio da pergunta aberta apresentou as sugestões:

1. Estimular as chefias a darem *feedback* e reconhecimento pelo bom desempenho na realização do trabalho;
2. Abrir espaço de diálogo com servidores;
3. Reitoria visitar os setores da UTFPR;
4. Ouvir ativamente os servidores;
5. Elogiar desempenhos superiores;
6. Divulgar trabalhos desenvolvidos pelos servidores.

Apesar de mais de $\frac{3}{4}$ considerar que seu trabalho é reconhecido, os apontamentos colhidos mediante perguntas abertas indicam a necessidade de ações visando melhoria deste índice.

As perguntas da próxima categoria coletaram informações sobre a identificação do colaborador com a empresa, ou seja, se ele se sente importante

para a organização e se esta é importante para ele.

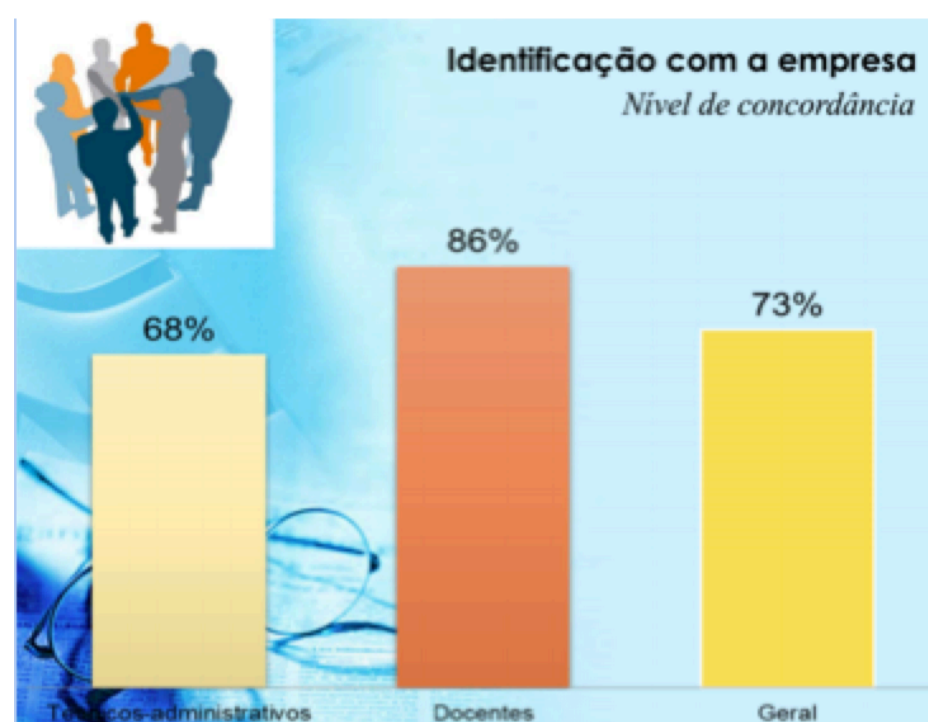


Figura 5 - Identificação com a empresa
Fonte: UTFPR (2016)

Apesar de se constatar um índice geral de concordância de 73%, os dados demonstram a categoria dos servidores técnicos-administrativos com índice abaixo dos 70% neste quesito, o que não é aceitável. Ao mesmo tempo, a análise qualitativa por meio da pergunta aberta apresentou as sugestões:

1. Promover reuniões anuais com a reitoria para a apresentação de ações dos setores;
2. Promover fóruns de boas práticas;
3. Promover eventos de integração interdepartamental;
4. Promover eventos de reconhecimento das ações desenvolvidas pelos servidores.

Observa-se que os próprios respondentes da pesquisa indicam as ações que podem ser implementadas e contribuir para melhorar este índice.

Na categoria seguinte procurou-se coletar informações relacionadas à concordância aos estilos de liderança desenvolvidos na organização em estudo.

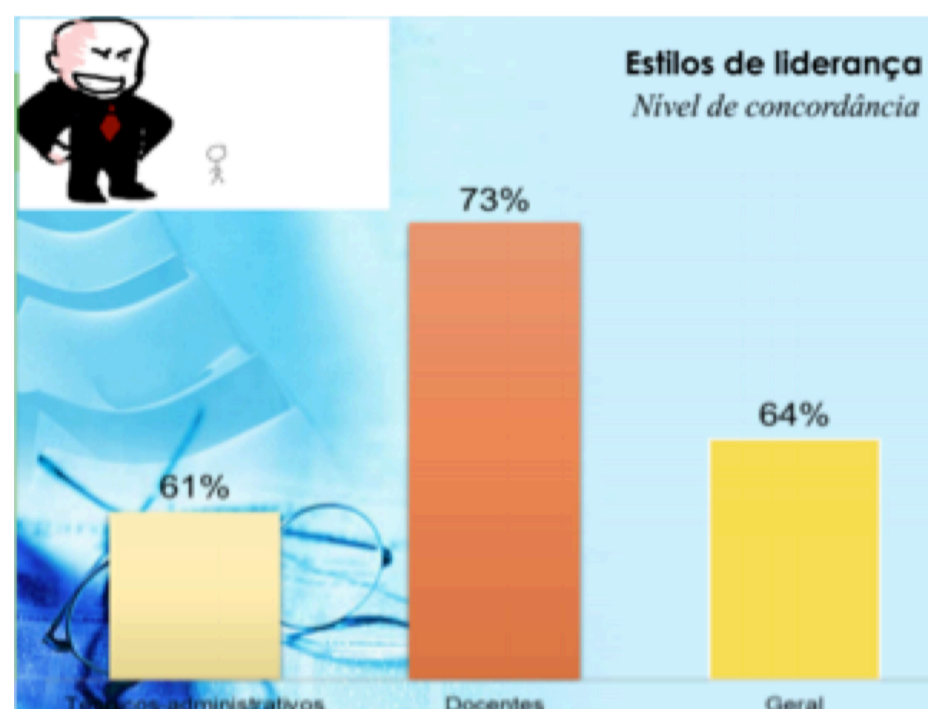


Figura 6 - Estilos de liderança
Fonte: UTFPR (2016)

De modo geral, não há expressiva concordância quanto aos estilos de liderança desenvolvidos pela organização como demonstrado na figura 7, e as soluções, ou parte delas, podem estar nas sugestões indicadas na pesquisa:

1. Desenvolver treinamentos para o exercício das funções gerenciais;
2. Desenvolver programas de conscientização de toda equipe para combater prática de rotulagem e assédio moral em todos os níveis.

Já a categoria Normas e procedimentos buscou entender como o servidor percebe a maneira da Instituição se organizar em relação a normas e procedimentos.

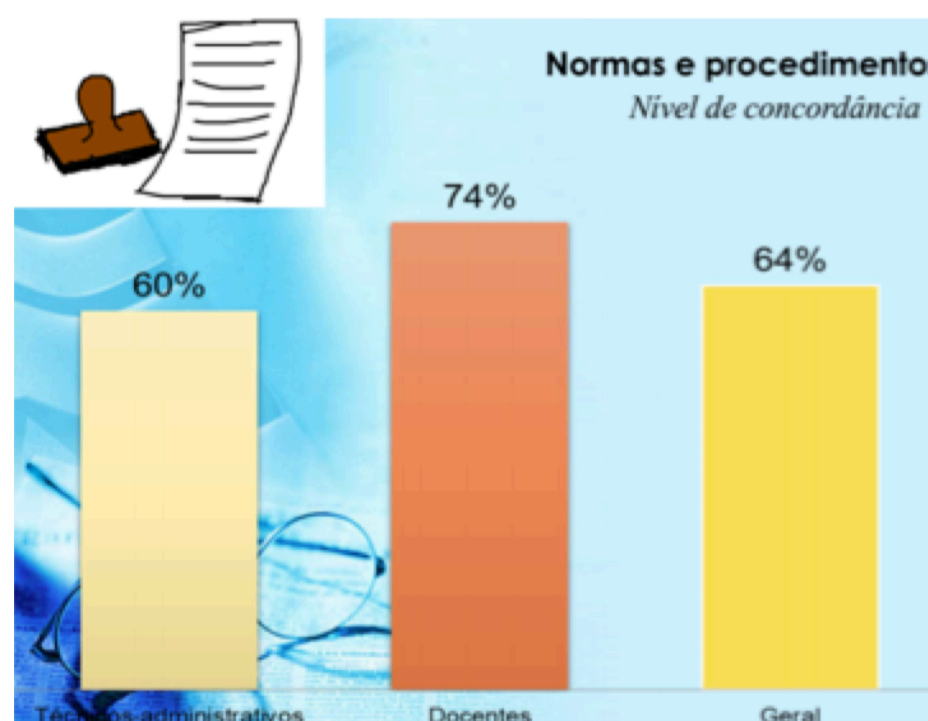


Figura 7 - Normas e procedimentos
Fonte: UTFPR (2016)

Também nesta categoria o nível geral de concordância ficou abaixo dos 70% esperados, o que indica a necessidade de ações serem executadas. Por outro lado, as sugestões provenientes das perguntas abertas apontam um conjunto de ações que podem auxiliar os gestores a elevar este índice, quais sejam:

1. Melhorar os sistemas de informações gerenciais;
2. Realizar o mapeamento e otimização dos processos internos;
3. Promover ações para estudo e otimização de procedimentos;
4. Melhorar a divulgação das atribuições dos setores;
5. Referenciar a documentação base nos documentos emitidos.

A categoria seguinte teve por objetivo coletar dados sobre comunicação e informação para avaliar o fluxo, rapidez e distorção.

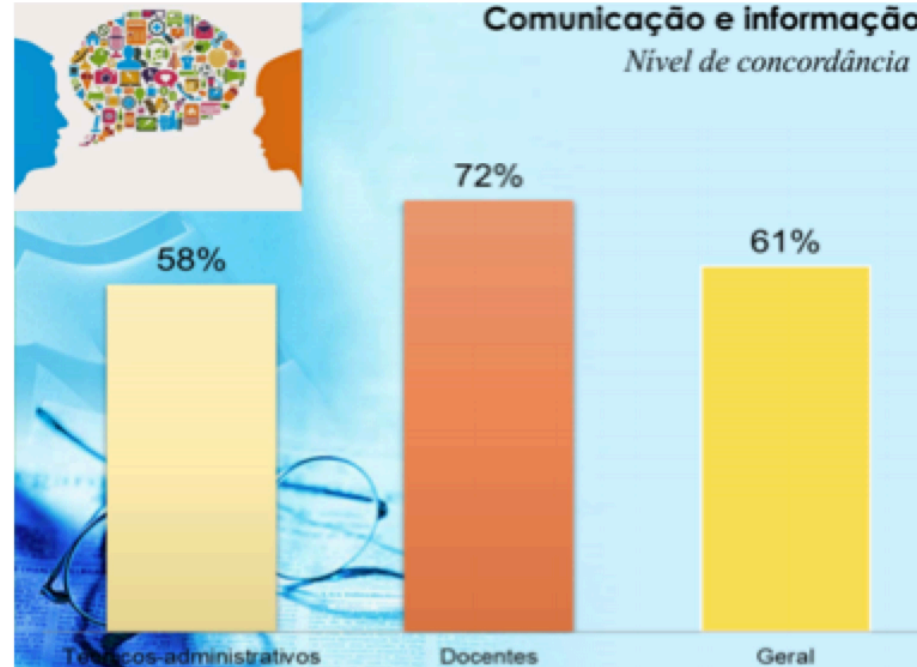


Figura 8 - Comunicação e informação
Fonte: UTFPR (2016)

Nota-se que mais uma categoria não atingiu o nível geral desejado de concordância, requerendo por isso, especial atenção às seguintes sugestões coletadas:

1. Reuniões setoriais de divulgação das ações da UTFPR;
2. Uso de e-mails direcionados às áreas de interesse;
3. Uso de e-mails para informações gerais;
4. Filtragem para diminuição do número de e-mails;
5. Incentivar às chefias a utilizarem reuniões rápidas para comunicados.

Na próxima categoria os servidores foram questionados com o objetivo de avaliar a integração interdepartamental, isto é, como é a relação entre as diversas unidades organizacionais.

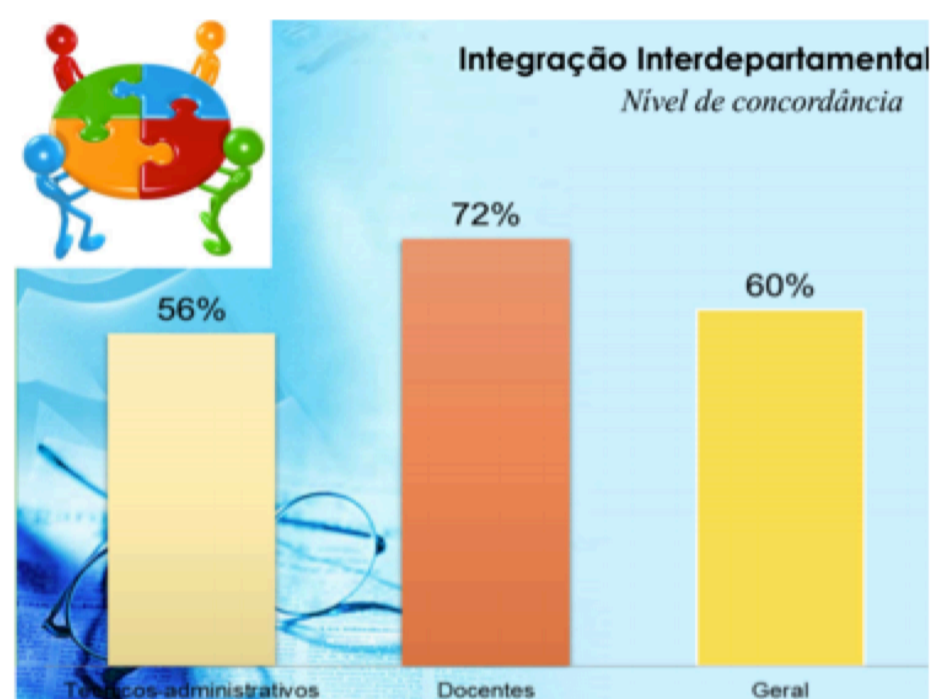


Figura 9 - Integração interdepartamental
Fonte: UTFPR (2016)

A porcentagem de concordância alcançada por esta categoria indica que, de modo geral, os colaboradores não percebem uma boa integração entre os departamentos. Destacando-se o baixo percentual auferido junto aos servidores técnico-administrativos. Entretanto, da análise qualitativa por meio de pergunta aberta extraíram-se sugestões de melhoria como:

1. Criar eventos de integração;
2. Promover reuniões entre os diferentes setores com apresentação das atividades desenvolvidas em cada setor;
3. Apresentação de boas práticas que tenham a possibilidade de aplicação em outros processos;
4. Estudar processos que possuem etapas em diferentes setores e formas de otimizá-los, e;
5. Repassar informações de decisões tomadas.

A penúltima categoria pesquisada refere-se à filosofia de gestão por meio da qual se buscou saber se os servidores conhecem e trabalham em consonância com a visão, missão e valores da organização.

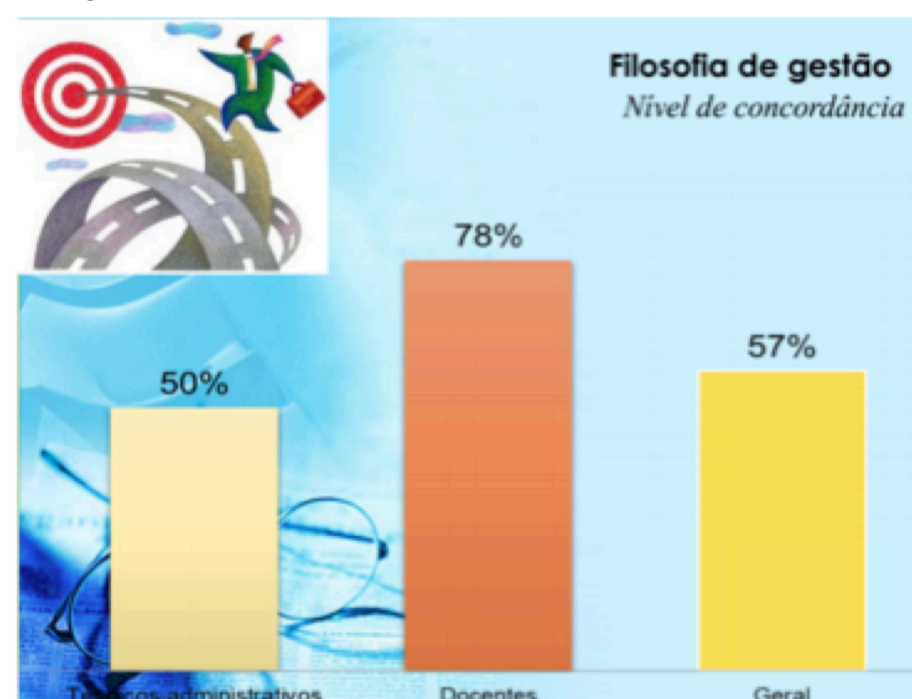


Figura 10 - Filosofia de gestão
Fonte: UTFPR (2016)

Mais uma categoria que auferiu baixo percentual de concordância. Observa-se que o percentual proveniente dos servidores técnico-administrativos altera o percentual geral com certa significância, o que indica necessidade de ações junto a esta categoria de servidores. Entretanto, verifica-se que no entendimento de parte dos próprios servidores, a administração pode tomar ações para melhorar esse índice quando apresentam as sugestões:

1. Fazer apresentações da forma de funcionamento da gestão e do organograma matricial;
2. Fazer apresentações da filosofia de gestão da UTFPR para os novos servidores no momento da ambientação;
3. Reforçar a divulgação da missão, visão e valores;
4. Realizar seminários setoriais para ampliar a participação na gestão.

Finalmente, a última categoria pesquisada tratou da Política de treinamento, para avaliar o nível de satisfação com as ações de treinamento na organização.

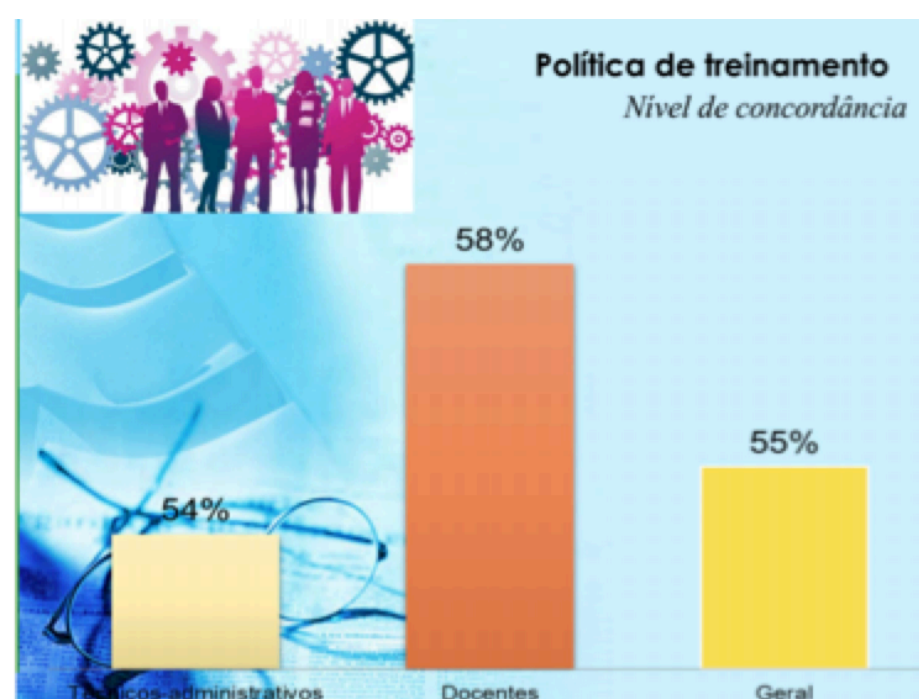


Figura 11 - Política de treinamento
Fonte: UTFPR (2016)

O mais baixo índice de concordância do processo de clima organizacional foi nesta categoria, o que indica que uma área bastante importante da organização precisa urgentemente receber mais atenção, com ações que abranjam todo o corpo funcional da instituição. Nesse sentido, foram apontadas algumas sugestões:

1. Oferecer oportunidade de treinamento a partir da pesquisa de interesses;
2. Promover eventos setoriais para a discussão de boas práticas;
3. Estabelecer parceria com outros órgãos para treinamentos específicos.

A figura 13 apresenta uma compilação geral, em porcentagem, de todas as categorias de análise pesquisadas.

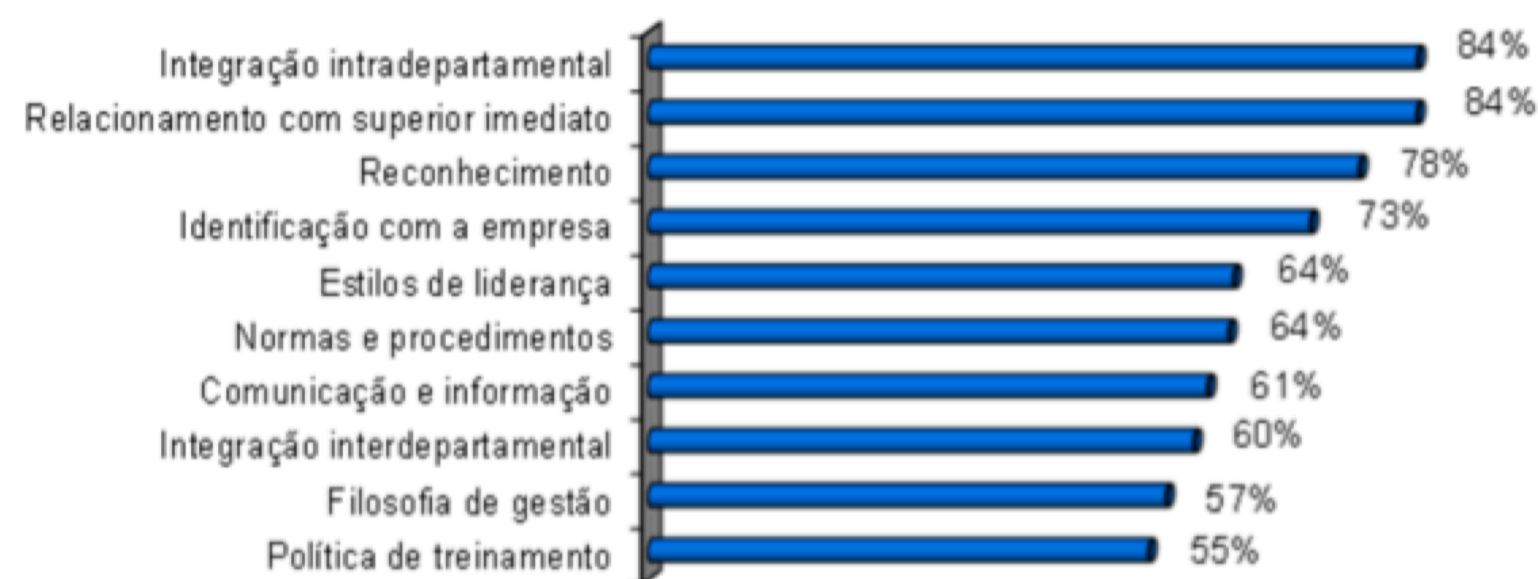


Figura 12 - Resumo geral
Fonte: UTFPR (2016)

Nos resultados obtidos por estas dez categorias, observa-se que apenas quatro delas, ou seja, Integração departamental, Relacionamento com o superior imediato, Reconhecimento e Identificação com a empresa atingiram o índice desejado pela instituição objeto do estudo. Os quais dão indícios do importante papel desempenhado pelas relações interpessoais nos departamentos.

Em contrapartida, as outras seis categorias indicam a necessidade de ações focadas em diversas áreas gerenciais. Algumas soluções podem ter emergido nas próprias sugestões apontadas pelos servidores, mas no conjunto, a elevação destes índices se configura em um desafio a ser enfrentado pela administração.

5. Considerações finais

Esta pesquisa teve como objetivo demonstrar que a pesquisa de clima organizacional pode revelar como os colaboradores percebem vários aspectos da organização em estudo.

O objetivo proposto foi cumprido por meio da pesquisa de clima organizacional, visto que de um lado foram detectadas algumas situações tranquilizadoras, e por outro lado, detectou-se situações inquietantes, como atestam os resultados encontrados para algumas categorias que não alcançaram o índice de 70% esperado.

Parte dos servidores está satisfeita com o seu ambiente de trabalho, isso inclui o clima organizacional, a cultura, os benefícios recebidos, os resultados e os retornos alcançados a partir do trabalho de cada um. No entanto, em alguns quesitos o índice de satisfação ficou pouco acima dos 50% o que indica que existem ações a serem tomadas para melhorá-los. Sugere-se atenção especial aos resultados concernentes aos servidores técnicos-administrativos que evidenciam descontentamento em várias categorias pesquisadas.

Um clima organizacional favorável traz muitos benefícios à organização e também ao trabalhador, pois gera bem-estar e uma boa qualidade de vida no trabalho e também resultados favoráveis à organização.

Recomenda-se que a avaliação do clima organizacional e seu monitoramento sejam algo constante na empresa, a fim de minimizar conflitos, ruídos e falhas que podem ocorrer na comunicação. Espera-se que estes resultados estimulem as organizações a realizarem periodicamente pesquisas para monitorar o seu clima organizacional.

Referências

- ALTMANN, Rob. Forecasting your organizational climate. *Journal of Property Management*. Chicago: v. 65, n. 4, p. 62-65, julho/agosto de 2000.
- ANJOS, Caliana Alves dos. O Clima Organizacional e a sua Importância no Desempenho das Equipes de Trabalho: Um estudo de caso no Centro de Atenção Psicossocial de Camacan. *Ihéus*, 2008. Disponível em:
<http://www.uesc.br/cursos/graduacao/bacharelado/administracao/monografias/caliana_alves.pdf> Acesso: 03/09/2016.
- BEDANI, Marcelo. Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. *Revista Psicologia para America Latina*. 2006, n.7. Disponível em:
<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2006000300011>. Acesso em: 03/09/2016.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um Novo Modelo de Pesquisa de Clima Organizacional. *Produção*. 2006, vol.06, n.2. Disponível em:
<http://www.scielo.br/pdf/%0D/prod/v16n2/06.pdf>> Acesso em: 09/09/2016.
- BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das

fundações públicas federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm>. Acesso em: 05 out. 2016.

CAMPOS, Ivan Ferreira de; VERNI, Marli de Lourdes. Gestão Universitária: Uma Analogia do Ponto de Vista de Dinossauros, Gazelas e Tigres em Três Instituições de Ensino Superior Privado. VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau. Anais. Blumenau, 15 a 17 Novembro, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração geral e pública, 2006. Rio de Janeiro: Elsevier, 6ª edição. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=uhU9a2W0M6EC&pg=PA273&dq=clima+organizacional&hl=pt-BR&sa=X&ei=s1-T5H4HYmv6AGY6sRQ&ved=0CFoQ6AEwBA#v=onepage&q&f=true>>. Acesso em: 09/09/2016.

COSTA, André Luiz Almeida; TANIGUCHI, Kenji. Clima Organizacional: Uma ferramenta estratégica para o diagnóstico em Recursos Humanos. Revista de Ciências Gerenciais, n.18, Vol XIII, 2009. Disponível em: <<http://sare.unianhanguera.edu.br/index.php/rcger/article/view/1385/871>>. Acesso em: 10/09/2016.

FACHIN, Odília. Fundamentos de Metodologia. São Paulo: Saraiva 2003.

Fernandes, Karina Ribeiro; Zanelli, José Carlos. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v.10, n. 1, Jan./Mar. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552006000100004>. Acesso em: 02/09/2016.

GIL, Antonio Carlos. Administração de Recursos Humanos: Um enfoque Profissional. São Paulo: Atlas. 1994.

GUSKUMA, Edimar Arakaki. Evidências da satisfação no trabalho com base nas demonstrações financeiras publicadas. 2009. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-02022010-123120/>>. Acesso em: 10/09/2016.

MARCO, Ricardo Antônio de. O Processo de formação de estratégias em instituições de ensino superior. 2011. Mestrado em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis. 215p.

MULLINS, Laurie J. Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional. 4º ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Disponível em:

<http://books.google.com.br/books?id=Hzee2iEMn48C&pg=PA347&dq=clima+organizacional&hl=ptBR&sa=X&ei=kGayT7fJOoS0gwevuMnPCQ&ved=0CEkQ6AEwATgK#v=onepage&q&f=true>

Acesso em: 12/09/2016.

MATOS, Gustavo Gomes de. Comunicação Empresarial sem Complicação. 2ª Edição. São Paulo: Manole, 2009.

Mussak, Eugenio. Metacompetência: Uma nova visão do trabalho e da realização pessoal. São Paulo: Editora Gente, 2003.

MOREIRA, Elen Gongora. Clima Organizacional. Curitiba, Paraná: IESDE, 2012.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.

SORIO, Washington. Pesquisa de Clima Organizacional. 2011. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/7070/pesquisa-de-clima-organizacional.html>> Acesso em: 05/09/2016.

UTFPR. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Devolutiva com os resultados da Pesquisa de Clima Organizacional 2015: Reitoria. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/estrutura-universitaria/diretorias-de-gestao/diretoria-de-gestao-da-avaliacao-institucional/clima-organizacional/2015_devolutiva> Acesso em: 02/09/2016.

1. Faculdade Arapoti - FATI. E-mail: luiz@faculdadearapoti.com.br

2. Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR. E-mail: Veronica@utfpr.edu.br

3. União de Ensino UNOPAR Ltda. E-mail: brunorobertobuss@hotmail.com

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 38 (Nº 28) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados