

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

**ANÁLISE DE FATORES SIGNIFICATIVOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA: CONTRIBUIÇÃO PARA
IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE**

GERSON RIZZATTI

ORIENTADOR: PROFESSOR NELSON COLOSSI, DR.

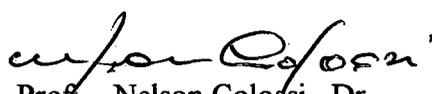
**DISSERTAÇÃO SUBMETIDA À BANCA EXAMINADORA COMO REQUISITO
PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO.**

FLORIANÓPOLIS

1995

**ANÁLISE DE FATORES SIGNIFICATIVOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA: CONTRIBUIÇÃO PARA
IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (Área de concentração Administração Universitária) e aprovada pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Nelson Colossi, Dr.

Coordenador do CPGA

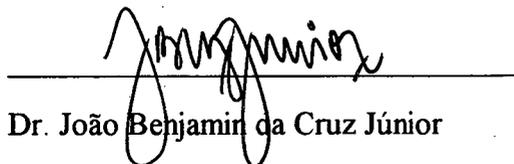
APRESENTADA À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS PROFESSORES



Dr. Nelson Colossi



Dr. José Carlos Zanelli



Dr. João Benjamin da Cruz Júnior

À Celina,
minha esposa, por saber ser
paciente e compreensível

A Gerson, Giselly e Guilherme,
meus filhos

AGRADECIMENTOS

O autor agradece com profundo respeito às pessoas abaixo nomeadas:

- Professor Doutor Nelson Colossi, pela amizade, dedicação, apoio e competência na orientação deste trabalho.
- Ivo Lusa, amigo e colega de trabalho, pela dedicação, orientação e revisão.
- Professor Pedro Antônio Barbetta, do Departamento de Ciências Estatística da Computação, pela orientação na metodologia estatística
- Amigo e colega de trabalho Vicente Volnei de Bona Sartor, pelo apoio, colaboração e revisão
- Minha família, pelo apoio
- Colegas de serviço, pela compreensão.
- E todos aqueles que de forma direta ou indireta contribuíram para a realização deste trabalho.
- À Universidade Federal de Santa Catarina, ao Centro Sócio-Econômico e ao Departamento de Ciências da Administração, pela compreensão institucional em investir no aprimoramento técnico-científico.

RESUMO

O objetivo geral deste trabalho consistiu na análise de fatores significativos do clima organizacional da Universidade Federal Santa Catarina, na percepção de seus servidores, servindo de subsídio para implantação do Programa de Qualidade da UFSC.

No presente estudo, pretendeu-se observar alguns fatores que se supõe serem significativos ao estudo do clima organizacional da UFSC, tais como: 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, na Universidade Federal de Santa Catarina, com as seguintes unidades de análise: a) a universidade como um todo; b) grupos setoriais; c) e as variáveis individuais. A população-alvo constituiu-se dos servidores da UFSC regidos pela Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

Os respondentes foram selecionados de forma estratificada, com retirada sistemática de 1 (um) em cada 10 (dez), considerando grupos setoriais, categoria funcional, cargo de chefia, nível operacional e regime de trabalho. A pesquisa desenvolveu-se no ambiente universitário no período de 5 a 22 de dezembro de 1994. Da amostra identificada (548 pessoas), retornaram 527 questionários, correspondendo a 96,16% do total.

Os dados foram coletados através de questionário composto de duas partes: a primeira com os dados pessoais e funcionais e a segunda composta de um conjunto de perguntas acerca da percepção dos servidores em relação aos diferentes sub-fatores que se associam com cada um dos seis fatores pesquisados. Utilizou-se a escala de coerência interna do tipo Likert, composta de cinco valores. Em seguida, procederam-se a análise e a interpretação de acordo com as unidades de análise e fatores significativos do clima organizacional.

No fator **Imagem e Avaliação**, verificou-se um sentimento favorável na maioria dos sub-fatores que o compõem, destacando-se, principalmente, a satisfação dos usuários e o sentimento de identidade com a instituição. Este sentimento é demonstrado pela disposição de melhorar a imagem e pelo comprometimento com a organização, além de uma forte indignação com os comentários depreciativos feitos à UFSC.

Quanto ao fator **Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos**, verificou-se que as condições de progresso profissional, o reconhecimento proporcionado e a justiça predominante na UFSC estão aquém das expectativas. Esta situação demonstrou estar relacionada com a política de recursos humanos adotada pela instituição, que pouco valoriza o desempenho profissional e remunera inadequadamente seus servidores. Sobre a qualidade dos benefícios, verificou-se que há maior satisfação em relação aos considerados legais do que os assistenciais.

O fator **Organização e Condições de Trabalho** foi considerado razoavelmente satisfatório por todos os grupos setoriais e categorias individuais, exceto no aspecto apoio logístico, que apresentou índices abaixo da média. Na percepção dos servidores, as condições de trabalho decorrentes da disponibilidade de móveis e equipamentos e do ambiente físico não atendem de forma adequada às necessidades do trabalho.

No que se refere ao fator **Relacionamento Interpessoal**, verificou-se que os respondentes dos diversos grupos setoriais consideraram haver um bom relacionamento entre as diversas categorias que compõem a comunidade universitária. Este relacionamento se expressou pela consideração humana e a cooperação existentes entre os servidores das diversas categorias e setores, refletindo um clima de harmonia, compreensão e ajuda mútua.

No fator **Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias**, todos os grupos setoriais consideraram o processo eletivo como uma forma razoável de proceder a sucessão político-administrativa na UFSC. No que se refere ao comportamento das chefias, foi considerado razoável em relação à credibilidade e confiabilidade, sendo sua competência considerada baixa, do ponto de vista da qualificação. Já a prática da liderança, seja no acompanhamento do trabalho ou da aceitação de sugestões por parte dos subordinados, foi considerada razoável em todos os grupos setoriais.

No que tange ao fator **Satisfação Pessoal**, a pesquisa revelou correspondência positiva e integrativa dos servidores no ambiente de trabalho. Os servidores demonstraram satisfação quanto ao tipo e local de trabalho e em relação ao seu emprego, sendo os técnico-administrativos mais favoráveis à jornada única do que os professores de dedicação exclusiva. Os respondentes de todos os grupos setoriais foram unânimes em expressar desmotivação em relação ao salário e à preocupação da UFSC com os seus problemas pessoais.

Dentre as conclusões, podem ser destacadas as seguintes: a) existe um elevado grau de integração e comprometimento dos servidores com a imagem institucional da

universidade; b) o ambiente de trabalho revelou-se cordial, cooperativo e incentivador; c) existe um bom relacionamento pessoal entre os servidores; e d) há um alto grau de satisfação pessoal em relação ao tipo de trabalho executado.

Concluiu-se ainda 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 novas lideranças; e c) oferecimento de condições físicas e materiais mais adequadas ao trabalho. Recomenda-se a implantação do Programa de Qualidade na UFSC, como meio altamente eficaz para o desenvolvimento de condições necessárias ao atendimento das expectativas pessoais, organizacionais e institucionais.

ABSTRACT

The general purpose of this work was to analyse the meaningful factors of the organisational environment at UFSC, from the standpoint of both the university faculty and its civil servants.

The Organisational Theory has pointed out various factors as determinants of organisational environments. This study, however, focused on the observation of some factors considered meaningful in the investigation of the specific organisational environment of universities, namely: Institutional Image and Evaluation; Development of Human Resources, Benefits and Incentives; Organisation and Working Environment; Interpersonal Relationship; Administrative Succession Policies and Administration Behaviour and, finally, Personal Satisfaction.

This was a case study about UFSC - Federal University of Santa Catarina - with the following analysis units: a) the university as a whole; b) the academic and administrative units, divided into six groups; c) individual variables including career category, operational level, working hours and administrative positions.

The target population of this research consisted of the university faculty and civil servants, all of them belonging to the category of 'effective' employees, so defined by the law 8112/90.

The respondents were selected in a stratified manner, with systematic selection, proportional to the number of workers (including civil servants and faculty) in the different groups, with systematic selection of 1 (one) out of each 10 (ten), considering career category, administrative position, operational level and employment contract. The research was carried out in the university environment from December 5 to December 22, 1994.

From the identified sample (547 people), 527 questionnaires were answered and returned, corresponding to 96% of the established total number thus guaranteeing the minimal necessary margin.

Data was collected through a questionnaire consisting of two parts, the first with personal and professional data of the respondents and the second consisting of a set of questions about their perceptions in relation to the different aspects associated with each of the six factors.

The LIKERT scale with five values was used, with a view to identifying the degree of relevance attributed to each of the aspects taken into account for the configuration of the factors studied.

The analysis of the statements referring to each of these factors was carried out through the verification of the areas in the scale where the average of the obtained answers was inserted. The answers were situated along a *continuum* from the positive to the negative poles, their reflection on the organisational environment being indicated.

Analysis and interpretation followed collection and statistic treatment of the data, in accordance with the units of analysis and the meaningful factors of the organisational environment.

A favourable attitude was found in the greater part of the component aspects of the factor Image and Evaluation. Among the perceptions observed, users' satisfaction and identification with the institution were found to be prominent. This identification is demonstrated by the willingness to improve the image of the university as well as by the commitment with the institution, which was translated as indignation in face of the pejorative comments made in relation to UFSC. On the other hand, another situation was revealed: the civil servants did not show much interest in the integration with the objectives of the institution as a whole.

As for Development of Human Resources, Benefits and Incentives, it was found that professional improvement, institutional acknowledgement of qualification efforts and the sense of justice predominant at UFSC fall short of achieving expected standards. This situation proved to be related to the human resource policy adopted by the institution, which assigns little value to professional performance, does not pay proper salaries and does not reward professional competence. Despite the dissatisfaction in relation to the human resource policy, the members of the faculty as well as the civil servants proved to be committed with and interested in their work, though they demonstrated little interest in the improvement of their performance.

Concerning the Quality of Benefits, the results showed that there is greater satisfaction with those benefits considered legal (child-care, food and transport benefits) than with those implemented by the institution (research grants, odontological, social and medical assistance, disease prevention policies and restaurants).

The factor Organisation and Working Conditions was considered reasonably satisfactory by all the groups and individual categories, except for the logistic support, which presented below average levels. From the viewpoint of the workers, working conditions associated with physical environment as well as with facility resources including furniture and equipment, do not meet the working requirements.

The outsearching did not prove to be a significant concern among the workers, since they do not see in it a serious threat to their professional security.

From the perspective of time allocation by the workers, it was observed that a greater part of the time is dedicated to routine work, which demonstrates just ordinary commitment and interest.

In relation to Interpersonal Relationship, the findings demonstrated that respondents from the different groups considered the relationship existing among the various categories in the university to be of good quality. This was made evident by the thoughtfulness and co-operation existing among the servants from the various categories and sectors, which

reflected an atmosphere of harmony, understanding and mutual help, attesting to the presence of spontaneity and easiness in the working environment.

As for Administrative Succession Policies, every group considered the elective process to be a reasonable succession policy at UFSC.

Administration Behaviour, in its turn, was considered reasonable in relation to credibility and reliability, but its competence was considered low in relation to qualification. Leadership was considered reasonable in every group, both in relation to acceptance of suggestions from hierarchically inferior employees and in relation to work supervision.

Administration sensitivity towards workers was considered satisfactory, particularly in relation to praising and positive reinforcement to workers' performance.

As for Personal Satisfaction, the research revealed a positive and integrative tendency in relation to the working environment: workers demonstrated satisfaction towards the type and place of work as well as towards their specific jobs. Civil servants were found to be more favourable to six-hour shifts than were the members of the faculty in full-time contracts.

Concerning prestige coming from the position occupied, the members of faculty in full-time contracts are the ones who felt themselves to be the most prestigious. As for the relationship between position denomination and the kind of work actually carried out, the groups understood the relationship to be pertinent.

The respondents from all the groups were unanimous in expressing their lack of motivation in relation to salary and in relation to the concern for their personal problems on the part of UFSC.

Finally, due to their representativeness, the findings of the present research can be safely generalised to all UFSC. However, it is impossible to extend these generalisations to other Federal Institutions (IFES) as they are not part of the universe investigated.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	iv
RESUMO	v
ABSTRACT	ix
LISTA DE QUADROS	xv
LISTA DE TABELAS	xvi
LISTA DE GRÁFICOS	xvii
LISTA DE ABREVIATURAS	xxi
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Definição do Problema	1
1.2 Objetivos da Pesquisa	4
1.3 Justificativa Teórica e Prática	5
1.4 Caracterização da Universidade Federal de Santa Catarina	5
1.5 Organização do Estudo	11
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	12
2.1 Aspectos Conceituais do Clima Organizacional	12
2.1.1 Definição Conceitual	13
2.1.2 Modelos de Estudo de Clima Organizacional	19
2.2 Fatores Significativos para o Estudo de Clima Organizacional em Universidades	25
2.2.1 Imagem e Avaliação	25
2.2.2 Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos	26
2.2.3 Organização e Condições de Trabalho	27
2.2.4 Relacionamento Interpessoal	28
2.2.5 Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias	30
2.2.6 Satisfação Pessoal	31
2.3 Qualidade Total: considerações	32
2.3.1 Conceitos	33
2.3.2 Qualidade no Serviço Público	37
2.3.3 Qualidade em Universidades	39
3. METODOLOGIA	42
3.1 Perguntas de Pesquisa	42
3.2 Caracterização da Pesquisa	43
3.3 Delimitação da Pesquisa	44
3.4 Definição dos Termos Variáveis	47
3.4.1 Definição Constitutiva	47
3.4.2 Definição Operacional	50
3.5 Dados da Pesquisa	53
3.5.1 Tipos de Dados	54
3.5.2 Técnica de Coleta de Dados	54
3.5.3 Instrumento de Pesquisa	56
3.5.4 Técnicas de Análise dos Dados	56
3.5.5 Limitações da Pesquisa	57
3.5.5.1 Limitações Quanto à Técnica	57
3.5.5.2 Limitações Estatísticas	57

4. APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	59
4.1 UNIDADE DE ANÁLISE: Universidade Federal de Santa Catarina ...	60
4.1.1 Caracterização dos Respondentes	60
4.1.2 Análise dos Fatores e Sub-Fatores do Clima Organizacional na UFSC Significativos de Clima Organizacional na UFSC	65
4.1.2.1 Fator Imagem e Avaliação	66
4.1.2.2 Fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos	68
4.1.2.3 Fator Organização e Condições de Trabalho	70
4.1.2.4 Fator Relacionamento Interpessoal	73
4.1.2.5 Fator Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias	75
4.1.2.6 Fator Satisfação Pessoal	77
4.2 UNIDADE DE ANÁLISE : Grupos setoriais	79
4.2.1 Caracterização dos Grupos setoriais	79
4.2.2 Caracterização dos Respondentes por Grupo Setorial	79
4.2.3 Análise dos Fatores e Sub-Fatores do Clima Organizacional por Grupo Setorial	83
4.2.3.1 Fator Imagem e Avaliação	83
4.2.3.2 Fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos	86
4.2.3.3 Fator Organização e Condições de Trabalho	89
4.2.3.4 Fator Relacionamento Interpessoal	91
4.2.3.5 Fator Sucessão Político-Administrativa e Compor- tamento das Chefias	93
4.2.3.6 Fator Satisfação Pessoal	95
4.3 UNIDADE DE ANÁLISE : Variáveis Individuais	97
4.3.1 Caracterização das Variáveis Individuais	97
4.3.2 Análise dos Fatores e Sub-Fatores do Clima Organizacional por Carga Horária dos Docentes	97
4.3.2.1 Fator Imagem e Avaliação	98
4.3.2.2 Fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos	100
4.3.2.3 Fator Organização e Condições de Trabalho por Carga Horária	102
4.3.2.4 Fator Relacionamento Interpessoal	104
4.3.2.5 Fator Sucessão Político-Administrativa e Compor- tamento das Chefias	106
4.3.2.6 Fator Satisfação Pessoal	107
4.3.3 Análise dos Fatores e Sub-Fatores do Clima Organizacional segundo a Função	109
4.3.3.1 Fator Imagem e Avaliação	109
4.3.3.2 Fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos	112
4.3.3.3 Fator Organização e Condições de Trabalho	114
4.3.3.4 Fator Relacionamento Interpessoal	116

4.3.3.5 Fator Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias	118
4.3.3.6 Fator Satisfação Pessoal	120
4.3.4 Análise dos Fatores e Sub-Fatores do Clima Organizacional Segundo a Categoria Funcional	122
4.3.4.1 Fator Imagem e Avaliação	122
4.3.4.2 Fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos	124
4.3.4.3 Fator Organização e Condições de Trabalho	126
4.3.4.4 Fator Relacionamento Interpessoal	129
4.3.4.5 Fator Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias	131
4.3.4.6 Fator Satisfação Pessoal	133
4.3.5 Análise dos Fatores e Sub-Fatores do Clima Organizacional Segundo o Nível Operacional dos Técnico-Administrativos....	135
4.3.5.1 Fator Imagem e Avaliação	135
4.3.5.2 Fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos	137
4.3.5.3 Fator Organização e Condições de Trabalho	140
4.3.5.4 Fator Relacionamento Interpessoal	142
4.3.5.5 Fator Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias	144
4.3.5.6 Fator Satisfação Pessoal	146
5. CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES	149
5.1 Conclusões	149
5.2 Recomendações.....	158
5.3 Sugestões Para Novas Pesquisas.....	160
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	161
7. ANEXOS	166
7.1 Anexo I (Questionário)	167
7.2 Anexo II (Correlação entre as questões e os sub-fatores que compõem os fatores de clima organizacional)	176
7.3 Anexo III (Dados de gráficos da UFSC)	182
7.4 Anexo IV (Dados de gráficos dos grupos).....	188
7.5. Anexo V (Dados de gráficos das Variáveis Individuais)	194

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Agrupamento das questões por sub-fatores que compõem o fator Imagem e Avaliação	176
QUADRO 2 - Agrupamento das questões por sub-fatores que compõem o fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos.....	177
QUADRO 3 - Agrupamento das questões por sub-fatores que compõem o fator Organização e Condições de Trabalho	178
QUADRO 4 - Agrupamento das questões por sub-fatores que compõem o fator Relacionamento Interpessoal	179
QUADRO 5 - Agrupamento das questões por sub-fatores que compõem o fator Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias	180
QUADRO 6 - Agrupamento das questões por sub-fatores que compõem o fator Satisfação Pessoal	181

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Distribuição da população-alvo	45
TABELA 2 - Composição dos servidores sorteados para amostra	46
TABELA 3 - Número de questionários respondidos	46
TABELA 4 - Distribuição de frequência dos servidores pesquisados da UFSC, segundo a categoria idade	61
TABELA 5 - Distribuição de frequência dos servidores pesquisados na UFSC, segundo o sexo	62
TABELA 6 - Distribuição de frequência dos servidores pesquisados da UFSC, segundo o tempo de serviço	62
TABELA 7 - Distribuição de frequência dos servidores pesquisados na UFSC, segundo a categoria funcional	63
TABELA 8 - Distribuição de frequência dos servidores pesquisados na UFSC, segundo a função	64
TABELA 9 - Distribuição de frequência dos servidores pesquisados na UFSC, por categoria funcional, segundo o regime de tempo e o nível operacional	64
TABELA 10 - Distribuição dos servidores por grupo setorial, segundo a idade ...	79
TABELA 11 - Distribuição dos servidores por grupo setorial, segundo o sexo	80
TABELA 12 - Distribuição dos servidores por grupo setorial, segundo o tempo de serviço	81
TABELA 13 - Distribuição dos respondentes por grupo setorial e categoria funcional estratificando os docentes por regime de trabalho e os técnicos administrativos por nível operacional	81
TABELA 14 - Distribuição dos servidores por grupo setorial, segundo a função e categoria funcional	82

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, segundo os sub-fatores que compõem o fator Imagem e Avaliação	66
GRÁFICO 02 - Perfil dos servidores da UFSC, segundo os sub-fatores que compõem o fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos	68
GRÁFICO 03 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, segundo os sub-fatores que compõem o fator Organização e Condições de Trabalho	71
GRÁFICO 04 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, segundo os sub-fatores que compõem o fator Relacionamento Interpessoal	74
GRÁFICO 05 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, segundo os sub-fatores que compõem o fator Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias	75
GRÁFICO 06 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, segundo os sub-fatores que compõem o fator Satisfação Pessoal	77
GRÁFICO 07 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com o grupo, segundo os sub-fatores que compõem o fator Imagem e Avaliação	84
GRÁFICO 08 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com o grupo, segundo os sub-fatores que compõem o fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos	87
GRÁFICO 09 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com o grupo, segundo os sub-fatores que compõem o fator Organização e Condições de Trabalho	90
GRÁFICO 10 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com o grupo, segundo os sub-fatores que compõem o fator Relacionamento Interpessoal	92
GRÁFICO 11 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com o grupo, segundo os sub-fatores que compõem o fator Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias	93

GRÁFICO 12 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com o grupo, segundo os sub-fatores que compõem o fator Satisfação Pessoal	95
GRÁFICO 13 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual Carga Horária Semanal, segundo os vários sub-fatores que compõem o fator Imagem e Avaliação	98
GRÁFICO 14 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual Carga Horária Semanal, segundo os sub-fatores que compõem o fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos	100
GRÁFICO 15 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual Carga Horária Semanal, segundo os sub-fatores que compõem o fator Organização e Condições de Trabalho	103
GRÁFICO 16 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual Carga Horária Semanal, segundo os sub-fatores que compõem o fator Relacionamento Interpessoal	105
GRÁFICO 17 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual Carga Horária Semanal, segundo os sub-fatores que compõem o fator Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias	106
GRÁFICO 18 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual Carga Horária Semanal, segundo os sub-fatores que compõem o fator Satisfação Pessoal	108
GRÁFICO 19 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual função (cargo de chefia ou não), segundo os sub-fatores que compõem o fator Imagem e Avaliação	110
GRÁFICO 20 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual função (cargo de chefia ou não), segundo os sub-fatores que compõem o fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos	113
GRÁFICO 21 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual função (cargo de chefia ou não), segundo os sub-fatores que compõem o fator Organização e Condições de Trabalho	115
GRÁFICO 22 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual função (cargo de chefia ou não), segundo os sub-fatores que compõem o fator Relacionamento Interpessoal	117

GRÁFICO 23 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual função (cargo de chefia ou não), segundo os sub-fatores que compõem o fator Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias	119
GRÁFICO 24 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual função (cargo de chefia ou não), segundo os sub-fatores que compõem o fator Satisfação Pessoal	121
GRÁFICO 25 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual categoria funcional (técnico-administrativo e docente), segundo os sub-fatores que compõem o fator Imagem e Avaliação	123
GRÁFICO 26 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual categoria funcional (técnico-administrativo e docente), segundo os sub-fatores que compõem o fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos	125
GRÁFICO 27 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual categoria funcional (técnico-administrativo e docente), segundo os sub-fatores que compõem o fator Organização e Condições de Trabalho	127
GRÁFICO 28 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual categoria funcional (técnico-administrativo e docente), segundo os sub-fatores que compõem o fator Relacionamento Interpessoal	130
GRÁFICO 29 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual categoria funcional (técnico-administrativo e docente), segundo os sub-fatores que compõem o fator Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias	131
GRÁFICO 30 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, segundo os sub-fatores que compõem o fator Satisfação Pessoal	134
GRÁFICO 31 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual nível operacional [nível superior (NS), nível médio (NM) e o nível de apoio (NA)], segundo os sub-fatores que compõem o fator Imagem e Avaliação	136
GRÁFICO 32 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual nível operacional [nível superior (NS), nível médio (NM) e o nível de apoio (NA)], segundo os sub-fatores que compõem o fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos	138

- GRÁFICO 33** - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual nível operacional [nível superior (NS), nível médio (NM) e o nível de apoio (NA)], segundo os sub-fatores que compõem o fator Organização e Condições de Trabalho ... 141
- GRÁFICO 34** - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual nível operacional [nível superior (NS), nível médio (NM) e o nível de apoio (NA)], segundo os sub-fatores que compõem o fator Relacionamento Interpessoal 143
- GRÁFICO 35** - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual nível operacional [nível superior (NS), nível médio (NM) e o nível de apoio (NA)], segundo os sub-fatores que compõem o fator Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias 145
- GRÁFICO 36** - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual nível operacional [nível superior (NS), nível médio (NM) e o nível de apoio (NA)], segundo os sub-fatores que compõem o fator Satisfação Pessoal 147

LISTA DE ABREVIATURAS

BU	- Biblioteca Universitária
CCA	- Centro de Ciências Agrárias
CCB	- Centro de Ciências Biológicas
CED	- Centro de Ciências da Educação
CCS	- Centro de Ciências da Saúde
CFM	- Centro de Ciências Físicas e Matemáticas
CCJ	- Centro de Ciências Jurídicas
CCE	- Centro de Comunicação e Expressão
CDS	- Centro de Desportos
CFH	- Centro de Filosofia e Ciências Humanas
CSE	- Centro Sócio-Econômico
CTC	- Centro Tecnológico
DE	- Dedicção Exclusiva
HU	- Hospital Universitário
ESAI	- Escritório de Assuntos Internacionais
IU	- Imprensa Universitária
NA	- Nível de Apoio
NM	- Nível Médio
NPD	- Núcleo de Processamento de Dados
NS	- Nível Superior
PUQ	- Programa UFSC da Qualidade
QT	- Qualidade Total
RU	- Restaurante Universitário
UFSC	- Universidade Federal de Santa Catarina.

1 INTRODUÇÃO

O objetivo geral deste trabalho consistiu na análise de fatores significativos do clima organizacional na UFSC, na percepção de seus servidores. Desta forma, pretendeu-se colher informações capazes de orientar os administradores na definição de ações voltadas para a implementação de programas que visem à melhoria contínua da qualidade na Instituição.

1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Com o dinamismo científico e tecnológico das últimas décadas e as conseqüentes mutações de valores, vêm-se imprimindo diferentes aspectos à estrutura da sociedade, exigindo-se novas perspectivas e estratégias em todos os campos de atividades sociais.

Essas mutações constantes, tais como o desenvolvimento de culturas, aumento de população e complexidade das tarefas, trouxeram a necessidade da criação das organizações. As organizações existem há milhares de anos, porém só recentemente assumiram forma institucional com objetivos e estruturas bem definidos.

Embora existam diferentes definições de organização, pode-se afirmar que elas respondem a princípios gerais, como a orientação para metas definidas através de pessoas trabalhando com métodos e técnicas. As organizações são constituídas de recursos

humanos, materiais, financeiros e tecnológicos e dependem do trabalho das pessoas para sobreviver, crescer e se desenvolver. São as pessoas que respondem pela interação e interdependência das demais variáveis (processos, estrutura, tecnologia e ambiente) que compõem a organização. Neste sentido, o homem é o componente principal e indispensável à organização. Por sua vez, as pessoas procuram atender às expectativas da organização em troca da possibilidade de satisfação de seus desejos de realização profissional, estabelecendo quase que um contrato social (Foguel & Souza, 1985).

Verificam-se, ainda, vários tipos de organizações, cada uma com suas singularidades. Neste estudo, a ênfase foi num tipo peculiar de organização - a pública -, mais especificamente a Universidade Federal de Santa Catarina, instituição dedicada ao ensino, pesquisa e extensão que, desde sua criação, vem procurando integrar-se com os interesses regionais. Devido a isso, tem-se tornado uma instituição caracterizadamente indispensável para a produção, sistematização e disseminação do conhecimento à sociedade. Uma das principais características derivadas deste conceito é a satisfação de sua clientela. Assim, a principal preocupação dos dirigentes de organizações públicas é a melhoria da qualidade nos serviços prestados, o que ocorre também na Universidade Federal de Santa Catarina.

Com esse objetivo, o magnífico reitor, através da Portaria n° 0571/GR/94, delegou competência a uma comissão específica para elaborar um projeto de implantação do Programa UFSC da Qualidade. Este estudou visou envolver as áreas da administração, do ensino, da pesquisa e da extensão na gestão de um processo orientado para a melhoria contínua, buscando aperfeiçoar permanentemente o atendimento das necessidades de seus múltiplos usuários. A implantação do PUQ cria mecanismos de motivação e comprometimento dos empregados com os objetivos organizacionais. Para tanto, torna-se indispensável um conhecimento prévio do clima organizacional predominante na instituição, na percepção de seus servidores.

O estudo do Clima Organizacional é um excelente mecanismo para se conhecer a organização e seu ambiente de trabalho, transmitindo aos seus dirigentes uma visão ampla da organização e não meramente interpretações segmentadas. Sob este enfoque, o estudo de clima organizacional, seja por meio do estudo das percepções ou das aspirações dos servidores, é um diagnóstico adequado da organização, sobretudo pelo seu valor pragmático na adoção de novas estratégias administrativas.

Pesquisas sobre condições de trabalho são importantes para minimizar conflitos entre as necessidades dos indivíduos e as da organização, pois através do conhecimento das aspirações, desejos e necessidades dos funcionários poderão ser adotadas medidas adequadas para que a organização possa alcançar seus objetivos institucionais e, ao mesmo tempo, venha atender às expectativas dos indivíduos no trabalho. Nesse particular, muito útil mostram-se os estudos sobre clima organizacional (Lafollette, 1975).

Dada a sua importância, as avaliações do clima organizacional não podem ser feitas intuitivamente, sob pena de não oferecerem indicações de áreas carentes de atenção especial. Não basta sentir que o clima está mau; é preciso identificar onde, por que e como agir para melhorá-lo. Dessa forma, a pesquisa do clima organizacional é um mecanismo imprescindível aos dirigentes para detectar possíveis anomalias no âmbito da organização, gerando informações para análises de causas e efeitos (Souza, 1982).

Ultimamente, os dirigentes das organizações universitárias viram despertadas suas atenções para o estudo de clima organizacional, visto que através de seus instrumentos é possível detectar deficiências na estrutura e anomalias no ambiente de trabalho. Porém, só recentemente é que a preocupação com o estudo de clima organizacional em instituições universitárias vem sendo discutida de forma mais sistemática. Nesse contexto, a questão principal é a amplitude dos resultados gerados, tal que permita transmitir uma visão ampla da organização, facilitando a adoção de novas metodologias de trabalho, como a implantação de programas de qualidade.

Desta forma, clima organizacional é considerado um conjunto de características que descrevem uma organização, segundo Forehand & Gilmer (1964), ou um conjunto de valores ou atitudes que afetam o relacionamento das pessoas (Bennis, 1972) ou, ainda, um fenômeno resultante dos elementos da cultura (Souza, 1978). Com base nisso, passou a ser considerada, a partir de então, uma variável potencialmente importante a ser estudada por todos quantos se interessam pela busca de explicações para a melhoria da qualidade em organizações, seja com o intuito de buscar a melhoria contínua do desempenho e da satisfação no trabalho dos membros da organização ou com a explicitação de características peculiares das organizações passíveis de melhoria contínua.

Portanto, o estudo de clima organizacional abre uma nova dimensão na busca de explicações sobre o comportamento organizacional, especialmente quando voltado para a identificação dos aspectos que mais influenciam na sua percepção.

Segundo Katz & Kahn (1978), qualquer organização tem uma cultura e um clima próprio, que é o somatório das percepções e conceitos que as pessoas compartilham com relação ao local em que trabalham. É o conjunto dessas características que distingue uma organização da outra. Contudo, muito pouco se produziu no campo das organizações universitárias, muito embora o estudo de clima organizacional tenha tido maior preocupação e atenção ao longo desses últimos anos por parte dos pesquisadores.

É importante, pois, analisar o clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina, na percepção dos seus servidores, com o objetivo de aperfeiçoar o desempenho de toda a organização e melhorar a qualidade dos serviços prestados, através da implantação de um programa de qualidade.

Por isso, com base na literatura e nos vários modelos descritos na fundamentação teórica, em especial no modelo de Colossi (1991), propôs-se estudar algumas variáveis consideradas mais significativas para o estudo de clima organizacional em instituições universitárias, estando assim definidas: a) imagem e avaliação institucional; b) desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos; c) organização e ambiente de trabalho; c) relacionamento interpessoal; d) sucessão político-administrativa e comportamento das chefias; e e) satisfação pessoal.

1.2. OBJETIVOS DE PESQUISA

De uma forma ampla, esta pesquisa teve por **objetivo geral** conhecer a percepção dos servidores sobre aspectos do clima organizacional considerados significativos neste estudo, como subsídio para a implementação do programa de qualidade na Universidade Federal de Santa Catarina.

Para tanto, pesquisaram-se os seguintes **objetivos específicos**:

- a) Conhecer a imagem e avaliação da UFSC, na percepção dos seus servidores.
- b) Identificar o desenvolvimento da política de recursos humanos, benefícios e incentivos na UFSC, na percepção dos seus servidores.
- c) Verificar a percepção dos servidores da UFSC sobre sua organização e o ambiente de trabalho.
- d) Identificar o relacionamento interpessoal na UFSC, na percepção dos seus servidores.
- e) Descrever a percepção dos servidores da UFSC sobre a sucessão político-administrativa e comportamento das chefias.
- f) Verificar qual é o nível de satisfação pessoal na UFSC, na percepção dos seus servidores.

1.3. JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Os estudos do clima organizacional em universidades são raros, principalmente nas brasileiras. A análise do clima nessas organizações supõe-se ser fortalecida pela adequação de um modelo que compatibilize as variáveis explicativas já estabelecidas nos estudos teóricos com aquelas que expressem a peculiaridade organizacional das universidades. A escolha correta destas variáveis é fator fundamental para se obter *feedback* da organização e do seu ambiente de trabalho.

Quanto aos indicadores obtidos, são um excelente instrumento de trabalho para os gerentes, principalmente por se tratar de um quadro referencial de informações sobre o clima existente na organização. Estas informações servirão, também, para desenvolver análises comparativas entre instituições similares e averiguar as diferenças existentes entre as organizações pesquisadas. Acredita-se ainda que a presente pesquisa será relevante no sentido de colaborar com o desenvolvimento científico, pois o cotejo da teoria com a realidade tem permitido a obtenção de resultados significativos neste sentido.

Do ponto de vista prático, espera-se que os resultados obtidos com a pesquisa sirvam de referência aos dirigentes da Universidade Federal de Santa Catarina para identificar as possíveis discrepâncias existentes entre as ações realizadas e as esperadas. O objetivo imediato é colaborar com a implementação do Programa de Qualidade desta Instituição, identificando os pontos fortes e fracos da organização no que se refere aos serviços e à qualidade de vida do ser humano, contribuindo com informações que subsidiem o programa na tarefa de propiciar melhoria contínua, objetivando, assim, a satisfação dos clientes internos e externos.

1.4. CARACTERIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Para melhor compreensão da importância de um estudo deste gênero e dimensionar sua amplitude na perspectiva de verificar qual a percepção dos servidores da UFSC sobre fatores significativos do clima organizacional, visando subsidiar a implementação do

Programa de Qualidade na instituição, é importante que sejam conhecidos alguns dados históricos, dimensionais e estruturais da UFSC.

A idéia da universidade surgiu na Faculdade de Direito de Santa Catarina, pioneira do ensino superior no Estado. A principal finalidade era conceber em Santa Catarina um centro universitário para divulgar e propagar a cultura e o progresso do povo catarinense. O idealizador foi o professor João David Ferreira Lima, que liderou o movimento de criação da Universidade Federal de Santa Catarina. Posteriormente eleito reitor, dirigiu a instituição nos seus primeiros dez anos, sendo empossado a 25/10/1961.

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) é uma autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério de Educação. Caracteriza-se por ser instituição de ensino superior e pesquisa, com sede em Florianópolis, Estado de Santa Catarina. Criada pela Lei nº 3.849, de 18/12/1960, agrupou as faculdades de Direito, Medicina, Filosofia, Odontologia, Farmácia, Ciências Econômicas, Escola de Engenharia Industrial (modalidades de química, mecânica e metalurgia) e Serviço Social.

A instalação definitiva ocorreu a 12 de março de 1962, no campus universitário localizado no bairro Trindade, terreno doado pelo governo do Estado de Santa Catarina (Lei nº 2.664/1961) e área construída de 5.000 m², com 849 alunos e 9 cursos. No mesmo ano, realizou-se a assembléia universitária e a primeira aula magna, sobre a coordenação do seu primeiro reitor, professor João David Ferreira Lima.

Com a Reforma Universitária (Lei nº 5.540/68), as universidades sofreram modificações em sua estrutura tanto na esfera acadêmica quanto na administrativa. Os princípios fundamentais foram inspirados no modelo norte-americano, sendo que em alguns casos, até mesmo a nomenclatura adotada no Brasil, foi tradução dos termos utilizados no Estados Unidos.

A Universidade Federal de Santa Catarina, atendendo ao que determinava a legislação em vigor, definiu sua nova estrutura, extinguindo a cátedra, instituindo a departamentalização e reunindo todas as faculdades em torno de uma administração central na Reitoria. É importante salientar que a UFSC se rege pelos Estatutos e Regimento Geral e demais leis pertinentes. A missão básica é o Ensino, a Pesquisa e a Extensão, com vistas à formação superior do homem, colaborando, assim, com o desenvolvimento social e tecnológico.

A partir da nova legislação, os dirigentes da Universidade Federal de Santa Catarina tiveram que encaminhar ao Conselho Universitário - órgão máximo da instituição - o novo estatuto e regimento geral para aprovação, dos quais se configurou uma nova estrutura, com as competências, atribuições e os demais aspectos correlatos. Após essa homologação, foi encaminhada à Presidência da República para sancioná-la definitivamente, o que foi feito através do Decreto nº 64.824, de 15/09/1969.

Posteriormente, novas modificações ocorreram tanto na área de ensino como na administrativa, em consequência da evolução da sociedade - provocada pelas demandas tanto na área tecnológica quanto nas áreas cultural, econômica e política. Desta forma, a UFSC assumiu nova feição e atualmente está assim estruturada como mostra a figura constante da página seguinte. Quanto aos órgãos centrais, estão divididos em duas grandes instâncias (deliberativas e executivas) e representam o poder central da instituição, estruturado com a seguinte configuração:

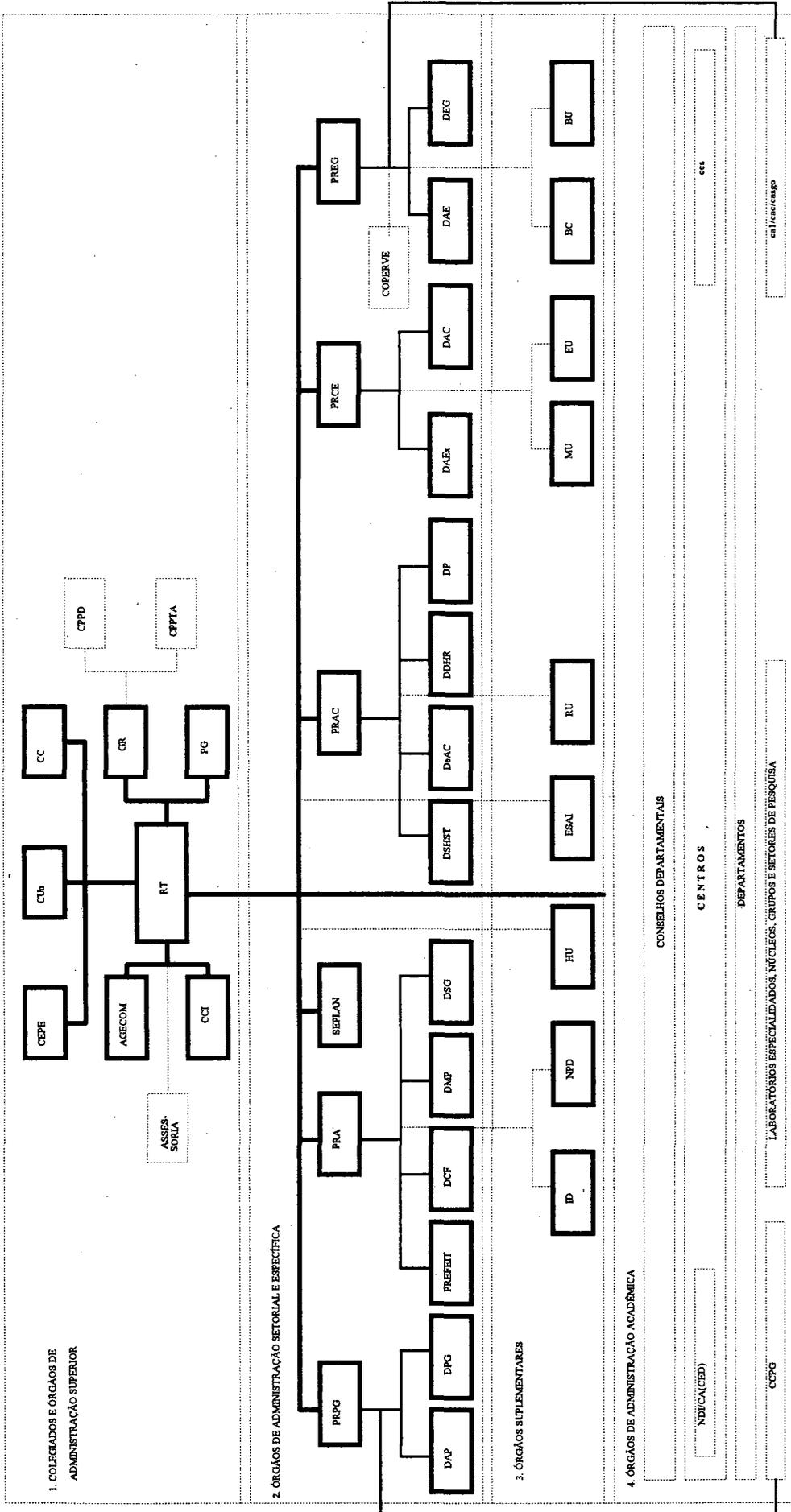
ÓRGÃOS DELIBERATIVOS CENTRAIS

O Conselho Universitário - Órgão supremo de deliberação em matéria de administração e política universitária. É o colegiado obrigatório afeto à administração superior, composto pelo reitor, vice-reitor, ex-reitor, decano dos reitores, representantes de docentes, discentes e de técnico-administrativos, diretores das unidades de ensino e representantes da comunidade acadêmica e dos diferentes setores da sociedade.

Conselho de Ensino e Pesquisa - Órgão deliberativo superior e consultivo da Universidade em matéria de ensino, pesquisa e extensão, sendo composto pelo reitor, vice-reitor, pró-reitores da área, representantes de cada uma das unidades universitárias, docentes de todas as categorias e representantes discentes.

Conselho de Curadores - Órgão deliberativo e consultivo em matéria de fiscalização econômica e financeira da Universidade, é composto por representantes das federações sindicais, Ministério de Educação, corpo discente e da comunidade universitária.

ORGANOGRAMA DA UFSC



(1) NDI e CA são inidades vinculadas ao CED no campo de ensino; o CA tem supervisão administrativa da PREG, na mesma forma que os Colégios Agrícolas

Na verdade, esses órgãos são instâncias máximas da organização em matéria de administração e política universitária. É competência deles julgar em grau de recursos os processos ou decisões finais, quando argüida a infringência da lei, na área que lhe compete. Portanto, as principais decisões dependem de aprovação desses egrégios conselhos.

No caso dos órgãos executivos, têm a responsabilidade de executar as políticas estabelecidas no estatuto e regimento geral, nos âmbitos administrativo e acadêmico, estando assim constituídos:

ÓRGÃOS EXECUTIVOS CENTRAIS

Reitoria - Superintende todas as atividades universitárias executivas, estando o poder centralizado no reitor, vice-reitor e pró-reitores.

Pró-Reitoria - Tem por objetivo auxiliar o Reitor no exercício de suas tarefas executivas, possuindo campos específicos de atuação, de acordo com o seu regimento interno.

Divisões Administrativas - São unidades executivas que têm por objetivo dirigir, coordenar, fiscalizar e superintender as atividades acadêmicas e administrativas da universidade.

Órgãos suplementares - Têm por atribuição colaborar com a administração central nas áreas de natureza técnico-administrativo, cultural, recreativa e de assistência ao estudante. Seus principais órgãos são: biblioteca universitária, restaurante universitário, museu, editora e outros.

Quanto aos objetivos da UFSC, estão assim definidos:

- a) promover a formação superior do homem;
- b) promover a pesquisa e o desenvolvimento das Ciências, Letras e Artes;
- c) formar elementos habilitados para o exercício das profissões técnico-científicas, liberais, artísticas, de magistério e para as altas funções da vida pública;

- d) aperfeiçoar a cultura filosófica, científica e tecnológica;
- e) promover o ensino para a formação e aperfeiçoamento de pesquisadores profissionais de nível superior;
- f) estender à comunidade, sob a forma de cursos e serviços, as atividades de ensino e pesquisa que lhe são inerentes;
- g) difundir a cultura em todos os níveis;
- h) tomar consciência e participar da solução dos problemas regionais e nacionais, atuando em colaboração com o Poder Público e a Comunidade no processo de desenvolvimento do País.

Todavia, considerando-se a complexidade das organizações universitárias e a ambigüidade dos objetivos, são organizações voltadas para diversas metas, sem que se possa eleger uma como consenso. É importante que, ao defini-las, sejam ouvidos os diversos segmentos da comunidade, a fim de que seja obtido o apoio dos usuários.

Atualmente, Universidade Federal de Santa Catarina compõe-se de 56 departamentos de ensino e 2 coordenadorias especiais, integrados a 11 unidades universitárias (Centros de Ensino). Oferecem-se 28 cursos de graduação com 51 habilitações, 10 cursos de doutorado, 28 cursos de mestrado e 27 cursos de especialização, com um contingente de 15.551 alunos matriculados.

A comunidade universitária constitui-se de aproximadamente 23.545 pessoas, sendo 3.092 servidores técnico-administrativos e 1.823 docentes. Quanto aos técnico-administrativos, 872 estão lotados e exercendo atividades no Hospital Universitário e 76 desenvolvem suas atividades nos colégios agrícolas localizados nas cidades de Araquari e Camboriú e 2.144 têm lotação nas várias áreas administrativas e de ensino. Do corpo docente, 166 estão vinculados aos colégios agrícolas, de aplicação e pré-escola, enquanto que 1.657 estão vinculados à área de ensino, mas nem sempre exercendo atividades de ensino, uma vez que alguns exercem funções meramente administrativas.

O campus universitário está localizado no bairro Trindade, numa área de 1.000.000 m², dispondo de uma infra-estrutura que permite atender aos anseios da comunidade universitária. Além dos órgãos administrativos responsáveis pela funcionalidade da organização, há órgãos de prestação de serviços, como banco, livraria, correios e outros. Na atualidade, a UFSC dispõe de uma área de 8.504.723,71 m², com

187.452 m² de área construída. Enfim, nestes 35 (trinta cinco) anos de existência a UFSC já colocou no mercado de trabalho aproximadamente 33.000 profissionais de nível superior.

Há, inegavelmente, na UFSC o desejo de melhorar e o esforço para ampliar o campo de atuação e se desenvolver, o que, no entanto, tem-se constituído numa tarefa altamente complexa, em virtude das peculiaridades das organizações universitárias.

1. 5. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo estrutura-se em cinco capítulos. No primeiro, será apresentada uma visão geral sobre o tema em investigação, ressaltando-se os objetivos do estudo, a justificativa para a sua realização, bem como a caracterização da organização pesquisada.

No segundo, apresentar-se-á a fundamentação teórica desenvolvida de acordo com a bibliografia pesquisada. Dentro deste tópico, será apresentado um histórico do tema clima organizacional, suas utilidades e funções; após, serão apresentados alguns modelos já utilizados em estudos de outras instituições e, na seqüência, apresentar-se-á o utilizado neste estudo, composto com base nos modelos descritos na fundamentação teórica. Por último, abordar-se-á o tema qualidade total, com suas origens, seus conceitos e os pontos mais relevantes, destacando-se, ainda, alguns enfoques sobre qualidade total no serviço público e nas universidades.

O terceiro capítulo descreverá os aspectos relacionados com a metodologia que norteia o estudo, incluindo sua caracterização, pergunta de pesquisa, definição dos termos e variáveis objeto da investigação, delimitação, tipos e tratamentos de dados, dentre outros.

No quarto capítulo, apresentar-se-á a análise dos dados coletados, demonstrando-se as possíveis comparações e deduções, com o objetivo de atender aos objetivos da pesquisa.

Finalmente, no quinto e último capítulo serão apresentadas as conclusões, contendo algumas recomendações e sugestões para futuras investigações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Este capítulo visa, através da revisão da literatura disponível, demonstrar termos e expressões pertinentes ao estudo, estando, desta forma, constituído de três partes. A primeira enfoca aspectos conceituais do clima organizacional, a segunda trata dos fatores significativos para o estudo de clima organizacional em universidades e a terceira focaliza algumas considerações acerca da qualidade total, em termos gerais, no serviço público e nas universidades.

2.1. ASPECTOS CONCEITUAIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL

O Clima Organizacional tem-se tornado um conceito cada vez mais importante para descrever as percepções das pessoas em relação à organização e seu ambiente de trabalho. Uma forma de melhor compreender o conceito de clima organizacional é considerar algumas de suas propriedades, seja através do estudo de aspectos conceituais, seja através da análise e definição de modelos específicos para pesquisa de clima em determinadas organizações. É o que será apresentado a seguir.

2.1.1. Definição Conceitual

Os estudos sobre Clima Organizacional surgiram nos Estados Unidos, aproximadamente na década de 60, através dos trabalhos de Forehand e Gilmer sobre variações ambientais e comportamento organizacional. Tais estudos enfocam os problemas de conceituação e mensuração do clima organizacional comparando esses problemas com os estudos sobre comportamento individual realizados na área da psicologia.

Em 1966, Litwin e Stringer, baseados na teoria da motivação humana de McClelland - que identificou e classificou as necessidades sociais básicas dos indivíduos como de realização, afiliação e poder -, realizaram experiências em laboratórios de estudo idealizando três diferentes companhias, de maneira que os dirigentes de cada uma delas atuassem de acordo com esses motivos sociais. Os resultados demonstraram que cada uma das organizações apresentou diferenças em termos de satisfação e desempenho com três situações bem distintas, o que levou à conclusão de que o clima organizacional pode ser criado de diferentes formas, de acordo com o estilo de liderança imposto pelos dirigentes, causando grande influência no comportamento e desempenho das pessoas e na saúde da organização.

No Brasil, o estudo de clima organizacional teve início em 1974 com Saldanha, no trabalho intitulado "*Atmosfera Organizacional*". Seu artigo é um alerta sobre a importância do bem-estar psíquico dos indivíduos dentro das organizações e do papel do psicólogo organizacional nesse processo. Ressalta a importância do desenvolvimento de estratégias que possibilitem uma sadia atmosfera organizacional para uma instituição que objetive promover o seu desenvolvimento organizacional (Oliveira, 1990). Em 1977, Souza realizou estudos comparativos de clima organizacional entre uma empresa privada, um órgão público e uma universidade. O estudo teve como objetivo demonstrar a utilidade da escala Kolb no diagnóstico do clima e relatar algumas aplicações feitas à realidade brasileira (Souza, 1977).

Mais recentemente, o estudo de clima nas organizações tem sido negligenciado. Existem algumas razões para isso. Em primeiro lugar, o fato de o assunto não ser de pesquisa fácil, tanto por ser complexo quanto por que as organizações nem sempre estão dispostas em pôr a descoberto seus procedimentos internos; segundo, porque na área comportamental o próprio hábito de pesquisa científica ainda é incipiente no Brasil. Em geral, é um processo que demanda disponibilidade de tempo e de recursos, os quais, por sua vez, nem sempre se acham conciliados para o pesquisador. O assunto é, no entanto, da maior importância para o entendimento e manejo da dinâmica organizacional, quer em suas relações internas, quer externas, já que os clientes se deixam influenciar pelo clima percebido na organização (Souza, 1980).

Do ponto de vista teórico, o tema é relevante porque estuda o funcionamento da organização através de um elenco de variáveis entrelaçadas, fugindo assim à abordagem linear e unilateral. Do ponto de vista pragmático, a análise do clima serve para identificar onde se situam as grandes deficiências das organizações e mostrar em que direção possíveis esforços devem ser envidados na busca de soluções que venham a favorecer uma melhor integração e compatibilidade entre as metas individuais e institucionais, o que, em consequência, se traduz num melhor desempenho, tanto do ponto de vista pessoal como organizacional.

O clima organizacional também tem-se revelado um conceito cada vez mais importante para descrever as percepções dos indivíduos sobre as organizações em que trabalham. Por se tratar de um conceito abrangente, que consegue resumir numerosas percepções num pequeno grupo de dimensões, tem sido utilizado também para caracterizar as percepções das pessoas sobre os grupos e equipes em que trabalham, bem como para descrever sistemas sociais, tais como famílias, clubes ou relações entre duas ou mais pessoas.

Embora o levantamento do clima seja um excelente instrumento de *feedback* e de intervenção organizacional, trazendo contribuições valiosas para o conhecimento e o manejo do funcionamento das organizações, sua extensão não está firmemente estabelecida entre a variedade de conceitos usados em pesquisa organizacional. Sob esta ótica, vários

estudos têm sido feitos, abordando o conceito e a natureza do clima organizacional. Hall et al, por exemplo, caracterizam o tema como sendo representado pelos conceitos que os indivíduos partilham a respeito do lugar em que trabalham. Como conceitos, as percepções de clima são abstrações significativas de conjuntos de indícios baseados nos acontecimentos, condições, práticas e procedimentos que ocorrem e caracterizam a vida diária de uma organização.

Dessa forma, Waters & Roach definem clima como um conjunto de atributos específicos que caracteriza uma organização e que reflete o modo como ela lida com seus membros em seus respectivos ambientes. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivadoras do ambiente organizacional, isto é, àqueles aspectos do clima que levam ao despertar de diferentes tipos de motivação. Além dos estudos que atribuem importância aos fatores pessoais na percepção do clima organizacional, há um grande conjunto de trabalhos que destacam o clima como determinado por fatores organizacionais, ao mesmo tempo em que é determinante dos resultados esperados pela organização.

Assim sendo, Payne & Mansfield entendem o clima organizacional como o elo conceitual de ligação entre o nível individual e o nível organizacional no sentido de expressar a compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais. Da mesma forma, Litwin define clima como sendo a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que: a) é percebida ou experienciada pelos membros organizacionais; e b) influencia seus comportamentos.

Por outro lado, Gibson et al procuram mostrar que as organizações não diferem apenas em estrutura e processos, mas igualmente nas atitudes e comportamento de seu pessoal. Os autores procuram descrever de que forma os vários elementos organizacionais como estilos de liderança, estrutura, ambiente, processos, comportamento administrativo e outros interagem para produzir aquilo que se tem tornado conhecido como clima organizacional.

Neste sentido, para Obaldeston, o estudo de clima é constituído fundamentalmente por percepções acerca de propriedades objetivas do ambiente, como estrutura e processos, que produzem efeitos sobre o desempenho institucional e a satisfação no trabalho dos membros organizacionais. Da mesma forma, Lutwin & Stringer vêem o clima organizacional como um conjunto de propriedades psicológicas mensuráveis do ambiente de trabalho, que são percebidas direta ou indiretamente pelas pessoas que vivem e que trabalham nesse ambiente (Sbragia, 1983).

Colossi, ao elaborar um resumo da literatura, conclui que “clima organizacional são as impressões gerais ou as percepções dos empregados sobre a organização e seu ambiente de trabalho. Revela tanto o que eles pensam quanto suas reações a respeito de específicos atributos ou características da organização que refletem seus valores e atitudes organizacionais. Atributos ou características são estudados na Teoria Administrativa através de variáveis ou fatores organizacionais, tais como políticas, sistemas, processos, normas e procedimentos utilizados pela organização. É importante notar que, individualmente considerados, os empregados nem sempre compartilham da mesma opinião ou percepção sobre a organização e seus atributos. Na realidade, a análise de clima não está preocupada com as percepções individualizadas de cada um, mas sim em apurar a percepção da coletividade, isto é, conhecer o conjunto das percepções dos empregados em geral” (Colossi, 1991).

No mesmo sentido, Campbell et al definem o conceito de clima como sendo um conjunto de atributos específicos de uma organização em particular que podem ser induzidos da forma pela qual a organização lida com seus membros e seu ambiente. Para cada indivíduo dentro da organização o clima assume a forma de um conjunto de atitudes e expectativas que descrevem a organização em termos tanto de características estatísticas, tal como o grau de autonomia, como de variáveis comportamentais de resultado ou eventos de saída. Assim, para estes autores, clima organizacional deve ser definido operacionalmente como a soma das percepções dos indivíduos que trabalham na organização.

Um aspecto importante que fica evidenciado no conceito de clima é o fato de uma dada organização ou parte da mesma ter o seu clima percebido de forma diferente pelos

participantes. Uma vez que o clima é freqüentemente inferido das impressões subjetivas que os trabalhadores têm do ambiente, é lógico esperar que nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião do ambiente organizacional, razão pela qual para uns ele pode ser adequado, enquanto que para outros pode não o ser. Dessa forma, é possível aventar que a disfunção nem sempre deve ser do ponto de vista organizacional, mas sim do indivíduo.

A natureza global do clima, no entanto, de forma alguma sugere que o conceito seja unidimensional. Muitas classes de eventos ou práticas e procedimentos organizacionais podem contribuir para a percepção global ou sumária que as pessoas têm de sua organização. Assim, cada indivíduo percebe ou conceitua sua organização de várias maneiras, dependendo do contexto e do conjunto de informações de que dispõe sobre a organização (Souza. 1983).

Outro ponto a destacar em relação ao clima é a definição de Davis, que entende que “o clima para uma organização é mais ou menos como a personalidade para uma pessoa. As percepções que as pessoas têm de tal clima produzem sua imagem em suas mentes. Algumas organizações são alvoroçadas e eficientes, ao passo que outras seguem com calma. Algumas são bastante humanas, enquanto outras são duras e frias. Lentamente elas se modificam, sendo influenciadas por seus líderes e ambiente”. Desse modo, as impressões gerais ou percepções dos empregados sobre a organização e seu ambiente de trabalho também podem ser consideradas como o grau em que as regras são impostas pelo componente administrativo, ou a extensão em que as pessoas são tratadas como “seres humanos” e não como parte de uma máquina (Champion, 1979).

Por isso, os climas diferenciais, que nascem de certas espécies de comportamento dos membros da organização têm sido constantemente demonstrados como importantes insumos modificadores dos comportamentos organizacionais, como produtividade, moral de grupo e, em consequência, eficácia e consecução de metas das organizações.

Numa abordagem mais compreensível para o entendimento do tema, Xavier utiliza o termo como sinônimo de “meio ambiente psicológico da organização”, “atmosfera de trabalho” e “personalidades individuais”. Embora afirme que medidas de clima organizacionais são, até certo ponto, medidas de personalidades individuais, menciona, de

passagem, a existência de outros fatores, tais como competição, mudanças tecnológicas, ambiente físico, normas internas, benefícios, variáveis econômicas e outras (Xavier, 1973).

✦ Já McClelland entende que o clima organizacional contribui para moldar o comportamento dos indivíduos, através de procedimentos administrativos, participação nas decisões políticas e administrativas, recompensa e incentivos, influenciando de modo significativo nos fatores motivacionais dos servidores da organização (apud Chiavenato, 1981).

✦ Para Chiavenato, o conceito de clima organizacional envolve um quadro mais amplo da influência ambiental sobre a motivação, pois “o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que: a) é percebida ou experimentada pelos membros da organização, e b) influencia o seu comportamento” (Chiavenato, 1979).

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”. Assim, o pesquisador dispõe de duas alternativas básicas para realizar seu estudo. Na primeira, ele adota um conjunto específico de fatores já conhecidos e consagrados na literatura. Na outra, o pesquisador elabora o seu modelo, isto é, ele define um conjunto de fatores apropriados para sua específica investigação.

O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos do clima que levam à provocação de diferentes espécies de motivação. Portanto, o clima representa uma soma das expectativas geradas em uma situação, e é um fenômeno grupal, 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. Dessa forma, serão vistos alguns modelos próprios para se analisar o clima organizacional, imprescindíveis ao desenvolvimento desse trabalho.

2.1.2 Modelos de Estudo de Clima Organizacional

Como o pesquisador dispõe de duas alternativas básicas para a realização de estudos de clima organizacional (onde, na primeira, ele adota um conjunto específico de fatores já conhecidos e consagrados na literatura e, na outra, elabora o seu modelo), a seguir serão apresentados alguns modelos utilizados para o estudo do clima organizacional.

a) Modelo de Litwin e Stinger - O modelo de Litwin e Stinger é um estudo empírico para medir o clima organizacional através dos seguintes fatores:

1) Estrutura: o sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em sua situação de trabalho; com muitas regras, regulamentos, procedimentos.

2) Responsabilidade: o sentimento de ser seu próprio chefe; não haver dupla verificação em suas decisões.

3) Riscos: o senso de arriscar e de desafio no cargo e na situação de trabalho.

4) Recompensa: o sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; a ênfase na recompensa *versus* criticismo e punições.

5) Calor e apoio: o sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização.

6) Conflito: o sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos, a ênfase calcada sobre diferentes aqui e agora (Chiavenato, 1979).

b) Modelo de Kolb - O modelo de Kolb utiliza uma escala de sete fatores do clima.

1) Conformismo - o sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais devem-se amoldar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo.

2) Responsabilidade - dá-se responsabilidade pessoal aos membros da organização para realizarem sua parte nos objetivos da organização; o grau em que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem terem de verificar com os superiores cada etapa.

3) Padrões - a ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que ela coloca objetivos estimulantes, comunicando-lhes o comprometimento com esses objetivos.

4) Recompensas - o grau em que os membros sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados por bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos quando algo sai errado.

5) Clareza Organizacional - o sentimento, entre os membros, de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos.

6) Calor e apoio - o sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho.

7) Liderança - a disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados. Quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem sucedida. A liderança é baseada na perícia. A organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas (Kolb et al. (1978).

c) Modelo de Sbragia - Sbragia, num estudo empírico sobre o clima organizacional em instituição de pesquisa de natureza governamental, utiliza um modelo contendo vinte fatores sobre aspectos que foram tidos como relevantes neste trabalho.

1) Estado de Tensão: descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções.

2) Conformidade exigida: descreve o quanto as pessoas têm flexibilidade de ação dentro do contexto organizacional; descreve o quanto a organização conscientiza a necessidade de obediência a normas e regulamentos formais.

3) Ênfase na Participação: descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas idéias e sugestões são aceitas.

4) Proximidade da Supervisão: descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas; o quanto as pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho; o quanto as pessoas têm possibilidade de exercitar a iniciativa.

5) Consideração Humana: descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos humanos.

6) Adequação da Estrutura: descreve o quanto o esquema organizacional facilita as ações das pessoas e o quanto existe de prática, normas, procedimentos e canais de comunicação consistentes com os requisitos de trabalho.

7) Autonomia Presente: descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões; o quanto não precisam ter suas decisões verificadas.

8) Recompensas Proporcionais: descrevem quão bem as pessoas são recompensadas pelo trabalho que fazem; o quanto de ênfase é dada em recompensas positivas antes do que em punições; o quão justas são as políticas de pagamento e promoções.

9) Prestígio Obtido: descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização; o quanto a organização projeta seus membros no ambiente.

10) Cooperação Existente: descreve o quanto a amizade e as boas relações sociais prevalecem na atmosfera de trabalho da organização; o grau de confiança de uns nos outros; o grau com que a interação entre as pessoas é sadia.

11) Padrões Enfatizados: descrevem o grau de importância atribuída pelas pessoas às metas e padrões de desempenho; a ênfase dada à realização de um bom trabalho.

12) Atitude Frente a Conflitos: descreve o quanto as pessoas estão dispostas a servir e considerar diferentes opiniões; a ênfase relativa dada pelas pessoas em “levantar o problema” antes do que em ignorá-lo.

13) Sentimento de Identidade: descreve o quanto as pessoas manifestam um sentimento de pertencer à organização; o quanto as pessoas dão valor à organização da qual fazem parte.

14) Tolerância Existente: descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva.

15) Clareza Percebida: descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito; o quanto a organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso.

16) Justiça Predominante: descreve o grau com que predominam nos critérios de decisão as habilidades e desempenhos antes do que os aspectos políticos, pessoais ou credenciais.

17) Condições de Progresso: descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional; o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso.

18) Apoio Logístico Proporcionado: descreve o quanto a organização provê às pessoas as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho; o quanto a organização facilita seus trabalhos principais.

19) Reconhecimento Proporcionado: descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros; o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos.

20) Forma de Controle: descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas antes do que para policiamento e castigo (Sbragia , 1983).

d) Modelo de Halpin & Grolf - Outro modelo encontrado na literatura para medir clima foi a escala de Halpin & Grolf, constituído de oito fatores de clima organizacional, quatro deles descrevendo o comportamento do subordinado e os outros quatro relacionados ao comportamento do líder, estando assim definidos:

1) Falta de entrosamento - referente ao empregado que não está entrosado com as tarefas que devem ser realizadas no grupo.

2) Obstáculo - descreve um empregado que sente que está sobrecarregado e ocupado com atividades de rotina.

3) Espírito - refere-se ao empregado que sente que suas necessidades sociais estão sendo preenchidas ao mesmo tempo em que experimenta um sentimento de realização no trabalho. É a dimensão do moral do empregado.

4) Amizade - refere-se ao atendimento das necessidades sociais dos empregados, relações de amizade, sem estar necessariamente relacionado ao sentimento de realização no trabalho.

5) Distância - distância entre o superior e o empregado, isto é, o comportamento formal do superior comparado com o seu comportamento informal.

6) Produção - refere-se à supervisão “cerrada” por parte do administrador.

7) Estímulo - o supervisor demonstra, através de um comportamento orientado para a tarefa, o desejo de motivar o empregado a realizar o trabalho.

8) Consideração - refere-se ao supervisor que considera o empregado como pessoa humana (Santos, 1983).

e) Modelo de Schneider & Bartlett - Estes autores construíram um modelo com seis fatores para medir clima organizacional, sendo que cada item corresponde a uma descrição da organização, estando assim definido:

1) Suporte Administrativo - está relacionado ao interesse ativo que o supervisor tem no progresso do servidor, colaborando com ele e mantendo relações de amizade.

2) Estrutura Administrativa - avalia em que grau o administrador faz uso de orçamentos, exige do servidor o uso de material de venda e obtenção de novos clientes. Traduz o acompanhamento do trabalho de venda e a importância dos resultados da empresa.

3) Preocupação com Novos Servidores - os itens aqui estão relacionados com aspectos de seleção, orientação e treinamento de novos servidores.

4) Independência dos Servidores - estes itens descrevem aqueles servidores que procuram seguir seus próprios "caminhos". Medem a independência do agente com relação aos controles feitos pela empresa.

5) Conflitos Internos - refere-se à presença de grupos internos ou outros grupos externos à empresa e ao "boicote" da autoridade administrativa pela empresa.

6) Satisfação Geral - refere-se ao grau em que a empresa promove encontros sociais periódicos dos empregados com a supervisão e o trabalho da empresa (Santos, 1983).

f) Modelo de Campbell e co-autores - A contribuição de Campbell e co-autores foi no sentido de identificar quatro fatores que devem caracterizar dimensões comuns em qualquer instrumento de clima. Os itens sugeridos são:

1) Autonomia individual - baseada nos fatores responsabilidade individual, independência e oportunidade para usar iniciativa pessoal e tomar decisões.

2) Grau de estrutura - baseado no grau em que os objetivos e métodos para o trabalho são estabelecidos e comunicados ao subordinado pelo supervisor.

3) Orientação para recompensa - baseado nos fatores de recompensa, satisfação geral, orientação para a promoção e auto-realização.

4) Consideração, calor e apoio - baseado nos fatores de suporte administrativo, treinamento de subordinados, amizade e apoio (Santos, 1983).

g) Modelo de Sims & Fafollette - Um outro modelo foi o utilizado por Sims & Fafollette num estudo realizado em um centro médico, constituído dos seguintes fatores:

1) Grau efetivo em relação a outras pessoas da organização - este fator identifica a forma pela qual o indivíduo percebe seus colegas e outras pessoas na organização.

2) Grau efetivo em relação à supervisão e/ou organização - este fator identifica a forma pela qual o indivíduo percebe a supervisão. Além disso, a supervisão, por sua vez, representa a organização.

3) Clareza das políticas e promoções - este fator descreve a maneira pela qual o indivíduo identifica claramente as políticas organizacionais e as oportunidades de promoção.

4) Pressões no trabalho e padrões - este fator identifica o sentimento de pressão no trabalho e a ênfase dada pela supervisão a altos padrões de desempenho.

5) Comunicação aberta e ascendente - este fator descreve a comunicação entre os empregados e supervisores; o desejo dos supervisores em aceitar as idéias dos subordinados e aconselhá-los em sua carreira.

6) Risco na tomada de decisão - este fator identifica o grau de risco na tomada de decisão administrativa (Santos, 1983).

h) Modelo de Colossi - O modelo desenvolvido por Colossi teve como finalidade analisar o clima organizacional de uma empresa agro-industrial de Santa Catarina, levando em consideração os seguintes fatores:

1) Filosofia e ambiente geral na empresa.

2) Condições físicas de trabalho.

3) Sistema de avaliação e controle.

4) Treinamento e desenvolvimento profissional.

5) Progresso funcional.

6) Comportamento das chefias.

7) Satisfação pessoal.

8) Sistema de assistência e benefício.

9) Lazer.

10) Relacionamento sindical (Colossi, 1991).

A revisão da literatura e dos modelos utilizados para análise do clima organizacional permitem identificar dois pontos relevantes a serem considerados no desenvolvimento de estudos futuros. Em primeiro lugar, a análise de clima é um instrumento eficaz que estabelece o elo de ligação entre o nível individual e o nível organizacional, levando-se em

conta o que os indivíduos numa coletividade pensam a respeito do lugar em que trabalham. Em razão disto, é muito utilizado para detectar as possíveis causas e conseqüências de problemas ocorridos na organização; servindo como um instrumento auxiliar na aplicação de medidas corretivas é muito utilizado, principalmente, na implementação de programas de qualidade e na formulação de estratégias de mudança. Em segundo lugar, os modelos são desenvolvidos e ajustados a uma realidade própria de cada tipo de organização estudada, abordando aspectos relacionados com a sua especificidade e a de seu campo de ação.

2.2 FATORES SIGNIFICATIVOS PARA O ESTUDO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM UNIVERSIDADES.

A análise do clima organizacional em universidades pressupõe que, dada a complexidade e especificidade dessas organizações, se considere, para efeito de estudo, o conjunto de características que a distinguem das demais organizações.

Com base na análise das variáveis estabelecidas nos diferentes modelos sugeridos para o estudo do clima organizacional, bem como de uma criteriosa avaliação de sua pertinência no estudo de organizações públicas de natureza de ensino, foram estabelecidas as seguintes dimensões ou variáveis que serão utilizadas no presente estudo de pesquisa: a) Imagem e avaliação institucional; b) Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos; c) organização e condições de trabalho; d) relacionamento interpessoal; e) sucessão político-administrativa e comportamento das chefias; e f) satisfação pessoal. A abordagem de tais variáveis leva em consideração os seguintes aspectos e concepções:

2.2.1 Imagem e Avaliação

Por imagem entende-se o prestígio de que desfruta uma organização. De acordo com Perrow, se uma organização é bem considerada, ela pode mais facilmente atrair pessoas, influenciar a legislação relevante, exercer poder informal na comunidade e assegurar número adequado de clientes compradores, doadores ou investidores. A organização pode ser colocada ao longo de um *continuum*, como tendo imagem pública favorável e não favorável. À imagem predominantemente favorável pode-se chamar de 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 (Perrow, 1961).

Meyer definiu avaliação como “instrumento de gestão necessário para se mensurar os esforços da organização, sua qualidade, excelência, utilidade e relevância”. Em seu artigo, observa ainda que a principal função do processo de avaliação é examinar a qualidade do produto ou serviço, destacando sua relevância. A avaliação produz informações que poderão contribuir para a tomada de decisão, elevando a produtividade e melhorando os produtos e o desempenho organizacional. Ainda segundo o autor, ao se tratar de avaliação nas instituições de ensino superior, ainda não está bem claro o que se deve avaliar. Esta indefinição advém da inexistência de uma prática contínua de avaliação neste tipo de organização. Portanto, o autor sugere que ao se realizar o processo de avaliação sejam observadas as áreas funcionais: acadêmica, pesquisa, extensão e administração (Meyer, 1993).

Por avaliação entende-se a coleção e interpretação de dados, através de meios sistemáticos e formais, e de informações relevantes que sirvam de base para o julgamento racional em situações de decisão, segundo Dressel. A avaliação busca também o aperfeiçoamento dos sistemas internos da organização. Neste caso, cabe detectar pontos fracos ou críticos que afetam a estrutura administrativa e acadêmica da instituição. Assim sendo, por avaliação entende-se 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 (Dressel, 1985).

2.2.2 Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos

A função desenvolvimento visa estimular o trabalhador a assumir maiores responsabilidades e combater a obsolescência do quadro de pessoal. Dessa forma, a intenção básica é conduzir o empregado a treinamentos, desenvolvimentos e reciclagens constantes e induzi-lo a ascender funcionalmente dentro da organização.

Segundo Werther & Davis, as atividades da administração de Recursos Humanos formulam um sistema interligado, com fronteiras bem definidas e inter-relacionado com o ambiente externo. O modelo sistêmico do autor compõe-se de cinco subsistemas, que se afetam mutuamente: a) fundamentos e desafios - referem-se aos desafios encontrados pela administração de pessoal, originados no ambiente externo e interno da organização; b) preparação e seleção - visa desenvolver uma base de informações para organização a respeito de cargos e necessidades futuras, ponto de apoio para o recrutamento e seleção; c) desenvolvimento e avaliação - refere-se ao treinamento e desenvolvimento de pessoal, com

posterior avaliação dos indivíduos no seu desempenho; d) desempenho, remuneração e proteção - refere-se aos programas de remuneração que incluem salários, benefícios e outros mecanismos de proteção e segurança aos trabalhadores; e e) administração de pessoal em perspectiva - refere-se ao sistema de auto-avaliação necessário para verificar pontos negativos e positivos nas atividades de pessoal e análise de previsibilidade para necessidades futuras (Werther & Davis, 1983).

Quanto aos benefícios, (Aquino) define como sendo, costumeiramente, salário indireto. É um meio de a empresa suplementar a renda do trabalhador. A concessão do benefício deve corresponder à necessidade do empregado e só deve ser concedido quando a empresa tem condições de assegurar a continuidade. Existem vários tipos de benefícios, classificados em legais e assistenciais. Os legais são os estabelecidos por lei, (vale-transporte, alimentação e outros); os assistenciais são aqueles oferecidos pela empresa ou conquistados pelos servidores, que normalmente têm por objetivo motivar as pessoas para o trabalho (Aquino, 1980).

Incentivos são ações ou atitudes que na organização 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 e, geralmente, são concedidos com objetivos específicos que visam à elevação do nível de desempenho do servidor (Grillo, 1987).

2.2.3 Organização e condições 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, explícito, através da divisão do trabalho e função e através de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade.

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

Quanto aos estudos de ambiente ou condições de trabalho, desenvolveram-se em três fases: a primeira fase ocorreu no período de 1940 a 1960, onde os estudos enfatizavam

a independência das organizações; num segundo momento, nos anos 60, predominou a visão da organização como um sistema de lógica fechada; ultimamente, o estudo enfatiza a interdependência cultural e social entre organizações e seus ambientes, onde elas passam a serem vistas como participantes de um grande sistema de relações inter-organizacionais.

Partindo desta visão mais atual, o ambiente é visto como um conjunto de componentes interdependentes. Por isso, a organização deve se concentrar na criação de condições que facilitem um alto nível de rendimento durante longo período de tempo e também permitir a cada funcionário, através da associatividade e do trabalho na organização, o atendimento de algumas de suas necessidades mais importantes.

Nesse sentido, Schein define as condições organizacionais internas fundamentais para o desenvolvimento do trabalho como: a) superação exitosa de problemas exige capacidade de assimilar e comunicar informações de modo confiável e válido; b) superação exitosa de problemas exige flexibilidade interna e criatividade para efetuar as mudanças que são impostas pela informação obtida; c) superação exitosa de problemas exige integração dos inúmeros objetivos da organização e compromisso com os mesmos, da qual decorre a disposição para mudar, quando necessário; d) superação exitosa de problemas exige um clima interno de apoio e de ausência de ameaças, pois a sensação de estar ameaçado compromete a boa comunicação, reduz a flexibilidade e estimula a auto-proteção, em vez de estimular o interesse pelo sistema total; e e) superação exitosa de problemas exige capacidade de replanejar continuamente a estrutura da organização para que ela seja coerente com seus objetivos e tarefas (Schein, 1982).

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

2.2.4 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 um está em parte determinada pela atividade do outro. Existe uma influência recíproca e cada pessoa evoca uma resposta física ou mental nas outras pessoas. Dessa forma, o relacionamento se constitui numa reciprocidade, por vezes influenciadora, que nos permite compreender os

sujeitos da interação no exercício de seus papéis: calorosas e amistosas, ou desconfiadas ameaçadoras e sentimentos (Chiavenato, 1991).

Os sentimentos incluem os processos mentais e emocionais que estão dentro das pessoas e que não podem ser vistas mas cuja presença é inferida a partir da atividade e interações das pessoas. Por isso, os conflitos entre as pessoas na organização normalmente são gerados pelas diferenças existentes entre os diversos membros na execução de suas tarefas.

O conflito interpessoal origina-se tanto em função das discordâncias inter-individuais, a respeito de problemas essenciais como diferenças em relação às estruturas organizacionais, políticas e conjuntos de medidas administrativas, quanto antagonismos pessoais, ou seja, diferenças de caráter marcadamente pessoal e emocional decorrentes das relações de interdependência dos indivíduos no trabalho.

Outro conflito muito comum é o grupal, por isso é necessário que a administração seja capaz de enfrentar esses problemas, impedindo que atinjam um nível de maior intensidade. Os conflitos entre os grupos originam-se principalmente das diferenças individuais, dos recursos limitados, da diferenciação de papéis e do clima organizacional. As inúmeras interdependências inerentes às organizações tornam inevitáveis os conflitos interpessoais, embora, desejável, é quase impossível a criação de organizações isentas de conflitos entre indivíduos (Walton, 1972).

A maioria dos administradores, sejam eles x ou y, tem muita carência de habilidades de dinâmica de grupos. Esta falta de habilidade revela-se em reuniões mal administradas, comitês improdutivos, conflitos e opressões nas forças-tarefas e equipes de projeto, bem como nas relações intergrupais mal administradas. Todavia, os indivíduos têm que se organizar em grupos para fazer uso mais eficiente de suas habilidades e capacidades. Um grupo é uma coleção de indivíduos que trabalham na mesma organização, comunicam-se face a face com alguma frequência e podem exercer influência uns sobre os outros. Mas uma ênfase demasiada sobre o grupo pode apagar a contribuição do indivíduo autônomo e perturbar o desenvolvimento de identidade de grupo (Schein, 1982).

Mesmo assim, os grupos parecem possuir um fechamento sobre si mesmos ou certa comunidade de atitudes, comportamento e desempenho. Este fechamento sobre si mesmo é conhecido como coesão. O grupo coeso, portanto, 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 e principalmente no fato de se trabalhar em uma organização (Gibson, 1981).

2.2.5 Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias

A necessidade de autogoverno na instituição universitária sempre se fez presente no ideário em que presidiu seu surgimento e desenvolvimento. Os que fizeram a universidade, desde sua origem, sempre perseguiram a liberdade de agir, para conduzir os assuntos ligados à formulação e transmissão do saber. No Brasil, antes de surgir a primeira universidade já havia a preocupação de que o ensino superior tivesse independência em sua condução. 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, não tem gerado, após sua realização, um aperfeiçoamento relevante das organizações universitárias (Oliveira, 1990).

Com relação aos administradores universitários, que englobam todas as pessoas que ocupam cargo de chefia, com grau variado de poder decisório, os critérios de seleção variam também dependendo da carreira. As chefias relativas às unidades administrativas (atividades-meio) são preenchidas através de convite do reitor. No caso das unidades acadêmicas e órgãos colegiados, esses cargos são ocupados por docentes, eleitos por seus pares e/ou pela comunidade acadêmica. Portanto, 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).

Quanto ao comportamento das chefias, sabe-se que se trata de uma variável altamente complexa. Desta forma, procurou-se identificar algumas características do chefe e de seu comportamento. São usados vários termos para designar a função do chefe, tais como direção, chefia, supervisão, gerência, superintendência, entre outros; porém ainda não se tem uma terminologia precisa a respeito, tanto na administração pública como na particular, de uma definição clara de chefia. Em virtude disso, denominou-se por chefe desde um responsável de um setor a um presidente da República. Chefiar exprime a tarefa de fazer funcionar o pessoal ou de tomar deliberações e incorporá-las em ordens e instruções gerais e específicas.

Quanto às atribuições dos chefes, White as define da seguinte forma: traçar as linhas gerais da política administrativa; expedir as necessárias ordens, instruções e diretrizes; coordenar a organização; autorizar os pormenores da organização; controlar a

administração financeira; nomear e demitir o pessoal, especialmente os mais graduados; superintender, estimular e controlar as operações administrativas; investigar; entreter relações públicas.

Por outro lado, uma pessoa para ser chefe precisa ter algumas qualidades específicas, tais como cultura geral; noções gerais sobre as funções essenciais da empresa; inteligência; saúde física e mental; qualidades morais (caráter), lealdade, equidade, entusiasmo, fé, espírito público, respeito pela responsabilidade alheia; coragem; senso de determinação; decisão; habilidade educativa; cordialidade; capacidade para diagnosticar situações humanas; senso de medida; capacidade de escolha correta dos auxiliares; capacidade para delegar competência; capacidade de cooperação (Campos 1979).

Outro ponto a destacar é que a personalidade do chefe reveste-se de um papel decisivo na maneira de conduzir a equipe de trabalho. A maneira de administrar pessoas pode ser caracterizado por diversos estilos: autocrático, paternalista, burocrático, defensivo e profissional, dentre outros. Tais estilos são circunstanciais, uma vez que não há padrão a ser seguido, variando de acordo com a personalidade do chefe ou com a circunstância. Por isso, cada chefe tem seu comportamento e seu estilo próprio de comandar variando de acordo com sua personalidade ou de conformidade com o ambiente de trabalho.

Independentemente do estilo de liderança adotado pela chefia, 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 diferentes e complexas reações, conduzindo a diferentes climas organizacionais (Aquino, 1980).

2.2.6 Satisfação Pessoal

Uma das questões cruciais mais comumente levantadas pelos administradores refere-se ao fato de como satisfazer os empregados ao desempenharem suas tarefas. Frequentemente as pessoas que ocupam funções de gerência nas organizações indagam: como se pode motivar os empregados a contribuírem de forma mais efetiva para o atingimento das metas organizacionais? Como pode a organização compreender melhor e orientar o comportamento dos indivíduos na direção desejada? Por que oferecem-se excelentes condições de trabalho e, no entanto, não se consegue perceber o pessoal como motivado e satisfeito em relação ao trabalho que executa?

Observa-se, também, que os termos motivação no trabalho e satisfação no trabalho, não raramente, são utilizados com o mesmo significado no contexto organizacional. O

entendimento da diferença conceitual existente entre essas terminologias parece ser privilégio dos cientistas comportamentais que estudam as organizações, notadamente daqueles que se dedicam ao estudo da psicologia do trabalho. A satisfação surge, então, como o fim do desejo atual de novas unidades de um meio de satisfação (Paulsen, 1980).

A teoria de Porter & Lawler reconhece que a satisfação é somente em parte determinada pela recompensa realmente recebida, pois depende também de como o indivíduo julga que a organização deveria recompensá-lo por um dado nível de desempenho.

O conceito de satisfação pressupõe a existência de motivos, podendo ainda ser definido como necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo. Os motivos são dirigidos para objetivos, e estes podem ser conscientes ou inconscientes (Hersey e Blanchard, 1977).

Levando-se em consideração a relação indivíduo e organização, percebe-se que a satisfação deriva da situação total no trabalho. A satisfação geralmente é usada para expressar resultados já experimentados pelo empregado. A satisfação da função freqüentemente é vista a partir da posição de que as funções que proporcionam um desafio e contêm intrinsecamente características satisfatórias são inerentemente compensadoras para o empregado. Significa o grau em que os participantes estão contentes com sua situação de trabalho em relação às várias atividades relacionadas com a função que exercem e o reconhecimento por parte da organização. Portanto, a questão de satisfação do indivíduo na organização depende de vários fatores muitas vezes não identificados pelos administradores, mas possíveis de serem detectados pela análise do clima organizacional (Chiavenato, 1985).

2.3 QUALIDADE TOTAL: Considerações

Este capítulo pretende, através da revisão da literatura, apresentar algumas considerações sobre o tema qualidade total, ficando composto de três partes. A primeira enfoca conceitos da qualidade total, a segunda trata da qualidade no serviço público e a terceira focaliza algumas considerações acerca da qualidade total nas organizações universitárias.

2.3.1 Conceitos

O conceito qualidade é conhecido há milênios. Só recentemente, entretanto, é que surgiu como função gerencial formal, sendo uma disciplina ainda em formação. Na forma original, estava voltado para a inspeção. Com o tempo, suas atividades foram-se ampliando, sendo atualmente consideradas essenciais na eficiência dos serviços prestados e no crescimento do ser humano na organização. Na verdade, qualidade é uma evolução tecnológica que se processou ao longo dos anos (Soares, 1993).

Sob a influência dos trabalhos de Taylor e Fayol, a partir do início do século XX, a questão da qualidade teve aplicação restrita às linhas de produção, sendo vista como uma função decorrente da atividade de inspecionar os itens produzidos, e o produto era verificado se estava dentro dos padrões somente no final do processo. Isso gerava grande número de rejeições, ocasionando retrabalho. Num segundo estágio, por volta de 1930, por meio dos estudos de Shewhart, a questão da qualidade passa a ser encarada sob o prisma do controle estatístico da qualidade. Com o auxílio de recursos estatísticos e gráficos, busca-se a eliminação das causas de não-conformidade durante as diversas etapas do processo de produção. Neste estágio, não se tenta mais verificar apenas se o produto final encontra-se, ou não, de acordo com o padrão determinado por um responsável pela produção. Aqui, a ação corretiva é tomada durante todo o processo de fabricação, diminuindo, assim, os custos, devido à diminuição de desperdícios.

Por volta dos anos 50, a qualidade deixa de ser uma disciplina restrita à produção fabril, passando a ter implicações mais amplas para o gerenciamento. Nesta fase, a ênfase passa para a garantia da qualidade, a preocupação era evitar erros, e a qualidade passa a ser então uma preocupação de toda a empresa. Os procedimentos de execução e de controle são criados e explicados como partes de um conjunto de medidas voltadas à prevenção de problemas em toda a organização. Instala-se, então, o estágio da garantia da qualidade, fruto da necessidade de atender às rigorosas especificações e aos critérios de desempenho exigidos pelas organizações (Garvin, 1992).

Mas para que se produza com qualidade não basta usar somente métodos racionais de produção. O lado humano é muito importante neste processo. Na verdade, para que seja possível a qualidade a organização precisa ser vista como um sistema aberto. É necessário melhorar os processos, as técnicas e também o fator humano da empresa. Constata-se, desta forma, que os métodos utilizados pelas empresas na busca da qualidade têm uma base no

taylorismo, nas idéias humanísticas e sistêmicas. A partir de meados da década de 60, a qualidade deixa de ser uma disciplina restrita à produção e passa a ter implicações mais amplas para o gerenciamento. Mas somente no início dos anos 80 é que surgiram os interesses pela qualidade dos serviços e pelo comportamento humano (Moller, 1992).

Ultimamente, a qualidade total busca uma mudança cultural e comportamental de toda a organização, ultrapassando inclusive os limites da organização. O envolvimento é abrangente, contemplando todos os que se relacionam direta ou indiretamente com a organização, incorporando uma nova visão, que é a participação através do envolvimento de todos. Portanto, a orientação e abordagem desta fase não é inspecionar, controlar, mas sim gerenciar a qualidade. Qualidade nos dias de hoje tornou-se simplesmente um dos fatores mais significativos para se alcançar o êxito ou o desenvolvimento organizacional (Feigenbaum, 1994).

Para Campos (1992), qualidade é uma questão de vida e morte e a empresa só sobreviverá se for a melhor no seu negócio. Ainda segundo o autor, é mudança cultural. É preciso que as pessoas sintam a ameaça de morte da empresa, ainda que isso possa estar num horizonte distante.

Diante disso, para se chegar a um acordo sobre o que se entende por qualidade não é simples. Só no dicionário, há uma dúzia de definições. Utilizando-se do dicionário Aurélio, da Língua Portuguesa, identificaram-se as seguintes definições: “qualidade é a propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas capaz de distingui-las das outras e de lhes determinar a natureza” ; “trata-se de um dote, dom, virtude, posição, função”. Portanto, nessas duas definições já é possível notar a complexidade do termo qualidade e os vários entendimentos dos autores.

Para Ishikawa (1986), a qualidade total é uma revolução dentro da mentalidade administrativa, definida como a incorporação do controle de qualidade ao desenvolvimento, ao projeto, produção e assistência de um produto ou serviço que seja o mais econômico possível e o mais útil, proporcionando satisfação ao usuário. Porém Bonilla (1993) entende que qualidade total não deve ser apenas aplicada ao produto, ao processo, ou à comercialização de bens e serviços e sim, sobretudo, às pessoas, devendo combinar as duas correntes: a técnica e a humanista.

Juran (1991), outro precursor da qualidade, aparece no cenário enfatizando o planejamento para a qualidade, chamando a atenção para o que se faz ao redor do mundo nesta área e colocando a preocupação pela qualidade em seus diferentes contextos. Já

Feigenbaum (1991) definiu Controle de Qualidade Total nos seguintes termos: “é um sistema eficiente que visa integrar esforços para o desenvolvimento, manutenção e aperfeiçoamento da qualidade de vários grupos numa organização, de forma a permitir marketing, engenharia, produção e assistência dentro dos vários níveis mais econômicos e que possibilitem satisfação integral do consumidor”. Para buscar a satisfação total do cliente, o sistema busca a participação de todos os setores da organização e de todos os empregados. Ainda o mesmo autor assinala que o cliente é quem determina a qualidade de um produto ou serviço. Em síntese, para Feigenbaum (1994), “...qualidade é essencialmente um modo de gerenciar organizações. Causa melhoramentos nos negócios, no gerenciamento e nas atividades técnicas para, ao mesmo tempo, permitir que sejam alcançados satisfação de clientes, eficiência de recursos humanos e menores custos”.

Por outro lado, Lobos (1991) entende que qualidade é tudo o que alguém faz ao longo de um processo para garantir a satisfação do cliente, fora ou dentro da organização. Comenta, ainda, que para trabalhar a qualidade na organização é necessário minimamente estar capacitado para agir com qualidade. Dessa forma, as pessoas devem entender o cargo que ocupam e seu significado no fluxo produtivo, ter acesso aos clientes de seus produtos e desfrutar de boas condições de trabalho. Juran (1991) aponta que muitos dos problemas com a qualidade estão relacionados ao fato de que os administradores de alto nível vivem no mundo dos negócios e da administração, ao passo que os especialistas em qualidade vivem no mundo da tecnologia. Por isso, o ser humano é, sem dúvida, a última grande descoberta da tecnologia moderna a ser estudada.

Se, por um lado, os programas de qualidade têm surgido com o objetivo de introduzir melhorias na qualidade dos bens produzidos, é cada vez maior a sua extensão ao processo de produção de serviços. A qualidade nos serviços, tanto em organizações públicas como privadas, está se tornando de fundamental importância. Independentemente do ramo de atividades ou tipo de serviço oferecido, estas organizações, para sobreviverem, precisam encontrar um diferencial em relação às outras organizações similares. Este fator está centrado na qualidade do serviço prestado e envolve tanto o crescimento do ser humano na organização como a satisfação dos clientes, usuários dos serviços.

Nesse sentido, Denton (1990) estabelece os princípios básicos da qualidade em serviços: a) visão gerencial - da alta administração que deve ser capaz de comunicá-la a todos os níveis; b) desenvolver um nicho estratégico - desenvolver o serviço único que permita que a empresa avance em relação aos competidores; c) a alta administração deve

demonstrar apoio; d) entender o seu negócio - é necessário que os gerentes e empregados tenham uma visão do todo da empresa, não se limitando à sua área; e) aplicar os fundamentos operacionais - ser eficiente e eficaz no que se produz; f) entender, respeitar e monitorar o cliente; g) usar tecnologia apropriada; h) a necessidade de inovar - preocupação contínua em oferecer novas formas de serviços aos clientes; i) contratar as pessoas certas; j) fornecer o treinamento com base no perfil desejado; k) definição de padrões para medir o desempenho e fazer as correções necessárias; l) estabelecer incentivos. Possivelmente, ao se seguir estes princípios, haverá grandes chances de a organização se sobressair. Diante disso, um número crescente de organizações reconhece que o investimento em qualidade é um dos mais lucrativos que elas podem fazer. Não fazer nada custa mais caro (Moller, 1992).

Assim sendo, Feigenbaum afirma que o retorno sobre o investimento, obtido por meio de rigorosos e eficazes programas de qualidade, está gerando excelentes resultados nas organizações quando acompanhados de estratégias eficientes para a qualidade. Entretanto, é evidente que numa era de economia global não é mais possível garantir a sobrevivência das empresas apenas exigindo que as pessoas façam o melhor que puderem ou cobrando apenas resultados. Hoje são necessários métodos revolucionários que possam ser utilizados por todos em direção aos objetivos de sobrevivência da empresa. Estes métodos devem ser aprendidos e praticados por todos.

Esta revolução trata de uma nova forma de pensar a respeito da própria qualidade. Ela não substitui as idéias tradicionais a respeito do assunto. O novo modo de pensar completa e amplia os antigos modelos existentes, acrescentando novas dimensões à idéia de desenvolvimento da qualidade, tais como melhoramento das relações humanas, desenvolvimento de políticas de recursos humanos adequadas às necessidades da organização e dos empregados, melhoramento da imagem da organização, implantação de programas de desenvolvimento gerencial, criação de novos programas de benefícios e incentivos, fortalecimento do relacionamento interpessoal e da satisfação pessoal, formação do espírito de equipe e manutenção de padrões éticos elevados. O incremento na adoção de programas de qualidade em organizações de produção de serviços é mais visível naquelas de caráter privado (Feigenbaum, 1994).

2.3.2 Qualidade no Serviço Público

Na vertente da administração pública, muito pouco se conhece de realizações efetivas em termos de qualidade e produtividade - mesmo porque não existem referências ou materiais disponíveis para dar início a ações concretas e de resultados futuros previsíveis, em termos de eficácia. No Brasil, esse processo teve seu auge na década de 80. Entretanto, em 1990, com o lançamento do Programa de Qualidade e Produtividade, o Governo Federal determinou que a qualidade fosse prioritária no serviço público.

Como decorrência do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, vários ministérios, autarquias e empresas estatais iniciaram programas de qualidade. A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) começou a divulgar amplamente em seus cursos e seminários a filosofia e instrumentos disponíveis para a gestão da qualidade. No Distrito Federal, o Instituto de Desenvolvimento de Recursos Humanos (IDR) já realizou vários eventos sobre o tema e vem dando suporte a todas as secretarias e órgãos do governo local objetivando preparar os servidores para desempenhos compatíveis com as exigências de maior qualidade nos serviços públicos. O serviço público não pode se colocar à margem dessas transformações, sob pena de ser atropelado pela história. No entanto pouco se tem feito para modernizá-lo e torná-lo mais ágil (Monteiro, 1991).

No setor público pressupõe-se que um primeiro passo para implantação de programas de qualidade seja a análise do clima organizacional predominante na instituição, visando desta forma redimensionar seus elementos para a obtenção de maior compromisso das organizações com sua clientela e a sociedade. Esta análise servirá também para que os programas de educação e treinamento, bem como os de racionalização e melhoria de procedimentos, sejam mais bem orientados, contribuindo para uma alteração positiva no quadro comportamental das organizações públicas.

A adoção dessa nova filosofia pressupõe um esforço significativo de mudança nos padrões culturais vigentes na administração pública, de forma a viabilizar a introdução de práticas de trabalho mais eficientes e de modelos de gestão mais democráticos no serviço público. Este esforço de mudança deverá ser alicerçado numa visão sistêmica da organização, privilegiando, igualmente, tanto a modernização de métodos e processos de trabalho como a valorização das pessoas na organização.

Outro fator importante refere-se à preparação de pessoas para exercer a função de líder nos diversos setores dos órgãos públicos. Isso passa pela implantação de programas de qualidade que venham educar e sensibilizar para a prática da qualidade, mudando assim a

atitude e o comportamento dos servidores públicos. Sem essa otimização conjunta não se poderá esperar mudanças significativas e duradouras nos padrões de desempenho das organizações públicas. Assim, o grande desafio da administração pública é desenvolver competências individuais e organizacionais que permitam ao governo atender à sociedade em suas demandas, e isso somente será possível se os gerentes e administradores das organizações públicas estiverem, primeiro, convictos de que a eles cabe sensível parcela de tal encargo e, segundo, preparados para fazê-lo.

Os investimentos em treinamento dos gestores têm sido frequentemente centrados na aquisição de conhecimento ou informações técnicas. Muito pouco tem sido feito visando a desenvolver habilidades e atitudes necessárias ao desempenho do potencial gerencial. Se a evidência empírica às vezes demonstrou que alguns gerentes se fizeram sozinhos, demonstrou também, no decorrer do tempo, que muitos sobram no caminho, levando consigo a eficiência e a eficácia de muitas organizações. Assim, instalar uma prática da qualidade na administração pública exigirá ações sistemáticas, contínuas, muito bem planejadas, centradas no cliente ou usuário dos serviços públicos (Carvalho & Tonete, 1994).

Uma das maiores dificuldades dos órgãos públicos, contudo, é definir qual é o seu negócio e quais são os seus clientes. Sem que tenham isso muito claro não é possível determinar ou atingir seus objetivos, ainda que toda organização pública tenha uma lei ou decreto que a criou e que define seus propósitos (Enz). Theodore Levitt afirma que a empresa, ao definir seu negócio, deve se preocupar com seus clientes e não com o produto que ela possa produzir, visto que um negócio é um processo de atendimento ao cliente e não, simplesmente, de produção de bens ou serviços. Nesse sentido, toda organização de serviços deve assegurar-se de que a qualidade dos seus serviços satisfaz constantemente as exigências daqueles segmentos de mercado para os quais ela decidiu dirigir seus esforços. A qualidade do serviço, em termos de mercado, pode ser definida como o grau até o qual um serviço satisfaz as exigências, os desejos e as expectativas do seu receptor.

A alavancagem do país para o desenvolvimento depende fundamentalmente do serviço público. E, nesse sentido, os usuários estão se tornando cada vez mais exigentes, não aceitando mais qualidade inferior, uma vez que o serviço público passou a ser visto como qualquer outro produto, com clientes pagantes (Monteiro, 1991).

Monteiro, utilizando o método Deming de Administração (14 pontos de Deming), estabeleceu alguns pontos básicos essenciais para que a melhoria da qualidade no serviço

público brasileiro se torne realidade: a) estabelecer a constância de finalidade para melhorar o produto e o serviço; b) adotar a nova filosofia: qualidade; c) acabar com a dependência da inspeção em massa; d) cessar a prática de avaliar as transações com base nos preços; e) melhorar constantemente o sistema de produção e de serviço; f) instituir o treinamento em serviço permanentemente; g) instituir a liderança; h) afastar o medo; i) eliminar as barreiras entre as áreas meio e fim; j) eliminar *slogans*, exortações e metas para os empregados; k) eliminar as cotas numéricas; l) remover as barreiras ao orgulho da execução; m) instituir um sólido programa de educação e aperfeiçoamento; e n) agir no sentido de concretizar a transformação.

Portanto, é imprescindível integrar o funcionário aos valores da organização, sem dúvida um passo decisivo para se conseguir a qualidade total, uma vez que servidores satisfeitos e motivados, além de desenvolverem um trabalho mais produtivo, refletem para a sociedade a boa imagem da empresa. Além do mais, quando os provedores de serviço se sentem bem tratados, tratam melhor os recebedores dos seus serviços. Outra vantagem que se obtém é o sentimento de responsabilidade coletiva que se instala, acentuando o espírito participativo e cooperativo, fatores essenciais para se atingir a qualidade (Moller, 1992).

Para colocar em prática esse processo de mudança são necessários mecanismos adequados, destacando-se a implementação de programas de qualidade como um instrumento altamente eficaz. Entretanto, esse processo passa pela educação das pessoas e isso se dá nas instituições de ensino, daí a necessidade de as universidades se engajarem, preparando as pessoas para qualidade.

2.3.3 Qualidade em Universidades

As universidades são organizações complexas que constroem seus modelos organizacionais a partir da relação - aluno - escola - comunidade. É com base neste trinômio e nos seus propósitos últimos e nas suas atividades próprias que a universidade se transforma num ente organizacional. Sua existência visa à exploração de um mundo possível que, partindo da realidade concreta dos relacionamentos e interações, tenta chegar aos processos e às tecnologias da aventura de ensinar, pesquisar e fazer extensão. Ainda que a preocupação com ações que visem à qualidade seja constante nas universidades brasileiras, nelas a busca da qualidade ganha contornos de urgência maior do que em qualquer outra organização (Finger, 1993).

Ultimamente, as universidades estão passando por um questionamento profundo, estão buscando uma nova identidade que as capacite a serem uma resposta efetiva às expectativas e necessidades da comunidade. A preocupação das universidades brasileiras com qualidade total em seus serviços é cada vez maior. Em alguns casos prende-se ao fato de que órgãos de fomento e de financiamento exigem aperfeiçoamento contínuo do pessoal vinculado à instituição em que serão alocados os recursos. As universidades estão despertando para a necessidade de começar a buscar a qualidade nas diversas unidades que compõem os seus *campi*, como forma de atender adequadamente à comunidade a que servem (Nakagawa, 1994).

Nesse sentido, diversas universidades já iniciaram um processo de melhoria de qualidade, ainda que nem todas o tenham adequadamente estruturado, porque estão mais centradas na avaliação da estrutura do que no processo e nos resultados e porque não dispõem ainda de uma função ou órgão especificamente estruturado para esta finalidade. Hoje vive-se um momento histórico de transformação global e só as instituições capazes de se renovarem pela busca da qualidade sobreviverão. A qualidade é o resultado do envolvimento de todos na busca da perfeição crescente e na renovação das causas verdadeiras dos problemas que comprometem o desempenho da organização. Por isso, a qualidade nas universidades passa pela qualidade das pessoas que a constituem que, no caso, são os gestores universitários, os professores e todo o corpo administrativo, sem esquecer os alunos, que, "sujeitos" do processo educativo, devem ser estimulados a participar da construção do próprio conhecimento e da descoberta da dimensão social do saber. Assim sendo, a qualidade nas universidades só será plena se atender também aos aspectos de transcendência da pessoa humana.

O primeiro passo será, portanto, a explicitação clara de sua missão, seus valores e princípios. É impossível que uma organização seja transformada com sucesso através de um programa de qualidade se não tiver definido claramente sua missão, seus valores e princípios. É impossível motivar as pessoas em certa direção se não lhes for dito que direção é esta. Na medida em que as pessoas conhecem a visão, os valores e os princípios da organização e souberem para onde está sendo dirigidas tornam-se mais fáceis de implementar os programas de qualidade. Isso só será possível se a maioria das pessoas que fazem parte da organização tiverem oportunidade de participar do estabelecimento da missão, da formulação dos valores que a caracterizam e dos princípios que a orientem em suas atividades. Num segundo momento, as universidades que quiserem qualidade devem

repensar toda a estrutura e todo o processo de ensino e aprendizagem. A simples teoria da qualidade deve ceder lugar à prática da qualidade.

Na área administrativa, deve-se voltar ao desenvolvimento das habilidades de liderança, para o fortalecimento das pessoas, para a capacitação, envolvimento e comprometimento com a qualidade. As decisões devem ser deslocadas para níveis mais próximos dos clientes, através da criação de equipes de trabalho e de solução de problemas. Os planos, que são feitos nos altos níveis, devem passar a envolver mais pessoas capacitadas para o planejamento do processo e para a identificação de suas necessidades e prioridades. O desenvolvimento profissional deve ter um plano organizado e definido, inclusive em termos de dotação orçamentária. O recrutamento e seleção devem utilizar técnicas apropriadas no sentido de atrair funcionários competentes. As oportunidades de ascensão profissional devem ser claras e extensivas a todos.

Nas universidades forma-se a vanguarda educacional, a elite pensante e os formadores de opinião, constituindo-se assim num centro de produção de conhecimento que, no momento oportuno, pode colocar essas metodologias à disposição da sociedade, a fim de colaborar com o seu próprio desenvolvimento. Praticar qualidade total nas universidades é tentar envolver a todos na busca da perfeição crescente e na superação das causas dos problemas que comprometem o desempenho das organizações.

Várias universidades, visualizando novos horizontes, estão constituindo grupos de trabalho visando à implementação de programas de qualidade. A implementação de programas de qualidade nas universidades é um desafio que precisa ser enfrentado e muitas instituições já sentem que dessa decisão dependerá seu futuro (Mezomo, 1994). Por outro lado, o momento atual que se vive na educação superior brasileira é o da busca de maior eficiência no uso de recursos, de maior competitividade e de maior qualidade dos serviços prestados, o que exige uma maior competência de gestão das instituições (Meyer, 1993). Assim como qualquer organização, a universidade tem o compromisso com a qualidade incluída em suas metas como um fator concreto de garantia de sobrevivência social, um conceito dinâmico que supõe a melhoria continuada, abrangendo a organização como um todo. O processo de qualidade total nas universidades surge não apenas como inovação, mas como algo revolucionário. A sociedade está diante de um recurso amplamente abrangente, dispondo de uma ferramenta holística que visa a globalidade da ação (Albanese, 1994).

3 METODOLOGIA

A partir das considerações contidas na fundamentação teórico-empírica, torna-se possível operacionalizar o problema desta pesquisa, que consiste em identificar a percepção dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina sobre fatores significativos do clima organizacional para este estudo, com vistas à implementação do Programa UFSC da Qualidade - PUQ.

3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA

Na fundamentação teórico-empírica procurou-se demonstrar os pontos considerados relevantes da pesquisa em relação aos fatores: Imagem e Avaliação; Desenvolvimento da Política de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos; Organização e as Condições de Trabalho; Relacionamento Interpessoal; Sucessão Político-administrativa e Comportamento das Chefias; Satisfação Pessoal. Com base nestes fatores formularam-se as seguintes perguntas de pesquisa:

- a) Qual a percepção dos servidores quanto à Imagem e Avaliação Institucional da UFSC?
- b) Qual a percepção dos servidores sobre a política de desenvolvimento dos Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos adotados pela UFSC?

- c) Qual a percepção dos Servidores sobre a Organização e as Condições de Trabalho na UFSC?
- d) Qual a percepção dos servidores sobre o Relacionamento Interpessoal na UFSC?
- e) Qual percepção dos servidores sobre a Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias na UFSC?
- f) Qual a percepção dos servidores em relação ao nível de Satisfação Pessoal existente na UFSC?

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com o tema da pesquisa e com base na fundamentação teórico-empírica apresentada, optou-se pela escolha de um modelo de investigação que utiliza tanto o método de estudo de caso quanto o método comparativo de análise. O método de estudo de caso permitiu tratar o problema com maior profundidade e possibilitou maior integração dos dados, ao passo que o comparativo facilitou a identificação de variantes dentro da organização.

Segundo Bruyne, o estudo de caso permite um “estudo em profundidade de casos particulares, isto é, uma análise intensiva, empreendida numa única ou algumas organizações reais. O estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de situação”.

Utilizou-se também o método comparativo de análise, uma vez que para efeito deste estudo a universidade foi segmentada em grupos setoriais segundo o grau de afinidade de trabalho desenvolvido nas diversas unidades acadêmicas e administrativas. A importância do método comparativo consiste na possibilidade de análise de semelhanças entre os grupos pesquisados, destacando percepções diferenciadas dentro da unidade (Bruyne, 1977). Assim, o estudo de caso foi considerado adequado para esta pesquisa, já que se procurou analisar fatores significativos do clima organizacional da UFSC, com o objetivo de implementar o programa de qualidade.

A perspectiva da pesquisa é sincrônica, uma vez que analisou fatores essenciais do clima organizacional, em um período definido, sem levar em conta suas alterações no tempo. Richardson (1986) refere-se a tais estudos como sendo de corte transversal, em que se coletam dados em um ponto no tempo, baseados numa amostra selecionada, objetivando

descrever certa população neste determinado tempo. A coleta dos dados da pesquisa foi realizada no período de 05/12/94 a 22/12/94.

3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada no âmbito da Universidade Federal de Santa Catarina, tendo como população alvo os servidores em exercício no mês de dezembro de 1994. Somente fizeram parte deste estudo os servidores regidos pela Lei nº 8.112 RJU/SPF (Regime Jurídico Único Público Federal) considerados efetivos (estatutários). A UFSC foi dividida em seis grandes grupos setoriais, distribuídos segundo critérios que atendem às necessidades e expectativas desta pesquisa, ficando assim constituídos:

- 1 - Centro Tecnológico - CTC
Centro de Ciências físicas e Matemática - CFM
- 2 - Centro de Desportos - CDS
Centro de Ciências da Saúde - CCS
Centro de Ciências Biológicas - CCB
Centro de Ciências Agrárias - CCA
- 3 - Centro de Filosofia e Ciências Humanas - CFH
Centro de Comunicação e Expressão - CCE
Centro de Ciências Jurídicas - CCJ
Centro de Educação - CED
- 4 - Órgãos suplementares e Colégios (NPD/IU/MUSEU/EDITORIA/BIOTÉRIO/BU
RU/ESAI/COLÉGIOS DE APLICAÇÃO E AGRÍCOLAS)
- 5 - Hospital Universitário (HU)
- 6 - Unidades administrativas (DEMAIS UNIDADES ADMINISTRATIVAS)

A distribuição da população foi realizada em dois momentos. Inicialmente, separaram-se todos os gerentes por categoria funcional (docente e técnico-administrativo). No segundo instante, os não gerentes foram separados por categoria funcional (docente e técnico-administrativo), sendo os docentes distribuídos, novamente, pelo regime de trabalho (20 e 40 horas e dedicação exclusiva) e os funcionários pelo nível operacional (NA - nível

de apoio, NM - nível médio, NS - nível superior). Não foram considerados, para efeito de delimitação da população da pesquisa, os servidores inativos, pensionistas, docentes substitutos e visitantes, bem como os servidores afastados do exercício de suas funções.

A tabela abaixo corresponde à população alvo da pesquisa.

TABELA 1 - Distribuição da população alvo

GRUPOS SETORIAIS	TÉCNICO-ADMINISTRATIVO				DOCENTE			TOTAL
	NS	NM	NA	GER.	20/40	DE	GER	
CTC/CFM	29	229	13	37	34	458	40	840
CCA/CCS/CDS/CCB	49	259	64	51	175	398	74	1070
CCJ/CSE/CFH/CED/CCE	51	200	20	53	85	507	56	972
ORG. SUPLEM. COL. I e II graus	95	230	145	72	11	125	24	702
HU	271	502	94	69	2	0	1	939
ADMINISTRAÇÃO	151	525	103	162	0	23	24	988
TOTAL	646	1945	439	444	307	1511	219	5511

Fonte: Núcleo de Processamento de Dados - NPD/UFSC

A amostra foi do tipo estratificada proporcional, considerando cada grupo previamente definido como um estrato. A seleção foi aleatória e sistemática, escolhendo-se 1 (um) em cada 10 (dez) servidores por grupo, observando-se as variáveis **função (gerência)**, **categoria funcional (técnico-administrativo/docente)**, **nível operacional (NS/NM/NA)** e **regime de trabalho (20 e 40/DE)**; foi utilizado um nível de significância de 5 %, ou nível de confiança 95 %, com margem de erro de 3 %.

A seguir, a tabela mostra os servidores sorteados para a pesquisa (amostra), sendo estratificada por grupo, função, categoria funcional, nível operacional e regime de trabalho.

TABELA 2 - Composição dos servidores sorteados para amostra

GRUPOS SETORIAIS	TÉCNICO-ADMINISTRATIVO				DOCENTE			TOTAL
	NS	NM	NA	GER.	20/40	DE	GER	
CTC/CFM	3	23	1	4	3	46	4	84
CCA/CCS/CDS/CCB	5	26	6	5	17	40	7	106
CCJ/CSE/CFH/CED/CCE	5	20	2	5	9	51	6	98
ORG. SUPLEM. COL. I e II graus	9	23	15	7	1	12	2	69
HU	27	50	9	7	1	0	0	94
ADMINISTRAÇÃO	15	52	10	16	0	2	2	97
TOTAL	64	194	43	44	31	151	21	548

Fonte: Núcleo de Processamento de Dados - NPD/UFSC

Do total da amostra selecionada, retornaram 527 questionários preenchidos, correspondendo a 96 % do total estabelecido, assegurando-se a margem mínima necessária, conforme tabela a seguir.

TABELA 3 - Número de questionários respondidos

GRUPOS SETORIAIS	TÉCNICO-ADMINISTRATIVO				DOCENTE			TOTAL
	NS	NM	NA	GER.	20/40	DE	GER	
CTC/CFM	3	20	1	4	3	46	4	81
CCA/CCS/CDS/CCB	5	23	6	5	17	40	7	103
CCJ/CSE/CFH/CED/CCE	5	17	2	5	9	51	6	95
ORG. SUPLEM. COL. I e II graus	9	20	13	7	1	11	2	63
HU	25	47	8	7	1	0	0	88
ADMINISTRAÇÃO	15	52	10	16	0	2	2	97
TOTAL	62	179	40	44	31	150	21	527

Fonte: Questionários de pesquisa

3.4 DEFINIÇÃO DE TERMOS E VARIÁVEIS

3.4.1 Definição Constitutiva

Definir termos e variáveis é atribuir-lhes um significado no contexto em que são empregados. O presente item apresenta definições constitutivas dos termos e variáveis trabalhados no contexto da pesquisa. As definições constitutivas são aquelas contidas em dicionários, que proporcionam uma melhor compreensão dos conceitos utilizados na pesquisa (Richardson, 1986).

Clima organizacional

O clima de uma organização é representado pelos conceitos que os indivíduos partilham a respeito do lugar em que trabalham. Como conceitos, as percepções de clima são abstrações significativas de conjunto de indícios baseados nos acontecimentos, condições, práticas e procedimentos que ocorrem e caracterizam a vida diária de uma organização

Imagem e Avaliação da UFSC

Avaliação é a coleção e interpretação de dados, através de meios sistemáticos e formais, e de informações relevantes que sirvam de base para o julgamento racional em situações de decisão (Dressel, 1985).

Por imagem entende-se o prestígio de que desfruta uma organização. De acordo com Perrow (1961) "se uma organização é bem considerada, ela pode mais facilmente atrair pessoas, influenciar a legislação relevante, exercer poder informal na comunidade e assegurar número adequado de clientes compradores, doadores ou investidores. A organização pode ser colocada ao longo de um *continuum*, como tendo imagem pública favorável e não favorável. À imagem predominantemente favorável pode-se chamar de prestígio".

Para efeito deste estudo, procurou-se identificar os dados e as informações avaliativos que servem de base para estabelecer a imagem de que desfruta a organização, na percepção dos indivíduos que a compõem.

Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos

Refere-se ao conjunto de princípios, estratégias e técnicas que têm como finalidade a atração, manutenção, satisfação, treinamento e desenvolvimento do ser humano na organização.

Os benefícios são costumeiramente vistos como salário indireto, um meio de a organização suplementar a renda do trabalho. Incentivos são as ações ou atividades que, na organização, atuam como estimulante do ego do trabalhador, contribuindo para o aumento de sua motivação e produtividade no trabalho (Aquino, 1980).

Organização e Condições de Trabalho

É a coordenação planejada das atividades de uma série de pessoas para a consecução de algum propósito ou objetivo comum, explícito na divisão de trabalho e função, através de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade. As condições de trabalho reportam-se ao ambiente físico de trabalho, aos fatores estruturais, materiais, pessoais e de comunicação (Schein, 1982).

Relacionamento Pessoal

O relacionamento entre as pessoas na organização, tanto a individual como grupal, e as interrelações intraorganizacionais no ambiente de trabalho.

Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias

São os mecanismos utilizados para designar os chefes, através do processo indicativo ou eletivo, observando normas específicas instituídas na organização. Quanto ao comportamento das chefias, subtende a caracterização de atitudes e procedimentos relacionados com o desempenho e competência na função da chefia.

Satisfação Pessoal

Significa o grau em que os participantes estão contentes com sua situação de trabalho, em relação às várias atividades ligadas com a função que exercem e o reconhecimento que lhes é atribuído por parte da organização. A teoria de Porter & Lawler (1965) reconhece que a "satisfação é somente em parte determinada pela recompensa

realmente recebida, pois depende também de como o indivíduo julga que a organização deveria recompensá-lo por um dado nível de desempenho”.

Categoria funcional

É a categorização dos servidores técnico-administrativos e docentes que tenham vínculo efetivo com a UFSC e regidos pela Lei nº 8.112 RJU/SPF (Regime Jurídico Único do Servidor Público Federal), em pleno exercício da função.

Servidor Docente

São os integrantes da carreira do magistério que exerçam atividades compatíveis com o cargo, ou inerentes à de direção ou assessoramento na UFSC, de acordo com a lei e normas fixadas pelo regimento geral.

Servidor Técnico-Administrativo

Compreende o pessoal técnico-administrativo de nível superior, nível médio e de apoio, contratado, na forma da Lei vigente, para o exercício de função não inerente às do magistério e compatíveis com a estrutura de cargos estabelecida em Lei.

Nível operacional

Corresponde ao agrupamento dos cargos dos servidores técnico-administrativos no plano de cargos e salários, por níveis estabelecidos segundo critérios que envolvem o grau de qualificação necessário ao desempenho da função. Os níveis operacionais são: nível superior, nível médio e de apoio.

Nível Superior

Compreende os cargos e empregos permanentes a que sejam inerentes atividades técnico-administrativas para cujo exercício é exigida formação de 3º grau ou registro no conselho superior competente.

Nível Médio

Compreende os cargos e empregos permanentes a que sejam inerentes atividades técnico-administrativas para cujo exercício é exigida formação de 2º grau, ou especialização, ou formação de 1º grau com especialização ou experiência na área.

Nível de Apoio

Compreende os cargos e empregos permanentes a que sejam inerentes atividades de apoio operacional, especializado ou não, que requeiram escolaridade de 1º grau ou experiência comprovada ou ainda conhecimento específico.

Regime de Trabalho (Carga Horária Semanal)

Refere-se ao regime de trabalho do professor, de acordo com o número de horas trabalhadas (20, 40 e DE), conforme seu contrato de trabalho com a instituição.

Professor Dedicção Exclusiva (DE)

Compreende os professores de tempo integral na UFSC, que não podem ter vínculo empregatício com outras organizações.

Professor Quarenta Horas (40h)

Compreende os professores de tempo integral, podendo ou não ter outro vínculo empregatício em outra organização.

Professor Vinte Horas (20h)

Compreende os professores de tempo parcial, que normalmente têm outro vínculo empregatício, podendo ser na mesma organização.

Servidor Gerente

Trata-se de designação de docente ou técnico administrativo investido oficialmente pelo órgão competente para exercer função de chefia por um determinado período de tempo.

3.4.2 Definição Operacional

As definições operacionais são aquelas voltadas para o objetivo do estudo e que possibilitam mensurar as variáveis consideradas. Uma definição operacional atribui significado a um construto ou variável, especificando as atividades ou operações necessárias

para medi-las ou manipulá-las. Neste sentido, e para melhor compreensão do presente estudo, apresenta-se, a seguir, a definição operacional das variáveis (Kerlinger, 1980).

Clima Organizacional

A operacionalização do clima organizacional será feita mediante a utilização de informações coletadas junto aos servidores, através de questionários.

Os fatores considerados significativos para este estudo foram definidos a partir dos modelos de Litwin & Stinger, Kolb, Sbragia, Halpin & Grolf, Schneider & Bartlett, Sims & Lafollett e Colossi, abordados na fundamentação teórica, sendo representados por:

Imagem e Avaliação

Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos

Organização e Condições de Trabalho

Relacionamento Interpessoal

Sucessão Político-administrativa e Comportamento das Chefias

Satisfação Pessoal

Imagem e Avaliação

É o prestígio de que desfruta uma organização perante as pessoas. Sua operacionalização será feita pela identificação de dados e informações avaliativas da percepção dos servidores que refletem os sub-fatores de:

- satisfação dos usuários
- valorização profissional dos empregados
- percepção dos objetivos organizacionais
- sentimento de identidade
- prestígio obtido perante a comunidade
- percepção figurativa da organização

Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos

Desenvolvimento de recursos humanos é o conjunto de princípios, estratégias e técnicas que têm como finalidade a atração, manutenção, satisfação, treinamento e desenvolvimento do ser humano na organização. Os benefícios são vistos como salário indireto: um meio de a organização suplementar a renda do trabalho. Incentivos são as

ações ou atividades que, no âmbito organizacional, atuam como estimulante do ego do trabalhador.

A execução far-se-á observando os seguintes sub-fatores:

- condições de progresso funcional
- justiça predominante
- comprometimento e interesse pelo trabalho
- reconhecimento proporcionado
- qualidade dos benefícios

Organização e Condições de Trabalho

Organização do trabalho é a coordenação estruturada das atividades de um grupo para a consecução de propósitos comuns, explicitados na divisão de trabalho e na descrição das funções. As condições de trabalho referem-se ao ambiente físico e aos fatores estruturais, materiais e pessoais.

Para operacionalizar este fator, considerar-se-ão os seguintes sub-fatores:

- adequação da estrutura
- clareza organizacional
- justiça predominante
- utilização do tempo
- apoio logístico proporcionado
- comprometimento e interesse pelo trabalho

Relacionamento Interpessoal

É a interação entre duas pessoas ou sistemas de qualquer natureza, de modo que a atividade de cada um é, em parte, determinada pela atividade do outro. Existe uma influência recíproca e cada pessoa evoca uma resposta física ou mental nas outras pessoas. Tem por objetivo retratar o relacionamento entre as pessoas na organização, individual e grupal, e as interações intraorganizacionais no ambiente de trabalho.

Os sub-fatores a serem observados na caracterização do relacionamento interpessoal serão os seguintes:

- consideração humana
- cooperação existente
- relacionamento existente

Sucessão Político-administrativa e Comportamento das Chefias

Sucessão político-administrativa corresponde aos mecanismos utilizados para designar os chefes, seja através do processo indicativo ou eletivo, observando normas específicas instituídas. Por comportamento das chefias subte-se a caracterização de atitudes e procedimentos relacionados com o desempenho e competência no exercício da função.

A operacionalização será feita observando os seguintes sub-fatores:

- consideração humana
- ênfase na participação
- sucessão administrativa
- clareza percebida
- credibilidade
- delegação
- competência/qualificação

Satisfação Pessoal

Significa o grau em que os participantes estão contentes com sua situação de trabalho em relação às várias atividades relacionadas com a função que exercem e o reconhecimento que lhes é atribuído por parte da organização.

A operacionalização dar-se-á através da análise dos seguintes sub-fatores:

- jornada de trabalho
- sentimento de identidade
- prestígio obtido
- reconhecimento proporcionado

3.5 DADOS DA PESQUISA

Neste item serão descritos os tipos de dados utilizados na presente pesquisa e as técnicas usadas para a coleta e análise. Segundo Rudio (1977), os dados colhidos na pesquisa trazem informações da realidade.

3.5.1 Tipos de Dados

Os dados utilizados nesta pesquisa são oriundos de fontes primárias, coletados através de questionário (anexo I), em virtude de não existirem na organização informações já levantadas sobre os fatores selecionados para este estudo.

3.5.2 Técnicas de Coleta de Dados

A fim de medir a percepção dos servidores sobre o fatores significativos do Clima Organizacional, utilizou-se a técnica de escalonamento, através da escala de coerência interna do tipo Likert. Uma escala é um *continuum* separado em unidades numéricas que pode ser aplicado para medir determinada propriedade de um objeto em relação às percepções de clima, por exemplo, ou seja, é capaz de transformar dados qualitativos em quantitativos (Richardson, 1986).

Já para Good & Hatt, as técnicas de escala se aplicam quando o problema é ordenar uma série de itens ao longo de um *continuum*. Em outras palavras, são métodos que visam transformar uma série de fatos qualitativos numa série quantitativa, permitindo aplicar processos de mensuração e de análise estatística. Além disso, o método de coerência interna consiste em pedir ao indivíduo que assinale, dentre o conjunto de alternativas, a resposta que mais reflete seus sentimentos em relação a cada afirmação (Good & Hatt, 1977).

O procedimento para aplicação da escala tipo Likert nesta pesquisa consistiu na elaboração de um determinado número de questões consideradas importantes para identificar a opinião dos respondente em relação ao tema e às variáveis em estudo.

As questões desenvolvidas foram baseadas na fundamentação teórico-empírica, levando-se em consideração os vários modelos de estudo de clima organizacional abordados. As afirmativas foram elaboradas a partir dos fatores selecionados para a pesquisa e agrupadas segundo os sub-fatores operacionais previamente definidos, perfazendo um total de 125 (cento vinte cinco) questões distribuídas conforme quadros os 1, 2, 3, 4, 5 e 6 (anexo II).

Para cada afirmação, foi anotado um valor, os quais servirão de instrumento de avaliação aos respondentes, conforme orientação a seguir:

- 1) Ao lado de cada questão haverá escala de 5 a 1.
- 2) Deverá ser assinalado somente uma vez em cada questão, o número que melhor expresse a opinião do respondente.
- 3) O número 5 (cinco) corresponde ao grau máximo.
 O número 4 (quatro) corresponde a um valor entre o grau máximo e médio
 O número 3 (três) corresponde ao valor médio.
 O número 2 (dois) corresponde a um valor entre o grau médio e o mínimo.
 O número 1 (um) corresponde ao valor mínimo.
 A tabela abaixo corresponde ao grau:

1	2	3	4	5
nada	pouco	razoável	muito	muitíssimo
ruim	pouco satisfatório	regular	bom	ótimo
nunca	poucas vezes	às vezes	freqüentemente	sempre

A coleta dos dados foi realizada no período de 05 a 22 de dezembro de 1994, através de 30 pesquisadores, alunos vinculados à Universidade Federal de Santa Catarina. Para facilitar a aplicação dos questionários, procurou-se conciliar área de estudo do pesquisador com o local da pesquisa.

O recrutamento dos pesquisadores se deu através de cartazes afixados no murais dos diversos centros. Em seguida, selecionaram-se os candidatos por meio de entrevista e, no momento seguinte, desenvolveu-se um programa de treinamento específico que tinha como objetivo principal tirar todas as possíveis dúvidas no preenchimento do questionário. O treinamento desenvolveu-se no Centro Sócio-Econômico. Para facilitar aplicação dos questionários, o Departamento de Recursos Humanos da UFSC confeccionou um cartão de apresentação do pesquisador.

Na aplicação dos questionários, nos casos em que o entrevistado não tivesse condições de responder por causa do nível de instrução ou de outro fator, o pesquisador lia a questão e perguntava para o respondente qual a alternativa que deveria assinalar. Já nas situações em que o servidor selecionado tivesse condições de responder, o questionário era entregue e marcado um horário para recolhimento.

3.5.3 Instrumento de Pesquisa

Para coletar os dados aplicaram-se 548 (quinhentos quarenta oito) questionários, sendo que retornaram 527 (quinhentos e vinte sete) preenchidos, representando 96% (noventa e seis por cento) da amostra, conforme tabela 3. A opção pela utilização de questionário foi devido ao elevado número de servidores que foram pesquisados e da expressiva quantidade de informações a serem coletadas.

O questionário foi composto de duas partes. A primeira serviu para coletar informações sobre os dados pessoais dos servidores, tais como sexo, idade, categoria funcional, função, nível operacional, regime e local de trabalho. Estas informações permitiram segmentar a amostra em grupos setoriais específicos, proporcionando diferentes tipos de análise. A segunda parte constituiu-se de um conjunto de afirmativas relacionadas com a percepção referente aos seis fatores definidos para analisar o clima organizacional da UFSC.

Estes fatores foram desdobrados operacionalmente em sub-fatores relevantes, constituídos de várias afirmativas, visando identificar todos os possíveis questionamentos relacionados com o tema. O instrumento de pesquisa era auto-explicativo, contendo informações esclarecedoras, inclusive com exemplos práticos. O pré-teste foi realizado com vários servidores que não pertenciam à amostra, segundo os diversos grupos criados para esta pesquisa.

A escolha deu-se aleatoriamente, de acordo com as características dos selecionados na amostra. A participação destes servidores tornou-se importante devido à colaboração no fornecimento de informações para modificar algumas afirmativas e para melhorar a estrutura do questionário. Após o pré-teste desenvolveu-se a pesquisa, aplicando-se os questionários aos servidores previamente selecionados em cada um dos setores definidos para a pesquisa. A receptividade por parte da comunidade universitária foi considerada excelente.

3.5.4 Técnicas de Análise dos Dados

As técnicas estatísticas utilizadas neste estudo foram as de tabelas de distribuição de frequência, histograma e gráficos do tipo perfil. O tratamento dos dados foi realizado através de técnicas estatísticas próprias para a análise de estudos desta natureza, mediante a

utilização do pacote estatístico SAS (Statiscal Analysis System) e executado por um analista de sistema, lotado no Núcleo de Processamento de Dados da UFSC, especialista neste tipo de trabalho.

Por se tratar de um estudo exploratório sobre alguns fatores do clima organizacional, que não pretende estabelecer generalizações, o tratamento estatístico predominante foi o da média padronizada, possibilitando construir a partir da mediana das respostas obtidas em cada questão uma espécie de perfil do Clima Organizacional na UFSC.

3.5.5 Limitações da Pesquisa

3.5.5.1 Limitações quanto às técnicas

Há de se considerar como possíveis delimitadores para esta pesquisa os seguintes fatores:

- a) Influência de variáveis não consideradas nesta pesquisa
- b) O estudo de caso impossibilita a generalização das conclusões obtidas para além do universo investigado
- c) A possibilidade dos respondentes não terem tido oportunidade de se manifestar sobre os fatores relacionados com o tema em sub-fatores não especificados no questionário.
- d) As características impostas pelo instrumento de coleta e por sua natureza, na medida em que restringe respostas às questões pré-determinadas. Além disso, os questionários não oportunizam um contato direto do pesquisador com o sujeito investigado, através do qual seria possível uma observação dos respondentes e da situação em que respondem às indagações.
- e) Possível influência do pesquisador, no caso dos respondentes, que, devido ao nível de escolaridade, apresentaram dificuldade de preenchimento do questionário

3.5.5.2 Limitações Estatísticas

De uma forma geral, não houve limitações estatísticas, mas sim pequenas dificuldades, decorrentes da alegação apresentada pelos respondentes de falta de tempo para responder o questionário. Outro aspecto significativo relacionou-se ao cadastro de

servidores utilizado que, dada sua formatação, impossibilitou a retirada prévia dos servidores afastados.

Todavia, quando da definição da amostra já se previu este tipo de ocorrência. Em face disto, providenciou-se uma amostra complementar de (5%) da população para ser utilizada nestes casos.

Enfim, devido ao método empregado, dos 548 (quinhentos e quarenta oito) questionários aplicados retornaram 527 (quinhentos vinte sete), correspondendo a 96% da amostra, resultado considerado confiável e excelente.

4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo corresponde à descrição e análise dos resultados da pesquisa, concernentes às três unidades de análise, ou seja, a universidade, os grupos setoriais e as variáveis que caracterizam os servidores pesquisados.

No primeiro momento, apresenta-se a descrição dos dados da pesquisa referente à universidade na sua globalidade. Focaliza-se a caracterização dos servidores pesquisados em relação às variáveis: idade, sexo, tempo de serviço na UFSC, categoria funcional e função. Descreve-se, ainda, a percepção dos servidores sobre os fatores significativos do clima organizacional: imagem e avaliação, desenvolvimento de recursos humanos, organização e condições de trabalho, relacionamento interpessoal, sucessão político-administrativa e comportamento das chefias e satisfação pessoal.

Num segundo momento, apresenta-se a descrição e análise dos dados referentes aos grupos setoriais, com relação aos dados básicos: idade, sexo, tempo de serviço, categoria funcional, nível operacional, carga horária e função. Além disso, analisam-se os grupos setoriais em função dos fatores: imagem e avaliação, desenvolvimento de recursos humanos,

organização e condições de trabalho, relacionamento interpessoal, sucessão político-administrativa e comportamento das chefias e satisfação pessoal.

Na terceira parte procura-se identificar a percepção dos servidores segundo as variáveis categoria funcional, nível operacional, carga horária, tempo de serviço e função, em relação aos fatores significativos do clima organizacional: imagem e avaliação, desenvolvimento de recursos humanos, organização e condições de trabalho, relacionamento interpessoal, sucessão político-administrativa e comportamento das chefias e satisfação pessoal.

4.1 UNIDADE DE ANÁLISE: Universidade Federal de Santa Catarina

A descrição dos resultados da pesquisa, neste item, refere-se à UFSC de forma global, sendo desenvolvida em duas etapas. Na primeira, serão analisados os dados básicos referentes aos respondentes, enquanto que, na segunda, a ênfase será nas respostas relativas à percepção dos servidores quanto aos fatores significativos do clima organizacional.

4.1.1 Caracterização dos Respondentes

Este item refere-se aos dados básicos dos servidores pesquisados, concernentes à primeira parte do questionário, abrangendo: idade, sexo, tempo de serviço, categoria funcional e função.

a) **Idade** - A tabela abaixo mostra a distribuição de frequência das idades dos servidores pesquisados na UFSC, estratificadas por grupos de interesse da pesquisa.

TABELA 4 - Distribuição de frequência dos servidores pesquisados na UFSC, segundo a categoria idade.

CLASSES DE IDADE	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Menos de 30 anos	54	10.2
De 30 a 39 anos	231	43.8
De 40 a 49 anos	185	35.1
De 50 a 59 anos	52	9.9
Mais de 59 anos	5	0.9
Total	527	100

Fonte: Pesquisa.

A faixa dos servidores pesquisados pode ser considerada como de meia idade, já que a maior concentração está entre 30 e 50 anos. O número de servidores neste intervalo é de 416, representando um total de 79% da amostra, sendo que o maior índice de concentração encontra-se entre 30 e 39 anos, correspondendo a 43,8% da amostra.

O número de servidores na 3ª idade, acima de 59 anos, é muito baixo (0,9%), enquanto que os servidores com menos de 30 anos representam 10,2% da amostra.

A baixa concentração de servidores na faixa de idade até 30 anos talvez possa ser explicada pelo fato de a UFSC ter atingido um nível de desenvolvimento que não permite grande expansões do seu quadro de pessoal¹.

¹ Quanto aos servidores com mais de 50 anos, deduz-se que tenha ingressado tardiamente no mercado de trabalho.

b) **Sexo** - A tabela abaixo mostra a distribuição de frequência dos servidores pesquisados na UFSC, segundo o sexo:

TABELA 5 - Distribuição da frequência dos servidores pesquisados na UFSC, segundo o sexo.

SEXO	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Masculino	304	57.7
Feminino	223	42.3
Total	527	100

Fonte: Pesquisa

Observa-se uma leve predominância do sexo masculino sobre o sexo feminino na amostra de servidores pesquisados na UFSC.

Mesmo nas organizações universitárias, que primam pela busca da igualdade de direitos, ainda assim prevalece pequena hegemonia do sexo masculino.

c) **Tempo de serviço** - A tabela abaixo mostra a distribuição das frequências correspondentes ao tempo de serviço dos servidores na UFSC, de acordo com escala previamente definida para esta pesquisa.

TABELA 6 - Distribuição de frequência dos servidores pesquisados na UFSC, segundo o tempo de serviço.

TEMPO DE SERVIÇO	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Menos de 05 anos	83	15.7
De 05 a 09 anos	77	14.6
De 10 a 14 anos	160	30.4
De 15 a 19 anos	156	29.6
Mais de 19 anos	51	9.7
Total	527	100

Fonte: Pesquisa

Como se pode observar na tabela acima, 90,3% dos servidores pesquisados têm menos de 19 anos de serviço na instituição, sendo que destes 60% concentram-se na faixa entre 10 e 19 anos, fato que pode refletir a grande expansão do ensino e das demais atividades na UFSC, no período de 1975/1985. Por outro lado, os servidores com menos de 10 anos na instituição representam um percentual de 30,3%. Possivelmente esta situação esteja relacionada com a política de pessoal adotada pelo Governo Federal nos últimos dez anos, que se tem restringido, quase que exclusivamente, à reposição das taxas de evasão de mão-de-obra nas universidades brasileiras.²

d) **Categoria Funcional** - A tabela abaixo apresenta distribuição das frequências dos servidores pesquisados na UFSC, de acordo com a categoria funcional (técnico-administrativo e docente) pertencente ao quadro efetivo da instituição.

TABELA 7 - Distribuição dos servidores pesquisados na UFSC, segundo a categoria funcional.

CATEGORIA FUNCIONAL	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Técnico-administrativo	325	61.7
Docente	202	38.3
Total	527	100

Fonte: Pesquisa

Quanto à distribuição dos servidores por categoria funcional, há predominância dos técnicos administrativos (61,7%) em relação à categoria dos docentes(38,3%). Esta heterogeneidade percentual decorre do fato de que existem na instituição atividades ou tarefas que são apanágio da categoria de técnicos administrativos, tal como o hospital

² Com base nos dados acima, pode-se supor que está ocorrendo, na UFSC, uma estabilização da taxa de rotatividade de pessoal em torno de 3% ao ano.

universitário, que absorve (21%) das atividades. Outros órgãos de manutenção e serviços diversos compõem o processo explicativo para esta diferença percentual entre as categorias.

e) **Função** - A tabela abaixo apresenta a distribuição das frequências quanto à ocupação de funções (gerentes) ou não pelos servidores da UFSC.

TABELA 8 - Distribuição da frequência dos servidores pesquisados na UFSC, segundo a função.

FUNÇÃO (GERENTE)	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Sim	65	12.3
Não	462	87.7
Total	527	100

Fonte: Pesquisa

Verifica-se que o percentual de ocupantes de função gira em torno de 12,3%, da amostra, o que representa um servidor chefe para um grupo de 8,1 pessoas.

f) **Categoria Funcional** - Neste item é apresentada a distribuição dos respondentes por categoria funcional, estratificando os docentes pela regime de tempo (20, 40 e DE) e os técnico-administrativos pelo nível operacional (NS, NM, NA).

TABELA 9 - Distribuição da frequência dos servidores pesquisados na UFSC, por categoria funcional, segundo o regime de tempo e nível operacional.

Categoria Funcional	Técnico Administrativo			Docente	
	Nível Operacional			Regime Trabalho	
	NA	NM	NS	20/40H	DE
	40	204	81	33	169
TOTAL	325			202	

Fonte: Pesquisa

Conforme a tabela 9, constata-se que 62.7% dos funcionários são de nível médio, enquanto que os outros níveis representam 12.3% (nível superior) e 24.9% (nível de apoio), respectivamente.

Quanto à carga horária de trabalho dos docentes, observa-se que 83.6% têm dedicação exclusiva, ao passo que apenas 16.3% dos professores pesquisados pertencem ao regime de 20 e 40 horas.

4.1.2 Análise dos Fatores e Sub-Fatores do Clima Organizacional na UFSC

Este item apresenta a análise dos dados obtidos na segunda parte do questionário. Descreve as percepções dos respondentes sobre os fatores e os sub-fatores, com base nas afirmativas que o compõem.

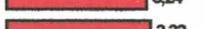
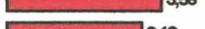
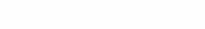
As perguntas estão resumidas nos sub-fatores, em forma de afirmativas, e agrupadas segundo os sub-fatores que caracterizam cada um dos fatores significativos da pesquisa.

A análise das afirmativas é feita através da verificação das áreas da escala onde estão inseridas as médias das respostas obtidas. As respostas foram situadas dentro de um *continuum* que vai da caracterização positiva à caracterização negativa. A localização dos pontos médios situados na área de caracterização negativa, do ponto 1 (um) ao ponto 2 (dois) da escala, indicam que a afirmação tem reflexo altamente negativo no clima organizacional. Do ponto 2 (dois) ao ponto 3 (três), indicam uma repercussão medianamente negativa no clima organizacional. Na área de caracterização positiva, as questões cujos pontos médios situam-se do ponto 3 (três) ao ponto 4 (quatro) da escala, indicam um reflexo medianamente positivo, enquanto que do ponto 4 (quatro) ao ponto 5 (cinco) verifica-se uma caracterização altamente positiva para a percepção do clima organizacional.

4.1.2.1 Fator Imagem e Avaliação

Este fator é composto pelos sub-fatores satisfação dos usuários, percepção figurativa, sentimento de identidade, percepção dos objetivos e prestígio obtido, e pelas afirmativas que os identificam.

GRÁFICO 01 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, segundo os sub-fatores que compõem o fator Imagem e Avaliação.

Sub-Fatores (Média = x) $x = 3.34$	QUESTÕES	Característica Negativa / Positiva				
		1	2	3	4	5
Satisfação dos usuários ($x = 3,46$)	1- Imagem da UFSC na comunidade externa					
	5- Atendimento aos usuários					
	6- Satisfação da sociedade quanto à qualidade do serviços					
	7-Satisfação dos alunos quanto aos serviços administrativos					
	8- Satisfação dos alunos quanto à qualidade do Ensino					
Percepção figurativa ($x = 3.20$)	4- Dissociação entre imagem da UFSC e do serviço público					
	16- Instituição organizada					
	17- Organização dinâmica/avançada					
	18- Organização profissional/impeessoal					
	19- Organização humanizada					
	20- Organização moderna/desafiante					
Sentimento de identidade ($x = 3,90$)	2- Disposição em melhorar a imagem					
	3- Indignação frente à depreciação da UFSC					
	9- Valorização atribuída à organização					
	11- Comprometimento com a organização					
	13- Orgulho quanto à imagem pública da UFSC					
Percepção dos objetivos ($x = 2,75$)	12- Informação sobre os projetos significativos					
	14- Integração com os objetivos					
Prestígio obtido ($x = 3,38$)	10- Expectativa de futuro profissional na UFSC					
	15- Prestígio na comunidade por trabalhar na UFSC					

Os dados do gráfico constam do anexo III.

No gráfico 01, observa-se que a maioria das médias encontra-se na área de caracterização positiva, indicando, portanto, que a percepção dos servidores sobre a *imagem e avaliação* da UFSC é medianamente positiva (3.34), com reflexos favoráveis na percepção do clima.

O gráfico mostra que no sub-fator **satisfação dos usuários** a média obtida foi de (3.46), com os valores atribuídos a cada uma das afirmativas bastante próximos entre si. A maior média corresponde à percepção que os servidores têm sobre a imagem da UFSC na comunidade (3.76), enquanto que a afirmativa de menor índice médio corresponde à percepção do grau de satisfação dos alunos quanto aos serviços administrativos (3.24). Estes dados mostram que a percepção dos servidores sobre a satisfação dos usuários da UFSC é medianamente positiva.

O sub-fator **percepção figurativa** apresenta uma média final de (3.20); destaca-se que os servidores não fazem associação muito expressiva entre a imagem da UFSC e o baixo prestígio que desfruta o serviço público junto à mídia (2.91).

Quanto ao **sentimento de identidade**, a média (3.90) permite interpretar que os servidores se sentem identificados com a instituição em que trabalham. No escalonamento de valores, esta média se aproxima do valor 4 (quatro), correspondente a uma atitude favorável ao sentimento de identidade com a organização - do que se pode inferir forte propensão em defesa institucional, ou seja, há uma valorização acentuada quanto à disposição em envidar esforços no sentido de melhorar, valorizar e comprometer-se com a imagem da instituição, visto que as afirmativas 2 (4.46) e 11 (4.14) foram as que apresentaram as maiores médias neste fator.

Já no sub-fator **percepção de objetivos**, o índice cai para (2,75), indicando reduzido conhecimento dos servidores sobre os objetivos organizacionais, especialmente constatado na afirmativa 14, com média de 2.58; ou seja, a mais baixa obtida entre todas as afirmativas do fator *imagem e avaliação*.

No que se refere ao **prestígio obtido**, constatou-se a média de (3.38), revelando uma percepção medianamente positiva, tanto em relação à expectativa de futuro profissional quanto ao prestígio obtido na comunidade por trabalhar na UFSC.

4.1.2.2 Fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos

É composto pelos seguintes sub-fatores: condições de progresso funcional, reconhecimento proporcionado, justiça predominante, comprometimento interesse pelo trabalho, qualidade dos benefícios e pelas afirmativas que os identificam.

GRÁFICO 02 - Perfil dos servidores da UFSC, segundo os sub-fatores que compõem o fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos.

Sub-Fatores (Média = \bar{x}) $\bar{x} = 3.10$	QUESTÕES	Característica Negativa / Positiva				
		1	2	3	4	5
Condições de progresso funcional ($\bar{x} = 2.80$)	3- Satisfação quanto ao sistema da capacitação					
	4-Satisfação e crescimento proporcionado pelo treinamento					
	5- Contribuição do treinamento para progresso funcional					
	10- Condições de progresso profissional					
Reconhecimento proporcionado ($\bar{x} = 2.57$)	2- A política de RH valoriza o desempenho profissional					
	9- Oportunidade para profissionais competentes					
	11- Adequação da remuneração					
Justiça ($\bar{x}=2.78$) predominante	6- O processo de avaliação favorece aspectos profissionais					
	8- O sistema de avaliação premia a competência profissional					
Comprometimento interesse pelo trabalho ($\bar{x}=4.05$)	1- Importância da ambientação na vida universitária					
	7- Interesse na melhoria do desempenho					
	13- Assiduidade e pontualidade no serviço					
	14- Conhecimento cumprimento normas e regulamentos					
Qualidade dos benefícios ($\bar{x} = 3.31$)	12- Os benefícios são fator de motivação para o trabalho					
	15- Vale-alimentação					
	16- Auxílio-creche					
	17- Incentivo-pesquisa					
	18- Assistência-odontológica					
	19- Programa de prevenção a doenças					
	20- Assistência social					
	21- Assistência médica					
	22- Ambulatório médico					
	23- Vale-transporte					
24- Restaurante						

Os dados do gráfico constam do anexo III.

Analisando-se o gráfico 02, constata-se, no geral, uma média de 3.10. Isto significa dizer que, neste contexto, os sub-fatores relacionados com o fator *desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos* correspondem a um nível intermediário na escala de respostas, com leve tendência a um clima favorável.

Porém, se observados isoladamente cada um dos sub-fatores que compõem este fator, nota-se que três deles (progresso profissional, reconhecimento proporcionado e justiça predominante) encontram-se na faixa negativa da escala, com médias de 2.80, 2.57 e 2.58, respectivamente. Visam identificar a percepção dos servidores em relação ao plano de carreira da instituição. Verifica-se, assim, uma acentuada insatisfação por parte dos servidores, tanto no que se refere às condições de ascensão funcional como naquelas relativas à remuneração. Ressalte-se, porém, que a instituição, na prática, não tem autonomia para desenvolver seu plano de carreira, exercido pelo Governo Federal, apesar da própria Constituição Federal lhe ter outorgado autonomia.

Quanto ao sub-fator **condições de progresso funcional**, nota-se que somente a afirmativa 5 apresenta média levemente positiva (3.05), refletindo, portanto, que, na percepção dos servidores, as condições de progresso funcional deixam a desejar.

No **conhecimento proporcionado** (2.57), constata-se também uma forte insatisfação dos servidores. A média das respostas indica que a política de Recursos Humanos não atende às expectativas profissionais dos servidores.

De forma semelhante, o sub-fator **justiça predominante** (2.78) também indicou uma acentuada insatisfação quanto ao sistema e ao processo de avaliação adotados.

O sub-fator **comprometimento e interesse pelo trabalho** alcançou índice de 4,05, que, na escala, importa dizer ter sido o mais expressivo do grupo. Pode-se concluir que, entre os servidores, há uma considerável disposição para a melhoria do desempenho, sendo assíduos, pontuais e conhecedores das normas, regulamentos, procedimentos operacionais e técnicos.

No que se refere à **qualidade dos benefícios** (3.31) oferecidos pela instituição, observa-se, no geral, uma avaliação tendente à satisfação, destacando-se que esta positividade resulta dos benefícios legais - vale-alimentação (4.17), auxílio-creche (3.90) e vale-transporte (3.89) - estabelecidos em lei e não por vontade própria da organização. Quanto aos benefícios assistenciais - incentivo-pesquisa (2.99), assistência odontológica (2.99), programa de prevenção a doenças (2.82), assistência social (2.91), assistência médica (2.86) e ambulatório médico (3.00) -, apenas o restaurante (3.39) apresenta tendência levemente positiva, enquanto que os demais deixam a desejar, na percepção dos entrevistados.

De maneira geral, na percepção dos servidores da UFSC, é possível dizer que os serviços prestados por iniciativa da organização não atendem satisfatoriamente às

expectativas dos servidores. Ressalte-se, entretanto, que alguns destes serviços também são oferecidos à comunidade externa (HU, Odontologia), sendo considerados, neste caso, como de referência regional. Deduz-se, portanto, que a insatisfação não decorre da qualidade, mas correlaciona-se com a sistemática de oferecimento do serviço

4.1.2.3 Fator Organização e Condições de Trabalho

O fator organização e condições de trabalho é composto pelos seguintes sub-fatores: adequação da estrutura, clareza organizacional, apoio logístico proporcionado, terceirização, justiça predominante, comprometimento e interesse, utilização do tempo e pelas afirmativas que os identificam.

No fator *organização e condições de trabalho*, na percepção dos servidores, constata-se satisfação razoável entre os respondentes.

No sub-fator **adequação da estrutura**, a afirmativa sistema de comunicação atingiu índice de (3.25) tornando-se, assim, o mais baixo deste grupo. Isso demonstra que a comunicação na universidade não atinge todos os níveis hierárquicos da estrutura de forma plenamente eficaz, sendo este processo considerado apenas satisfatório. Nas outras afirmativas - quantidade de chefias (3.53), técnico-administrativos (3.29) e docentes (3.32) - verifica-se a proximidade entre as médias. Como se vê, os servidores entendem que a quantidade do pessoal existente na organização está de acordo com as necessidades, não havendo, portanto, excesso ou falta de pessoal.

No entanto, na prática, existe um constante reclame dos diversos setores da instituição sobre a falta de pessoal. Possivelmente esta contradição decorra de uma inadequada administração dos recursos humanos disponíveis. Por esta razão, torna-se mais premente a implementação de um programa de qualidade que integre os projetos e processos existentes na organização, inclusive dotando a área de recursos humanos de mecanismos capazes de definir e implementar um sistema integrado adequado à realidade da instituição.

No que se refere à quantidade de subordinados por chefia, constatou-se uma relação de 8,1 servidores por chefe (conforme tabela 8). Esta relação, que poderia ser considerada baixa para os padrões da maioria das empresas produtora de bens e serviços, é considerada, entretanto, satisfatória na percepção dos servidores (3.53). Talvez isto deva ser atribuído à

GRÁFICO 03 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, segundo os sub-fatores que compõem o fator Organização e Condições de Trabalho.

Sub-Fatores (Média= x) $x = 3.40$	QUESTÕES	Característica Negativa / Positiva				
		1	2	3	4	5
Adequação da estrutura ($x = 3.34$)	1- Quantidade de chefias					
	2- Quantidade de técnicos-administrativos					
	3- Quantidade de docentes					
	11- Sistema de comunicação					
Clareza organizacional ($x = 4.26$)	4- Conhecimento das tarefas e responsabilidades do trabalho					
	5- Clareza de como executar as tarefas					
	10- Organização do trabalho no setor					
Apoyo logístico proporcionado ($x = 2.93$)	27- Condições de ventilação					
	28- Condições quanto ao ruído					
	29- Condições de temperatura					
	30- Condições de iluminação					
	31- Adequação do espaço					
	32- Condições de limpeza					
	33- Adequação de móveis e equipamentos					
	34- Disponibilidade de equipamento de informática					
	35- Condições de manutenção					
	Terceirização ($x = 3.33$)	12- Segurança proporcionada pela terceirização dos serviços				
13- Melhoria do serviço proporcionada pela terceirização						
Justiça predominante ($x = 3.40$)	7- Justiça na distribuição das tarefas					
Comprometimento e interesse ($x = 3.29$)	6- Participação no planejamento e nas decisões do setor					
	8- Esforço para evitar erros e desperdícios no serviço					
	9- Orientação de esforços em função dos objetivos					
	19- Gosto pelo trabalho					
	20- Procuram serviço					
	21- Assunção de responsabilidades					
	22- Gosto pela responsabilidade					
	23- Auto-suficiência no trabalho					
	24- Necessidade de controle					
	25- Zela pela economia de materiais					
26- Conservação/preservação do patrimônio						
Utilização do Tempo ($x = 3.28$)	14- Planejamento de tarefas					
	15- Uso racional do telefone no serviço					
	16- Leitura de jornais e revistas em função do serviço					
	17- Deslocamento do setor de trabalho situações necessárias					
	18- Execução de tarefas do trabalho					

Os dados do gráfico constam no anexo III.

complexidade da instituição, que, por suas características de amplitude de objetivos, é altamente fragmentada em áreas de saber.

Por sua vez, no sub-fator **clareza organizacional** (4.26) nota-se que os servidores conhecem amplamente suas tarefas e responsabilidades (4.69), sentindo-se plenamente

complexidade da instituição, que, por suas características de amplitude de objetivos, é altamente fragmentada em áreas de saber.

Por sua vez, no sub-fator **clareza organizacional** (4.26) nota-se que os servidores conhecem amplamente suas tarefas e responsabilidades (4.69), sentindo-se plenamente confiantes quanto à clareza de como executar suas tarefas (4.05). Todavia, entendem que a organização do trabalho no setor não é tão eficiente (3.60). Supõe-se, portanto, que os altos índices atribuídos a este sub-fator estejam relacionados com a dedicação, comprometimento e interesse dos servidores pelo trabalho, como já mencionado no fator *desenvolvimento de recursos humanos* (Gráfico 02).

No que diz respeito ao **apoio logístico proporcionado** (2.93), constata-se que apenas as afirmativas relativas às condições de limpeza (3.12), de ruído (3.14) e iluminação (3.34) são satisfatórias, ao passo que todas as outras condições de trabalhos arroladas neste sub-fator apresentaram índices que refletem pouca satisfação. Não oferecendo, portanto, condições físicas, materiais e de equipamentos em quantidade e qualidade suficientes para o bom desempenho das funções.

A afirmativa relacionada com a disponibilidade de equipamento de informática (2.61) obteve a menor média de todo o gráfico 03, ficando evidenciada a necessidade de um maior investimento nesta área. Por outro lado, demonstra que os servidores têm noção clara da importância da tecnologia no aperfeiçoamento dos processos administrativos e acadêmicos e no aprimoramento de seu desempenho profissional.

É importante citar, ainda, que se verificou uma dispersão bastante significativa nas respostas relativas ao sub-fator apoio logístico proporcionado. Naturalmente, pode-se deduzir que esta dispersão resulte das condições individuais constatadas por cada servidor em seu local de trabalho, uma vez que cada setor tem suas peculiaridades. Neste caso, a pesquisa não permite individualizar os locais e condições menos adequados, sendo necessária, portanto, uma pesquisa específica para detectar as possíveis deficiências de cada setor.

A seguir, o sub-fator **terceirização**, com média (3.40). No que se refere à segurança proporcionada pela terceirização (3.69), os servidores não apresentam um nível muito elevado de preocupação, talvez devido à estabilidade no emprego definida no Regime Jurídico Único.

Quanto à qualidade dos serviços decorrente da terceirização, na visão dos servidores, não houve melhorias significativas (3.07). Isto pode estar relacionado pelo fato

de que as empresas prestadoras de serviços têm interesse acentuado na lucratividade, pagando salários abaixo do patamar da UFSC, gerando assim desmotivação e insatisfação entre os seus empregados, conseqüentemente não oferecendo um serviço de boa qualidade. É provável que o processo de terceirização resulte em diminuição dos custos, sendo necessário, entretanto, um maior nível de exigência por parte da contratante em relação ao serviço prestado.

Na percepção dos servidores, o sub-fator **justiça predominante** (3.29) indica que a distribuição das tarefas entre os servidores no setor de trabalho é apenas razoável, havendo, portanto, discriminação por parte de alguns chefes. Esta constatação talvez possa ser atribuída à qualificação dos chefes para o exercício de chefia (2.82), o que, na percepção dos servidores, deixa a desejar.

O **comprometimento e interesse** dos servidores pelo trabalho (3.28) apresenta índices médios muito homogêneos, destacando-se a participação no planejamento e nas decisões do setor (3.98). O destaque negativo fica por conta da questão zelo pela economia de materiais, com índice de 2.94. Outra constatação ainda é que, na visão dos respondentes, os servidores gostam do trabalho (3.43), assumem responsabilidades (3.35) e são auto-suficientes no trabalho (3.24), o que reflete uma caracterização levemente positiva.

Observando a afirmativa interesse na melhoria do desempenho (3.16), do fator **desenvolvimento de recursos humanos**, percebe-se que há coerência, por parte dos servidores, nas respostas, visto que tanto naquela como nestas afirmativas as médias foram muito próximas, com uma tendência levemente positiva.

A forma de **utilização do tempo** apresenta um grau de razoável positividade (3.33), destacando-se que os servidores ocupam a maior parte de seu tempo em atividades que envolvem a execução de suas tarefas (3.59). Observa-se ainda que, no entendimento dos respondentes, a utilização do telefone (3.15), a leitura de jornais e revistas (3.29) e os deslocamentos do setor de trabalho (3.24) mantêm índices equivalentes entre si, indicando uma razoável utilização do tempo.

4.1.2.4 Fator Relacionamento Interpessoal

A composição do fator relacionamento interpessoal foi constituída dos sub-fatores interpessoal, relacionamento existente, cooperação existente, consideração humana e nas afirmativas que os identificam.

GRÁFICO 04 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, segundo os sub-fatores que compõem o fator Relacionamento Interpessoal

Sub-Fatores (Média= x) $x = 3.60$	QUESTÕES	Característica Negativa / Positiva				
		1	2	3	4	5
Relacionamento existente ($x=3.63$)	1- Chefia/servidor					
	4- Técnico-administrativo/técnico-administrativo					
	5- Técnico-administrativo/professor					
	6- Técnico-administrativo/aluno					
	7- Professor/professor					
	8- Professor/aluno					
Cooperação existente ($x=3.55$)	3- Cooperação no setor de trabalho					
	9- Nível de companheirismo e integração					
	11- Grau de descontração e espontaneidade no trabalho					
	12- Espírito de equipe					
Consideração humana ($x=3.63$)	2- Cordialidade no trabalho					
	10- Consideração e apreço entre colegas					
	13 Existência de incentivo entre os colegas no trabalho					
	14- Reconhecimento da competência profissional					

Os dados do gráfico constam do anexo III.

O **relacionamento existente** pode ser considerado como razoavelmente bom, visto que obteve um índice médio de 3.63. Neste sentido, nas afirmativas sobre o relacionamento das categorias, destaca-se a relação entre técnico-administrativos como sendo a que apresentou o maior índice (3.92), enquanto que na questão relação técnico-administrativo/professor verificou-se o menor índice (3.28). É conveniente observar que o relacionamento chefia/servidor favorece o bom desempenho na execução das tarefas, uma vez que apresentou um índice bastante positivo (3.98).

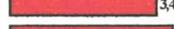
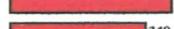
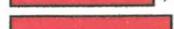
Analisando-se o sub-fator **cooperação existente** (3.55) e a afirmativa cooperação no setor de trabalho (3.74), deduz-se que os servidores da UFSC são harmônicos e procuram ajudar-se mutuamente durante expediente de trabalho. Outro fato relevante é o grau de espontaneidade no trabalho (3.72), ocasionado pelo forte espírito de equipe existente nos diversos setores. Mesmo com as dificuldades no âmbito da organização, seja nas condições de trabalho, competição profissional ou nas questões de salários baixos, ainda assim os servidores procuram cooperar entre si.

No sub-fator **consideração humana** (3.63), a cordialidade no trabalho obteve a maior média (4.05), isto retrata mais uma vez a união dos servidores no âmbito da organização. Nas outras três questões também houve posicionamento favorável, uma vez que na afirmativa consideração e apreço entre colegas a média atingiu índice de 3.62, enquanto que a existência de incentivo entre os colegas no trabalho para melhoria do desempenho obteve 3.62 e o reconhecimento da competência profissional entre colegas (3.46).

4.1.2.5 Fator Sucessão político-administrativa e Comportamento das Chefias

Este fator é composto pelos seguintes sub-fatores: sucessão político administrativo, credibilidade chefia, competência e qualificação chefia, delegação, clareza percebida, ênfase na participação, consideração humana e pelas afirmativas que os identificam.

GRÁFICO 05 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, segundo os sub-fatores que compõem o fator Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias

Sub-Fatores (Média= x) $x = 3.41$	QUESTÕES	Característica Negativa / Positiva				
		1	2	3	4	5
Sucessão político administ. ($x=3.33$)	2 - Adequação à realidade universitária do sistema sucessório por eleição					
Credibilidade Chefia ($x=3.22$)	1- As chefias usam o poder em benefício da organização					
	7- Credibilidade das chefias					
	14- Confiabilidade na chefia					
Competência e Qualificação Chefia ($x=3.29$)	3- Qualificação das chefias para exercício da função					
	4- Liderança das chefias					
	5- Estimulo da chefia para o aperfeiçoamento do servidor					
	17- Conhecimento do chefe sobre atividades do setor					
Delegação ($x=3.49$)	9- Delegação de competência pela chefia					
	10- Acompanhamento da chefia desenvolvimento trabalho					
Clareza percebida ($x=3.65$)	11- Nível de organização e planejamento do chefe					
	12- Capacidade de comunicação e clareza da chefia					
Ênfase na participação ($x=3.59$)	6- Aceitabilidade e aplicabilidade sugestões apresentadas					
	8- A liberdade de ação no desempenho das atribuições					
	13- Relação da chefia com o grupo de trabalho					
Consideração humana ($x=3.35$)	15- A prática de elogios e comentários sobre desempenho					
	16- A capacidade da chefia em avaliar trabalho deficiente					

Os dados do gráfico constam no anexo III.

Quanto à *sucessão político-administrativa*, há uma certa receptividade ao modelo sucessório determinado por eleição, visto que os respondentes apontaram para uma média de 3,33. Entretanto, mesmo considerando-se o grande esforço democrático reclamado pela comunidade ao longo dos anos, o processo, no presente momento, não desfruta de aceitação generalizada por parte da comunidade universitária.

O comportamento das chefias em relação à **credibilidade** de que desfrutam junto aos servidores apresenta um índice médio de 3.22. Observa-se, entretanto, que na questão que enfoca a credibilidade propriamente dita o índice baixa para 3.13. Já a afirmativa que trata do uso do poder em benefício da organização apresenta um índice negativo (2.66). Conclui-se, portanto, que as chefias, na percepção dos servidores pesquisados, utilizam o poder em benefício próprio ou de grupos. Apesar disto, as chefias gozam da confiança dos seus subordinados (3.84). Isto leva a crer que os servidores, indiretamente, devem estar sendo beneficiados de alguma maneira pelas chefias.

No tocante ao sub-fator **competência e qualificação**, a média obtida pelas chefias foi de 3.29, representando um índice de qualificação e competência razoável. Entretanto, a indagação sobre a qualificação das chefias para o exercício da função obteve uma média negativa (2.82), o que, segundo os servidores, deixa a desejar. A baixa qualificação talvez decorra da forma pela qual as chefias foram escolhidas, fatores pessoais ou de grupos, em detrimento da competência profissional. Outro fator relevante a ser considerado é a inexistência na instituição de treinamento específico para o preparo e desenvolvimento de lideranças para o exercício da chefia. Isto fica evidenciado na afirmativa correspondente ao exercício da liderança (3.06). Apesar disso, os servidores consideram que os chefes conhecem razoavelmente bem as atividades do setor (3.84).

Quanto à **delegação** de competência por parte das chefias, os servidores consideram-na favorável (3.80). Em razão disto, o grau de acompanhamento do desenvolvimento das atividades é médio (3.19). Os resultados destas afirmativas estão, portanto, coerentes, pois quando se delega competência automaticamente os níveis de controle são reduzidos.

A **clareza percebida** (3.65) indica que as chefias dispõem de um nível de organização e planejamento razoável (3.59), com uma capacidade de comunicação medianamente eficiente (3.70).

No sub-fator **ênfase na participação** (3.59), destaca-se que a relação da chefia com o grupo de trabalho na discussão e troca de idéias (3.61) é favorável. Entretanto, a

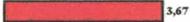
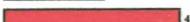
aplicabilidade e a aceitabilidade das sugestões apresentadas pelos subordinados às chefias já não apresenta um índice tão positivo (3.38). Deduz-se, portanto, que os chefes chegam a trocar idéias com seus subordinados sobre as atividades do setor, mas não as acatam com igual frequência.

A consideração humana das chefias para com os subordinados apresenta um índice regular (3.35), sendo que a prática de elogios e comentários não é frequente (3.29). Por outro lado, os servidores consideram que as chefias dispõem de uma razoável capacidade de avaliação das deficiências no trabalho (3.42). Note-se, todavia, que este índice é menor que o da afirmativa relacionada com o conhecimento da chefia sobre as atividades do setor (3.84), subentendendo-se, portanto, que os chefes não utilizam todo o seu conhecimento para o controle e avaliação das atividades desenvolvidas no seu setor.

4.1.2.6 Fator Satisfação Pessoal

Satisfação Pessoal é um fator composto pelos seguintes sub-fatores: satisfação no trabalho, jornada de trabalho, prestígio obtido, reconhecimento proporcionado e pelas afirmativas que os identificam.

GRÁFICO - 06 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, segundo os sub-fatores que compõem o fator Satisfação Pessoal.

Sub-Fatores (Média= x) $x = 3.49$	QUESTÕES	Característica Negativa / Positiva				
		1	2	3	4	5
Satisfação no trabalho ($x=3.77$)	11- Satisfação em relação ao emprego					
	12- Satisfação com o tipo de trabalho que executa					
	13- Nível de integração com a UFSC					
	14- Satisfação em relação ao setor de trabalho					
Jornada de trabalho ($x=3.65$)	4- O quanto é motivador o turno único					
	5- O quanto é produtivo o turno único					
Prestígio obtido ($x=3.45$)	1- O cargo é motivador considerando grau formação					
	2- Prestígio decorrente da denominação do cargo					
	6- Grau de prestígio desfrutado na UFSC					
	8- Oportunidade para representar o setor					
Reconhecimento proporcionado ($x=3.12$)	3- Motivação salarial em relação atividades exercidas					
	7- Grau de responsabilidade atribuída					
	9- Contribui em assuntos importantes					
	10- Expectativa de ascensão profissional na UFSC					
	15- Preocupação UFSC problemas pessoais servidores					

Os dados do gráfico constam no anexo III.

Quanto à satisfação no trabalho (3.77), os índices são bastante positivos, destacando-se o tipo de trabalho executado (3.95). Já a satisfação em relação ao emprego (3.67) é mais reduzida. Portanto, conclui-se que o tipo de trabalho produz um nível significativo de auto-estima, enquanto que o emprego na UFSC não oferece as mesmas respostas. Isto pode decorrer tanto em função dos baixos salários pagos pela instituição (afirmativa 11, gráfico 02) como do apenas razoável prestígio por trabalhar na UFSC (afirmativa 15, gráfico 01).

Em relação à **jornada de trabalho** (3.65), os servidores entendem que o turno único é razoavelmente produtivo (3.68) e motivador (3.62).

Com referência ao **prestígio obtido** (3.45), os servidores consideram como de razoável motivação o cargo que ocupam em relação à sua formação profissional (3.64). No entanto, observa-se que há uma dispersão significativa das respostas, indicando, provavelmente, que exista um número de servidores com formação superior àquela exigida pelo cargo que ocupam, considerando-se, portanto, insatisfeitos. Por outro lado, a denominação do cargo não representa grande prestígio (3.27) para a maioria dos servidores. Encontra-se um elevado grau de dispersão nas respostas, indicando que a denominação de alguns cargos não é prestigiosa. Em virtude disso, supõem-se ser ideal rever a nomenclatura de alguns cargos cuja denominação não satisfaz aos servidores.

Quanto ao **reconhecimento proporcionado** (3.12), há compatibilidade entre a responsabilidade atribuída e a capacidade dos servidores (4.06). Entretanto, o salário pago (2.33), o tratamento dos problemas pessoais (2.69), as oportunidades de contribuir em assuntos importantes (3.13) e as possibilidades de ascensão profissional (3.41) não condizem com as responsabilidades atribuídas. Isto significa dizer que, mesmo admitindo-se a capacidade de trabalho de seus profissionais, a instituição não lhes propicia o reconhecimento merecido. O relativo baixo índice obtido pelo sub-fator em análise reforça a percepção refletida no segundo fator de análise (gráfico 2), em que o **reconhecimento proporcionado** pela política de recursos humanos foi considerado insatisfatório (2,57).

4.2 UNIDADE DE ANÁLISE: Grupos Setoriais

A finalidade deste etapa é a descrição dos resultados da pesquisa, segundo os grupos setoriais previamente definidos. Num primeiro momento, serão analisados os dados básicos referentes aos servidores, logo após, as respostas relativas à percepção dos servidores quanto aos fatores considerados significativos para a análise do clima organizacional na UFSC.

4.2.1 Caracterização dos Grupos Setoriais

Os grupos setoriais foram identificados numericamente de 1 a 6, distribuídos da seguinte forma:

- 1 - Ciências Exatas (CTC/CFM)
- 2 - Ciências da Vida (CCA/CCS/CDS/CCB)
- 3 - Ciências Humanas e Sociais (CCJ/CSE/CFH/CED/CCE)
- 4 - Órgãos suplementares e Colégios (NPD/IU/MUSEU/EDITORIA/BIOTÉRIO/BU
RU/ESAI/COLÉGIOS DE APLICAÇÃO E AGRÍCOLAS)
- 5 - Hospital Universitário (HU)
- 6 - Unidades administrativas (DEMAIS UNIDADES ADMINISTRATIVAS)

4.2.2 Caracterização dos Respondentes por Grupo Setorial

Este item descreve os dados básicos dos servidores pesquisados, de acordo com os grupos setoriais, segundo as variáveis idade, sexo, tempo de serviço, categoria funcional e função.

a) Idade -

TABELA 10 - Distribuição dos servidores por grupos setoriais, segundo a idade.

Grupos Setoriais	Menos de 30 anos	De 30 a 39 anos	De 40 a 49 anos	De 50 a 59 anos	Mais de 59 anos	Total
Um	5	34	35	7	0	81
Dois	11	43	37	12	1	104
Três	8	26	38	16	2	90
Quatro	6	32	19	6	1	64
Cinco	8	54	20	5	1	88
Seis	16	42	36	6	0	100
Total	54	231	185	52	5	527

Fonte: Pesquisa

Observando a tabela acima, constata-se que há uma certa homogeneidade entre os grupos setoriais por categoria de idade, predominando os servidores na faixa etária de 30 a 39 anos, em conformidade com os dados gerais da UFSC (43.8%, conforme tabela 4). Entretanto, no grupo 3 (Ciências sociais e humanas) nota-se um deslocamento desta concentração para a faixa de 40 a 49 anos (42.2%).

Constata-se, ainda, que a maior concentração de respondentes com menos de 30 anos está no grupo 6 (unidades administrativas - 29.6%), ao passo que na faixa dos 50 a 59 anos a concentração está no grupo 3 (Ciências Sociais e Humanas - 30.7%).

b) Sexo

TABELA 11 - Distribuição dos servidores por grupos setoriais, segundo sexo.

Grupos Setoriais	Masculino	Feminino	Total
Um	51	30	81
Dois	60	44	104
Três	51	39	90
Quatro	36	28	64
Cinco	38	50	88
Seis	68	32	100
Total	304	223	527

Fonte: Pesquisa

Em todos os grupos setoriais; com exceção do grupo 5 (Hospital Universitário, 43.1%), há predomínio de respondentes do sexo masculino. Esta característica pressupõe-se estar associada com a própria cultura, onde algumas profissões estão relacionadas com o sexo.

No caso do grupo 6, verifica-se que a concentração de respondentes do sexo masculino ficou acima da média da universidade (57,7) com 68.0%.

c) Tempo de Serviço

TABELA 12 - Distribuição dos servidores por grupos setoriais, segundo o tempo de serviço.

Grupos Setoriais	Menos de 5 anos	De 5 a 9 anos	De 10 a 14 anos	De 15 a 19 anos	Mais de 19 anos	Total
Um	11	11	22	31	6	81
Dois	18	13	26	35	12	104
Três	23	13	8	28	18	90
Quatro	9	7	19	25	4	64
Cinco	8	19	52	8	1	88
Seis	14	14	33	29	10	100
Total	83	77	160	156	51	527

Fonte: Pesquisa

Na tabela 12, nota-se que o grupo 3 (Ciências Humanas e Sociais) apresenta as maiores concentrações de servidores, tanto na faixa menos de 5 anos (27.7%) como acima de 29 anos (35.3%).

Em contrapartida, o grupo 5 (Hospital Universitário) concentra a maioria de seus servidores (59.1%) na faixa de 10 a 14 anos, o que está bem acima da média da universidade (30.4%), talvez pelo fato de ter iniciado suas atividades em 1980.

d) Categoria Funcional

TABELA 13 - Distribuição dos respondentes por grupos setoriais e categoria funcional estratificando os docentes por (carga horária) regime de trabalho e os técnicos-administrativos por nível operacional.

Grupos Setoriais	Técnico. Administrativo				Docente			Total
	NA	NM	NS	Total	20/40	DE	Total	
Um	1	24	3	28	3	50	53	81
Dois	7	25	8	40	18	46	64	104
Três	1	20	6	27	9	54	63	90
Quatro	13	22	14	49	2	13	15	64
Cinco	8	50	29	87	1	0	1	88
Seis	10	63	21	94	0	6	6	100
Total	40	204	81	325	33	169	202	527

Fonte: Pesquisa

Um dos detalhes mais relevantes desta tabela refere-se à distribuição das categorias funcionais entre os grupos setoriais, onde 89.1% dos servidores docentes encontram-se nos

grupos setoriais 1, 2 e 3, ao passo que 70.7% dos técnicos administrativos estão distribuídos entre os grupos setoriais 4, 5 e 6. Conclui-se que as atividades acadêmicas estão centradas nos três primeiros grupos setoriais, restando aos outros a maior parte das atividades administrativas.

Nota-se ainda que a maior concentração de servidores técnico-administrativos de nível de apoio está no grupo 4 (órgãos suplementares e colégios, 32.5%), enquanto que no grupo 6 (unidades administrativas) encontram-se os de nível médio (30.8%) e os de nível superior no grupo 5 (hospital universitário, 35.8%).

Nos grupos setoriais 1, 2 e 3, mais ligados às atividades-fim, predominam os funcionários do nível médio (72.6%), enquanto que os do nível de apoio representam apenas 9,4%. Deduz-se que esta distribuição esteja relacionada com a atividades de atendimento aos alunos (nível médio) e a terceirização dos serviços de limpeza (nível de apoio).

Do total de docentes com carga horária parcial (20 e 40h), 54.5% concentram-se no grupo 2 (ciências da vida), talvez em função de um elevado número de profissionais dessa área terem mais de um vínculo empregatício ou exercerem atividades de caráter autônomo.

Dos docentes pesquisados no grupo 1 (ciências exatas) apenas 5.6% são de tempo parcial. Isso leva a crer que os professores desse grupo setorial priorizam o vínculo com a UFSC, talvez em função da disponibilidade de equipamentos indispensáveis ao desenvolvimento de novas tecnologias.

e) Função

TABELA 14 - Distribuição dos servidores por grupos setoriais, segundo a função e a categoria funcional.

Grupos Setoriais	Ocupa cargo de chefia		Não ocupa cargo de chefia		Total
	Tec.Ad.	Docente	Tec.Ad.	Docente	
Um	3	4	25	49	81
Dois	5	7	35	57	104
Três	5	5	22	58	90
Quatro	7	2	42	13	64
Cinco	7	0	80	1	88
Seis	17	3	77	3	100
Total	44	21	281	181	527

Fonte: Pesquisa

Na distribuição dos servidores por grupos setoriais, função e categoria funcional, o maior número de chefias ocupadas por técnico-administrativos está no grupo 6 (unidade administrativa), com 38.6%, visto que neste grupo está concentrada a maioria das atividades administrativas da instituição.

Nos grupos setoriais 1, 2 e 3, representados pelos centros de ensino, verifica-se homogeneidade no número de chefias ocupadas por funcionários administrativos, possivelmente em decorrência destes grupos setoriais apresentarem estruturas relativamente idênticas, diferenciando-se somente das áreas de atuação.

Do total dos cargos de chefia exercidos por docentes, 23.8% estão relacionados com atividades-meio, provavelmente porque, de acordo com o regimento da instituição, mesmo na atividade administrativa, alguns cargos são de exclusiva competência docente.

Sobre o mesmo sub-fator, consta-se que no grupo 2 (ciências da vida) ocorre a maior concentração de chefias docentes (33.3%). Isto talvez possa ser atribuído ao fato de que muitos professores da área de saúde exerçam chefia no HU, mantendo seu vínculo com o órgão de origem.

4.2.3 Análise dos Fatores e Sub-Fatores do Clima Organizacional por Grupo Setorial

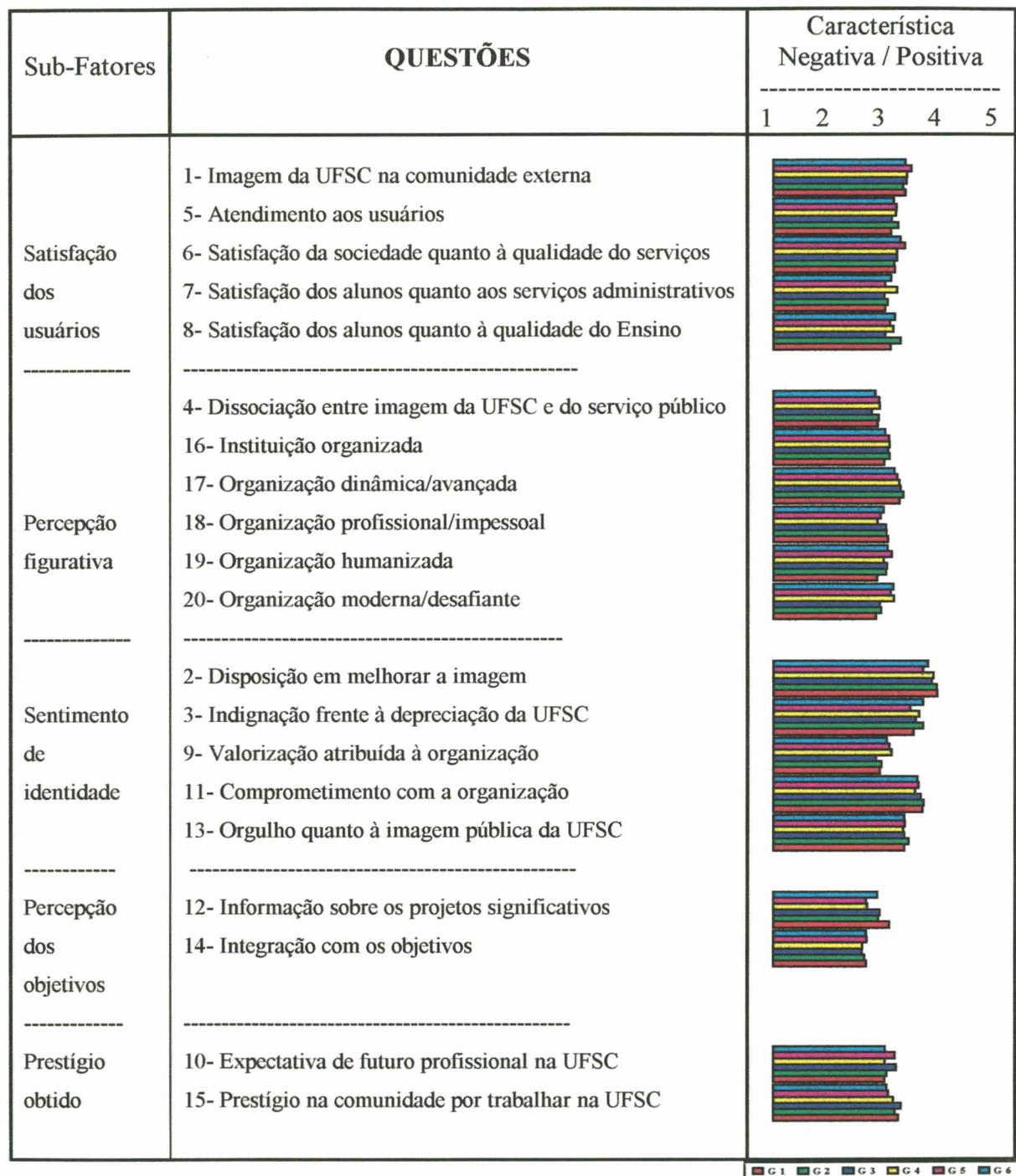
O perfil dos grupos setoriais tem por finalidade demonstrar as tendências das médias, servindo ainda para desenvolver a análise comparativa entre eles, demonstrando, de acordo com os objetivos da pesquisa, o clima predominante no conjunto das unidades que constituem os grupos setoriais.

A análise prévia destes perfis tem demonstrado, além de uma certa homogeneidade entre eles, também um grau de relativa semelhança com o perfil verificado na análise da UFSC. Em razão disso, serão enfatizadas as características determinantes das especificidades de cada setorial.

4.2.3.1 Fator Imagem e Avaliação

Analisando o gráfico 7, que retrata o perfil das respostas dos servidores selecionadas em cada grupo setorial segundo os sub-fatores que compõem o fator *imagem e avaliação*, observa-se que não há variação significativa no que se refere à percepção dos servidores quanto à **satisfação dos usuários**.

GRÁFICO 07 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com os grupos setoriais, segundo os sub-fatores que compõem o fator *Imagem e Avaliação*.



Os dados do gráfico constam do Anexo IV.

Entretanto, observando as diversas afirmativas que compõem este sub-fator, verifica-se que a satisfação está mais relacionada com a imagem da UFSC na comunidade externa, com índices que variam 3.67 a 3.90, sendo este último correspondente ao grupo 5 (Hospital Universitário). Por outro lado, o menor grau de satisfação refere-se, em todos os grupos setoriais, à qualidade dos serviços administrativos oferecidos aos alunos, considerada apenas razoável, sendo que o menor índice (3.12) ocorreu no grupo 3 (Ciências Humanas e Sociais).

No que concerne à **percepção figurativa** verificam-se pequenas variações entre as médias dos grupos setoriais, com tendência ligeiramente positiva. Todavia, na afirmativa que correlaciona a UFSC com a imagem depreciativa do serviço público, verificam-se índices negativos em todos os grupos setoriais, indicando, portanto que os servidores intuitivamente estabelecem esta associação.

No que se refere ao profissionalismo e impessoalidade da organização, destaca-se que o grupo 4 (órgãos suplementares colégios) projetou um índice negativo (2.92), o que significa dizer que a UFSC é clientelista. Porém nos outros grupos setoriais esta afirmativa não é menos negativa. Já para o grupo 3 (Ciências Sociais e Humanas), a organização não é moderna e nem desafiante (2.98), enquanto que para o grupo 1 (Ciências Exatas), além disto, ela também é pouco humanizada (2.98). Por outro lado, todos os grupos setoriais consideram a organização como uma instituição dinâmica e avançada, destacando-se o grupo 2 (Ciências da Vida), com média 3.67.

O **sentimento de identidade** dos servidores com a instituição é considerado bom, especialmente em sua disposição de melhorar a imagem da organização e comprometer-se com ela, com médias superior a 4, em todos os grupos setoriais. Constata-se ainda que os servidores se sentem indignados quando ouvem alguém depreciando a UFSC, destacando-se que esta indignação ocorre tanto na atividade-meio como fim, sendo maior nos grupos setoriais 2 (Ciências da Vida, 4.23) e 6 (Unidades Administrativas, 4.22). As médias da afirmativa 9 refletem que os servidores não prestigiam muito a organização, sendo que o grupo 3 (Ciências Sociais e Humanas) foi o único que apresentou índice negativo (2.88).

Há consenso entre os grupos setoriais de que a **percepção dos objetivos** organizacionais é baixa, especialmente do ponto de vista da integração, onde todas as médias foram negativas. Entretanto, no que se refere-se à informação sobre os projetos mais significativos da UFSC, os grupos setoriais 1 (Ciências Exatas, 3.30) e 3 (Ciências Sociais e Humanas, 3.00), consideram-na razoável, enquanto que para os outros o nível de

informação é pouco satisfatório. Destaca-se que as menores médias estão relacionadas com os grupos setoriais 4, 5 e 6, onde predominam as atividades técnico-administrativas. Deduz-se, então, que os funcionários destes setores, talvez por estarem mais voltados para as atividades burocráticas, têm dificuldades em manterem-se informados sobre os grandes projetos da organização.

No caso dos grupos setoriais relacionados com a atividade-fim, observa-se que a média é positiva nos grupos setoriais 1 e 3, enquanto que no grupo 2 (Ciências da Vida) é negativa (2.96). Constata-se, neste grupo setorial, a predominância de docentes em regime de tempo parcial (20 e 40h), permitindo deduzir que estes profissionais estão mais preocupados com suas atividades individuais do que com as organizacionais.

No que tange ao sub-fator **prestígio obtido**, as médias dos grupos setoriais continuam homogêneas, com tendência de razoável para bom. No entanto, nos grupos setoriais 1, 2 e 3, mais relacionados com atividades acadêmicas, a perspectiva de prestígio é mais relevante, destacando-se o grupo 1 (Ciências Exatas, 3.61). Já nos grupos setoriais predominantemente administrativos, a menor média verificou-se no grupo 6 (índice 3.19), havendo, portanto, menor expectativa de futuro profissional do que em relação aos docentes. O prestígio obtido por trabalhar na UFSC apresenta índices positivos tanto nos grupos setoriais relacionados com atividade-meio como fim, sendo, todavia, considerado mais satisfatório entre os servidores que atuam na área acadêmica.

4.2.3.2 Fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos

A seguir descreveremos algumas interrelações sobre o *fator desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos*, destacando os pontos considerados mais importantes em cada grupo.

No sub-fator **condições de progresso profissional**, verifica-se que as médias em todos os grupos setoriais são negativas, significando que, na perspectiva dos servidores, as possibilidades de ascensão profissional são baixas. Por consequência, as afirmativas relacionadas com este sub-fator demonstram também predominância negativa, com exceção da questão referente à contribuição do treinamento para o progresso funcional, que é considerada razoável. No grupo 4 (Órgãos Suplementares) esta contribuição é considerada pouco satisfatória (2.90).

GRÁFICO 08 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com os grupos setoriais, segundo os sub-fatores que compõem o fator *Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos.*



Os dados do gráfico constam do Anexo IV.

No que tange ao segundo sub-fator, os índices dos grupos setoriais demonstraram, na visão dos servidores, um baixo reconhecimento proporcionado pela organização. Esta falta de reconhecimento é notada através das afirmativas que evidenciam uma política de recursos humanos onde o desempenho profissional é pouco valorizado, as oportunidades aos profissionais mais competentes são baixas e a remuneração em relação ao mercado de trabalho é inadequada. Por sua vez, apenas o grupo 1 (Ciências Exatas) divergiu destas afirmações e, unicamente, no tocante às oportunidades oferecidas aos profissionais competentes (3.07).

Na seqüência, análise do sub-fator **justiça predominante**, segundo os grupos setoriais em estudo. No conjunto das médias, constata-se que somente o grupo 1 (Ciências Exatas) se enquadrou na faixa denominada regular (3.04), enquanto que os demais grupos setoriais apresentaram média negativa. Isto fica mais evidenciado quando os respondentes apontaram tendências poucas satisfatórias sobre a capacidade do sistema de avaliação em premiar a competência profissional. Por outro lado, se se compara os grupos setoriais de atividades acadêmicas com os administrativos, estes últimos apresentam médias bem mais baixas.

No **comprometimento e interesse pelo trabalho**, as médias dos grupos setoriais pesquisados gravitam em torno de 4, sendo consideradas muito positivas. No entanto, na afirmativa conhecimento e cumprimento de normas e regulamentos, os respondentes do grupo 2 (Ciências da Vida) obtiveram média 3.86, inferior à dos outros grupos setoriais de atividades semelhantes. Isto, talvez, esteja relacionado com o tempo dedicado à instituição, uma vez que neste grupo setorial predomina o regime de tempo parcial. Entre os grupos setoriais mais identificados com atividades administrativas verificam-se médias equivalentes.

Na afirmativa importância da ambientação na vida universitária, evidencia-se que os respondentes consideram esta alternativa como altamente positiva, em todos os grupos setoriais. Da mesma forma, insere-se neste nível a questão referente à assiduidade e pontualidade no serviço, havendo equilíbrio entre os grupos setoriais, tanto no âmbito das atividades-fim quanto meio. Não obstante as médias relacionadas ao comprometimento tenham sido elevadas, acima de 4 em todos os grupos setoriais, a vontade de melhoria do desempenho já não é a mesma, especialmente nos grupos setoriais orientados para atividades acadêmicas, com índices próximos de 3.

A **qualidade dos benefícios** oferecidos pela UFSC é considerada razoável em todos os grupos setoriais, com médias que oscilam entre 3.21 (área acadêmica) e 3.48 no grupo 6 (unidades administrativas). Analisando individualmente cada uma das afirmativas que compõem este sub-fator, verificam-se médias pouco discrepantes entre os grupos setoriais. Destaca-se, entretanto, que são sempre levemente superiores entre os respondentes do grupo 6 (unidades administrativas), conforme se pode observar no perfil do gráfico 8. Esta tendência talvez esteja relacionada ao fato de que este grupo setorial comporte a maior concentração de técnico-administrativos (28.9%), categoria onde os salários são relativamente mais baixos, criando assim maior dependência em relação aos benefícios.

Por outro lado, os serviços de assistência médica e ambulatório médico são considerados de melhor qualidade (3.11 e 3.23) pelos respondentes do 5 (Hospital Universitário), talvez devido ao fato dos servidores deste setor terem maior facilidade de acesso a esses benefícios.

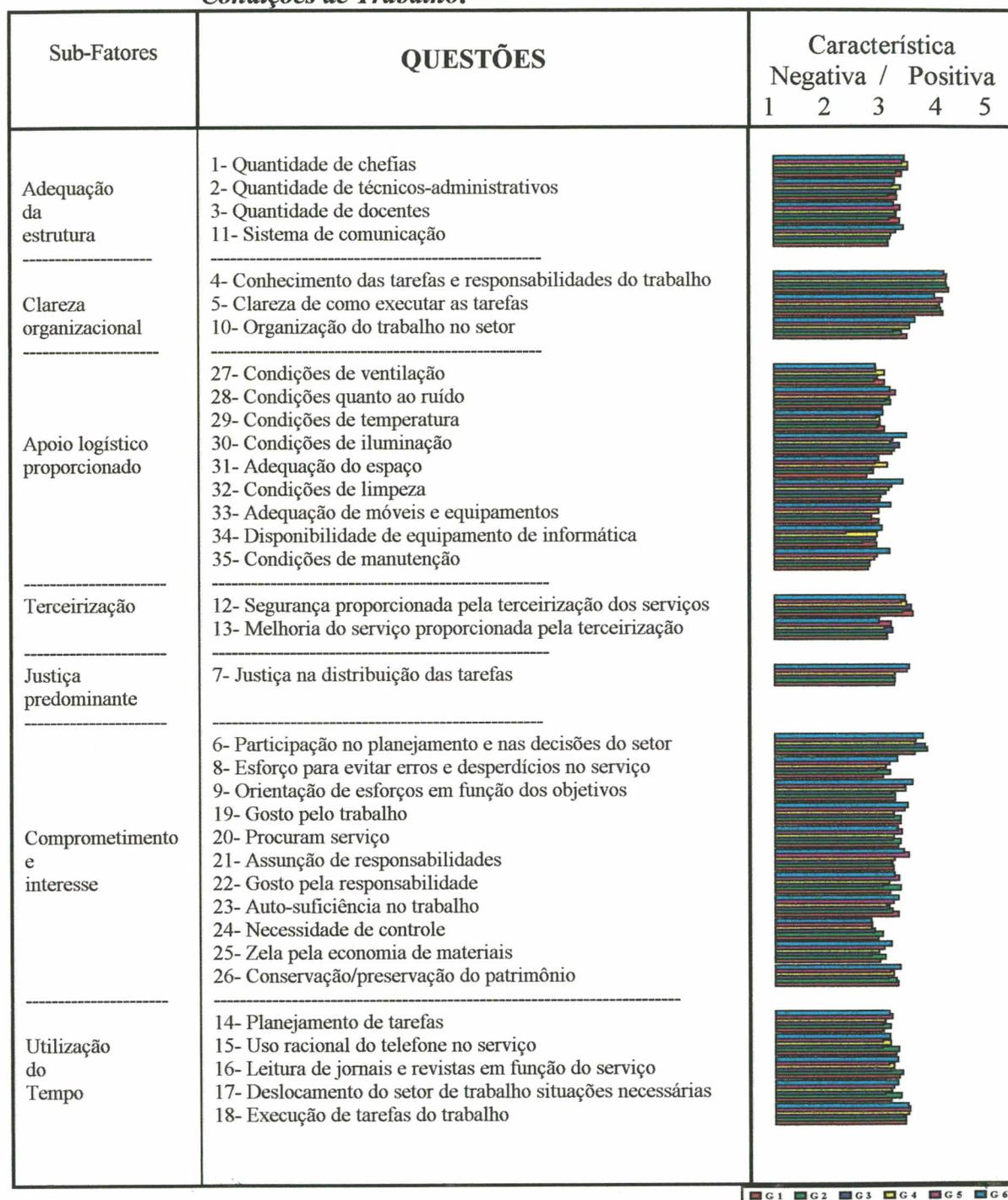
4.2.3.3 Fator Organização e Condições de Trabalho

A análise do gráfico 9, *organização e condições de trabalho*, demonstra a maior similaridade de percepção nas afirmativas dos grupos setoriais em relação ao conjunto de fatores pesquisados. Observa-se, entretanto, que as médias entre os sub-fatores variam bastante, indo de pouco satisfatório (2) a bom (4), porém mantendo-se homogêneas entre os grupos setoriais.

A única exceção ocorreu no sub-fator **apoio logístico proporcionado**, onde o grupo 6 (Unidades Administrativas) sobressaiu-se com 3.13, principalmente em relação às condições de manutenção e limpeza e à disponibilidade e adequação de móveis e equipamentos. Nos outros grupos setoriais, os índices foram negativos, indicando que as condições de trabalho são consideradas pouco satisfatórias. Destaca-se, ainda, que a questão referente à disponibilidade de equipamentos de informática apresentou índices negativos em todos os grupos setoriais, especialmente no Hospital Universitário (grupo 5), com o menor índice de toda a pesquisa (1.95).

A **terceirização dos serviços** foi considerada como positiva por todos os grupos setoriais, com exceção do grupo 6 (Unidades Administrativas, 2.86). Portanto, conclui-se que a maioria dos servidores entendem ter havido uma melhoria regular na qualidade dos serviços prestados por terceiros. Esta diferença de percepção talvez esteja relacionada ao

GRÁFICO 09 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com os grupos setoriais, segundo os sub-fatores que compõem o fator *Organização e Condições de Trabalho*.



Os dados do gráfico constam do Anexo IV.

fato de que estes serviços não apresentam a mesma intensidade neste grupo setorial, em comparação com os outros locais.

Comparando os grupos setoriais, com base nas questões que envolvem o **comprometimento e a utilização do tempo**, visualiza-se uma tendência para médias inferior a regular nas respostas do grupo 3 (Ciências Sociais e Humanas). Observa-se que estas questões estão relacionadas com o comportamento no trabalho, destacando-se: o esforço para evitar erros e desperdícios (2,77); gosto pela responsabilidade (2,95); necessidade de controle (2,77); zelo pela economia de materiais (2,66); planejamento de tarefas(2,95) e uso racional do telefone (2,93).

4.2.3.4 Fator Relacionamento Interpessoal

O fator *relacionamento interpessoal* pode ser caracterizado como de muita similaridade entre os grupos setoriais, destacando-se alguns aspectos relevantes. Na questão referente ao relacionamento entre os técnico-administrativos, constata-se uma percepção mais positiva nos grupos setoriais voltados para atividades de caráter administrativo, ao passo que estes grupos setoriais consideram o relacionamento entre técnicos e professores como menos positivo do que aquele percebido pelos grupos setoriais das áreas acadêmicas. Provavelmente este tipo de percepção esteja relacionado com a convivência, ou não, das duas categorias no mesmo ambiente de trabalho.

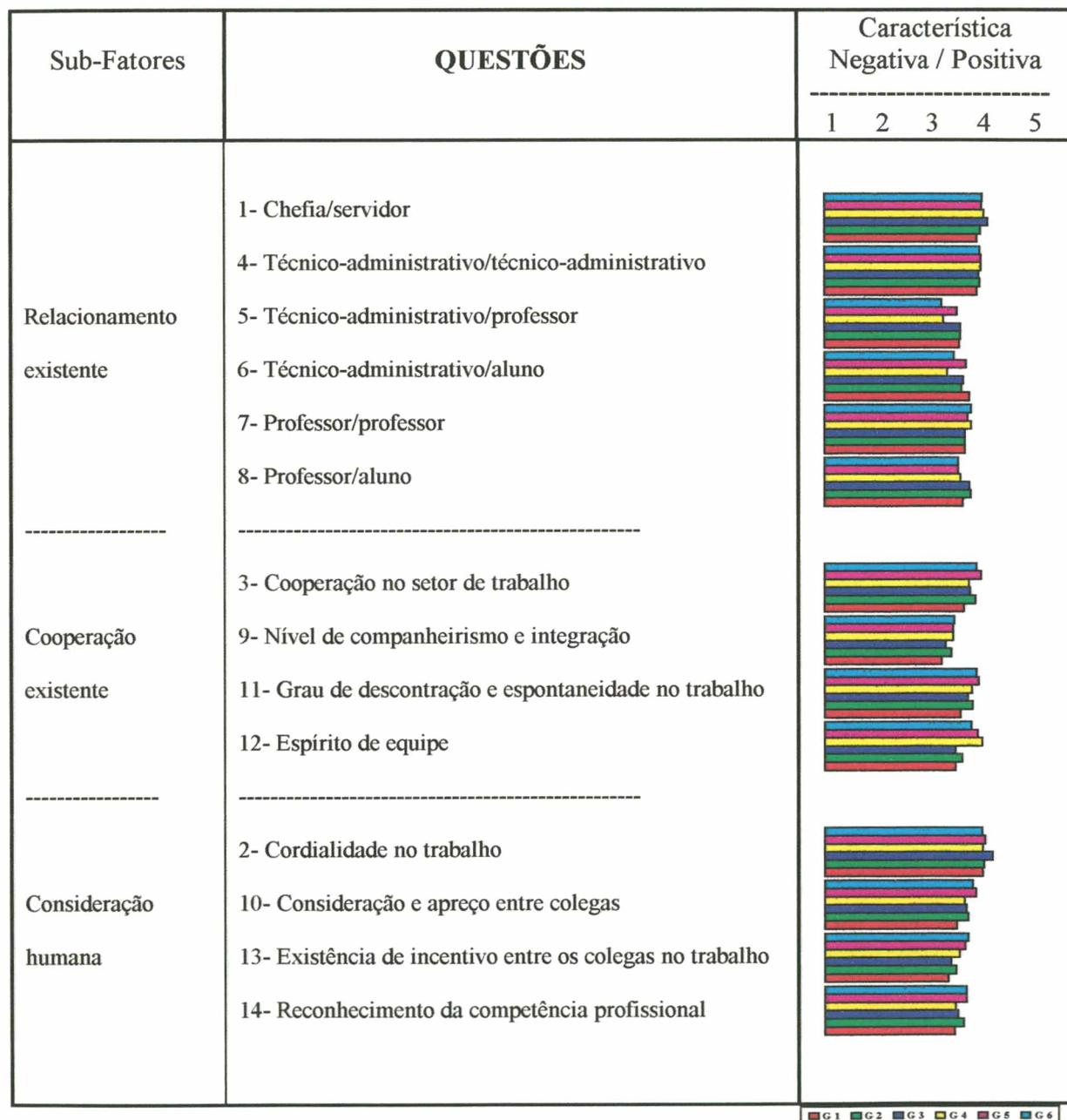
Já na relação chefia/subordinado constatou-se, em todos os grupos setoriais, médias similares e próximas a 4. No entanto, fica evidenciado que no grupo 3 (Ciências Sociais e Humanas) verificou-se o maior índice (4.12) na área acadêmica, enquanto que na área administrativa este índice ficou com os (Órgãos Suplementares e Colégios, 4.03). A menor média ocorreu no grupo 1 (Ciências Exatas, 3.85).

Em contrapartida, os sub-fatores de **cooperação existente** e de **consideração humana** apresentam diferenças muito 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 (2,97), à desconcentração e espontaneidade (3,44), à consideração e apreço (3,34), ao incentivo entre colegas (3,13) e ao reconhecimento da competência profissional (3,21).

Por outro lado, as melhores médias deste conjunto de sub-fatores, cooperação existente e consideração humana, ocorreram na área acadêmica com o grupo 2 (Ciências da Vida). Isto talvez seja pelo fato de que os respondentes entenderem que a proximidade dos

temas ali tratados possibilite ou favoreça uma relação humana mais calorosa. Dentre os grupos setoriais envolvidos com atividades burocrática, o grupo setorial que despontou com maior média positiva foi o do Hospital Universitário, o que reforça a percepção dos servidores lotados no grupo 2.

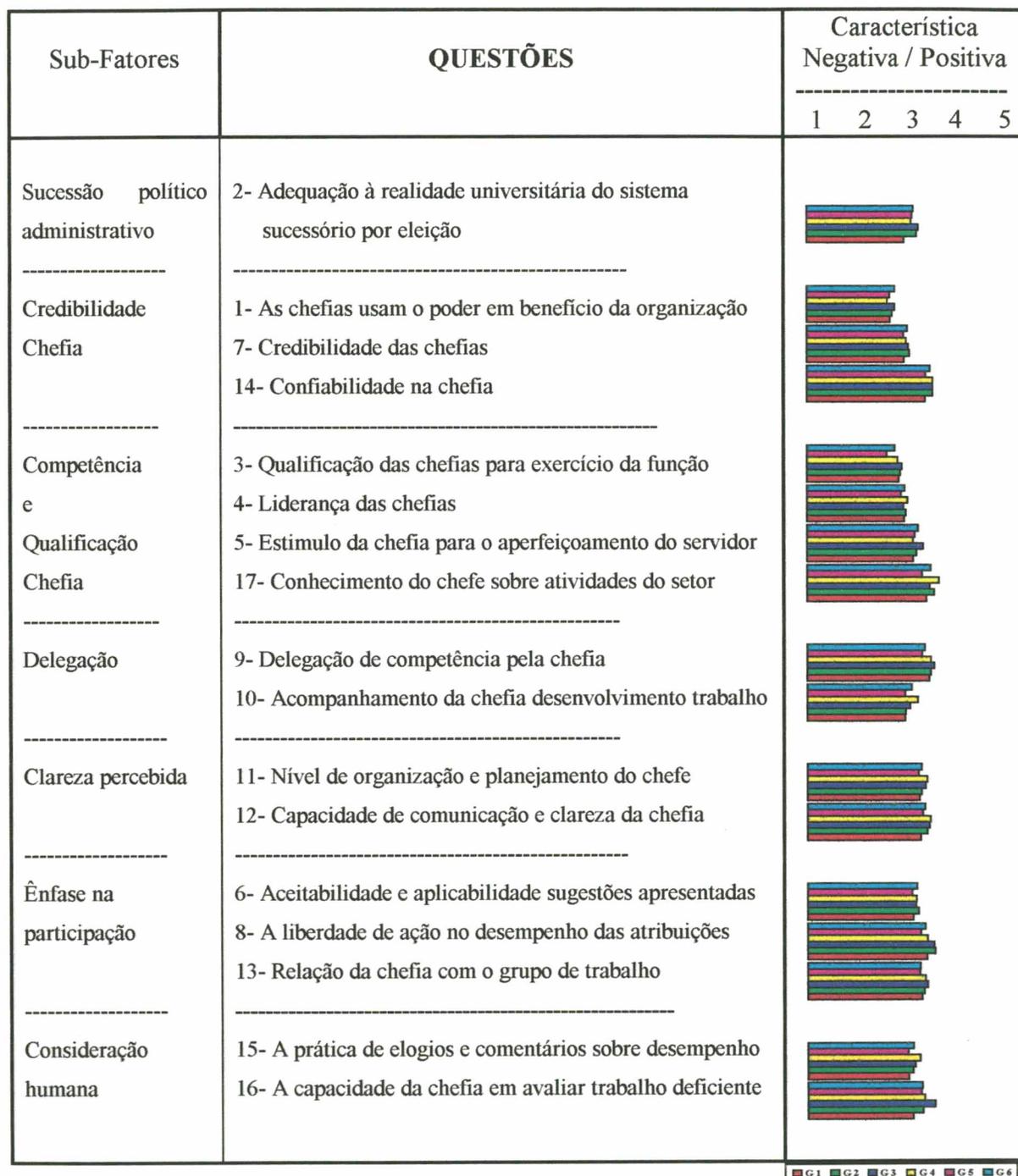
GRÁFICO 10 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com os grupos setoriais, segundo os sub-fatores que compõem o fator *Relacionamento Interpessoal*.



Os dados do gráfico constam do Anexo IV.

4.2.3.5 Fator Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias

GRÁFICO 11 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com os grupos setoriais, segundo os sub-fatores que compõem o fator *Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias*.



Os dados do gráfico constam do Anexo IV.

A análise do sub-fator *sucessão político-administrativa e comportamento das chefias* apresenta, como em todos os demais fatores, um grande equilíbrio entre as respostas apresentadas pelos diversos grupos setoriais, tanto no que se refere às médias dos sub-fatores como às das questões.

Todos os grupos setoriais consideraram o processo eletivo uma forma razoavelmente adequada de proceder a **sucessão político-administrativa**, com médias bastante próximas, sendo a mínima (3.06) apresentada pelo grupo 1 (Ciências Exatas) e a máxima (3.49) pelo grupo 3 (Ciências Sociais e Humanas). Nas áreas administrativas, os índices foram mais homogêneos, mas inferiores à média da área acadêmica.

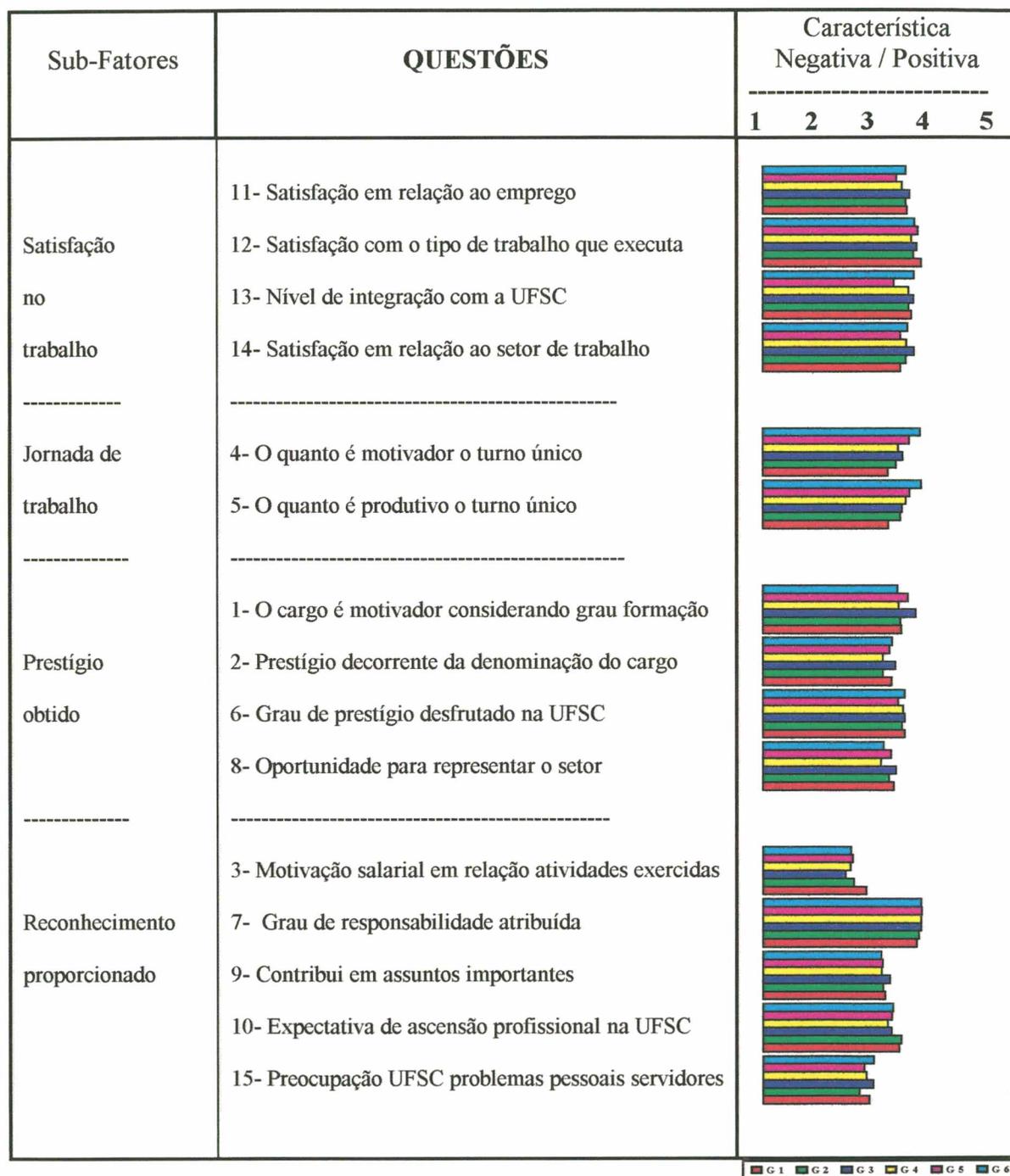
No sub-fator relativo à **credibilidade** das chefias, as respostas oferecidas pelos grupos setoriais também foram bastante homogêneas. Destaca-se que, neste sub-fator, todos os grupos setoriais indicaram que as chefias freqüentemente utilizam o poder em benefício próprio ou de grupos, sendo, assim mesmo, consideradas bastante confiáveis, especialmente pelo grupo 4 (Órgãos Suplementares e Colégios), cujas médias atingiram os índices mais extremados (2.51 e 3.93, respectivamente).

O sub-fator **competência e qualificação** para o exercício da chefia foi considerado razoável por todos os grupos setoriais. Entretanto, ao analisarem-se as afirmativas constata-se uma certa discrepância, uma vez que a qualificação das chefias foi considerada pouco satisfatória, enquanto que o conhecimento sobre as atividades do setor tende a ser considerado bom. Deduz-se, então, que as chefias dos diversos setores da UFSC não exercem liderança. Isto fica evidenciado na questão específica sobre a liderança das chefias.

No grupo 5 (Hospital Universitário) encontram-se as menores médias por pergunta, especialmente em relação à qualificação para a função (2.52), à capacidade de liderança (2.95) e ao conhecimento das atividades do setor (3.59). Os demais sub-fatores são similares em todos os grupos setoriais, com médias consideradas próximas de razoáveis ou regulares, exceto ao relativo à **consideração humana**, que apresentou os menores índices no grupo 1 (Ciências Exatas), principalmente em relação à prática de elogios e comentários sobre o desempenho dos servidores (3.16). É interessante destacar que a mesma situação foi encontrada no fator relacionamento interpessoal (gráfico 10), onde também o grupo 1 apresentou os menores índices em relação à consideração humana e à cooperação existente.

4.2.3.6 Fator Satisfação Pessoal

GRÁFICO 12 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com os grupos setoriais, segundo os sub-fatores que compõem o fator *Satisfação Pessoal*.



Os dados do gráfico constam do Anexo IV.

No fator *satisfação pessoal*, segundo os sub-fatores que o compõem, as médias estão quase que totalmente homogêneas, com índices razoáveis nos diversos grupos setoriais de estudo.

No sub-fator **satisfação no trabalho**, a afirmativa nível de integração com a UFSC, no grupo 5 (Hospital Universitário) atingiu o menor índice. Talvez isto ocorra devido ao fato do hospital ter toda uma estrutura independente, inclusive com atribuições específicas bastante diferenciadas do conjunto da universidade. Ressalta-se, ainda, que os servidores do grupo 5, apresentam muita satisfação quanto ao tipo de trabalho que executam (4.00), contudo, sentem-se apenas razoavelmente satisfeitos em relação ao emprego (3.46) e ao setor de trabalho (3.56).

Quanto à motivação pelo tipo de trabalho, a maioria dos respondentes entende que é grande, em virtude do que a média se aproximou de 4, significando bom em todos os grupos setoriais. Observando os dados sobre a **jornada de trabalho**, o grupo 6 (unidades administrativas) estabeleceu os índices mais positivos, tanto no caso do turno único de trabalho (4.06) como em relação à sua produtividade (4.08).

No que tange ao **prestígio obtido**, seja em relação ao cargo, sua denominação ou ao tipo de trabalho executado, os respondentes entenderam ser satisfatoriamente razoável em todos os grupos setoriais. Verifica-se, ainda, que as maiores médias se estabeleceram no grupo 3 (Ciências Sociais e Humanas, 3.62), enquanto que as menores ocorreram no grupo 4 (Órgãos Suplementares e Colégios), gravitando em torno 3.30.

Já no questionamento sobre se o salário é motivador, em relação às atividades exercidas e às condições de trabalho, os respondentes de todos os grupos setoriais foram unânimes em expressar sua desmotivação, anotando-se a maior intensidade entre os servidores do grupo 3 (Ciências Sociais e Humanas, 2.13). Outro ponto em que índices foram baixos em todos os grupos setoriais, não apresentando disparidades entre si, foi na questão sobre o nível de preocupação da UFSC com os problemas pessoais dos servidores, aproximando-se também de 2,00. É importante verificar ainda que, na visão dos respondentes, o grau de responsabilidade que lhes é atribuída em relação à sua capacidade é alta. Esta situação se verificou em todos os grupos setoriais, sobressaindo-se o grupo 5 (Hospital Universitário, 4.10).

Já em relação à frequência com que os servidores são chamados a contribuir em assuntos importantes, observou-se que é maior entre os servidores que atuam nos grupos

setoriais relacionados com as atividades acadêmicas, sendo que o menor índice verificou-se no grupo 6 (Unidades Administrativas).

4.3 UNIDADE DE ANÁLISE: Variáveis Individuais

4.3.1 Caracterização das Variáveis Individuais

Esta análise foi desenvolvida a partir das variáveis individuais: carga horária semanal (20/40 e dedicação exclusiva), função (gerente e não-gerente), categoria funcional (funcionário e docente) e nível operacional (superior, médio e de apoio), em relação a fatores significativos selecionados para a pesquisa (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, satisfação pessoal).

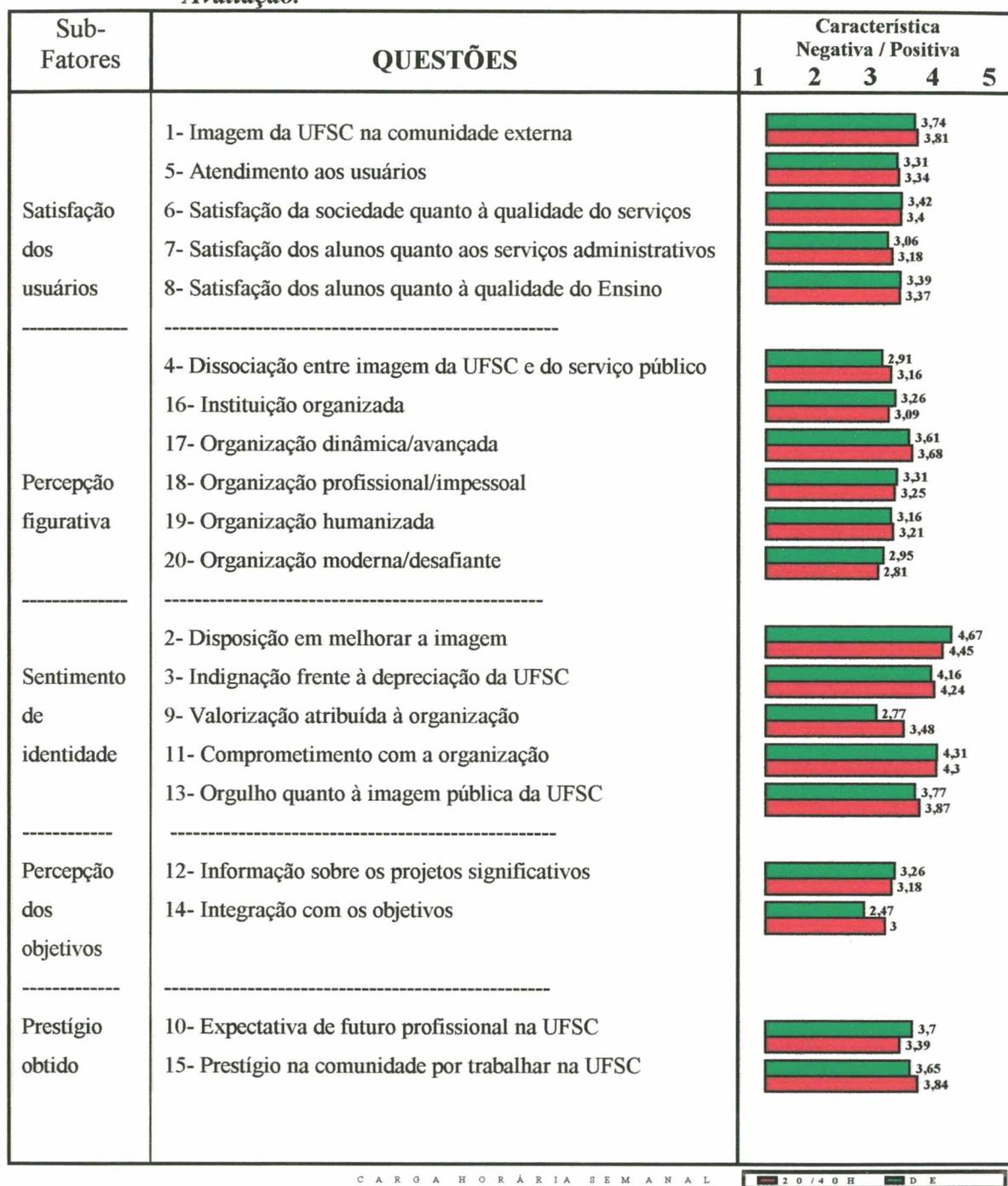
4.3.2 Análise dos Fatores e Sub-Fatores do Clima Organizacional por Carga Horária dos Docente

Considerando que o desempenho e a natureza das tarefas realizadas pelos docentes na UFSC possuem características similares de acordo com o regime de trabalho, para este estudo optou-se pelo agrupamento dos professores de 20 e 40 horas num mesmo grupo. Ao passo que os docentes de dedicação exclusiva formaram o segundo conjunto. Quanto à carga horária, equivale ao número de horas trabalhadas na semana.

Para análise do fator Imagem e Avaliação, optou-se pela exposição descritiva dos sub-fatores considerados significativos que pudessem explicá-los de forma a possibilitar um entendimento conjuntivo deste fenômeno no segmento dos docentes. No que se refere ao sub-fator **satisfação dos usuários**, a média obtida nos dois regimes foi considerada de nível razoável, com os valores atribuídos a cada uma das afirmativas bastante próximos entre si. A maior média corresponde à percepção dos professores 20/40 sobre a imagem da UFSC na comunidade (3.81), enquanto que o menor índice corresponde à percepção do grau de satisfação dos alunos quanto aos serviços administrativos (3.06), visto pelos docentes dedicação exclusiva.

4.3.2.1 Fator Imagem e Avaliação

GRÁFICO 13 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual Carga Horária Semanal (20/40 e dedicação exclusiva), segundo os vários sub-fatores que compõem o fator *Imagem e Avaliação*.



Os dados do gráfico constam do Anexo V.

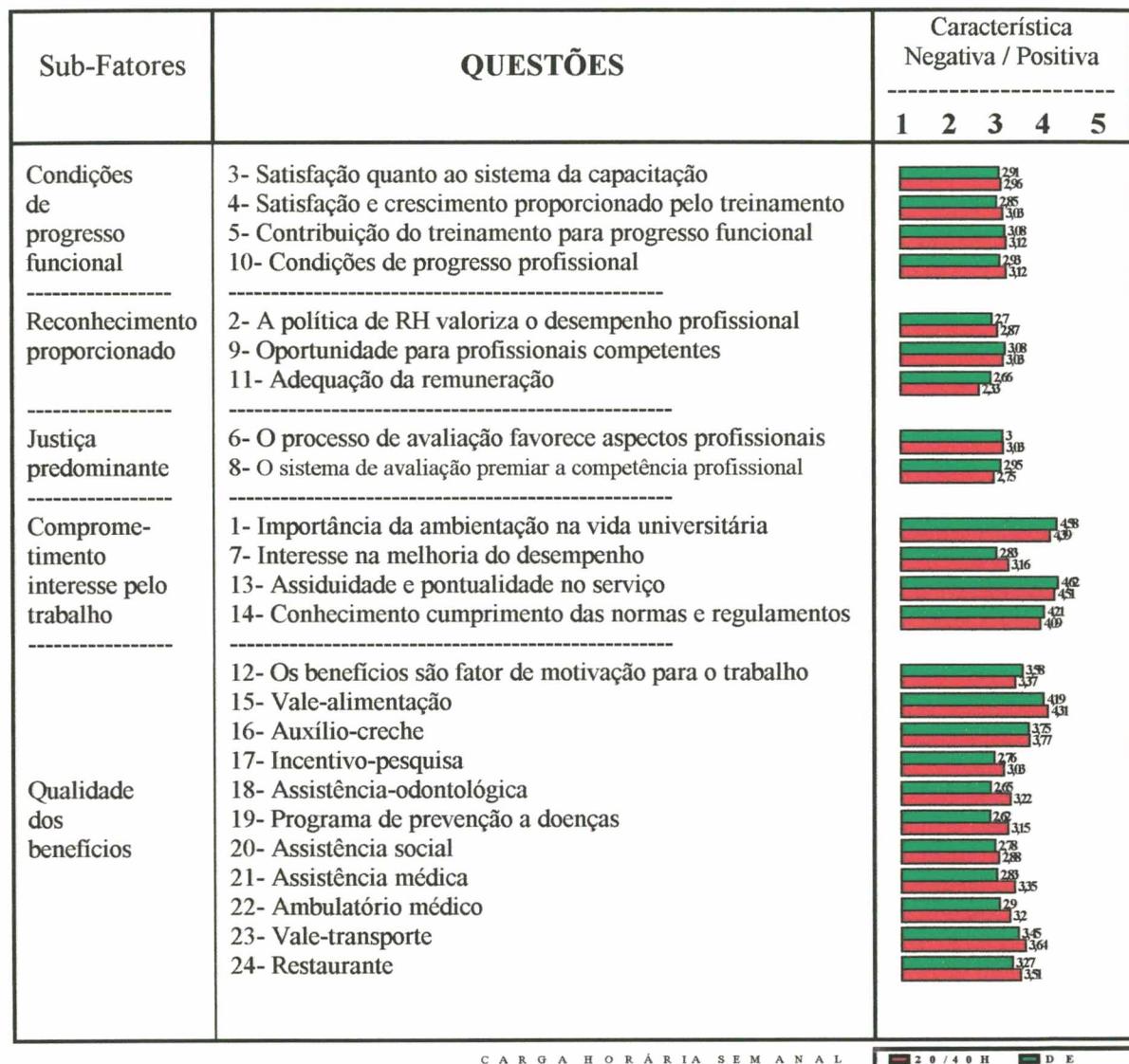
Ao questionar se a universidade é desafiante ou moderna, os docentes 20/40h atribuíram média (2.81), enquanto que os de dedicação exclusiva (2.95). É de se verificar que os docentes, responsáveis pelo aprimoramento dos conhecimentos relevantes da sociedade apresentam uma discrepância perceptiva na forma de funcionamento da instituição: ao mesmo tempo em que admitem serem inovadores não reconhecem a organização como tal.

No sub-fator **sentimento de identidade** notam-se as médias mais relevantes do fator imagem e avaliação, seja por parte dos docentes regime 20/40 (4.07) ou pelos professores dedicação exclusiva (3.93). Estes índices advêm, principalmente, da disposição que os docentes têm em melhorar a imagem da universidade, com médias altamente positivas nos dois regimes, próximas a 4.45 e estimadas como ótimas. Outro fato importante a destacar é a forte indignação dos docentes quando vêem alguém depreciando a imagem da UFSC, seja por parte dos professores que pertencem ao regime 20/40, com média (4.24), como pelos de dedicação exclusiva (4.16). Mas, ao se verificar o quanto eles valorizam e prestigiam a UFSC, as médias demonstram índices muito baixos, principalmente entre os docentes tempo integral (2.77), ao passo que os de regime 20/40 exibem 3.48. É neste conjunto de questões que se verifica a maior diferença das médias nos dois segmentos e, comparativamente, os professores 20/40 valorizam mais a universidade. Ainda com base nas informações apresentadas, é importante verificar o surpreendente distanciamento existente entre o forte sentimento de identidade e a baixa valorização atribuída à organização pelos respondentes dos dois regimes. Comprova-se que mesmo gostando da instituição, eles não a prestigiam. Merece aqui um estudo mais detalhado sobre este item a fim de que se descubra esta falta de interesse dos professores em prestigiar e valorizar a UFSC à altura merecida.

Quanto ao sub-fator **percepção dos objetivos**, os docentes do regime dedicação exclusiva revelam a média (2.87), considerada a mais baixa deste fator, decorrente, certamente, de sua reduzida integração com os objetivos institucionais (2.47). Com base nos dados revelados, observa-se que os professores de forma geral não conseguem adequar suas metas de forma concatenada com os objetivos da universidade, podendo-se dizer que existe um descompasso entre as atividades individuais e organizacionais. Quanto às outras afirmativas deste sub-fator, as médias apresentam-se relativamente homogêneas, consideradas de nível razoável com tendência para bom, nos dois regimes de trabalho.

4.3.2.2 Fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos

GRÁFICO 14 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual Carga Horária Semanal (20/40 e dedicação exclusiva), segundo os sub-fatores que compõem o fator *Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos*.



Os dados do gráfico constam do Anexo V.

Neste fator, as análises concentraram-se na descrição comparativa entre os segmentos definidos (20/40h e dedicação exclusiva - DE) com vistas à obtenção de informações sobre a percepção dos pesquisados quanto ao desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos na UFSC.

No sub-fator **reconhecimento proporcionado**, observam-se índices baixos nos dois regimes, principalmente na afirmativa relacionada com a adequação da remuneração ao mercado de trabalho e à função exercida. Particularmente, entre os docentes de 20/40h a média é 2.33. Deduz-se que o fato dos professores de regime parcial normalmente possuírem outro vínculo empregatício possibilita-lhes uma melhor comparação entre o salário que percebem na UFSC e do mercado de trabalho.

No sub-fator **comprometimento e interesse pelo trabalho**, os docentes do regime 20/40h (4.06) e os de dedicação exclusiva (4.07) demonstraram que a ambientação na vida universitária é de extrema importância ao ingressar na instituição, essencialmente por facilitar a integração com os objetivos organizacionais, bem como obter conhecimento sobre a estrutura, possibilitando, ainda, a ambientação com os colegas de trabalho. Por outro lado, ao se perguntar se os docentes conhecem e cumprem as normas e regulamentos da instituição, a maioria entende que sim, haja visto que as médias apresentadas foram superiores a 4.5 nos dois segmentos. Além disso, face às médias apresentadas, próximas de ótimo, os docentes consideram-se assíduos e pontuais no cumprimento de suas atividades ou funções. Os docentes 20/40h apresentaram maior interesse na melhoria de seu desempenho, em vista de que as médias reveladas na pesquisa (3.16) são superiores às dos professores em dedicação exclusiva (2.83).

Sobre a capacidade do sistema de avaliação em premiar a competência profissional, os docentes com dedicação exclusiva (2.95) são os que têm maior expectativa dessa possibilidade. Como se vê, a média apresentada é considerada pouco satisfatória. Por isso, é importante que se faça uma análise do atual sistema de avaliação, a fim de detectar suas possíveis carências ou deficiências e adequá-lo às aspirações dos servidores e aos interesses da organização.

No que se refere aos **benefícios entendidos como legais** (vale-alimentação, auxílio-creche e vale-transporte), os professores de um modo geral disseram que são de qualidade boa, e o vale-alimentação classificado como de qualidade ótima. Por outro lado, ao analisarem-se as questões relacionadas com os benefícios assistenciais, constatam-se médias baixas, principalmente na visão dos docentes em dedicação exclusiva. Convém notar que os resultados demonstram claramente a supremacia da qualidade dos benefícios legais em relação aos assistenciais. A par disso, sugere-se uma pesquisa de maior abrangência para detectar as possíveis diferenças de percepção entre as categorias e identificar os fatores relacionados com os baixos índices atribuídos aos benefícios assistenciais.

4.3.2.3 Fator Organização e Condições de Trabalho

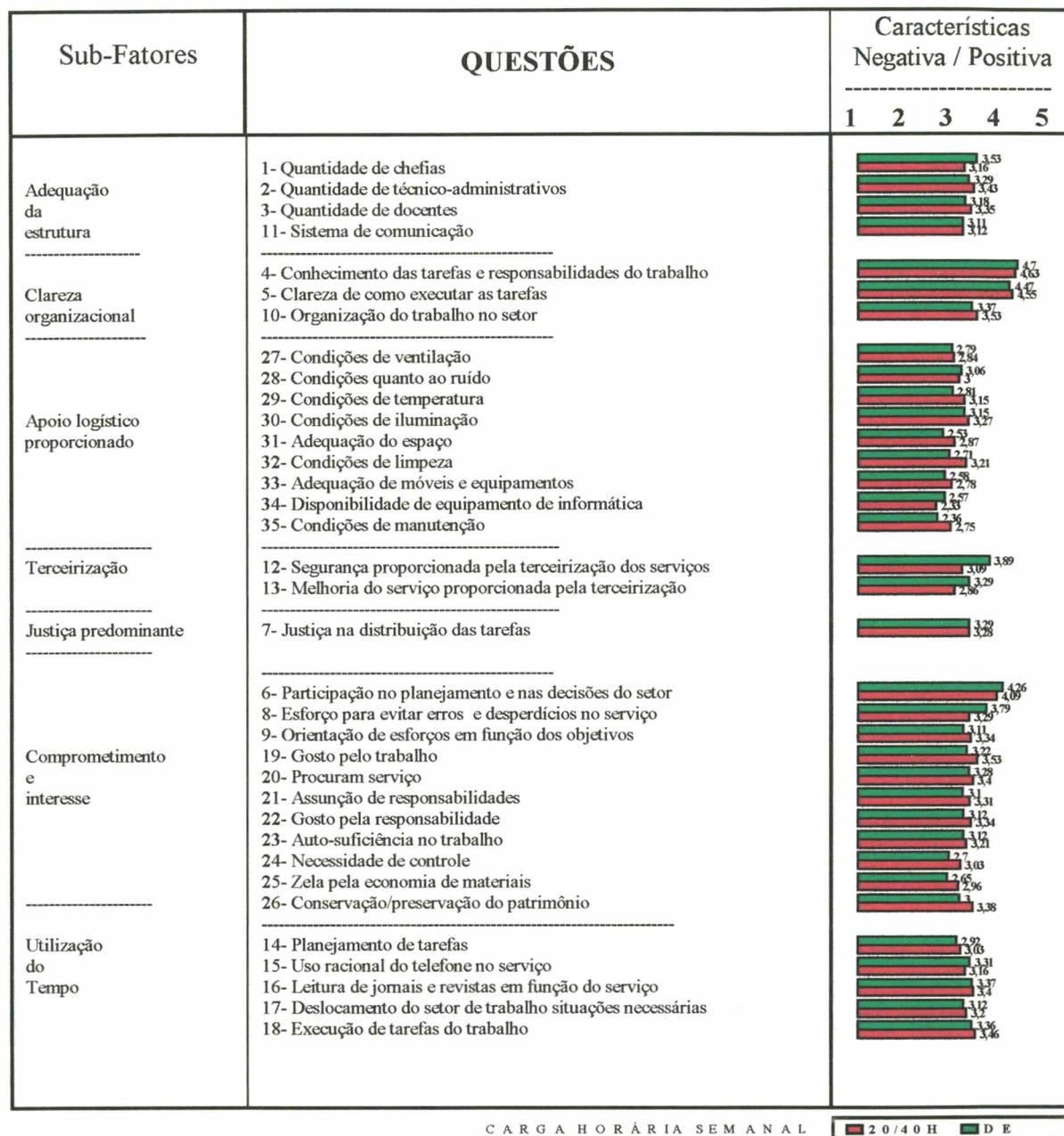
Um exame do gráfico (15) mostra que o processo de terceirização causa mais insegurança entre os professores de dedicação exclusiva (3.85) do que nos de regime 20/40h (3.09). É provável que isto decorra do fato de que os professores em regime parcial, tendo outro vínculo empregatício, não estariam tão preocupados com as conseqüências do processo de terceirização. Quanto à melhoria da qualidade dos serviços, originada com a introdução do processo de terceirização, não houve alterações significativas, na perspectiva dos professores dedicação exclusiva, visto que o nível de execução dos serviços desenvolvidos pelos servidores da UFSC encontra-se em patamares idênticos aos praticados pela terceirização.

No que tange ao sub-fator apoio logístico, as médias estão baixas, principalmente na percepção dos docentes dedicação exclusiva, tendo-se em vista a inadequação do espaço físico (2.53), dos móveis e utensílios (2.78), a falta de equipamentos de informática (2.57), as reduzidas condições de manutenção (2.36), as precárias condições de limpeza das instalações físicas (2.77) e as condições ambientais de temperatura pouco favoráveis (2.81). Já os docentes de 20/40h percebem-no de forma mais satisfatória, exceto na questão disponibilidade de equipamento de informática (2.33). Devido a este descontentamento generalizado seria recomendável que a instituição desenvolvesse programas e projetos específicos que proporcionassem melhores condições de trabalho. Com essa medida, espera-se que os servidores venham apresentar um padrão de desempenho mais adequado ao apoio logístico oferecido pela organização e, conseqüentemente, resultando em maior satisfação dos usuários.

Um outro ponto importante a destacar é que, no entendimento dos docentes de regime parcial (3.29), há menos desperdícios de materiais por parte dos servidores do que na percepção dos docentes em dedicação exclusiva (2.79). Já em relação à necessidade de controle sobre as atividades profissionais dos servidores, os dois grupos divergem: para os docentes de tempo integral a necessidade de controle é menor (2.70) do que para os docentes de tempo parcial (3.03). É possível interpretar que este fenômeno de diferenças perceptivas possa estar relacionado com o tempo de permanência dos docentes na instituição.

Ressalta-se ainda que, na visão dos docentes, os servidores utilizam a maior parte do seu tempo de forma razoavelmente adequada (3.31 para 20/40 e 3.28 para dedicação

GRÁFICO 15 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC de acordo com a variável individual Carga Horária Semanal (20/40 e dedicação exclusiva), segundo os sub-fatores que compõem o fator *Organização e Condições de Trabalho*.



Os dados do gráfico constam do Anexo V.

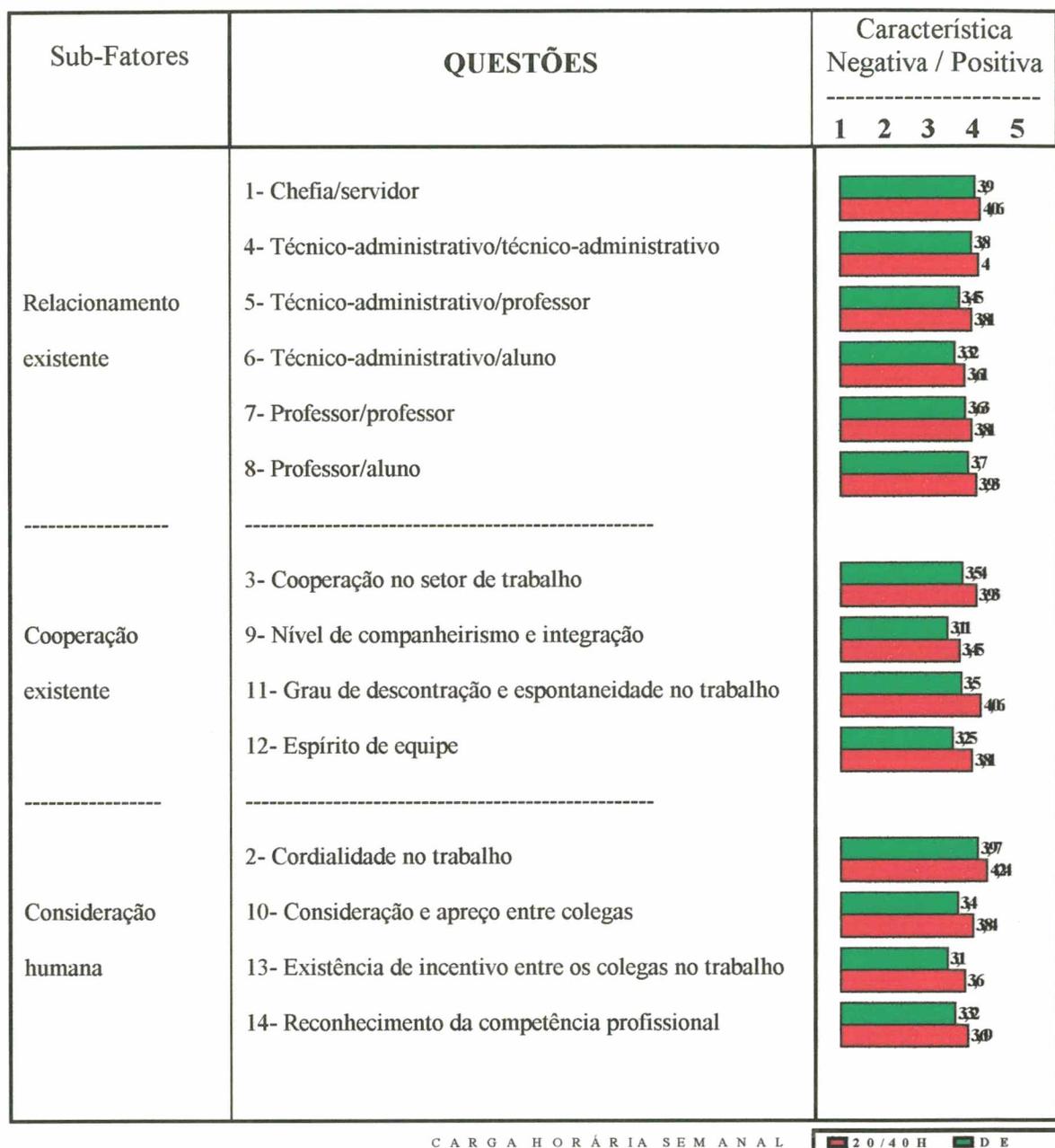
exclusiva), seja planejando as tarefas ou executando suas atividades rotineiras. Observa-se que há uma utilização razoavelmente racional do telefone com finalidades laborais

(3.16/3.31), o mesmo ocorrendo com os deslocamentos dos postos de trabalho (3.20/3.17), bem como com a leitura de jornais e revistas (3.40/3.37).

4.3.2.4 Relacionamento Interpessoal

Observando o sub-fator relacionamento existente, verifica-se que não há diferenças significativas de percepção entre os dois grupos de professores. Mesmo assim, notam-se índices mais baixos nas respostas dos docentes em dedicação exclusiva. Esta constatação torna-se mais aparente na afirmativa relacionada com o grau de descontração e espontaneidade no trabalho (4.06 para o regime 20/40h, contra 3.50 no regime de dedicação exclusiva). Em menor escala, a diferença de percepção se mantém, seja quanto ao espírito de equipe (3.81 contra 3.25) quanto à cordialidade no trabalho (4.24 contra 3.97). Ressalta-se, por fim, que as médias verificadas neste fator de um modo geral foram consideradas boas, podendo-se deduzir que predomina um ambiente de harmonia, cordialidade, descontração e espírito de equipe entre as categorias existentes na universidade.

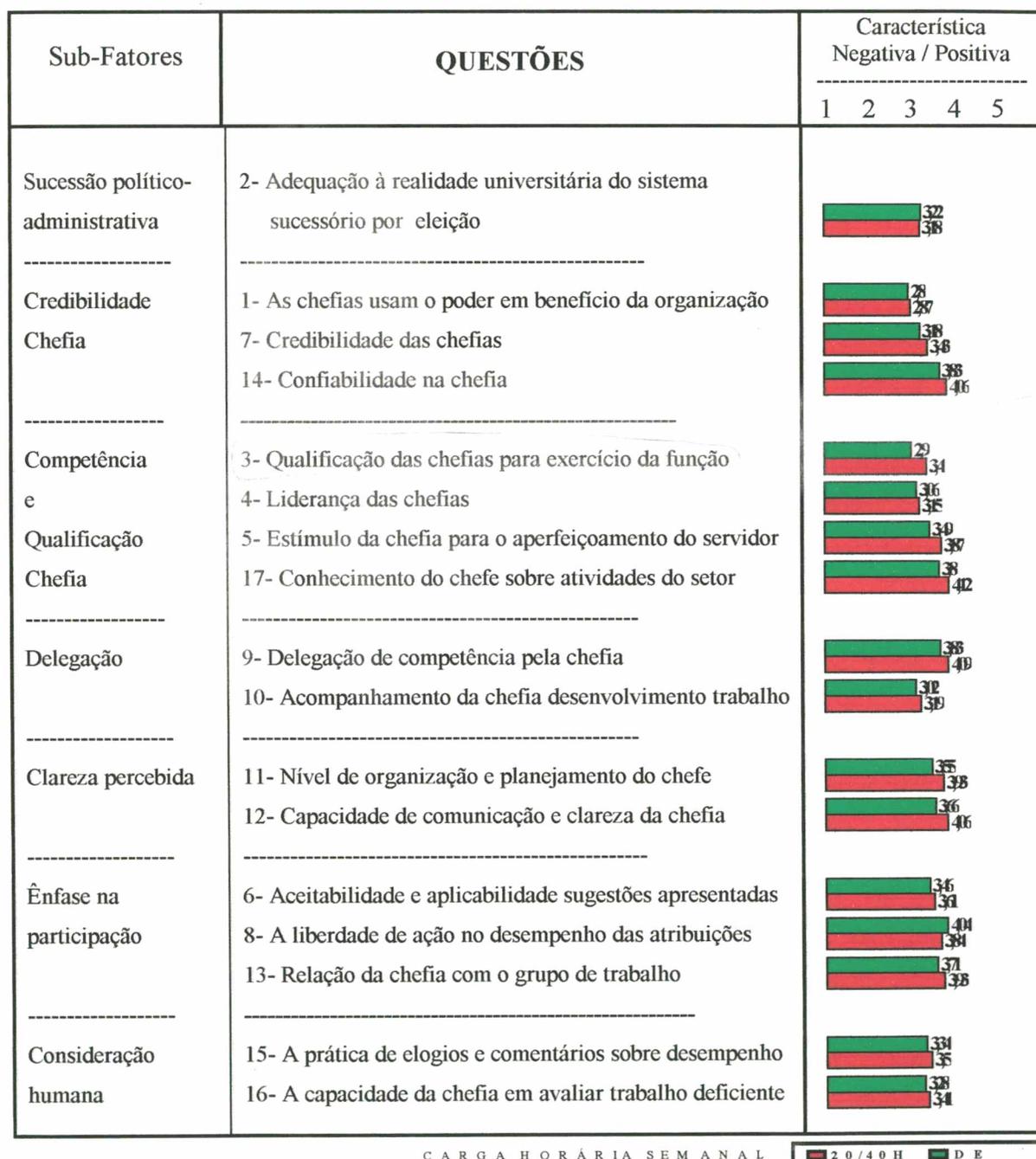
GRÁFICO 16 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC de acordo com a variável individual Carga Horária Semanal (20/40 e dedicação exclusiva), segundo os sub-fatores que compõem o fator *Relacionamento Interpessoal*.



Os dados do gráfico constam do Anexo V.

4.3.2.5 Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias

GRÁFICO 17 -Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual Carga Horária Semanal, segundo os sub-fatores que compõem o fator *Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias*.



Os dados do gráfico constam do Anexo V.

Quanto à adequação do processo sucessório político-administrativo através de eleição, os docentes do regime 20/40h atribuíram-lhe média 3.68, entendendo-o ser razoavelmente bom. O mesmo ocorreu com os professores dedicação exclusiva, porém, com uma média um pouco inferior (3.22). Na questão que trata da confiabilidade dos subordinados para com os chefes, os docentes regime parcial atribuíram índice 4.06, significando um alto grau de confiança, maior do que aquele dos docentes de dedicação exclusiva (3.83). Uma das características detectadas pela pesquisa é que os chefes não utilizam o poder em benefício da organização (2.87), mas sim em benefício próprio. Do mesmo modo pensam os docentes regime integral, porém com índices menos contundentes (2.80).

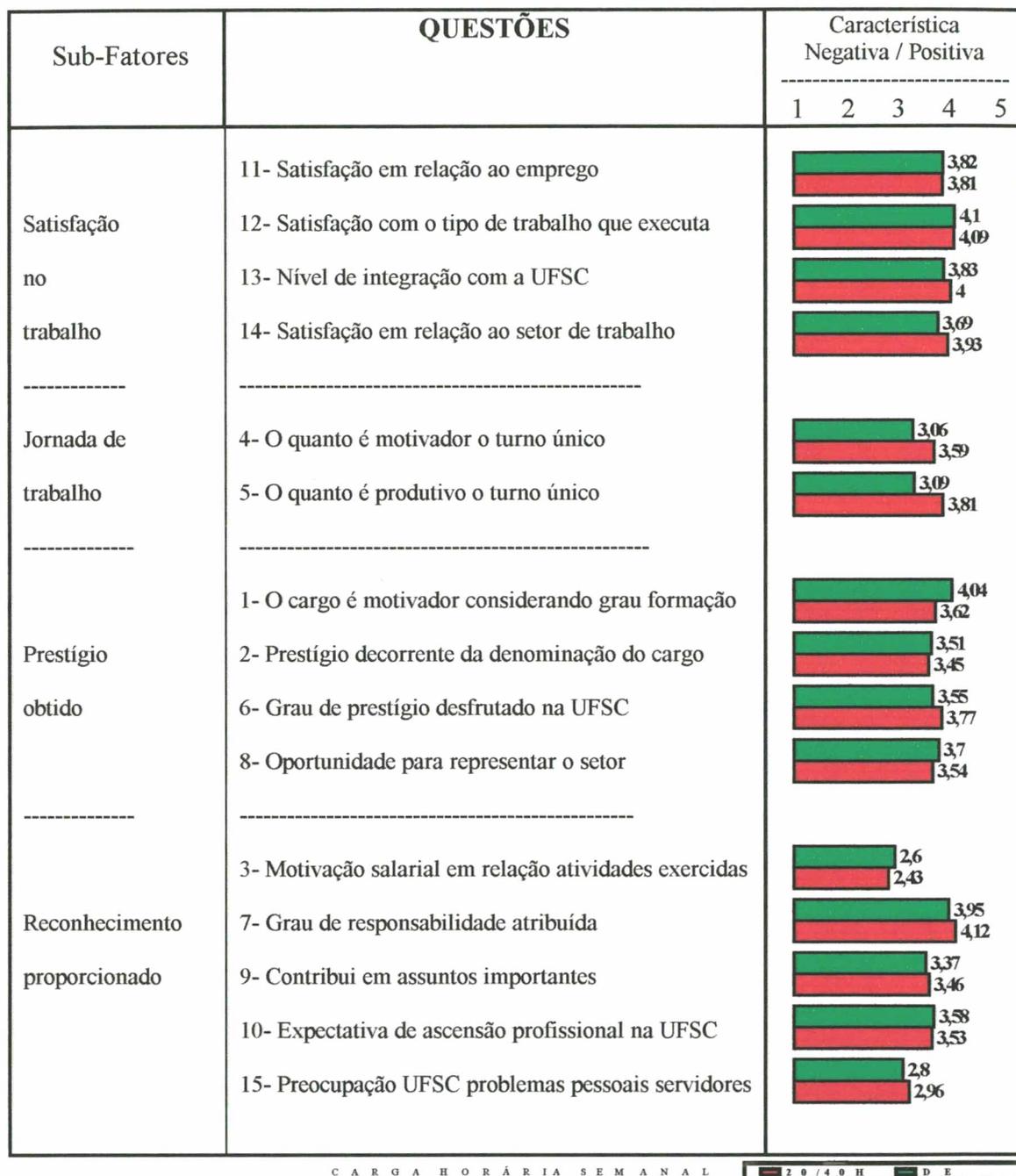
Sobre a competência e qualificação das chefias, os professores de regime integral atribuíram-lhe média de 3.32, considerada de nível razoável, enquanto que os docentes de regime parcial 3.67. Observa-se, assim, médias relativamente próximas, constatando-se a supremacia nos índices por parte dos professores 20/40h. É provável que isto decorra em face do menor período de convivência no ambiente universitário. Por outro lado, os docentes dedicação exclusiva têm um posicionamento mais crítico neste sentido, sendo ligeiramente cautelosos em suas avaliações. Isto pode ocorrer devido ao longo período de convivência com as chefias universitárias no desempenho de suas funções.

Quanto à liberdade de ação para o desempenho das suas atribuições, os professores de tempo integral entendem dispor de maior autonomia para executar suas atividades (4.04), contra 3.84 dos docentes de regime parcial. Pode ser que esta situação ocorra em face do período contínuo de convivência, possibilitando assim maior aproximação entre o chefe e subordinado. Esta proximidade facilita o conhecimento dos subordinados e possibilita a delegação de competência mais participativa.

4.3.2.6 Satisfação Pessoal

No que se refere à satisfação no trabalho em relação ao tipo de emprego e ao tipo de trabalho que executa, as médias ficaram próximas de 4, significando que os docentes nos dois regimes de trabalho estão contentes com o seu emprego. Sobre a jornada de trabalho em turno único, os professores regime 20/40h manifestaram-se favoráveis, considerando-a razoavelmente motivadora (3.59) e bastante produtiva (3.81). O que não ocorre com os docentes de regime dedicação exclusiva, cujas médias para estes dois questionamentos baixaram para 3.06 e 3.09, respectivamente.

GRÁFICO 18 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual Carga Horária Semanal, segundo os sub-fatores que compõem o fator *Satisfação Pessoal*.



Os dados do gráfico constam do Anexo V.

Na questão que procurou identificar se o salário é motivador em relação às atividades exercidas e às condições oferecidas, delinear-se índices baixos, principalmente por parte dos docentes de 20/40h com 2.43, contra 2.60 dos professores de tempo integral. São índices demonstrativos do descontentamento corrente entre os professores em relação aos salários pagos pela UFSC. Com índices 2.96 (entre os docentes 20/40h) e 2.80 (para os de dedicação exclusiva), convém destacar que a UFSC não está muito preocupada com os problemas pessoais da categoria. Para isso, seria interessante desenvolver estudos específicos a fim de identificar as principais ações que afetam a categoria docente na UFSC.

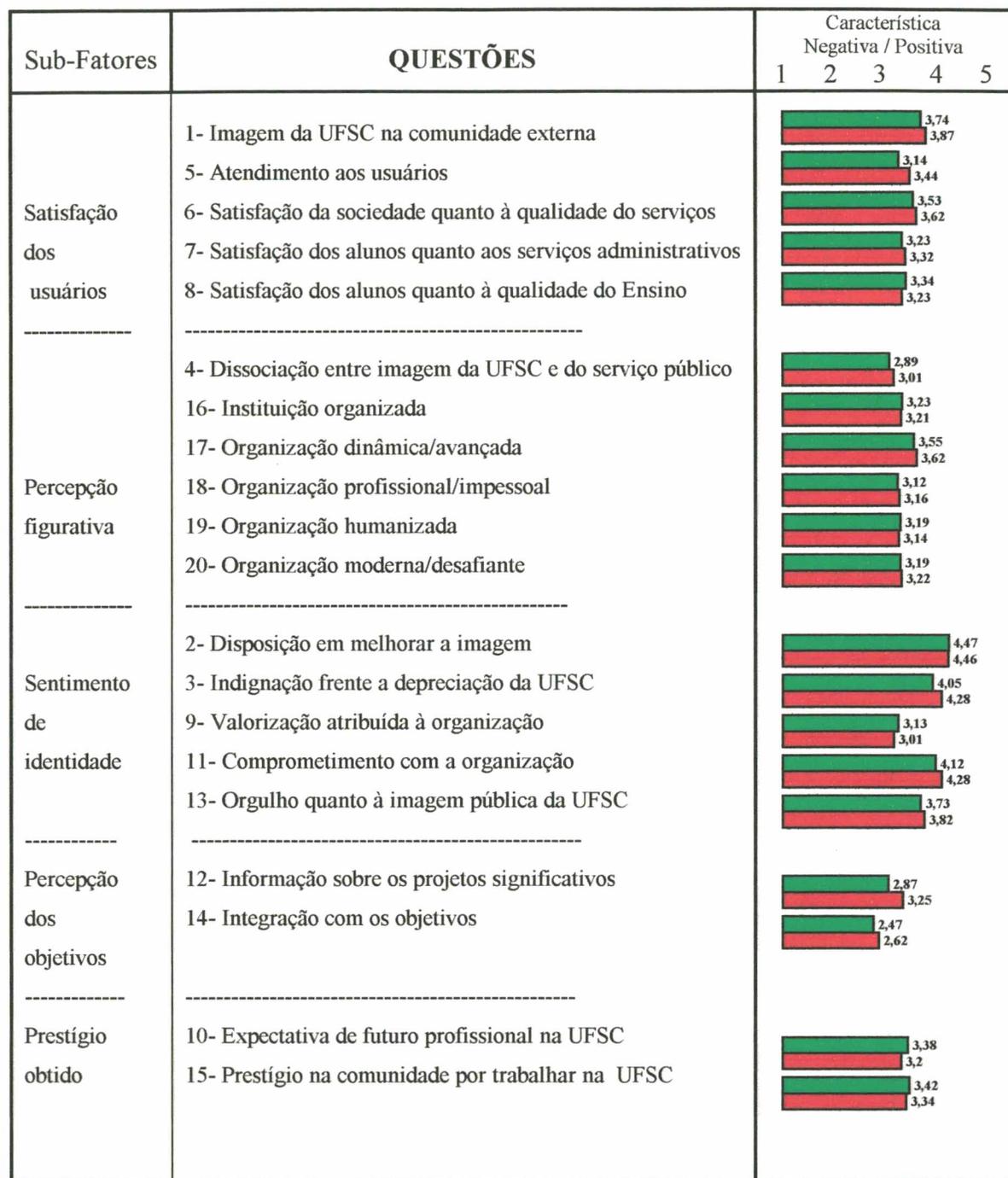
4.3.3 Análise dos Fatores e Sub-Fatores do Clima Organizacional Segundo a Função

Devido à importância e à responsabilidade das chefias sobre os destinos e o bom andamento da organização, é fundamental que se desenvolvam, constantemente, estudos de clima organizacional, principalmente para identificar qual a percepção do corpo gerencial sobre a organização e o seu ambiente de trabalho. Em razão disso, as chefias da UFSC foram selecionadas como uma variável importante de estudo.

4.3.3.1 Fator Imagem e Avaliação

Neste gráfico, o sub-fator satisfação dos usuários apresenta médias de nível razoável. Observa-se ainda determinado equilíbrio entre os respondentes dos dois segmentos, em face das médias apresentadas estarem próximas. Mas, ao se analisar o conjunto de questões que compõem este sub-fator, observa-se que a imagem da UFSC na comunidade externa é considerada boa, tanto pelos chefes (3.87) quanto pelos não-chefes (3.74). Salienta-se, ainda, que estas médias foram consideradas as mais relevantes deste bloco de afirmativas. Contudo, em relação às outras questões, as médias são mais baixas, seja na satisfação dos alunos sobre a qualidade do ensino (3.23 por parte dos chefes) ou na satisfação dos alunos quanto à qualidade dos serviços administrativos (3.23 pelos não-chefes). Como se vê, na percepção dos respondentes, os alunos não estão muito satisfeitos com os serviços prestados, seja pelos docentes na área de ensino como pelos funcionários na área administrativa. Isso merece uma reflexão mais ampla por parte da administração, a fim de desenvolver metodologias que venham a melhorar a qualidade dos serviços prestados aos usuários.

GRÁFICO 19 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual função (cargo de chefia ou não), segundo os sub-fatores que compõem o fator *Imagem e Avaliação*.



FUNÇÃO

Os dados do gráfico constam do Anexo V.

No segundo sub-fator, percepção figurativa, as médias estão próximas 3.23 (chefes) e 3.19 (não chefes), evidenciando o equilíbrio entre os respondentes neste conjunto de perguntas. Entretanto, a questão que mais se sobressaiu diz respeito à dinamicidade e à atualização tecnológica, na percepção dos chefes, com índice 3.62.

O sentimento de identidade apresenta os melhores índices deste fator, tanto por parte dos chefes (4.07) quanto dos não-chefes (3.93). Isso decorre principalmente da afirmativa sobre a disposição em melhorar a imagem da UFSC, que obteve médias mais altas 4.47 (chefes) e 4.46 (não-chefes). Mas ao se questionar se os chefes valorizam e prestigiam a organização, a média estabeleceu-se em 3.01, mostrando que somente algumas vezes a valorizam. Por outro lado, quando se trata do comprometimento com a organização (4.28), da indignação frente à depreciação da UFSC (4.28) e do orgulho quanto à imagem pública da UFSC (3.82), os chefes demonstram um elevado grau de sentimento e apreço pela organização.

No sub-fator percepção dos objetivos, como se pode ver, o conhecimento de projetos significativos em desenvolvimento na UFSC é mais significativo entre os chefes (3.25) do que entre os não-chefes (2.87). Deduz-se que em decorrência da função que os chefes exercem na instituição dispõem de maior conhecimento sobre projetos significativos, principalmente os ocupantes de funções estratégicas.

Um outro fato a destacar é a falta de integração com os objetivos da organização, sendo que os chefes apresentaram índice 2.62, contra 2.57 dos não-chefes. Deduz-se que isso pode estar relacionado com o sistema de comunicação, considerado razoável, de acordo com o gráfico 21, ou então em face do pouco interesse dos servidores em se integrarem e conhecerem os objetivos organizacionais com mais afinco. Quanto ao prestígio obtido por trabalhar na UFSC, este sentimento é mais forte nos servidores que não exercem a função de chefia, com índice de 3.68, contra 3.62 dos chefes. Já sobre a expectativa de futuro profissional, os não-chefes apresentam maiores possibilidades desta ocorrência; o mesmo ocorrendo quanto ao prestígio que obtêm na comunidade por trabalhar na UFSC.

Com relação ao sub-fator condições de progresso profissional, os servidores que não exercem a função de chefia entendem que estas perspectivas são baixas (2.82); com mais intensidade se manifestam os ocupantes de cargo de chefia (2.71). Esta evidência é ainda maior à medida que os números (2.45, chefes, e 2.69, não-chefes) demonstram que a UFSC não oferece boas condições de progresso profissional. Ainda dentro deste contexto identifica-se a insatisfação provocada pelo treinamento entre os participantes, na percepção

dos chefes (2.72) e dos não-chefes (2.84). Em acréscimo, verifica-se a falta de perspectiva para o crescimento profissional através do treinamento, conforme dados constantes da pesquisa.

Quanto à valorização do desempenho profissional, a política de recursos humanos, para a maioria dos servidores, não oferece suporte necessário para a sua valorização permanente na UFSC, haja vista que estes atribuíram-lhe índices comprometedores (2.52, para os chefes, contra 2.57 dos não-chefes). Convém destacar a falta de oportunidade para profissionais competentes demonstrarem seus conhecimentos e habilidades, fato este constatado tanto pelos chefes (2.58) como pelos não-chefes (2.72). A adequação da remuneração quanto ao mercado de trabalho em relação à função exercida é outro fator pertinente que apresenta médias baixas tanto entre os chefes (2.31) quanto entre os não-chefes (2.45).

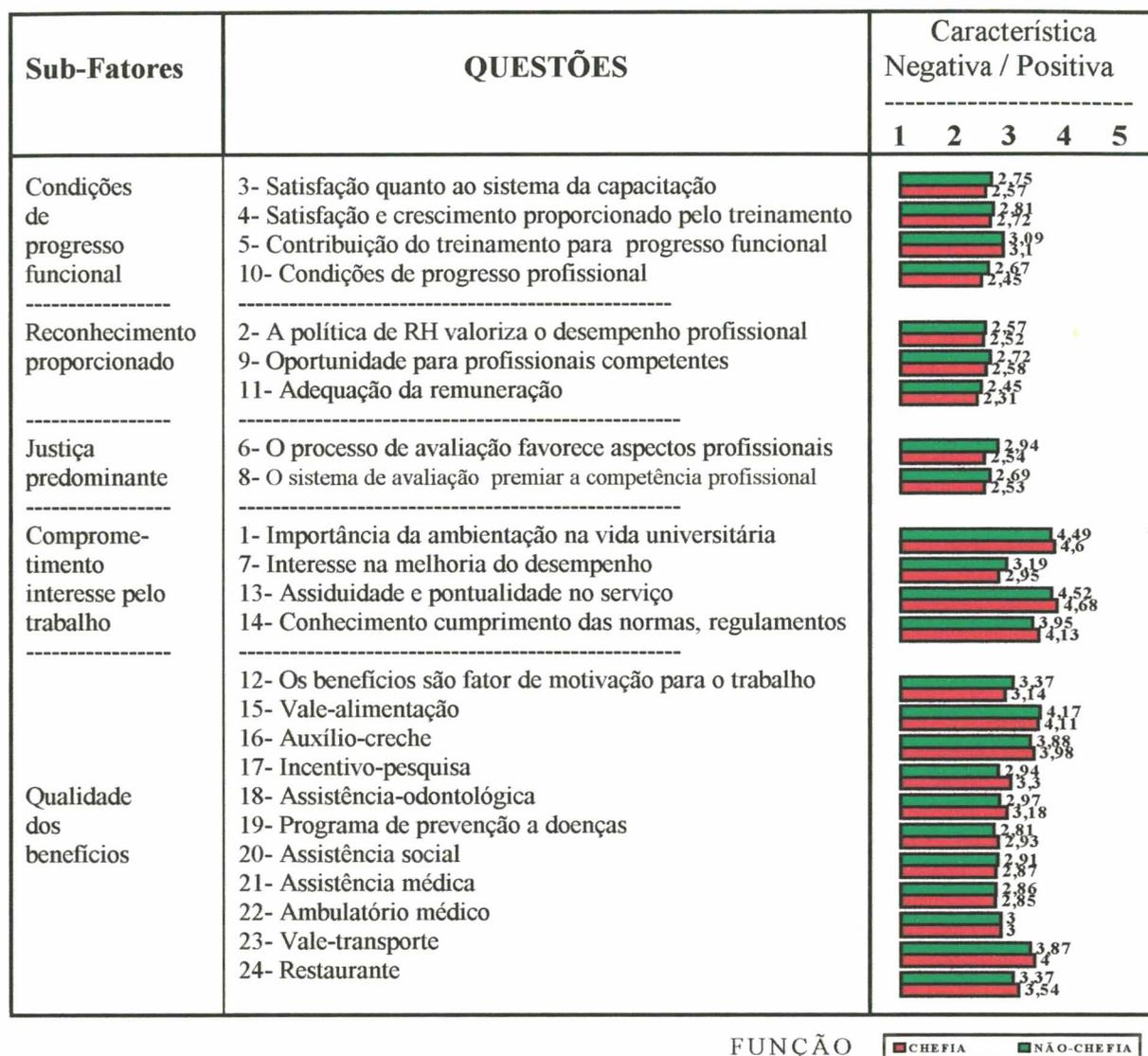
Verificando a justiça predominante, observa-se que os índices continuam baixos, seja na percepção dos chefes (2.53) quanto dos não-chefes (2.82). Segundo os índices detectados na pesquisa, este fato se revela ainda mais contundente principalmente no sistema de avaliação em função de não premiar a competência profissional (2.53 chefe e 2.69 não-chefe) e, também, devido ao processo de avaliação que não considera os aspectos profissionais.

4.3.3.2 Fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos

Analisando o comprometimento e interesse pelo trabalho, verificam-se resultados altamente positivos, principalmente por parte dos chefes, com média 4.10, enquanto que os não-chefes apresentaram índice de 4.04. Isto decorre fundamentalmente da importância que os chefes atribuíram à ambientação na vida universitária (4.60) e, também, pelo fato de que os servidores de forma geral se consideram assíduos e pontuais no serviço (chefe, 4.68, e não-chefe, 4.52). No que diz respeito ao interesse que os chefes têm em melhorar o seu desempenho, as médias baixaram significativamente para 2.95. Pressupõe-se que esta falta de interesse está relacionada com a baixa remuneração que é atribuída para exercício da função, conforme ficou evidenciado na afirmativa 11 do sub-fator reconhecimento proporcionado.

Quanto aos benefícios legais e assistenciais verifica-se certa homogeneidade nas respostas entre os chefes e os não chefes. Todavia, para os chefes, o vale-alimentação

GRÁFICO 20 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual função (cargo de chefia ou não), segundo os sub-fatores que compõem o fator *Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos*.



Os dados do gráfico constam do Anexo V.

(4.11), o vale-transporte (4.00) e o auxílio creche (3.98) são os que refletem melhor qualidade. Com pequenas variações, os servidores não-chefes manifestaram-se do mesmo modo. Em se tratando dos benefícios considerados assistenciais, as médias continuam homogêneas entre as duas categorias, a não ser o fato de apresentarem médias mais baixas em relação aos benefícios legais. Portanto, é fundamental analisar com maior acuidade a fim de identificar os possíveis descontentamentos em relação aos benefícios de tão grande utilidade para a comunidade universitária.

Para os servidores que exercem a função de chefia, a quantidade de técnico-administrativos (3.38), de docentes (3.46) e de chefes (3.74) é considerada de nível razoável com tendência para bom. Da mesma forma pensam os que não ocupam cargo de chefia. No que tange ao sub-fator clareza organizacional, os índices revelam haver grande conhecimento, tanto por parte dos chefes (4.76) como dos não-chefes (4.68), sobre o desenvolvimento de suas tarefas e de suas responsabilidades no trabalho.

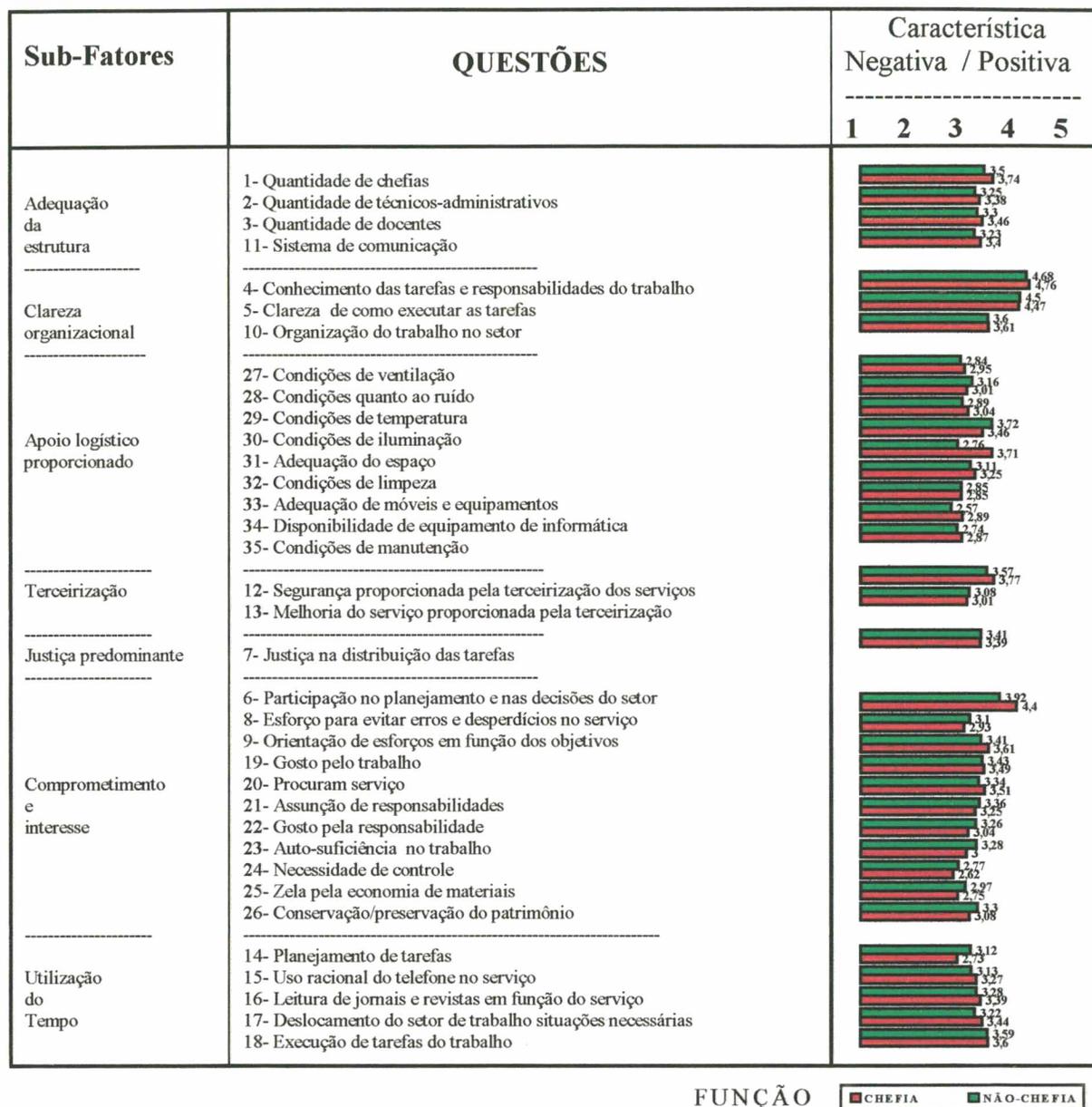
Com relação ao sub-fator apoio logístico e a adequação do espaço físico, segundo os chefes, é o mais comprometedor (2.71). Enquanto que para os não-chefes a disponibilidade de informática é o ponto mais fraco (2.57). Como se vê, estes índices apresentam médias baixas, fato este que pode influenciar no desempenho organizacional. No sub-fator terceirização, observa-se que os chefes consideram a qualidade dos serviços de terceiros como regular (3.01); do mesmo modo pensam os não-chefes (3.08).

Na percepção dos servidores que ocupam cargo de chefia, há maior insegurança quanto ao processo de terceirização (3.77); enquanto para aqueles que não exercem a função de chefia a insegurança é menor (3.57), sem que esta diferença seja tão significativa. No sub-fator justiça na distribuição do trabalho, verifica-se que tanto os chefes quanto os não-chefes entendem ser satisfatória, em vista dos índices manifestados (3.39 e 3.41, respectivamente).

4.3.3.3 Fator Organização e Condições de Trabalho

Quanto ao sub-fator comprometimento e interesse pelo trabalho, a questão considerada mais relevante diz respeito à participação dos servidores no planejamento e nas decisões do seu setor de trabalho, sendo que os chefes atribuíram média de 4.40 e os não-chefes de 3.92, significando que de forma indireta os servidores têm participação nas decisões administrativas. Outro fato importante a destacar neste bloco de perguntas é que os chefes percebem menor zelo pela economia de materiais na UFSC (2.75) do que os não-

GRÁFICO 21 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC de acordo com a variável individual função (cargo de chefia ou não), segundo os sub-fatores que compõem o fator *Organização e Condições de Trabalho*.



Os dados do gráfico constam do Anexo V.

chefes (2.97). Isto torna-se mais transparente em relação à conservação e preservação do patrimônio da instituição. Novamente os chefes percebem índices mais baixos (3.08) do que os não-chefes (3.30). Em decorrência deste fato, considera-se importante o

desenvolvimento de programas voltados para o desenvolvimento da responsabilidade dos servidores.

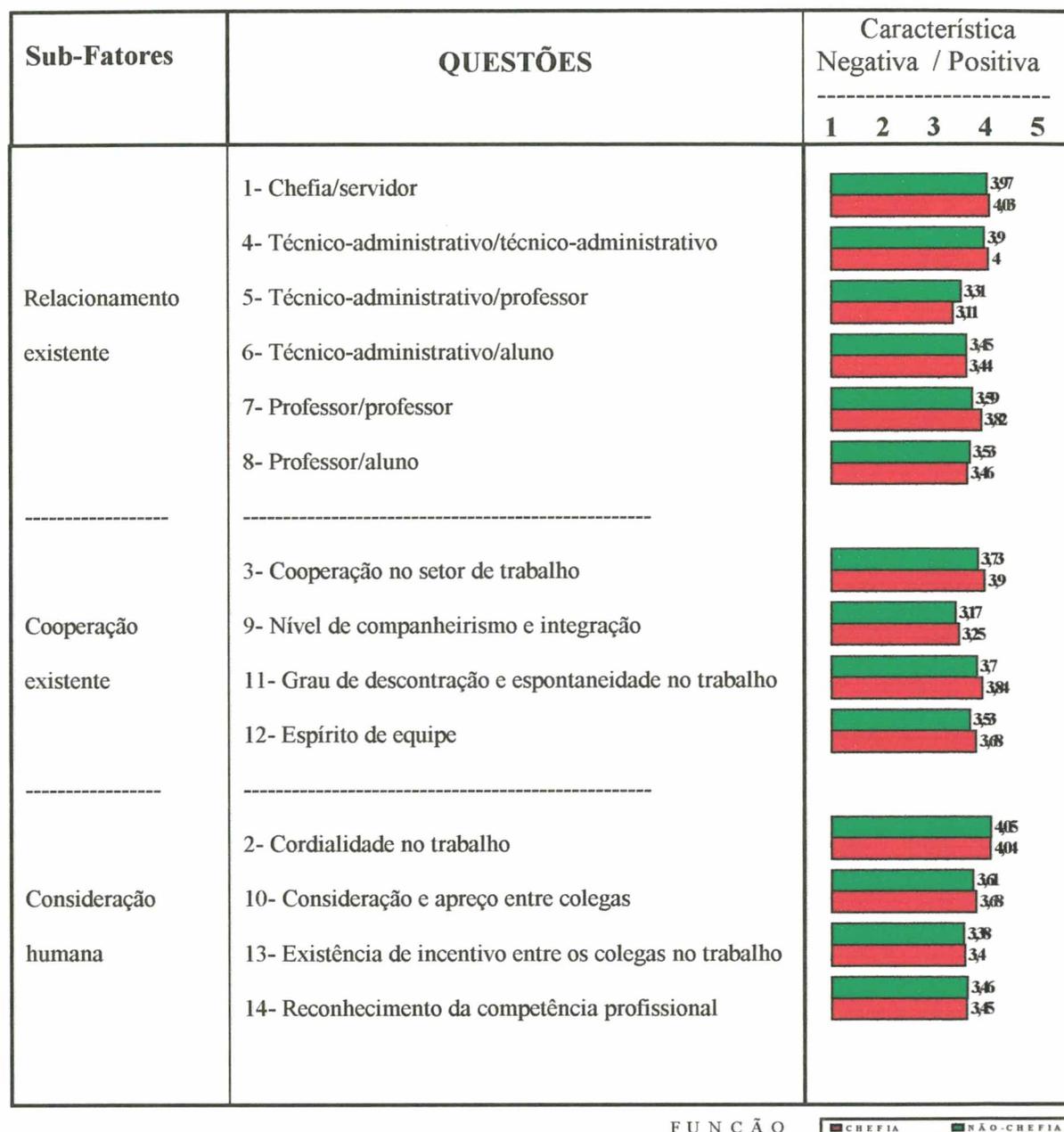
No que se refere à necessidade de controle no trabalho, os não-chefes demonstram ter maior necessidade deste tipo de controle. Referindo-se à utilização do tempo adequadamente, constatou-se que os chefes planejam menos suas atividades (2.73) do que os não-chefes (3.12). Sobre a execução das tarefas, tanto os chefes (3.60) como os não-chefes (3.59) entendem usar o tempo de forma razoável em relação à natureza de seu regime contratual. Segundo as respostas apresentadas, as chefias deslocam-se de seus postos de trabalho quase que exclusivamente em função das necessidades decorrentes das atividades pertinentes à função. Quanto ao uso do telefone e leituras de jornais e revistas, os chefes fazem-no de forma mais racional do que os não-chefes.

4.3.3.4 Fator Relacionamento Interpessoal

Analisando os sub-fatores que compõem o fator relacionamento interpessoal verificam-se médias homogêneas entre as duas categorias, em torno de 3.6, sendo consideradas de nível aceitável para esta metodologia de análise. No que tange ao relacionamento existente entre as diversas categorias da UFSC, destaca-se o bom relacionamento existente entre chefias e subordinados, uma vez que as médias atribuídas alcançaram índices de 4.03 e 3.97, respectivamente. Outro índice altamente positivo verificou-se no relacionamento entre os técnico-administrativos, principalmente na percepção dos chefes, com média 4.00. Já no relacionamento dos técnico-administrativos com os professores, percebem-se os menores índices, tanto por parte dos chefes (3.11) como dos não-chefes (3.31).

Quanto ao sub-fator cooperação existente, os servidores que ocupam cargo de chefia demonstraram um ambiente de cooperação mais favorável do que aquele percebido pelos não-chefes, sem, porém, apresentar diferenças significativas nas médias. Destaca-se, neste sub-fator, a afirmativa correspondente à cooperação no setor de trabalho, para a qual os chefes apontaram média significativa de 3.90. Com relação ao sub-fator consideração humana, os servidores chefes e não-chefes, na sua maioria, expressam um nível de satisfação condizente. Isto torna-se mais evidente quando se indaga sobre o grau de

GRÁFICO 22 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC de acordo com a variável individual função (cargo de chefia ou não), segundo os sub-fatores que compõem o fator *Relacionamento Interpessoal*.



Os dados do gráfico constam do Anexo V.

consideração e apreço existente entre os colegas de trabalho na UFSC, com médias de 3.68 e 3.61, respectivamente.

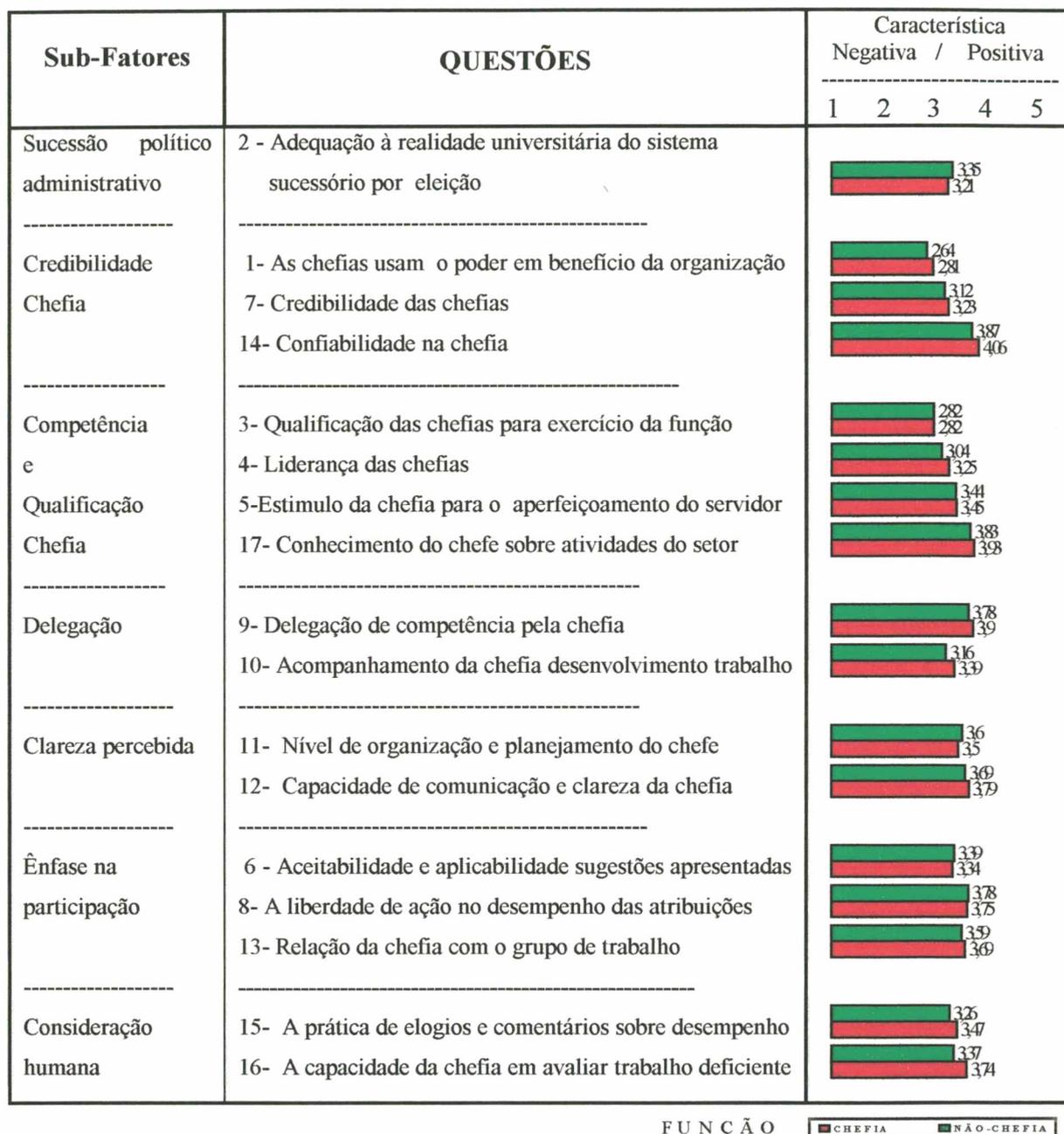
Ao se analisar o relacionamento entre os servidores no seu setor de trabalho, constatou-se que é altamente cordial, haja vista que as médias manifestadas, tanto por parte dos (chefes, (4.04) quanto dos não-chefes (4.05), foram de boas para ótimas. No que se refere ao reconhecimento dos colegas sobre a competência profissional, os chefes vêm-na com maiores ressalvas, visto que a média apresentada (3.45) ficou abaixo da dos não-chefes (3.46), embora os índices não sejam tão discrepantes. De acordo com esta análise, supõe-se que a comunidade universitária tenha desenvolvido mecanismos capazes de atenuar os antagonismos e os confrontos, sem que se possa identificar nesta pesquisa as causas deste clima favorável.

4.3.3.5 Fator Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias

O processo eletivo utilizado na instituição para proceder a sucessão administrativa é considerado razoavelmente adequado, tanto para os não-chefes (3.35) como para os chefes, embora estes apresentem um média mais baixa (3.21). Sobre o uso do poder em benefício da organização, a maioria dos chefes entendem que isto não acontece (2.81). Este fato é mais revelador entre os servidores não ocupantes de cargo de chefia (2.64). Porém, ao perguntar se as chefias desfrutam de credibilidade, as médias demonstram níveis razoáveis. Convém notar que ao se focalizar a questão confiabilidade da chefia as médias projetaram índices elevados, próximos de 4, considerados altamente satisfatórios. Com relação à competência e à qualificação para o exercício da função as médias foram consideradas baixas, tanto pela parte dos chefes (2.82) quanto dos não-chefes (2.82). Em vista disso, quando perguntados se os chefes exercem liderança, os servidores afirmaram que às vezes eles a exercem.

Talvez em função de serem os chefes os responsáveis pelo desempenho de seus subordinados e pelas atividades relacionadas com a área sob sua coordenação, no sub-fator competência e qualificação, o ponto considerado mais relevante para os chefes refere-se ao seu conhecimento sobre as atividades do setor (3.93). Sobre a delegação de competência por parte da chefia, os servidores entenderam ser de bom nível (3.78). Porém afirmaram que não há um acompanhamento eficiente no desenvolvimento do trabalho, haja vista que as médias foram reduzidas para 3.16.

GRÁFICO 23 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC de acordo com a variável individual função (cargo de chefia ou não), segundo os sub-fatores que compõem o fator *Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias*.



Os dados do gráfico constam do Anexo V.

Em termos de clareza organizacional, os chefes apresentam maior lucidez neste sentido, essencialmente quando verificada a capacidade deles de se comunicar com seus subordinados (3.79). Outro aspecto a observar é a ênfase na participação, principalmente no que diz respeito à aceitação de sugestão pelo chefe, considerada como razoável (3.39) pelos servidores. No que se refere à consideração humana, os servidores não-chefes consideram que os elogios e comentários sobre o desempenho da função ocorrem às vezes (3.26), enquanto que os chefes admitem que ocorre com maior frequência (3.47).

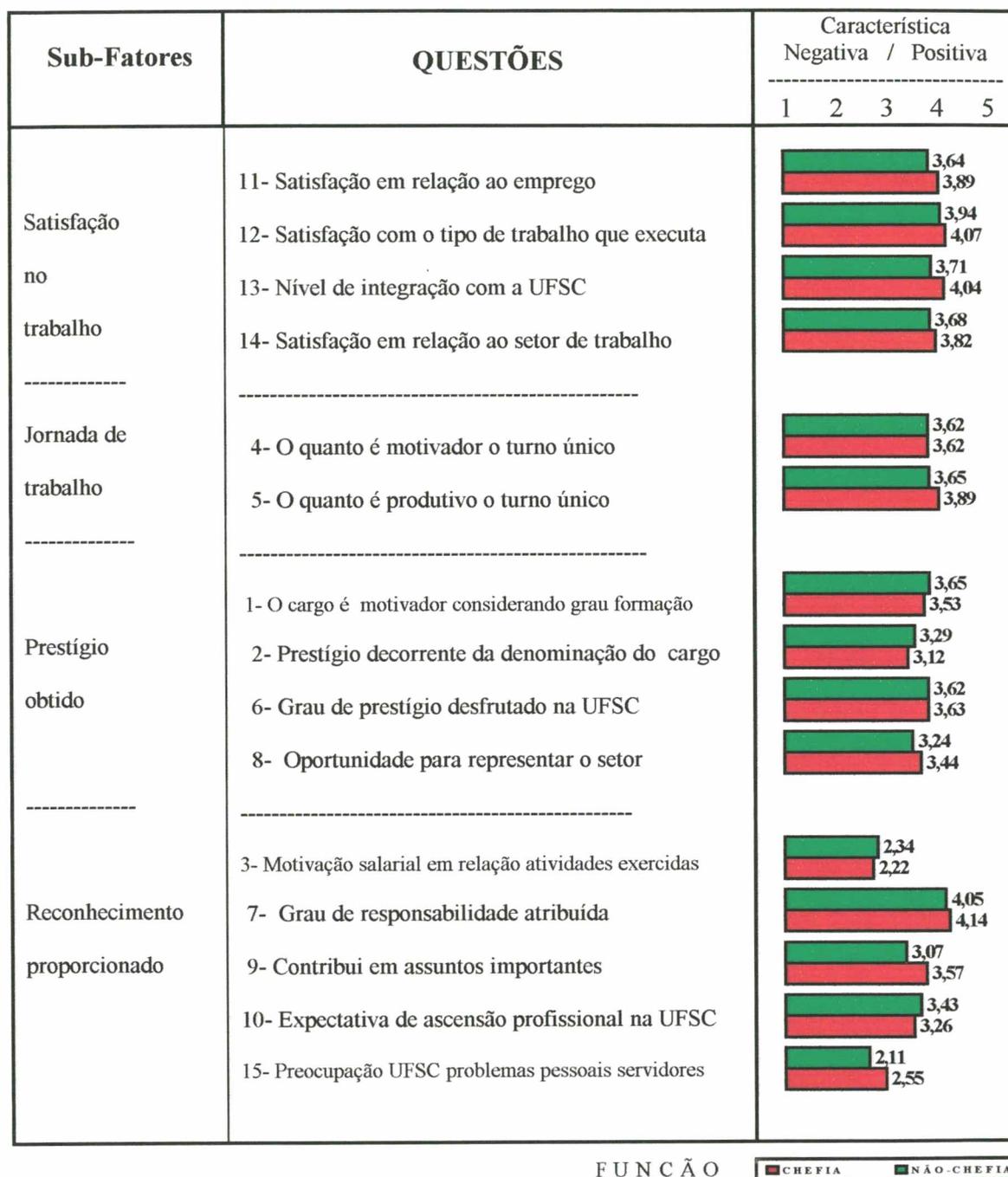
4.3.3.6 Fator Satisfação Pessoal

Analisando o gráfico 24, observa-se que os servidores em cargo de chefia estão satisfeitos com o tipo de trabalho que executam (4.07), afirmando estarem integrados à UFSC (4.04). Já em relação ao emprego e ao setor de trabalho, apresentam índices menores, mesmo assim continuam satisfeitos (3.89 e 3.82, respectivamente). Sobre a jornada de trabalho num turno único, os servidores não-chefes entendem-na ser motivadora (3.62) e produtiva (3.65). Do ponto de vista dos chefes, o nível de motivação é o mesmo (3.62), enquanto que a sua produtividade é maior (3.89).

Com relação ao prestígio obtido pelo cargo que exercem na instituição, considerando sua formação profissional os servidores não-chefes entendem que o prestígio corresponde razoavelmente ao seu grau de formação (3.65), ocorrendo o mesmo para os chefes, com média levemente inferior (3.53). Por outro lado, a denominação do cargo que ocupa proporciona-lhes também prestígio pessoal, cujas médias estão acima de 3. Ao perguntar se o salário é motivador em relação às atividades que exercem e às condições de trabalho oferecidas, verificam-se índices baixos, principalmente por parte dos chefes (2.22).

Outro fato importante a destacar é que chefes e não chefes consideram que a UFSC não está preocupada com os problemas pessoais dos servidores, em vista dos índices apresentados (2.51 e 2.71, respectivamente). Se por um lado a universidade não se preocupa com os problemas pessoais dos servidores e o salário não é motivador, os chefes e não-chefes atribuem a si mesmos alto grau de responsabilidade em relação à sua capacidade (4.14, chefes e 4.05 não chefes).

GRÁFICO 24 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC de acordo com a variável individual função (cargo de chefia ou não), segundo os sub-fatores que compõem o fator *Satisfação Pessoal*.



Os dados do gráfico constam do Anexo V.

4.3.4 Análise dos Fatores e Sub-Fatores do Clima Organizacional, segundo a Categoria Funcional

O quadro de pessoal da UFSC compõem-se de docentes e técnico-administrativos. É importante que se identifique a percepção destas duas categorias sobre o clima organizacional, visto que sua percepção sobre o ambiente de trabalho se constitui num excelente instrumento para os dirigentes da instituição formularem novas políticas de ação gerencial. Por esta razão, analisar-se-ão os aspectos que as duas categorias mais destacaram em cada um dos fatores estabelecidos para esta pesquisa (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, satisfação pessoal).

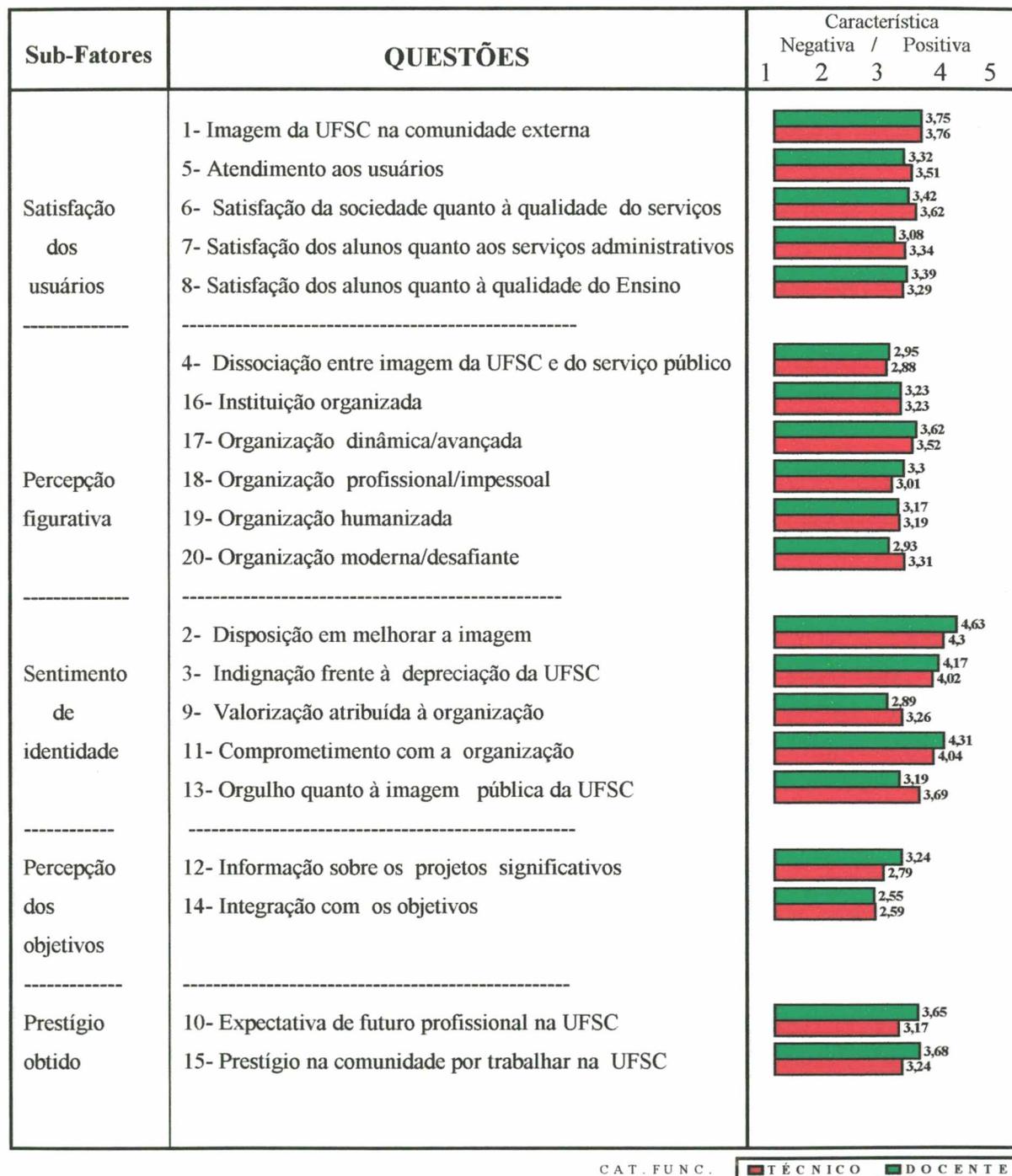
4.3.4.1 Fator Imagem e Avaliação

No sub-fator satisfação dos usuários, os técnico-administrativos apresentam médias razoáveis (3.51), enquanto que os docentes manifestam maior insatisfação (3.39). A imagem da UFSC na comunidade externa para os técnico-administrativos é satisfatória (3.76) e da mesma forma pensam os docentes (3.75). Sobre a satisfação dos alunos quanto à qualidade dos serviços administrativos, os docentes a classificaram como razoável (3.08), enquanto que os técnico-administrativos entenderam ser mais satisfatória (3.34).

No sub-fator percepção figurativa, as médias demonstraram muito equilíbrio entre si, haja visto que alcançaram (3.21) entre os docentes e (3.19) entre os técnico-administrativos. Esta percepção figurativa se manifesta com médias próximas em todas as afirmativas que compõem este bloco de perguntas, inclusive quanto à natureza - desafiadora e moderna - da organização. No sub-fator sentimento de identidade aparecem as médias mais relevantes deste fator, seja por parte dos docentes (3.96), seja pelos funcionários (3.87). Estes índices são decorrentes principalmente da afirmativa relacionada com o grau em que os técnicos-administrativos (4.36) e docentes (4.63) se dispõem a melhorar a imagem da universidade.

Outra fato importante a destacar, é a forte indignação dos servidores com a depreciação da imagem da UFSC; isto ocorre tanto por parte dos docentes (4.17) como dos técnicos-administrativos (4.02). Já na afirmativa valorização atribuída à organização, as médias mostram os índices mais baixos deste sub-fator, sendo que os docentes consideram

GRÁFICO 25 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC de acordo com a variável individual categoria funcional (técnico-administrativo e docente), segundo os sub-fatores que compõem o fator *Imagem e Avaliação*.



Os dados do gráfico constam do Anexo V.

que os servidores não valorizam a universidade, atribuindo-lhes média 2.89, enquanto que os técnico-administrativos entendem que os servidores prestigiam a universidade com mais intensidade (3.26). Por outro lado, ao se tratar das afirmativas comprometimento com a organização, indignação frente à depreciação da UFSC e orgulho quanto à imagem pública da UFSC os docentes demonstram um grau mais elevado de sentimento e apreço pela organização.

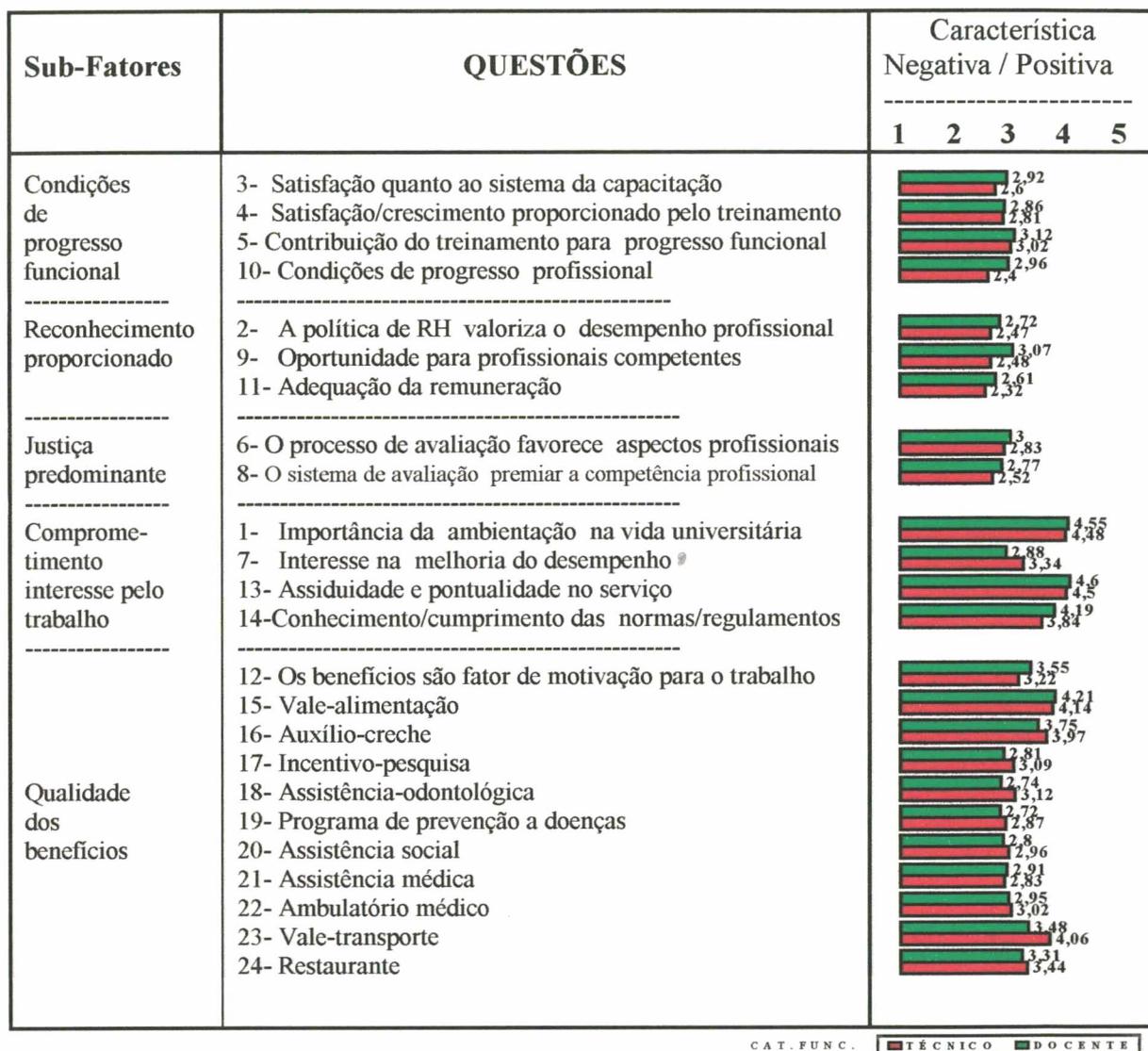
No que se refere à informação sobre os projetos mais significativos da instituição, ficou demonstrado que os docentes se consideram mais informados sobre as grandes ações e metas desenvolvidas na universidade (3.24) do que os funcionários técnicos (2.71). Outro fato a destacar é a baixa integração dos servidores com os objetivos da organização, sendo que os docentes apresentaram índice 2.55, contra 2.59 dos técnico-administrativos. É provável que isto seja decorrente da falta de maior divulgação por parte da universidade ou pelo fato de que as duas categorias em análise não demonstraram muito interesse em se integrar aos objetivos organizacionais. Quanto ao prestígio obtido por trabalhar na UFSC, o sentimento é mais forte por parte dos docentes, com índice de 3.68, contra 3.24 dos técnico-administrativos. Sobre a expectativa de futuro profissional, os docentes entendem haver maior expectativa de um futuro promissor do que o pessoal administrativo.

4.3.4.2 Fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos

Com relação ao sub-fator condições de progresso profissional, os funcionários entendem que as perspectivas oferecidas pela UFSC são remotas (2.71), sentimento que é manifestado também pelos docentes (2.96). Isto torna-se mais evidente quando se indaga sobre as condições de progresso profissional na UFSC: em que as médias revelam baixa perspectiva (2.40, funcionários, e 2.96, docentes). As duas categorias percebem que o treinamento não oferece condições para o crescimento profissional nem satisfação para o trabalho, com médias que refletem insatisfação tanto para os técnico-administrativos (2,81) como para os docentes (2.86).

O fator desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos apresenta as mais baixas médias para as duas categorias, talvez porque os servidores percebam que a instituição pouco valoriza o desempenho profissional (2.72 entre os docentes e 2.47 entre os técnico-administrativos). Desta forma, é essencial que se redefina uma política de recursos humanos que venha a valorizar o desempenho profissional. Outro ponto a destacar

GRÁFICO 26 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC de acordo com a variável individual categoria funcional (técnico-administrativo e docente), segundo os sub-fatores que compõem o fator *Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos*.



Os dados do gráfico constam do Anexo V.

é a falta de oportunidade para os profissionais competentes demonstrarem suas capacidades, principalmente na percepção dos técnicos-administrativos (2.48).

Neste fator de pesquisa, a questão mais negativa foi a inadequação da remuneração quanto ao mercado de trabalho em relação à função exercida, demonstrada tanto pelos técnico-administrativos (2.32) quanto pelos docentes (2.61). Na justiça predominante, os índices continuam baixos, principalmente no sistema de avaliação que, não premia a competência profissional. Esta demonstração é mais aparente na percepção dos funcionários (2.52) do que na dos docentes (2.92). Por esta razão, o processo de avaliação não favorece os aspectos profissionais, mas sim outros, que devem ser detectados para possíveis análises e mudanças corretivas necessárias.

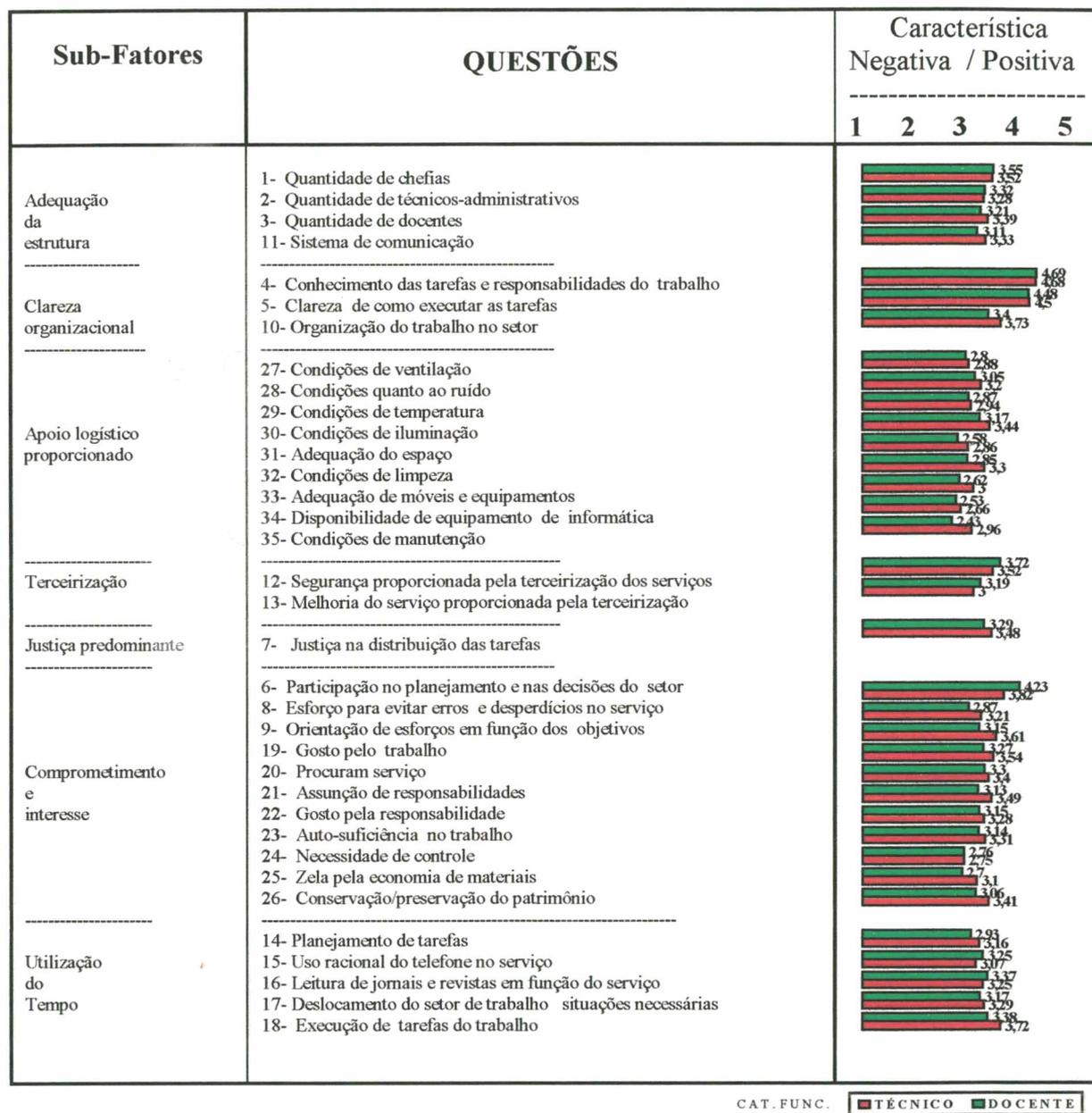
No que se refere ao sub-fator comprometimento e interesse pelo trabalho, os docentes (4.55) e os técnicos-administrativos (4.48) demonstraram a importância da ambientação na vida universitária. Com média acima de 4 nos dois segmentos, os servidores demonstraram ser assíduos e pontuais ao serviço. Já na questão relacionada com o interesse em melhorar seu desempenho, os docentes apresentaram índices preocupantes (2.88), significando falta de interesse, enquanto que os técnico-administrativos apresentam números mais expressivos (3.34), embora não muito consideráveis. De um modo geral, no que se refere aos benefícios legais (auxílio creche, 3.75, e vale transporte, 3.48), os professores manifestaram-se como sendo de boa qualidade, com índices considerados de razoável para bom, exceto no benefício vale-alimentação classificado como de ótima qualidade (4.21). De igual modo pensam os técnico-administrativos.

Já os benefícios considerados assistenciais (incentivo-pesquisa, assistência odontológica, programa de prevenção a doenças, assistência social, assistência médica e ambulatório médico), verificaram-se médias relativamente homogêneas entre as duas categorias, mas com características, em sua maioria, negativas. Portanto, é fundamental que se faça uma pesquisa com a finalidade específica de identificar as causas geradoras de descontentamento entre os servidores nestes tipos de benefícios tão úteis para a comunidade.

4.3.4.3 Fator Organização e Condições de Trabalho

Quanto à adequação da estrutura, do ponto de vista quantitativo os técnico-administrativos percebem que a quantidade de docentes (3.39), de chefes (3.52) e dos

GRÁFICO 27 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual categoria funcional (técnico-administrativo e docente), segundo os sub-fatores que compõem o fator *Organização e Condições de Trabalho*



Os dados do gráfico constam do Anexo V.

próprios técnicos (3.28) é considerada razoável, com tendência para boa. Da mesma forma pensam os docentes, conforme pode-se verificar no gráfico acima. No sub-fator clareza organizacional, os índices demonstram que tanto os docentes (4.48) quanto os técnico-administrativos (4.50) possuem clareza de como executar suas tarefas. Índices semelhantes ocorrem com os servidores quanto ao grau de conhecimento das tarefas e a responsabilidade no trabalho (média de 4.69 entre os docentes e 4.68 entre os funcionários).

Com relação ao sub-fator apoio logístico, a questão relativa à adequação do espaço físico é a que acarreta uma média muito aquém dos índices desejáveis, principalmente entre os professores (2.58). Nesse mesmo segmento (professores), o item mais preocupante são as precárias condições de manutenção (2.43), enquanto que para os técnicos a indisponibilidade de equipamentos de informática (2.66) é a maior preocupação. Ainda dentro deste sub-fator, as condições de iluminação alcançaram índices mais relevantes, seja por parte dos docentes (3.17) ou dos técnico-administrativos (3.44).

Verificando o sub-fator terceirização, nota-se que ela provoca baixa insegurança, tanto entre os funcionários (3.52) como entre os professores (3.72). No que se refere à qualidade dos serviços proporcionados pela terceirização, os docentes entenderam que houve melhorias significativas (3.19), enquanto que os servidores a consideraram somente razoável (3.00). Analisando o sub-fator justiça predominante na distribuição do trabalho, verifica-se que os técnicos-administrativos percebem haver melhor distribuição das tarefas (3.48) com uma pequena retração na média (3.29) entre os docentes.

No sub-fator comprometimento e interesse pelo trabalho, a questão considerada mais relevante diz respeito à participação dos servidores no planejamento e nas decisões do seu setor de trabalho, sendo que os técnico-administrativos atribuíram-lhe média 3.82 e os docentes 4.23. Verifica-se, portanto, que os docentes têm mais autonomia no sentido de planejar e tomar decisões do setor de trabalho. Outro fato importante a destacar neste bloco é que os docentes percebem que há menor zelo pela economia de materiais (2.70) do que os técnico-administrativos (3.70). Isto fica também evidenciado quando se pergunta sobre a preocupação em conservar e preservar o patrimônio da instituição, onde novamente os docentes têm percepção menos positiva (3.06) do que os técnico-administrativos (3.41).

Um outro fato que merece ser focalizado é que, na percepção dos técnico-administrativos os servidores procuram evitar os erros e desperdícios no serviço (3.21), diferentemente do que pensam os docentes (2,87), que entendem não haver na instituição este tipo de preocupação. Com relação à utilização do tempo, há entre os docentes uma

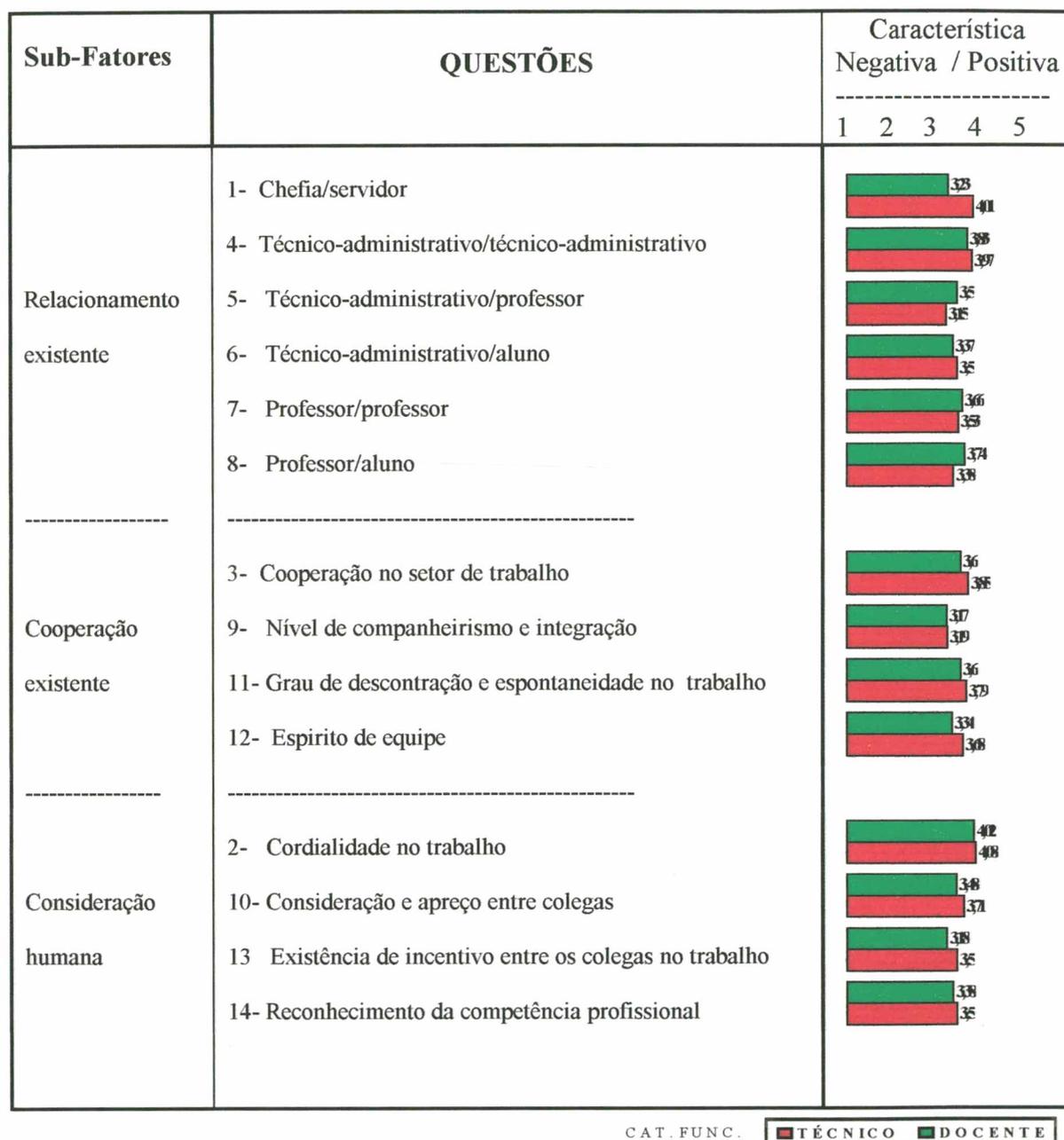
percepção mais acentuada de ocorrência de desperdícios. Esta percepção se manifesta pelas médias mais baixas, apontadas tanto no que se refere ao planejamento das atividades (2.93, contra 3.16) como em relação à execução das tarefas (3.38, contra 3.72).

4.3.4.4 Relacionamento Interpessoal

No que tange ao relacionamento existente entre as diversas categorias da UFSC, a relevância concentra-se no bom relacionamento existente entre os subordinados e os chefes, com média de (4.01) na percepção dos funcionários. Já para os docentes, o melhor relacionamento se verifica entre os técnico-administrativos (3.83). Quanto ao menor índice sobre relacionamento, no entendimento dos técnico-administrativos, verifica-se entre professores e funcionários (3.15), enquanto que para os docentes o relacionamento menos positivo ocorre entre chefes e subordinados (3.29).

No sub-fator cooperação existente, os técnicos-administrativos são os que percebem existir maior cooperação no trabalho (3.85). Em contrapartida, os docentes, além de menor cooperação, demonstram existir também pouco companheirismo e integração (3.17). Sobre a questão espírito de equipe, os técnico-administrativos são os que constata maior disposição de ajuda mútua (3.68, contra 3.34 dos docentes). Com relação ao sub-fator consideração humana, os técnico-administrativos refletiram um índice mais elevado (3.69), em virtude de que as afirmativas referentes à consideração e apreço, reconhecimento da competência profissional e à existência de incentivo entre os colegas no trabalho apresentarem médias superiores às dos professores (3.51). No que se refere ao reconhecimento dos colegas sobre a competência profissional, os docentes demonstram-se mais cautelosos (3,38) do que os funcionários (3,50).

GRÁFICO 28 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual categoria funcional (técnico-administrativo e docente), segundo os sub-fatores que compõem o fator *Relacionamento Interpessoal*.



Os dados do gráfico constam do Anexo V.

4.3.4.5 Fator Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias

GRÁFICO 29 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual categoria funcional (técnico-administrativo e docente), segundo os sub-fatores que compõem o fator *Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias*.

Sub-Fatores	QUESTÕES	Característica Negativa / Positiva				
		1	2	3	4	5
Sucessão político administrativo	2 - Adequação à realidade universitária do sistema sucessório por eleição					
Credibilidade Chefia	1- As chefias usam o poder em benefício da organização					
	7- Credibilidade das chefias					
	14- Confiabilidade na chefia					
Competência e Qualificação Chefia	3- Qualificação das chefias para exercício da função					
	4- Liderança das chefias					
	5- Estímulo da chefia para o aperfeiçoamento do servidor					
	17- Conhecimento do chefe sobre atividades do setor					
Delegação	9- Delegação de competência pela chefia					
	10- Acompanhamento da chefia desenvolvimento trabalho					
Clareza percebida	11- Nível de organização e planejamento do chefe					
	12- Capacidade de comunicação e clareza da chefia					
Ênfase na participação	6 - Aceitabilidade e aplicabilidade sugestões apresentadas					
	8- A liberdade de ação no desempenho das atribuições					
	13- Relação da chefia com o grupo de trabalho					
Consideração humana	15- A prática de elogios e comentários sobre desempenho					
	16- A capacidade da chefia em avaliar trabalho deficiente					

CAT. FUNC.

Os dados do gráfico constam do Anexo V.

No que se refere à sucessão político-administrativa através de eleição, os docentes e os técnico-administrativos consideram ser um processo compatível com a realidade sócio-político-administrativa do ambiente universitário, com índices de 3.35 e 3.29, respectivamente. Quanto ao uso do poder das chefias, os docentes entendem que ele é mais utilizado em benefício da organização (2.81) do que na percepção dos servidores (2.57). Verifica-se, portanto, que para as duas categorias a maior parte do poder é utilizado em outras aplicações ou sentidos, provavelmente em benefício de interesses pessoais ou grupais. Mesmo assim, para os docentes e técnico-administrativos, as chefias da UFSC atualmente desfrutam de razoável credibilidade (3.22 e 3.08, respectivamente). Em vista disso, o grau de confiança nas chefias, por parte dos servidores, pode ser considerado bom, principalmente na percepção dos docentes (3.87).

Sobre a competência e qualificação das chefias para o exercício da função, os índices são preocupantes, principalmente na perspectiva dos técnico-administrativos, com média de 2.72. Do mesmo modo pensam os docentes (2.98). Quanto ao nível de liderança exercido pelas chefias, foi considerado razoável tanto na percepção dos técnico-administrativo (3.05) como na dos docentes (3.08). A questão considerada mais relevante neste conjunto de perguntas refere-se ao nível de conhecimento do chefe a respeito das atividades do setor, que na percepção das duas categorias é bom (docentes 3.85 e técnico-administrativos 3.83).

Referindo-se à delegação de competência por parte de chefia, nota-se que os docentes recebem com maior frequência este tipo de atribuição. Ela fica mais evidente quando se analisa a alternativa grau de acompanhamento da chefia no desenvolvimento do trabalho, onde os técnicos-administrativos apresentaram índice de 3.27, contra 3.05 dos docentes. No sub-fator clareza percebida, os dois segmentos admitem que o nível de organização e planejamento da chefia, bem como a sua capacidade de comunicação, é razoável. Com relação ao sub-fator ênfase na participação, é conveniente observar que as sugestões apresentadas pelos subordinados às chefias desfrutam de um grau considerado apenas médio de aceitabilidade (3.32 entre os técnico-administrativos e 3.48 para os docentes).

Por outro lado, os docentes revelam dispor de grande liberdade de ação no desempenho das suas atribuições (4.01), enquanto que os técnico-administrativos entendem que sua liberdade é apenas razoável (3.64). No que se refere ao sub-fator consideração humana, os docentes revelam que os elogios e comentários sobre o desempenho da função

ocorrem com relativa frequência (3.37), enquanto que para os técnico-administrativos esta frequência é um pouco menor (3.24); os docentes entendem que a capacidade dos chefes em avaliar o trabalho deficiente não é muito boa (3.30), idéia compartilhada pelos técnico-administrativos (3.49).

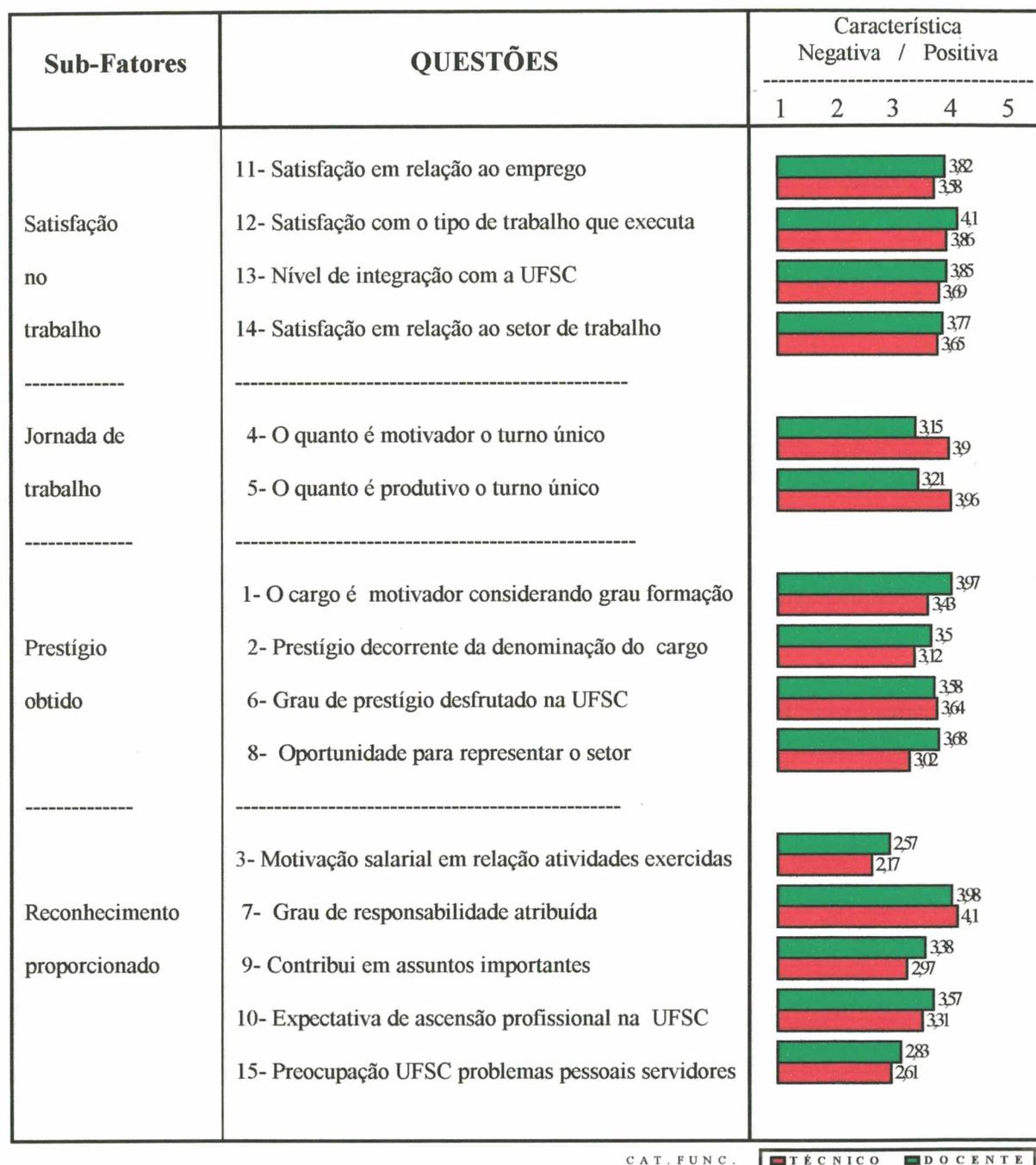
4.3.4.6 Fator Satisfação Pessoal

Com relação ao sub-fator satisfação no trabalho, constatou-se que os professores estão mais satisfeitos do que os técnico-administrativos, seja em relação ao emprego (3.82/3.58), ao tipo de trabalho que executam (4.10/3.86), ao nível de integração com a UFSC (3.85/3.69) ou seja em relação ao setor de trabalho(3.77/3.68). Sobre a jornada de trabalho em turno único os técnico-administrativos consideram-na muito motivadora (3.90) e produtiva (3.96). Por sua vez, os docentes vêem o turno único de trabalho com consideráveis ressalvas, tanto do ponto de vista da motivação (3.15) quanto da sua produtividade (3.21).

Observa-se, ainda, que os docentes refletem maior satisfação pessoal do que os técnico-administrativos, decorrente do prestígio obtido, seja pela adequação do cargo em relação à sua formação profissional (3.97/3.43), seja da própria denominação do cargo (3.50/3.12) ou das oportunidades de que desfrutam para representar seu setor de trabalho (3.68/3.02). Por outro lado, não se percebem diferenças significativas de satisfação em decorrência do tipo de trabalho que executam na UFSC (3.58 para os docentes e 3.64 para os técnico-administrativos). Em relação ao sub-fator reconhecimento proporcionado, na pergunta que se refere à motivação decorrente do nível salarial, verificam-se índices baixos, mais acentuadamente entre os técnico-administrativos (2.17) do que entre os docentes (2.57).

Outro fator capaz de gerar insatisfação entre as duas categorias profissionais da UFSC está relacionado com a baixa preocupação que ela demonstra ter com os problemas pessoais dos servidores (2.61 entre os técnicos e 2.83 entre os docentes). Constatou-se que a satisfação decorrente da expectativa de ascensão profissional entre os servidores é apenas razoável, correspondendo a 3.43 para os técnico-administrativos e 3.31 para os docentes. Por outro lado, a satisfação em relação às responsabilidades que lhes são atribuídas é bastante alta, seja para os docentes (3.98) como principalmente para os técnico-administrativos (4.10).

GRÁFICO 30 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC de acordo com a variável individual categoria funcional (técnico-administrativo e docente), segundo os sub-fatores que compõem o fator *Satisfação Pessoal*.



Os dados do gráfico constam do Anexo V.

4.3.5 Análise dos Fatores e Sub-Fatores do Clima Organizacional Segundo o Nível Operacional dos Servidores Técnicos-Administrativos

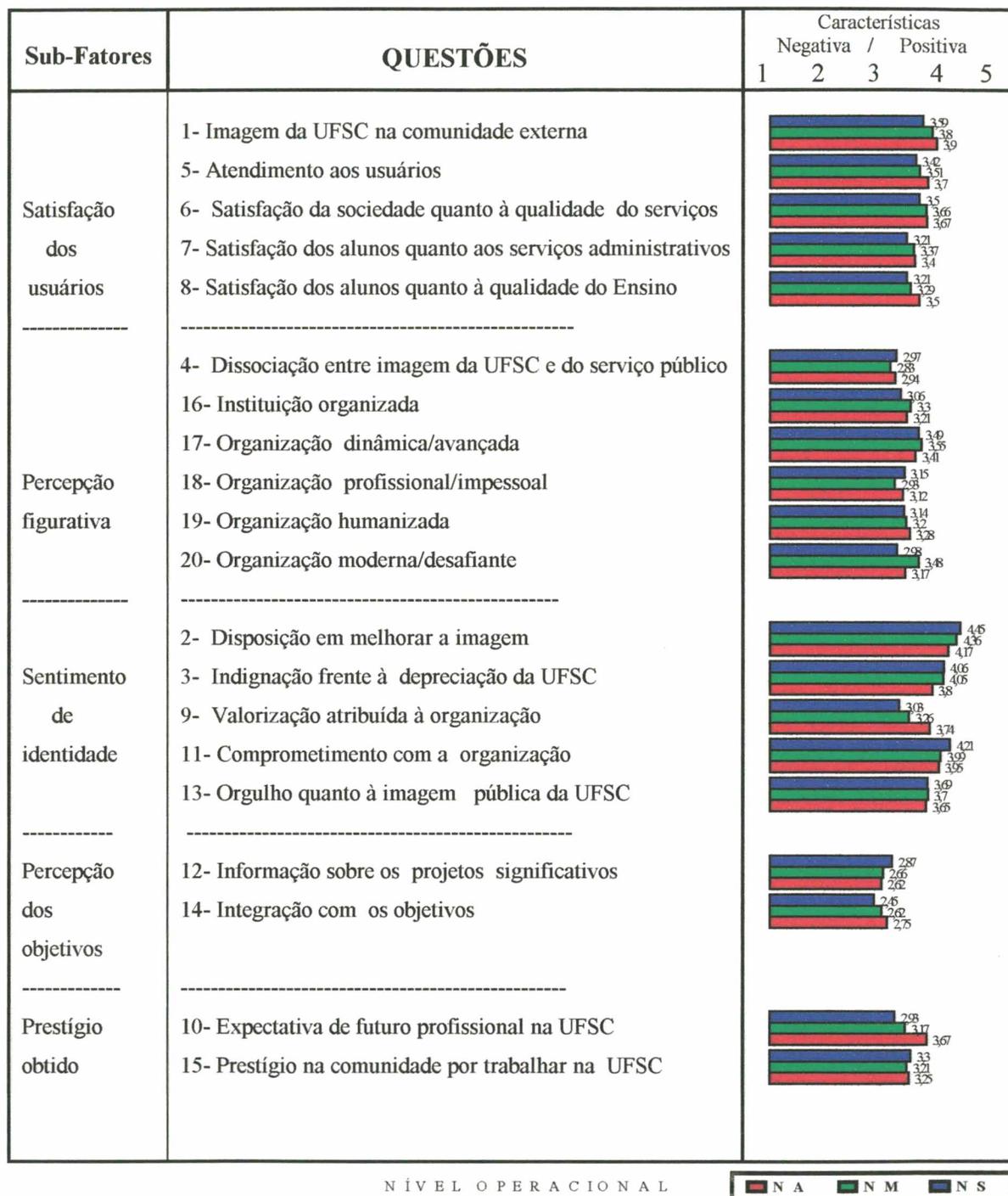
Os Servidores técnico-administrativos são classificados em três níveis operacionais: superior, médio e de apoio. Esta classificação basicamente tem a ver com o nível de formação e o cargo ocupado na instituição. Por esta razão, torna-se importante analisar separadamente a percepção destes servidores, a fim de se obter uma visão mais abrangente do clima organizacional, visto sob diferentes ângulos de abordagem.

4.3.5.1 Fator Imagem e Avaliação

Em relação ao sub-fator satisfação dos usuários, os servidores de nível superior foram os que demonstraram, em todas as perguntas, os índices mais baixos, com médias que variam de razoável para bom. Num grau um pouco mais acima aparecem as médias dos servidores de nível médio. Observa-se, entretanto, que elas conservam maior aproximação com os servidores de nível de apoio do que com aquelas apresentadas pelos de nível superior. Já no sub-fator percepção figurativa, observam-se médias relativamente homogêneas, e próximas de razoável. Muito embora os servidores dos três níveis operacionais considerem a universidade como uma instituição relativamente organizada, dinâmica, moderna, humanizada e impessoal, ainda assim não fazem dissociação significativa entre sua imagem e aquela do serviço público, altamente depreciado pela imprensa. Esta dissociação é proporcional ao grau de formação dos servidores, sendo que os servidores de nível superior são os que melhor conseguem fazer esta distinção (2.97).

Quanto ao sub-fator sentimento de identidade, observa-se que servidores dos três níveis operacionais estão dispostos em melhorar a imagem da UFSC, todavia, no nível superior esta demonstração é mais forte (4.45). Outro fato relevante a destacar é a forte indignação dos servidores de nível médio ao perceberem alguém depreciando a imagem da UFSC (4.05). Em complemento, verifica-se o alto grau de comprometimento dos servidores de nível superior com a instituição (4.21). Com relação ao orgulho sobre a imagem pública da UFSC na comunidade externa, os servidores dos três níveis demonstraram razoável sentimento com relação à instituição, revelando média de 3.70 entre os de nível médio, 3.69 no nível superior e 3.65 no nível de apoio.

GRÁFICO 31 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC de acordo com a variável individual nível operacional superior (NS), médio (NM) e apoio (NA), segundo os sub-fatores que compõem o fator *Imagem e Avaliação*.



Os dados do gráfico constam do Anexo V.

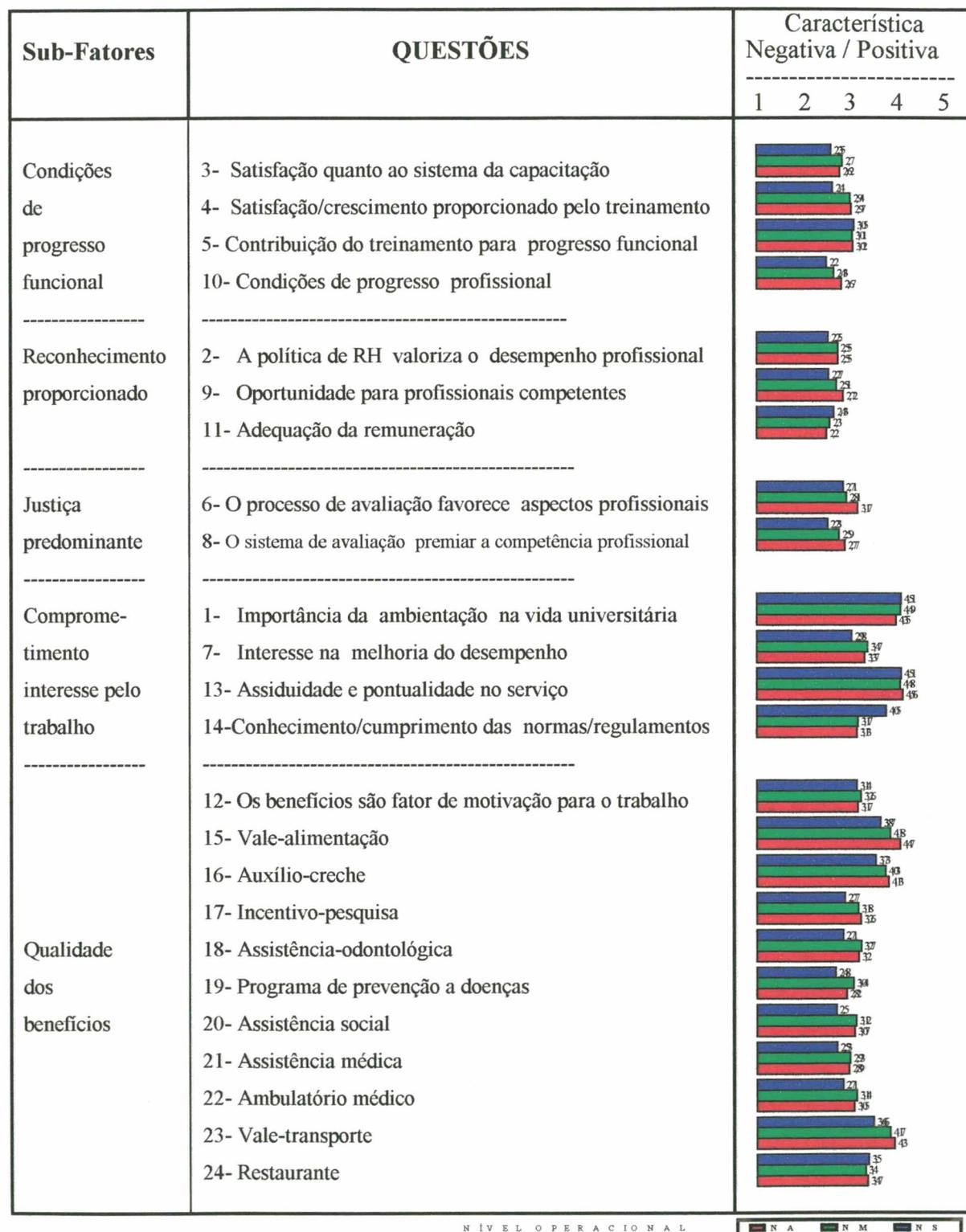
No sub-fator percepção dos objetivos, os servidores demonstraram não estar informados sobre os projetos significativos da instituição, fato esse comprovado pelas baixas médias apresentadas (nível superior 2.87, médio 2.66 e apoio 2.62). Identicamente eles pensam em relação à integração com os objetivos organizacionais (nível superior 2.45, médio 2.62 e apoio 2.75). Consta-se assim que os servidores de nível superior são os que mais conhecem os projetos significativos em desenvolvimento na UFSC, enquanto que na integração com os objetivos, os de nível de apoio superam os servidores de nível superior e médio. A constatação de médias tão baixas nos três níveis reflete que os servidores não estão informados sobre os projetos significativos, além de pouco integrados com os objetivos da universidade.

A respeito da expectativa de futuro profissional na UFSC, os servidores de nível de apoio são os que percebem maiores possibilidades disso vir a ocorrer (3.67), enquanto que os de nível superior apresentam as mais baixas perspectivas de futuro na universidade (2.93). Com relação ao prestígio obtido junto à comunidade por trabalhar na UFSC, os servidores de nível superior são os que apresentam maior orgulho por pertencer ao quadro de pessoal da UFSC (3.30). Aqui se observa uma contradição aparente entre os servidores de nível superior: a expectativa de futuro profissional esta aquém da média, mas, se se considerar o seu prestígio por pertencer ao quadro institucional a média se eleva para 3.30, considerada razoável.

4.3.5.2 Fator Desenvolvimento de Recursos Humanos Benefícios e Incentivos

A respeito do sistema de capacitação, os funcionários de nível médio obtiveram média mais relevante (2.70), ao passo que os funcionários de nível superior apresentaram o índice mais ínfimo (2.35). Devido a esses índices, é importante que se avalie com maior profundidade o atual sistema de capacitação, para identificar as causas que provocam este descontentamento generalizado entre os servidores técnico-administrativos. Acerca da satisfação e crescimento proporcionado pelo treinamento, os funcionários de nível de apoio revelam que atualmente é pouco satisfatório (2.97), o mesmo ocorre com os funcionários de nível médio (2.94) e nível superior (2.40). São dados preocupantes, visto que no atual modelo os servidores não vislumbram perspectivas de progressão profissional na instituição. Por isso recomenda-se reavaliar as estratégias e metodologias empregadas no atual sistema de treinamento, para que venha a se transformar efetivamente em um recurso de desenvolvimento e promoção do potencial dos servidores. As médias revelam, na visão dos

GRÁFICO 32 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual nível operacional [nível superior (NS), nível médio (NM) e o nível de apoio (NA)], segundo os sub-fatores que compõem o fator *Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos*.



Os dados do gráfico constam do Anexo V.

funcionários de nível superior, que as condições de progresso funcional na UFSC pelo processo de treinamento são bastante diminutas (2.20).

No sub-fator reconhecimento proporcionado, constatam-se as médias mais reduzidas do fator desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos entre os três níveis operacionais. Fundamentalmente, o não-reconhecimento se acentua junto aos funcionários de nível superior (2.24), em virtude da falta de uma política de recursos humanos que valorize o seu desempenho profissional. O mesmo acontece em relação à falta de oportunidades profissionais para demonstrarem suas habilidades e competências a serviço da instituição (2.27). Quanto à adequação da remuneração dos funcionários ao mercado de trabalho em relação à função exercida, os funcionários do nível de apoio são os que mais se sentem desfavorecidos ou prejudicados (2.20), embora de igual modo pensem os funcionários de nível médio (2.30) e superior (2.43). Para os funcionários de nível superior, o atual sistema de avaliação é parcial, principalmente porque não premia a competência profissional e nem favorece os aspectos profissionais.

Em relação à importância da ambientação na vida universitária, os funcionários de nível superior entendem ser muito importante (4.51), e da mesma forma manifestam-se os funcionários de nível médio (4.49) e de apoio (4.35). Referindo-se à assiduidade e à pontualidade no serviço, os funcionários consideram-se, de uma maneira geral, fiéis cumpridores de suas obrigações relacionadas com o contrato de trabalho. A respeito do conhecimento e cumprimento das normas e regulamentos, os funcionários de nível de apoio são os que menos têm noção e informação sobre os direitos e deveres normativos (3.73), enquanto que os funcionários de nível superior são os que mais conhecem e cumprem as normas e regulamentos (4.05).

Por outro lado, na concepção dos servidores de nível superior, os demais servidores da UFSC não demonstram muito interesse em melhorar seu desempenho (2.98). Nas afirmativas relacionados com o sub-fator qualidade dos benefícios, constata-se que os denominados legais (vale-alimentação, auxílio-creche e vale-transporte) são de maior valia para os funcionários de nível de apoio; num segundo momento, para os funcionários nível médio e, por último, para os de nível superior. Uma constatação peculiar neste conjunto de perguntas é a que trata do benefício incentivo-pesquisa, haja vista que os funcionários do nível de apoio atribuíram a maior média (3.26), mesmo não sendo beneficiados diretamente por este tipo de incentivo. Entretanto, os funcionários de nível superior, supostamente os mais beneficiados, foram os que atribuíram o menor índice (2.77). Quanto aos benefícios

assistências, os funcionários de nível médio imputam as melhores médias, fundamentalmente na assistência-odontológica com 3.27. Outro ponto que aparenta certa receptividade é a qualidade dos serviços proporcionados pelo restaurante universitário, sendo que os servidores do nível superior são os que melhor os conceituam (3.50).

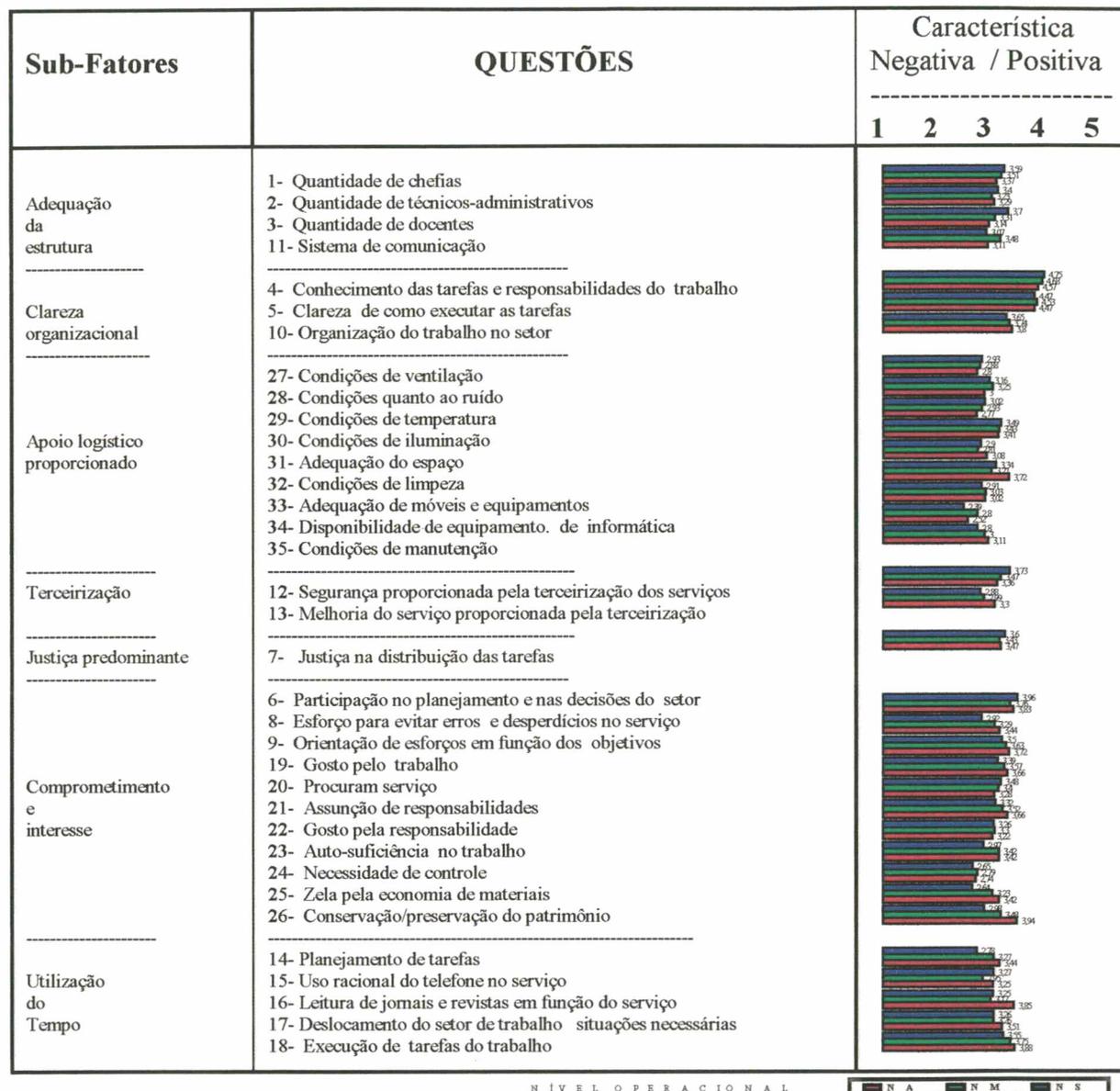
4.3.5.3 Fator Organização e Condições de Trabalho

Com relação à quantidade de chefias existentes na UFSC, os funcionários do nível de apoio entendem ser razoável (3.37), ao passo que os funcionários de nível superior acham que a quantidade se encontra num patamar mais adequada (3.59). Os funcionários do nível superior ainda percebem que o número de técnico-administrativos e docentes na instituição é compatível com as necessidades existentes. Já na questão que procura saber até que ponto o sistema de comunicação contribui para o desempenho do trabalho, a pesquisa revela que os funcionários de nível médio consideraram-na mais relevante (3.48) do que os de nível superior (3.07) e os de apoio (3.11).

No que se refere ao conhecimento das tarefas e a responsabilidades do trabalho, os funcionários de nível superior são os que refletem maior conhecimento (4.75), embora os outros dois níveis também apresentem médias muito próximas daquela (4.57, nível de apoio, e 4.68, nível médio). Quanto ao nível de clareza na execução das tarefas, os funcionários nos três níveis apresentam médias ótimas. Sobre as condições de ventilação, os funcionários de nível superior são os que mais se preocupam com a falta de um ambiente arejado, ao passo que os funcionários do nível de apoio reclamam mais das condições de temperatura.

Outras condições comprometedoras dizem respeito à indisponibilidade de equipamentos de informática e às baixas condições de manutenção, principalmente na percepção dos respondentes de nível superior. O processo de terceirização dos serviços causa maior insegurança entre os funcionários do nível de apoio (3.36). Ao se referir sobre a qualidade dos serviços prestados pelas empresas contratadas pela UFSC, os três níveis informaram que sua qualidade é considerada apenas regular. No sub-fator comprometimento e interesse pelo trabalho, a questão considerada mais relevante diz respeito à participação dos servidores no planejamento e nas decisões do seu setor de trabalho, notadamente na avaliação dos funcionários de nível superior (3.96).

GRÁFICO 33 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual e o nível operacional superior (NS), médio (NM) e de apoio (NA)], segundo os sub-fatores que compõem o fator *Organização e Condições de Trabalho*.



N Í V E L O P E R A C I O N A L

Os dados do gráfico constam do Anexo V.

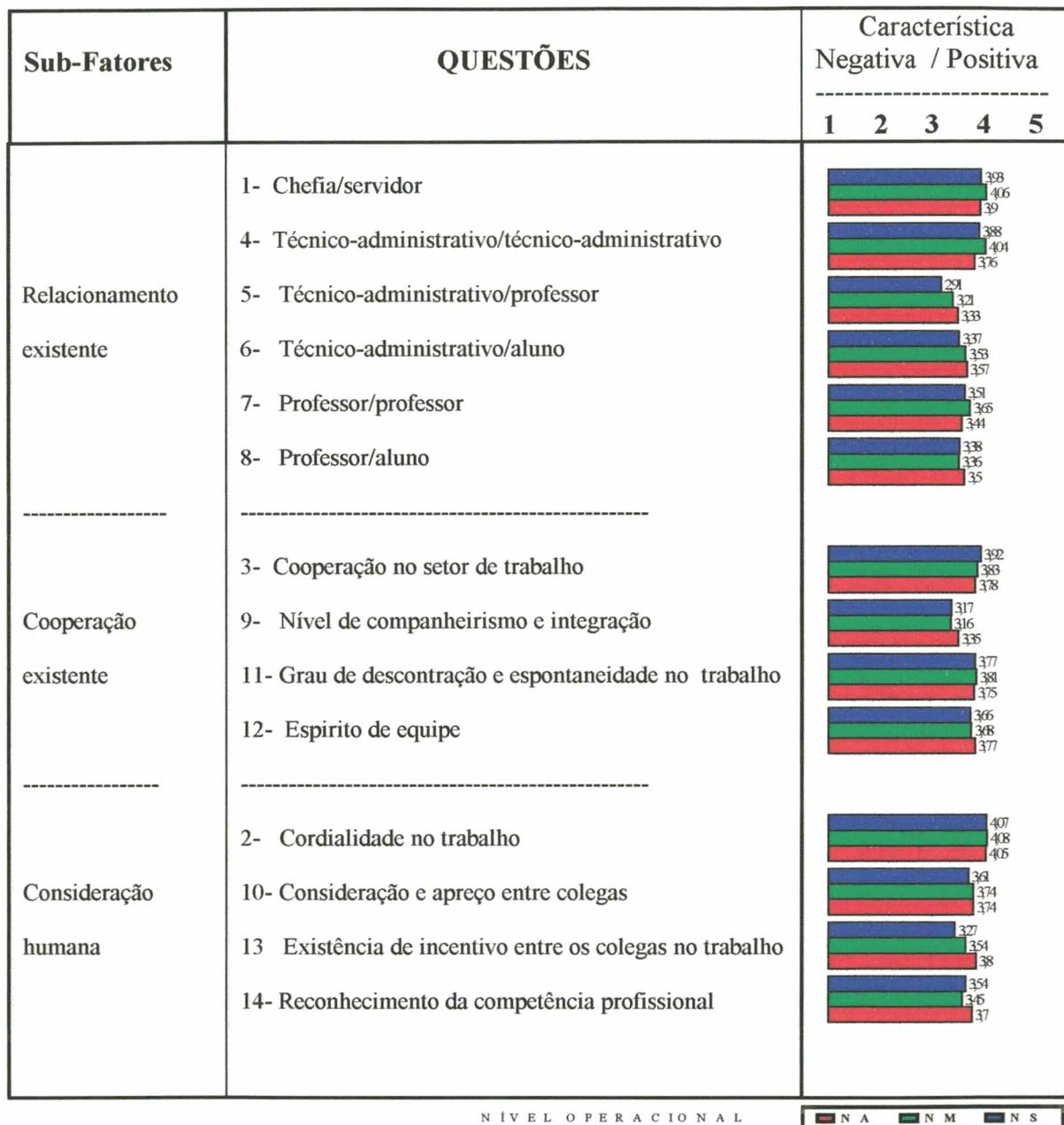
É importante destacar neste bloco de afirmativas que os funcionários de nível de apoio são os que mais percebem os esforços para evitar erros e desperdícios de material. Além disso, são os que mais constataam haver zelo pela economia de materiais e, concomitantemente, interesse pela conservação e preservação do patrimônio da UFSC. Verifica-se, por outro lado, que na percepção dos servidores de nível superior os funcionários regularmente evitam o trabalho, com média de 3.48, avaliação também percebida pelos outros dois níveis, com médias inferiores (3.28 nível de apoio e 3.40 para de nível médio).

Com relação à utilização do tempo, constata-se que, na percepção dos funcionários de nível superior, os servidores não dedicam muito tempo ao planejamento de suas atividades (2.78), percepção que não é comungada integralmente pelos outros dois níveis operacionais. Quanto ao uso racional do telefone no serviço, os servidores de nível médio revelam que não vem sendo utilizado adequadamente (2.95), enquanto que os de nível superior (3.27) e nível de apoio (3.25) entendem que seu uso é apenas razoável. Sobre o deslocamento de um setor para outro, os técnico-administrativos de nível de apoio admitem que seja feito, em sua maior frequência, estritamente em função das necessidades de trabalho (3.51), enquanto que os outros dois níveis indicam que esses deslocamentos ocorrem com maior frequência, por outras finalidades (3.26).

4.3.5.4 Fator Relacionamento Interpessoal

A respeito do relacionamento existente entre as categorias que compõem a comunidade universitária, o maior destaque ficou por conta do bom relacionamento existente entre os subordinados e os chefes, segundo revelaram os funcionários de nível médio (4.06). Por outro lado, o relacionamento mais conflitante é entre os técnico-administrativos e professores, essencialmente sob o ponto de vista dos funcionários de nível superior (2.91). No sub-fator cooperação existente, nota-se que os funcionários de nível superior são os que mais percebem cooperação no setor de trabalho (3.92). Ao passo que o grau de descontração e espontaneidade no setor de trabalho é destacado pelos funcionários de nível médio (3.81)

GRÁFICO 34 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual nível operacional superior (NS), médio (NM) e de apoio (NA), segundo os sub-fatores que compõem o fator *Relacionamento Interpessoal*.



Os dados do gráfico constam do Anexo V.

Sobre o espírito de equipe, os funcionários nível de apoio foram os que demonstraram perceber maior união, haja visto os índices apresentados (3.77, contra 3.68 do nível médio e 3.66 do nível superior). Com relação à cordialidade no trabalho, os servidores de nível médio são os que revelaram a maior média (4.08), sendo que os outros dois níveis apresentam também médias bem próximas. Deste modo pode-se considerar que o relacionamento entre os colegas de trabalho é bom, com tendência para ótimo.

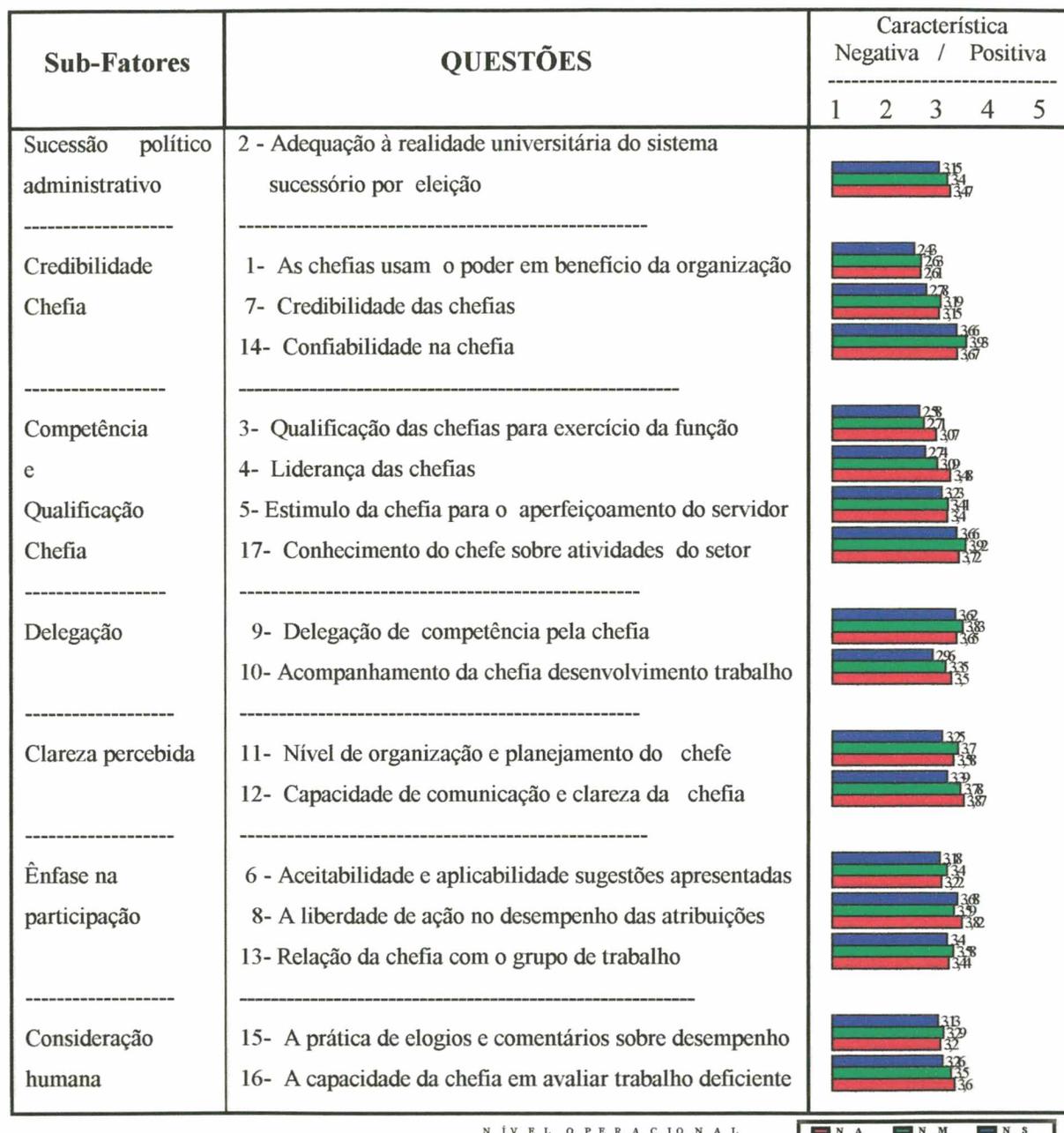
A respeito de incentivo por parte dos colegas para melhorar o desempenho, os funcionários de nível de apoio foram aqueles que mais constataram este tipo de incentivo (3.80), enquanto que os de nível superior foram os que menos perceberam esta situação (3.27). No que se refere ao reconhecimento da competência profissional entre os colegas, os funcionários de nível superior são os que atribuíram as médias mais baixas (3.54). Enquanto que os do nível de apoio demonstraram perceber este tipo de atitude (3.70).

4.3.5.5 Fator Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias

No que se refere à sucessão político-administrativa, através de eleição, os funcionários de nível de apoio foram os que avaliaram o processo de forma mais positiva (3.47). Os funcionários de nível superior, com média 2.43, asseguram que o poder é muito pouco utilizado em benefício da organização. Supõe-se que vem sendo utilizado para o atendimento de interesses pessoais ou grupais. Por outro lado, os funcionários de nível médio revelam que as chefias da UFSC atualmente desfrutam de credibilidade razoável (3.19). O grau de confiança nas chefias por parte dos servidores, pode ser considerado bom, principalmente pelos funcionários nível de apoio (3.67). Da mesma forma pensam os servidores de nível médio (3.93) e os de nível superior (3.66).

Sobre a competência e qualificação das chefias para o exercício da função, os índices demonstram cautela, principalmente no ponto de vista dos funcionários de nível superior, com média de 2.58. Com relação ao nível de liderança exercida pelas chefias, os funcionários do nível de apoio (3.48) e médio (3.09) consideraram razoável. No que tange ao conhecimento dos chefes sobre as atividades do setor, os servidores do nível médio são os que reconhecem com maior proeminência (3.92).

GRÁFICO 35 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual nível operacional superior (NS), médio (NM) e de apoio (NA), segundo os sub-fatores que compõem o fator *Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias*.



N Í V E L O P E R A C I O N A L

Os dados do gráfico constam do Anexo V.

Quanto à delegação de competência por parte da chefia, os funcionários do nível médio entendem que os chefes realmente delegam competência (3.82). Já os funcionários do nível de apoio indicam que os chefes acompanham mais intensamente o desenvolvimento do trabalho (3.50), diferentemente dos funcionários de nível médio (3.35) e de nível superior (2.96). Com relação ao sub-fator ênfase na participação, é conveniente observar que as sugestões apresentadas pelos grupos de trabalho nem sempre são acatadas, haja vista que as médias situaram-se em torno de razoáveis (3.22, nível de apoio; 3.40, nível médio; e 3.18, nível superior).

Já sobre a liberdade de ação no desempenho das atribuições, os servidores nível de apoio revelaram que isso ocorre com mais frequência (3.82), enquanto que os de nível médio manifestaram ser de menor intensidade (3.59). No que se refere ao sub-fator consideração humana, os três níveis revelam que às vezes são feitos elogios e comentários sobre o desempenho da função. Por outro lado, é apenas regular a capacidade dos chefes em avaliar o trabalho deficiente, principalmente na percepção dos servidores do nível superior (3.26).

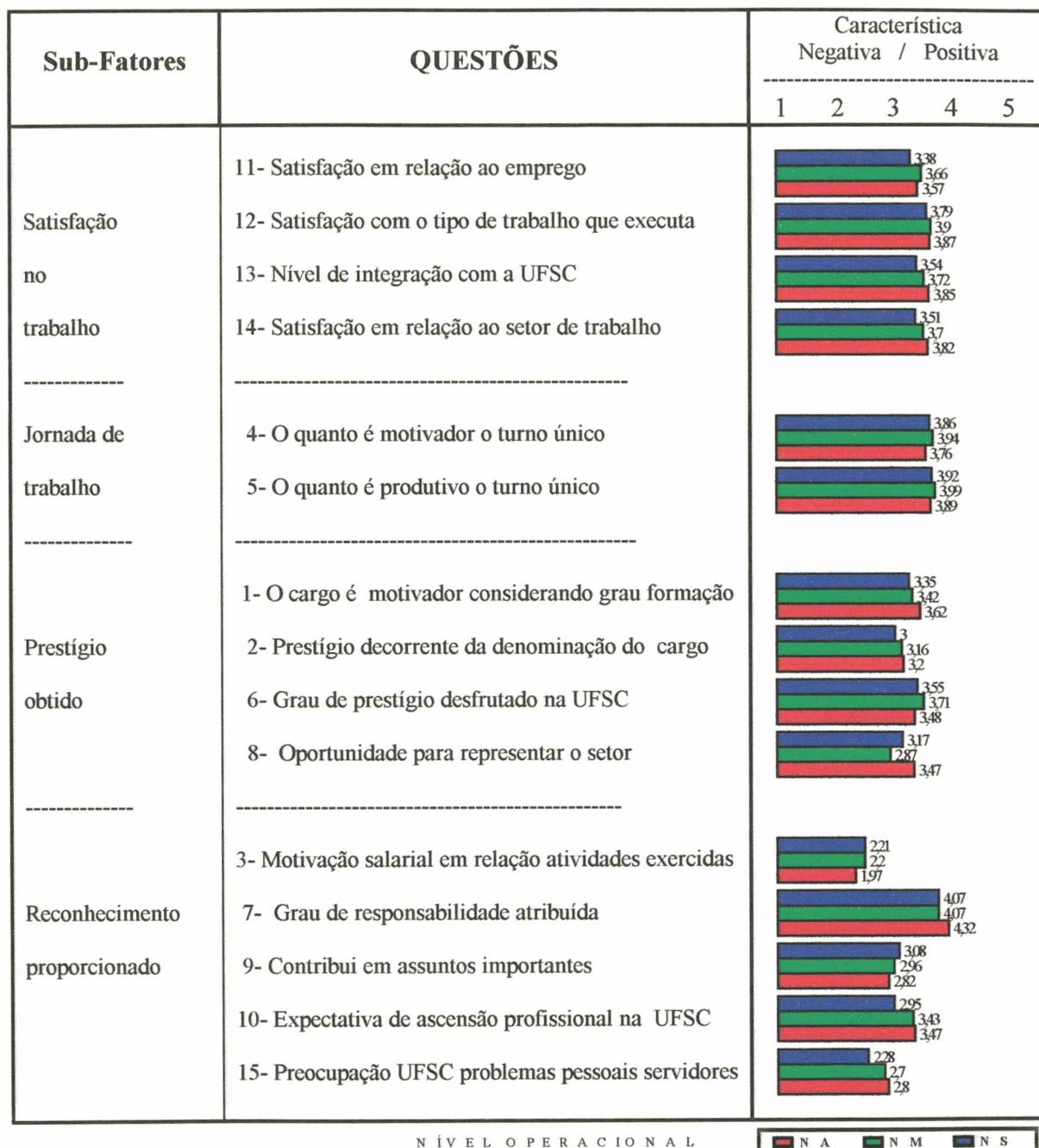
4.3.5.6 Fator Satisfação Pessoal

No que se refere à satisfação com o emprego, os servidores nível médio são os que demonstram maior contentamento (3.66); o mesmo se verificando em relação ao tipo de trabalho executado (3.90). Em relação à integração com a UFSC e à satisfação quanto ao setor de trabalho, os funcionários nível de apoio foram os que estabeleceram os índices mais elevados, ao passo que os de nível superior revelaram os índices mais baixos.

Considerando os elevados índices manifestados pelos respondentes, a jornada de trabalho em turno único é muito motivadora (3.94) e muito produtiva (3.99) para os funcionários de nível médio. Semelhantemente manifestam-se os outros dois níveis.

Sobre o prestígio decorrente do cargo que exercem e em função da formação profissional, os funcionários do nível de apoio indicam maior satisfação (3.62), enquanto que os de nível superior (3.35) e médio (3.42) dão a entender que o prestígio se caracteriza como sendo apenas razoável. Já em relação ao grau de prestígio obtido por trabalhar na UFSC, os funcionários do nível médio apresentam a maior média (3.71). Quanto à oportunidade de representar o seu setor em outros eventos, os funcionários de nível médio foram os que disseram ter menores chances (2.87).

GRÁFICO 36 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual nível operacional superior (NS), nível médio (NM) e de nível de apoio (NA), segundo os sub-fatores que compõem o fator *Satisfação Pessoal*.



Os dados do gráfico constam do Anexo V.

Por outro lado, o salário em relação às atividades exercidas e às condições de trabalho oferecidas, de uma forma geral, é altamente desmotivador, principalmente para os pertencentes ao nível de apoio (1.97). Esta situação também é demonstrada pelos servidores dos outros dois níveis operacionais, com 2.20 para o nível médio e 2.21 no nível superior. Outro fato importante a ser destacado é que a UFSC não está preocupada substancialmente com os problemas pessoais dos servidores, haja vista os baixos índices de percepção manifestados (nível superior, 2.28; nível médio, 2.70; e nível de apoio, 2.80). Há de se considerar, ainda, que quanto à frequência em que os funcionários são chamados para contribuir em assuntos importantes, os pertencentes ao nível médio e de apoio revelam que esta oportunidade ocorre poucas vezes (2.96 e 2.82, respectivamente), enquanto que os de nível superior afirmam que as oportunidades são mais freqüentes (3.08) No que tange à expectativa de ascensão profissional na UFSC, os funcionários de nível superior acham que esta perspectiva é baixa (2.96), ao passo que os do nível de apoio (3.47) e nível médio (3.43) entendem que esta possibilidade é bem mais razoável.

5 CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

5.1 CONCLUSÃO

As conclusões aqui formuladas prestam-se à generalização sobre as percepções dos servidores da UFSC em relação a fatores significativos do clima organizacional, uma vez que a amostra foi considerada representativa em todos as variáveis e grupos setoriais, bem como na globalidade da instituição universitária.

O estudo de clima nas organizações tem sido negligenciado entre os estudiosos da administração brasileiros, principalmente por não ser de pesquisa fácil e porque as organizações nem sempre estão dispostas a pôr a descoberto seus procedimentos internos (Souza, 1980). Segundo, porque na área comportamental o próprio hábito de pesquisa científica ainda é incipiente no Brasil. O assunto é, no entanto, da maior importância para o entendimento e manejo da dinâmica organizacional, quer em suas relações internas, quer externas, já que os clientes são influenciados pelo clima percebido na organização.

Com base no objetivo geral da pesquisa e considerando-se as formalidades técnico-metodológicas aplicadas no projeto *Clima organizacional - contribuição para implantação do programa UFSC de qualidade*, permite-se considerar os seguintes aspectos conclusivos como suporte para a implantação do programa de qualidade.

5.1.1 No fator Imagem e Avaliação, constata-se que a imagem da UFSC na comunidade externa foi considerada positiva entre todos os servidores da UFSC, com maior ênfase dada pelos servidores do grupo 5 (hospital universitário). Esta constatação é reforçada pelos docentes de regime 20 e 40 horas, bem como pelos gerentes e servidores técnico-administrativos do nível de apoio. Nesse sentido, o alto grau de prestígio que a instituição tem perante a sociedade pode favorecer a integração com os usuários e os integrantes da instituição.

Ainda neste fator verifica-se uma particularidade relacionada com a imagem e a satisfação: se, por um lado, tem-se uma imagem na comunidade externa considerada positiva, por outro a satisfação dos usuários quanto ao padrão de atendimento administrativo e didático prestado aos alunos não apresenta níveis de satisfação tão significativos quanto aqueles relativos à imagem, especialmente na percepção dos gerentes e dos técnico-administrativos. Esta particularidade é ressaltada principalmente pelos respondentes do grupo 3 (Ciências Humanas e Sociais), cuja característica básica constitui-se em explorar estudos críticos na área social.

Observa-se ainda que os servidores, de um modo geral, sentem muito orgulho em relação à imagem pública da UFSC, especialmente os docentes em regime de 20 e 40 horas e os gerentes, enquanto que os técnicos de nível de apoio são os que menos manifestam este sentimento. Outra evidencia deste sentimento é a forte indignação com os comentários que venham a depreciar a imagem pública da UFSC, sejam eles provenientes dos meios de comunicação ou de quaisquer outros organismos. Esta indignação se revela com mais ênfase entre os gerentes e os docentes de 20 e 40 horas.

Nesta mesma linha de sentimento observa-se uma elevada disposição dos servidores em contribuir para a melhoria da imagem institucional. Entretanto, estes não atribuem grande valor à organização, especialmente os docentes de dedicação exclusiva, os técnicos de nível superior e, inclusive, os gerentes. Todavia, em aparente contradição, são estes os segmentos que manifestam mais enfaticamente seu comprometimento com a organização. Talvez esta situação decorra da percepção de baixo prestígio oferecido pela instituição, seja a partir de expectativas profissionais ou junto à comunidade, pelo fato de trabalharem na UFSC.

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

Com relação ao sub-fator 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 20 e 40 horas. Por outro lado, quando se refere à impessoalidade e ao profissionalismo na UFSC verifica-se determinada satisfatoriedade nos resultados dos diversos grupos setoriais e categorias funcionais. Uma exceção ocorre justamente entre os pesquisados do grupo 4 (Órgãos Suplementares, em sua maioria composto por técnico-administrativos), indicando que a universidade é uma organização com características que incorpora procedimentos corporativistas e clientelistas.

Este fator (imagem e avaliação) revela ainda uma outra realidade, a de que os servidores (docentes, técnico-administrativos e chefes) não demonstraram muito interesse em se integrar aos objetivos da UFSC. Deduz-se, assim, que existe uma distância significativa entre o sentimento e a prática, cuja falibilidade poder estar no modelo estrutural da organização, em não materializar essas perspectivas de agregar a vontade do corpo administrativo em realizações concretas e objetivas voltadas para a eficiência administrativa. Isso implica em elaborar projetos e programas específicos voltados para a divulgação e disseminação dos objetivos no âmbito da instituição, junto ao corpo administrativo. Dentre estes pode-se citar o programa de qualidade e o planejamento estratégico, bem como os programas de treinamento e desenvolvimento gerenciais.

5.1.2 No fator desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos, existe a percepção de que as condições de progresso profissional na UFSC estão aquém das expectativas, especialmente entre os respondentes dos grupos 4 (Órgãos Suplementares) e 5 (Hospital Universitário). Esta baixa perspectiva 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 os chefes.

Esta insatisfação ocorre também, de forma generalizada, entre os servidores, uma vez que a política de recursos humanos não valoriza condignamente o desempenho profissional e não concede oportunidades aos profissionais de maior competência. A remuneração, isto é, sua adequação com o mercado de trabalho em relação à função exercida, não foge à regra geral: os reclames são unânimes. Embora esta pesquisa não permita um estudo comparativo com o mercado de trabalho, mesmo assim deduz-se ser

necessário um estudo mais profundo sobre este tema, identificando os possíveis descontentamentos manifestados pela maioria dos servidores. Destaca-se ainda que esta política não oferece um sistema de avaliação satisfatório, já que não premia a competência profissional e favorece o predomínio de aspectos pessoais em detrimento dos aspectos profissionais. Este sentimento é mais forte entre os técnico-administrativos de nível superior e os chefes.

Observa-se, portanto, que a política de recursos humanos praticada pela instituição não vem atendendo às expectativas da maioria dos seus servidores. Talvez a participação e o envolvimento dos servidores na definição de uma nova política de recursos humanos venha a propiciar novas perspectivas profissionais, premiando a competência e o desempenho funcional. Desta forma, é necessário repensar metodologias interdisciplinares disponíveis na instituição, gerando parcerias de compromissos mútuos, a fim de se suprir esta deficiência constatada pela pesquisa. Este pensamento é corroborado por Werther & Davis (1983), visto que para eles a atividade de administração de Recursos Humanos é um sistema interligado, com fronteiras bem definidas e inter-relacionadas com o ambiente externo e com os diversos componentes da organização.

Apesar da insatisfação dos servidores em relação à política de recursos humanos, os mesmos demonstraram estarem bastante comprometidos e interessados pelo trabalho, tendo-se em vista os bons níveis de pontualidade e assiduidade e o grau de conhecimento e cumprimento das normas e regulamentos verificados, especialmente entre os servidores do grupo 1 (Ciências Exatas), entre os docentes e os chefes. Todavia, mesmo com esse grau de comprometimento, os servidores afirmam não dispor de grande interesse na melhoria de seu desempenho, principalmente os docentes de dedicação exclusiva e os técnicos de nível superior. Outro fato relevante diz respeito à ambientação do servidor ao ingressar na instituição. A maioria manifestou-se favorável à promoção de um processo de ambientação ao ser admitido na universidade.

Sobre a qualidade dos benefícios, verifica-se, de um modo geral, que há maior satisfação em relação aos considerados legais (auxílio-creche, vale-alimentação e vale-transporte) do que aos assistenciais (incentivo-pesquisa, assistência-odontológica, social, médica, ambulatorial, de prevenção de doenças e restaurante). Por outro lado, os servidores, especialmente os técnico-administrativos e os chefes, não consideram a concessão destes benefícios como um fator de motivação para o trabalho. Embora esta pesquisa não disponha de elementos suficientes para afirmá-lo, é corrente a opinião de que

estes recursos deveriam ser integrados ao salário, garantindo assim melhores condições de vida aos servidores.

5.1.3 No fator organização e condições de trabalho, o primeiro sub-fator observado foi o referente à adequação da estrutura, que, na percepção dos servidores de todos os grupos setoriais e categorias, foi considerada razoavelmente satisfatória do ponto de vista das quantidades de pessoal, tanto técnico-administrativo como docente, bem como de cargos de chefia. De forma inversa, conclui-se que o sistema de comunicação não corresponde plenamente às necessidades organizacionais, notadamente na perspectiva dos docentes e dos técnicos de nível superior. Ainda assim os servidores em geral e especialmente os docentes de 20 e 40 horas e os gerentes demonstraram estar muito seguros de como executar suas tarefas, tendo clareza e conhecimento de suas responsabilidades no trabalho. Entretanto, é comum, entre os servidores, o sentimento de que não há justiça na distribuição das tarefas no setor de trabalho, reclamação esta mais freqüente entre os docentes. Por outro lado, os servidores entendem que o seu local de trabalho é relativamente organizado, predominantemente na perspectiva daqueles lotados no Hospital Universitário (grupo 5) e nos setores da Administração Universitária (grupo 6).

Em contrapartida, a maioria dos servidores considera que o apoio logístico proporcionado pela instituição, isto é, as reais condições de trabalho decorrentes da disponibilidade de móveis e equipamentos e do ambiente físico, não atende de forma adequada as necessidades do trabalho. Esta situação é mais comprometedoras em relação à disponibilidade de equipamentos de informática em todos os setores da UFSC, principalmente no Hospital Universitário. Outra preocupação sob este sub-fator diz respeito à adequação do espaço físico e as condições de sua manutenção, especialmente na visão dos docentes e dos técnicos de nível superior.

Quanto às condições de manutenção, mesmo tendo a universidade terceirizado parte deste serviço, os servidores de um modo geral, fundamentalmente os do grupo 6 (Administração Universitária), os gerentes e os docentes de 20 e 40 horas, entendem que não houve melhorias significativas na qualidade apresentada. Por outro lado, a terceirização não trouxe grande preocupação aos servidores, uma vez que não a vêem como um fator de insegurança profissional, talvez devido à estabilidade concedida constitucionalmente. Mesmo assim, é significativo ressaltar que a pesquisa constatou que os maiores índices de

Handwritten notes:
... dos servidores ...
... em geral ...

preocupação estão entre os docentes de 20 e 40 horas e os técnico-administrativos de nível de apoio.

Do ponto de vista da utilização do tempo pelos servidores, observa-se que dedicam-no em sua maior parte na execução das tarefas rotineiras de trabalho, especialmente os técnico dos níveis de apoio e médio. Além disso, destaca-se o pouco tempo dedicado ao planejamento das tarefas, principalmente na percepção dos docentes em dedicação exclusiva, dos técnicos de nível superior e, surpreendentemente, pelos chefes, uma vez que esta é uma das principais tarefas de gerência.

No comprometimento e interesse pelo trabalho detectou-se motivação apenas razoável entre os servidores de modo geral, mais fortemente entre os respondentes do grupo 3 (Ciências Humanas e Sociais), visto que na sua percepção não se observam grandes esforços para se evitar erros e desperdícios e para a conservação e preservação do patrimônio, ocorrendo, inclusive, uma relativa dispersão na utilização do tempo disponível. É interessante destacar que os servidores denotam elevado comprometimento com a organização, porém um baixo comprometimento e interesse pelas atividades relacionadas ao trabalho acadêmico e administrativo. Provavelmente esta situação decorra, de um lado, da preocupação com a sobrevivência e a imagem da UFSC e, de outro, da insatisfação resultante da política de recursos humanos, em especial, da baixa remuneração.

5.1.4 No Fator Relacionamento Interpessoal constata-se que os respondentes dos diversos grupos setoriais, consideraram que existe um bom relacionamento entre as diversas categorias que compõem a comunidade universitária, principalmente entre a dos técnico-administrativos e entre os chefes e subordinados. Neste último item destaca-se o bom relacionamento existente no grupo 3 (Ciências Sociais e Humanas), na área acadêmica, e no grupo 4 (Órgãos Suplementares e Colégios), na área administrativa. Por outro lado, o relacionamento entre os técnico-administrativos e docentes é o que manifesta maior preocupação, mesmo assim constata-se um relacionamento que pode ser considerado razoável, necessitando, entretanto, de maior interação e respeito entre essas categorias, qualquer que seja a função, formação ou capacidade intelectual do servidor.

A consideração humana e a cooperação existentes entre os servidores das diversas categorias e setores da universidade foram consideradas como sendo de bom nível, favoráveis, portanto, a um clima de harmonia, compreensão e ajuda mútua. No tocante a estes sub-fatores as diferenças entre os diversos grupos setoriais de estudo foram muito

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 deste conjunto de sub-fatores ocorreram na área acadêmica, com o grupo 2 (Ciências da Vida). Isto talvez se deva ao fato de que os respondentes entendem que a proximidade dos temas ali tratados possibilitam, ou favoreçam, uma relação humana mais calorosa.

Já na perspectiva da cooperação existente, nota-se que os funcionários de nível superior são os que percebem maior cooperação no setor de trabalho. Ao passo que o grau de descontração e espontaneidade no setor de trabalho é melhor percebido pelos funcionários de nível médio. Enfim, as questões correspondentes ao relacionamento interpessoal demonstram existir cordialidade, cooperação, consideração, espírito de equipe, descontração e espontaneidade no ambiente de trabalho entre as diversas categorias que compõem a instituição.

5.1.5 Analisando-se o fator sucessão político-administrativa e Comportamento das Chefias, observa-se que todos os grupos setoriais consideraram o processo eletivo um método razoável de proceder a sucessão na instituição, com pequena tendência para a eleição direta, principalmente na percepção dos docentes de 20 e 40 horas e dos técnicos do nível de apoio. Apesar de toda a luta pela democratização das instituições universitárias, mesmo assim não se verifica uma tendência mais positiva em favor do processo eletivo. Talvez isso decorra do fato de que a democratização limitou-se quase que exclusivamente à eleição, sem ter atingido os outros níveis da vida universitária.

O comportamento das chefias, por sua vez, foi considerado razoável em relação à credibilidade e confiabilidade que desperta entre os servidores, em especial entre os docentes dedicação exclusiva e técnico-administrativos de nível superior. Sua competência, contudo, é considerada baixa do ponto de vista da qualificação para o exercício de chefia, inclusive na percepção dos próprios chefes. Já a prática da liderança, seja no acompanhamento do trabalho ou da aceitação de sugestões por parte dos subordinados, foi considerada razoável em todos os grupos setoriais, com exceção do Hospital Universitário (grupo 5). A consideração humana das chefias para com os subordinados foi considerada satisfatória, apresentando os menores índices no grupo 1 (Ciências Exatas), principalmente

em relação à prática de elogios e comentários sobre o desempenho dos servidores. Portanto, sugerem-se cursos de treinamento gerencial que desenvolvam a participação, o comprometimento, a responsabilidade e profissionalismo das chefias em todos os níveis hierárquicos.

5.1.6 No que refere-se ao **Fator Satisfação Pessoal**, a pesquisa revela que a satisfação no trabalho, quanto ao tipo e ao setor de trabalho, está bem equacionada pelos respondentes. Existindo uma correspondência positiva e integrativa dos servidores com o ambiente de trabalho. Novamente o Hospital Universitário aparece com um nível de integração diferenciado dos demais grupos setoriais. Entenderam os respondentes daquela unidade, diferentemente dos demais, que o HU se distancia da universidade, resultando em insatisfação generalizada, conforme demonstrado na pesquisa. As atribuições específicas e diferenciadas daquelas desenvolvidas pela maioria dos servidores da universidade talvez justifiquem e possibilitem uma manifestação desta natureza, provocando a sensação de isolamento da UFSC.

A jornada única de trabalho ficou polarizada entre os docentes de dedicação exclusiva e os técnico-administrativos, sendo retratada nesta pesquisa em dois enfoques básicos: quanto à motivação e à produtividade. Os dados revelam que os professores de dedicação exclusiva são menos favoráveis à jornada única. Enquanto que os técnico-administrativo são mais otimistas quanto a esta reivindicação, considerando-a motivadora e produtiva.

No que tange ao prestígio obtido em relação ao cargo e considerando o grau de formação profissional, os docentes de dedicação exclusiva foram os que se declararam mais prestigiados. Os grupos setoriais estudados entenderam que há pertinência entre a denominação do cargo e o tipo de trabalho que executam. Por outro lado, há oportunidades para representar o setor de trabalho, exceção feita apenas pelos técnico-administrativos de nível médio, que se manifestaram menos favorecidos em relação aos demais. Já no questionamento se o salário é motivador em relação às atividades exercidas e às condições de trabalho, os respondentes de todos os grupos setoriais foram unânimes em expressar sua desmotivação.

Outro ponto em que os índices foram baixos em todos os grupos setoriais foi na questão referente ao nível de preocupação da UFSC com os problemas pessoais dos servidores. Já em relação à frequência com que os servidores são chamados a contribuir em

assuntos importantes, observou-se que isto é mais freqüente entre os servidores das áreas acadêmicas, ocorrendo com menos intensidade nas áreas administrativas, especialmente no grupo 6 (Unidades Administrativas). Conclui-se, portanto, que o clima organizacional na Universidade Federal de Santa Catarina é bastante favorável ao desenvolvimento das atividades estabelecidas para a unidade, sendo considerado muito propício para a implantação de um programa de qualidade.

Dentre os fatores positivos ao clima organizacional verificado, destacam-se 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 encontrado é bastante elevado, destacando-se o alto grau de satisfação em relação ao tipo de trabalho executado.

A melhoria do clima organizacional existente na unidade deverá ser buscada em três frentes principais de atuação: reavaliação da política de recursos humanos, centrando-a, essencialmente, na valorização da competência profissional; implantação de um programa de desenvolvimento gerencial, com a finalidade de qualificar e preparar novas lideranças; e, ainda, no oferecimento de condições físicas e materiais mais adequadas ao trabalho.

Acredita-se que a implantação de um programa de qualidade seja um meio altamente eficiente para o desenvolvimento das condições necessárias ao atendimento das expectativas organizacionais e pessoais dos servidores da Universidade. Enfim, conclui-se que o clima organizacional da UFSC é propício para a implantação de um programa de qualidade, em face dos vários pontos positivos observado no âmbito da organização. Isto fica mais evidente quando verifica-se que os servidores afirmam que estão dispostos a melhorar a imagem da UFSC. Outras características importantes a serem observadas diz respeito: ao elevado grau de integração e comprometimento dos servidores com a imagem institucional da UFSC; o ambiente de trabalho revelou-se ser cordial, cooperativo e incentivador; e por fim, a existência de um bom relacionamento pessoal entre os servidores e o alto grau de satisfação em relação ao tipo de trabalho que executa. Dessa forma, o ambiente é altamente propício para a implantação e disseminação do programa de qualidade na Instituição

5.2 RECOMENDAÇÕES

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa e com a finalidade de colaborar com a instituição, recomendam-se os seguintes pontos a serem observados pelos dirigentes da UFSC:

- Melhorar a qualidade dos serviços administrativos e do ensino.
- Divulgar os projetos significativos em desenvolvimento na instituição.
- Criar mecanismos que integre os servidores com os objetivos organizacionais.
- Reavaliar o sistema de treinamento.
- Reavaliar o sistema de capacitação.
- Desenvolver uma política de recursos humanos, participativa e que valorize o profissional competente, dando assim maiores condições de progresso profissional.
- Reavaliar o sistema de avaliação, em função de que, na percepção dos servidores, não favorece a aspectos profissionais e nem premia a competência profissional.
- Intensificar os treinamentos introdutórios que facilitam a ambientação dos servidores na vida universitária ao ingressar.
- Melhorar o sistema de comunicação, proporcionando maior divulgação das normas e regulamentos administrativos.
- Melhorar o ambiente físico, propiciando assim melhores condições de trabalho.
- Aperfeiçoar a qualidade dos benefícios assistenciais.
- Elaborar um estudo de redistribuição de pessoal adequando-a às necessidades dos setores.
- Reavaliar a quantidade de chefias existentes na instituição.
- Oferecer programas de desenvolvimento gerencial.
- Reavaliar o processo de terceirização.
- Educar e treinar os servidores no sentido de utilizar o tempo de forma mais eficiente.
- Tornar o planejamento mais participativo.
- Ministrando cursos com objetivos de aperfeiçoar o relacionamento interpessoal, gerando maior integração, cordialidade, companheirismo, consideração e apreço entre os colegas.
- Reavaliar o sistema atual de sucessão político-administrativa, através de eleição.
- Delegar competência com mais intensidade.
- Qualificar as chefias para o exercício da função.

- Desenvolver mecanismos no sentido de que a UFSC, venha a se preocupar mais com os problemas pessoais dos servidores.
- Verificar a viabilidade do turno único, para determinados setores e atividades.
- Desenvolver mecanismos que venham motivar os servidores para o trabalho.
- Desenvolver na UFSC, ações orientadas para a Qualidade.
- Conscientizar e capacitar a comunidade universitária para adoção da filosofia da Qualidade.
- Desenvolver projetos que promovam a melhoria da qualidade de vida dos servidores.
- Divulgar e disseminar a cultura da Qualidade junto a comunidade universitária.
- Educar e treinar os servidores objetivando a melhoria da qualidade.
- Informar aos servidores da UFSC sobre a importância do Programa de Qualidade.
- Incentivar pesquisas na área de qualidade em serviços universitários.
- Capacitar permanentemente os Recursos Humanos para Qualidade, como forma de desenvolvimento profissional e organizacional.
- Estimular programas de auto-desenvolvimento e a educação permanente para a qualidade
- Tornar a Qualidade função indelegável e responsabilidade de todos.
- Pesquisar periodicamente, a satisfação dos servidores e dos usuários com relação a qualidade dos serviços.
- Treinar e capacitar os servidores em aspectos atitudinais e comportamentais para a efetiva Gestão pela Qualidade.
- Consolidar a implantação do Programa UFSC da Qualidade.

Por fim, sintetizando as recomendações sugere-se a implantação do Programa de Qualidade da UFSC, como um meio altamente eficaz, para se obter êxito em todas os pontos sugeridos.

5.3 SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS

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

- A relação entre a percepção da imagem institucional e o grau de conhecimento dos objetivos organizacionais.
- O reflexos da atual política de recursos humanos da UFSC no desempenho profissional
- A influência dos fatores motivacionais no estabelecimento de uma política de recursos humanos centrada na qualidade de vida.
- A política de recursos humanos e a expectativa de futuro profissional na UFSC.
- A influência das condições de trabalho no desempenho profissional.
- A reflexos da informatização administrativa da UFSC na qualidade dos serviços.
- A influência do estilo de liderança gerencial no clima organizacional.
- A influencia do estilo gerencial na qualidade e produtividade do trabalho.
- A Preocupação da UFSC com os problemas pessoais dos servidores.
- O impacto da terceirização na qualidade dos serviços e no desempenho dos servidores do quadro efetivo da UFSC.
- O plano de cargos e salário da UFSC em relação ao mercado de trabalho.
- O impacto dos benefícios legais e assistências na motivação para o trabalho na UFSC.
- A influência do turno de trabalho na motivação dos servidores e na qualidade dos serviços.
- O impacto da implantação do programa de qualidade no clima organizacional.
- A influência da sucessão político-administrativa no relacionamento interpessoal.
- A influência do regime de trabalho docente na valorização atribuída à organização.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBANESE, Aurora et al. A universidade em busca da qualidade: programa de capacitação pedagógica dos docentes da Universidade Mackenzie. São Paulo, **Revista IBRAQS**, v. 1, n. 1, jan./fev. 1994.

APROPUC. **Uma experiência democrática: o caso da PUC/SP**. São Paulo : Cortez, 1981.

AMBONI, N. **Liderança, comunicação e clima organizacional: um estudo comparativo dos centros e departamentos de ensino da Universidade Federal de Santa Catarina**. Florianópolis : UFSC/CSE/CPGA 1986. (Dissertação de mestrado).

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

BALDRIDGE, J. Vitor et al. **Estructuración de políticas e liderazgo efectivo en la educación superior**. México : Noema, 1982.

BONILLA, José A. **Resposta à crise: qualidade total e autêntica para bens e serviços**. São Paulo : Makron Books, 1993.

BRASIL. Lei 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. **Diário Oficial da União**, Brasília, 12 dez., 1990, seção I, p.23.935-46.

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

BUSSAB, Wilton O. **Estatística básica**. 4ª ed. São Paulo : Atual, 1987.

CAMPBELL, Donald T. & STANLEY, Julian C. **Delineamentos experimentais e quase experimentais de pesquisa**. São Paulo : EPU, 1970.

CAMPOS, Wagner Estelita. **Chefia: sua técnica seus problemas**. Rio de Janeiro : FGV, 1979.

- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle de qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte : Fundação Christiano Ottoni/Escola de Engenharia da UFMG, 1992.
- CARVALHO, Maria do Socorro Macedo Vieira de & TONET, Helena Corrêa. **Qualidade na administração pública**. *Revista de Administração Pública*, v. 28, n. 2, abr./jun.1994.
- CHAMPION, Dean J. **A sociologia das organizações**. São Paulo : Saraiva, 1979.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1979.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 2ª ed., Atlas : São Paulo. 1981
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo : Atlas, 1985.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo : Atlas, 1991.
- COLOSSI, Nelson. **Clima organizacional**. Florianópolis : CPGA/UFSC, 1991. Texto de uso CPGA/UFSC.
- COSTA, Canuto Talmir. **Universidade de Taubaté projeto unitar - século XXI - um caso de cultura da qualidade total - CQT**. São Paulo, *Revista IBRAQS*, v. 1, n. 1, jan./fev. 1994.
- DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços**. São Paulo : McGraw-Hill, 1990.
- DRESSEL, Paul. **Handbook of academic evolution**. California - USA, Jossey-Bass Publishers, 1985.
- DRUCKER, Peter. **O gerente eficaz**. 10ª ed., Rio de Janeiro : Zahar, 1981.
- ENZ, Alfredo Luiz. **Qualidade nas instituições públicas**. São Paulo, Centro Tecnológico para a informática. n. 31, 1994.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas**. São Paulo : Atlas, 1967.
- FÁVERO, Maria de Lourdes. **A universidade e poder: análise crítica/fundamentos históricos-1930-45**. Rio de Janeiro : Achiam Editora, 1980.
- FÁVERO, Maria de Lourdes. **A universidade em busca de sua identidade**. Petrópolis : Vozes, 1977.
- FEIGENBAUM, Armando V. **Controle de qualidade total**. São Paulo : Makron Books, 1994.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro : Nova Fronteira, 1975.

- FINGER, Almeri Paulo, **Construindo programas acadêmicos com qualidade total**. Florianópolis : IEPES, 1993.
- GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1992.
- GEORGE, Stephen. **O sistema Baldrige da qualidade**. São Paulo : Makron Books, 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.
- HANDY, C. B.. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro : Zahar, 1978.
- HERSEY, P. e BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores: a utilização de recursos humanos**. São Paulo : Editora EPU, 1977.
- ISHIKAWA, K. **TQC - total quality control: estratégia e administração da qualidade**. São Paulo : IMC Internacional Sistemas Educativos, 1986.
- JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade: um guia para executivos**. São Paulo : Pioneira, 1990
- JURAN, J. M. **Controle da qualidade**. São Paulo : Makron, McGraw-Hill, 1991.
- KATZ, Daniel & KAHN, Robert. **Psicologia social das organizações**. São Paulo : Atlas, 1978.
- KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo : EDU/UDUSP, 1980.
- KOLB, A. et al., **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo : Atlas, 1978.
- LOBOS, Júlio. **Qualidade através das pessoas**. São Paulo : J. Lobos, 1991.
- LOPES, Tomas Vila Nova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro : FGV, 1980.
- LUDKE, M. & ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo : Brasiliense, 1981.

- MEZOMO, João Catarin. Editorial. In: **Universidade: a busca da qualidade**. São Paulo : 1(1): 3, jan./fev., 1994.
- MEZOMO, João Catarin. Missão, visão, valores e princípios: fundamentos da qualidade e vida das organizações. **Universidade: a busca da qualidade**, São Paulo, 1(3): 137-143, mai./jun., 1994.
- MEYER, Victor Jr. Considerações sobre planejamento estratégico na universidade. In: FINGER, Almeri P. (Org.) **Universidade: Organização, Planejamento e Gestão**. Florianópolis: OEA/ UFSC, p. 53-69, 1988..
- MEYER, Victor Jr. A Busca da Qualidade nas Instituições Universitárias. Rio de Janeiro, **Enfoque**, 10: 18-21, set., 1993.
- MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. São Paulo : Pioneira, 1992.
- MONTEIRO, J. A. **Qualidade total no serviço público: questionamento e recomendações segundo os 14 pontos de W. E. Deming**. Brasília : QA&T Consultores Associados, 1991.
- MOURA, Eduardo C. **As sete ferramentas gerências da qualidade - implementando a melhoria contínua com maior eficácia**. São Paulo : Makron Books, 1994.
- NAKAGAWA, Masayuki. A gestão da qualidade total na universidade: estratégia de implementação. São Paulo. **Revista IBRAQS**, v. 1, n.1, jan./fev., 1994.
- OLIVEIRA, Ancelmo de. **Abertura política e democratização interna nas universidades brasileiras**. Florianópolis : UFSC, 1990. (Dissertação de Mestrado).
- OLIVEIRA, Elaine L. de. Cultura da qualidade x cultura institucional. São Paulo, **Revista IBRAQS**, v. 1, n.1, jan./fev., 1994.
- OLIVEIRA, Nanete Ribeiro de. **Clima organizacional da Embrapa**. São Paulo : USP 1990. (Dissertação de Mestrado).
- PAULSEN, A. **Dicionário de Ciências Sociais**. Rio de Janeiro : Editora FGV, 1980.
- PERROW, Charles. Organizational prestige: some functions and disfunctions. Chicago, **American Journal of Sociology**, 66:335-41, 1961.
- RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo : Atlas, 1986.
- RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho, **Qualidade de vida no trabalho e análise no nível gerencial**. 2ª. ed., Petrópolis : Vozes, 1994.
- RUDIO, Franz V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis : Vozes, 1983.

- SANTOS, Neuza M. B. E. **Clima organizacional: um estudo em instituições de pesquisa.** São Paulo : USP, 1983. (Dissertação de Mestrado).
- SBRAGIA, Roberto. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. São Paulo: **Revista de Administração**, 18(2): 30-9, Jun. 1983.
- SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional.** 3ª ed., Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1982.
- SILVA, Roberto Flávio de Carvalho e. **Mobilização para qualidade.** Rio de Janeiro : Qualitymark Ed., 1992.
- SOARES, C. M. B. Métodos e técnicas para a gestão da qualidade e da produtividade. São Paulo, **Revista de Administração**, 28(1): 81-5, jan./mar., 1993.
- SOUZA, Edela L. P. de, Diagnóstico de clima organizacional. Rio de Janeiro: **Revista de Administração Pública**, 11(2): 141-58, abr./jun. 1977.
- SOUZA, Edela L. P. de, **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam.** São Paulo : Edgard Blücher, 1978.
- SOUZA, Edela L. P. de, Percepção de clima conforme escalão hierárquico. Rio de Janeiro: **Revista de Administração de Empresas**, 20(4): 51-56, out./nov., 1980.
- SOUZA, Edela L. P. de, Clima e motivação em uma empresa estatal. Rio de Janeiro: **Revista de Administração de Empresas**, 22(1): 18-18, 1982.
- SOUZA, Edela L. P. de, Clima e estrutura de trabalho. São Paulo: **Revista de Administração**, 18(3): 68-71, jul./set., 1983.
- STONER, Jones A. F. **Administração.** 5ª ed., Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1995.
- 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 Blüncher, 1972.
- WERTHER, William B. & Davis, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos.** São Paulo : Mc Graw-Hill do Brasil, 1983.
- WHITELEY, Richard C. **A empresa voltada totalmente para o cliente: do planejamento à ação.** Rio de Janeiro : Campus, 1992.
- XAVIER, Ernani P. **Comportamento organizacional.** Porto Alegre : Bureau, 1973.

7 ANEXOS

7.1 ANEXO I - (Questionário)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DESENVOLVIMENTO RECURSOS HUMANOS
PROGRAMA UFSC DA QUALIDADE

PROJETO: ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Autores:

Alessandra de Linhares
Gerson Rizzatti
Ivo Lusa
Martha Xavier
Vicente V. de Bona Sartor

Coordenador: Prof. Dr. Nelson Colossi

DEZEMBRO/94

APRESENTAÇÃO

Sr. Servidor da UFSC

Estamos lhe apresentando o Projeto “Análise do Clima Organizacional da UFSC”.

Trata-se de uma pesquisa que pretende conhecer a sua opinião sobre os mais diferentes aspectos do dia-a-dia na nossa universidade. A sua participação, portanto, é fundamental, pois os resultados obtidos serão levados em consideração para que ocorram melhorias substantivas na qualidade de vida no trabalho. Assim, gostaríamos que, com sua costumeira cordialidade, respondesse a este questionário.

Os dados serão analisados com o máximo sigilo que esta atividade científica exige, mas sinta-se à vontade para identificar-se, se assim desejar.

Os resultados servirão de base para a implantação do Programa UFSC da Qualidade e ainda subsidiarão dissertações de mestrado da COORDENADORIA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO/UFSC.

Na certeza de sua colaboração, antecipadamente agradecemos. Aproveitamos para desejar-lhe um **FELIZ NATAL E PRÓSPERO ANO NOVO.**

INSTRUÇÕES

1. Leia com atenção cada questão.
2. Ao lado de cada questão você encontrará uma escala de 5 a 1.
3. Assinale **SOMENTE UMA VEZ EM CADA QUESTÃO** o número que melhor expresse a sua opinião.
4. O número **1** (um) corresponde ao valor mínimo.
O número **2** (dois) corresponde a um valor entre o grau médio e o mínimo.
O número **3** (três) corresponde ao valor médio.
O número **4** (quatro) corresponde a um valor entre o grau máximo e médio.
O número **5** (cinco) corresponde ao grau máximo.

A tabela abaixo irá facilitar sua compreensão.

1	2	3	4	5
nada	pouco	razoável	muito	mutíssimo
ruim	pouco satisfatório	regular	bom	ótimo
nunca	poucas vezes	às vezes	frequentemente	sempre

5. Exemplificando:

QUESTÃO	ESCALA				
	1	2	3	4	5
1.1 Você acha que a imagem da UFSC na comunidade externa é:					

Caso você entenda que a imagem da UFSC é ótima assinale no espaço que corresponde ao número **5**;

Se não, escolha um dos outros quatro números que melhor expresse sua opinião, conforme tabela do item 4.

DADOS GERAIS

Preencha os quadrados

1. SEXO

- 1 Masculino
- 2 Feminino

2. IDADE 3. TEMPO DE SERVIÇO NA UFSC 4. CATEGORIA FUNCIONAL

- 1 - Técnico-Administrativo
- 2 - Docente

5. NÍVEL OPERACIONAL

- 1 - nível superior
- 2 - nível médio
- 3 - nível apoio

6. OCUPA CARGO DE CHEFIA

- 1 - sim
- 2 - não

7. CARGA HORÁRIA SEMANAL

- 1. - 20 horas
- 2. - 30 horas
- 3. - 40 horas
- 4. - Dedicção Exclusiva

8. INDIQUE SEU LOCAL DE TRABALHO DE ACORDO COM OS AGRUPAMENTOS A SEGUIR:

- 1. - CTC / CFM
- 2. - CCA / CCS / CDS / CCB
- 3. - CCJ / CSE / CFH / CED / CCE
- 4. - NPD / IU / MUSEU / EDITORA / BIOTÉRIO / BU / RU / ESAI / COLÉGIOS AGRICOLA/ COLÉGIO DE APLICAÇÃO
- 5. - HU
- 6. - DEMAIS UNIDADES

QUESTIONÁRIO

1. A IMAGEM E AVALIAÇÃO DA UFSC

QUESTÕES	ESCALA				
	5	4	3	2	1
1.1 Você acha que a imagem da UFSC na comunidade externa é:					
1.2 Até que ponto você se sente disposto a melhorar a imagem da UFSC?					
1.3 Você fica indignado quando ouve alguém depreciando a imagem da UFSC ?					
1.4 Com que frequência você associa a UFSC, com a imagem depreciativa que se faz do serviço público na imprensa/mídia					
1.5 De uma maneira geral, como você considera o atendimento às pessoas que procuram a UFSC?					
1.6 Na sua percepção, como você avalia o grau de satisfação da sociedade em relação à qualidade dos serviços prestados pela UFSC?					
1.7 Como você percebe ou avalia o grau de satisfação dos alunos em relação aos serviços administrativos prestados pela UFSC?					
1.8 Como você percebe ou avalia o grau de satisfação dos alunos em relação à qualidade do ensino na UFSC?					
1.9 Você acha que os servidores valorizam (prestigiam) a UFSC?					
1.10 Você acredita que trabalhar na UFSC pode levar um bom futuro profissional?					
1.11 Até que ponto você "veste a camisa" da UFSC"?					
1.12 Você se considera informado sobre as grandes ações/metaprojetos desenvolvidos na UFSC?					
1.13 Na sua opinião, a imagem pública da UFSC desperta sentimento de orgulho em você?					
1.14 Você acredita que os servidores conhecem e estão integrados aos objetivos da UFSC?					
1.15 Na sua percepção, qual o prestígio de que você desfruta na comunidade externa por trabalhar na UFSC?					
1.16 Em cada uma das afirmativas abaixo, assinale o nível que na sua opinião melhor define a UFSC:					
1.16.1 A UFSC é uma organização organizada?					
1.16.2 A UFSC é uma organização apática/atrasada?					
1.16.3 A UFSC é uma organização clientelista?					
1.16.4 A UFSC é uma organização humanizada?					
1.16.5 A UFSC é uma organização moderna /desafiante?					

2 DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS, BENEFÍCIOS E INCENTIVOS

QUESTÕES	ESCALA				
	5	4	3	2	1
2.1 Na sua visão, é importante que o servidor ao ingressar na UFSC seja "ambientado" na vida universitária?					
2.2 Você acha que a política de Recursos Humanos da UFSC valoriza o servidor quanto ao seu desempenho profissional?					
2.3 O sistema de capacitação da UFSC satisfaz as necessidades de formação e aperfeiçoamento do servidores (Técnico- Administrativos e Docentes)?					
2.4 O treinamento oferecido pela UFSC proporciona crescimento profissional, gerando maior satisfação para o trabalho?					
2.5 Os programas de treinamento de que você participou contribuíram ou têm contribuído para seu progresso profissional?					
2.6 Na sua opinião, o processo de avaliação de desempenho na UFSC favorece o predomínio de aspectos pessoais em detrimento de aspectos profissionais?					
2.7 Até que ponto você acha que os servidores da UFSC tem interesse em melhorar seu desempenho?					
2.8 Você concorda que o sistema de avaliação é capaz de premiar a competência profissional?					
2.9 Você acha que os profissionais competentes realmente têm oportunidade na UFSC?					
2.10 Você diria que a UFSC oferece boas condições de progresso profissional à maioria do seus servidores?					
2.11 Considerando o mercado de trabalho e as atividades que você executa, você diria que sua remuneração é:					
2.12 Você considera que os benefícios legais e assistências são um fator de motivação para o trabalho?					
2.13 Até que ponto você é assíduo e pontual ao serviço?					
2.14 Você afirmaria que conhece e observa as normas legais e regulamento da UFSC?					
2.15 Assinale a sua opinião sobre o nível de qualidade de cada um dos benefícios abaixo descritos:					
2.15.1 Vale-alimentação					
2.15.2 auxílio-creche					
2.15.3 incentivo-pesquisa					
2.15.4 assistência odontológica					
2.15.5 programa de prevenção a doenças					
2.15.6 assistência social					
2.15.7 assistência médica					
2.15.8 ambulatório médico					
2.15.9 vale-transporte					
2.15.10 restaurante					

3 ORGANIZAÇÃO E CONDIÇÕES DE TRABALHO

QUESTÕES	ESCALA				
	5	4	3	2	1
3.1 Na sua percepção, a quantidade de chefias existentes na UFSC em relação às necessidades é:					
3.2 Você acha que a quantidade de pessoal técnico- administrativo na UFSC em relação às necessidades do serviço está:					
3.3 Você acha que a quantidade de Docentes em relação às necessidades do serviço está:					
3.4 Você diria que conhece as tarefas e responsabilidades do seu trabalho?					
3.5 A clareza de como devem ser executadas as suas tarefas permite que você se sinta confiante?					
3.6 Você participa do planejamento e das decisões que envolvem o trabalho no seu setor?					
3.7 Na sua opinião, você considera que no seu setor de trabalho existe uma distribuição justa das tarefas?					
3.8 Você acha que os servidores(técnico-administrativos e Docentes) se esforçam para evitar erros e desperdícios no serviço?					
3.9 No seu setor de trabalho as pessoas orientam seus esforços em função dos objetivos e prioridades da UFSC?					
3.10 Até que ponto você acha que o trabalho no seu setor é organizado?					
3.11 Até que ponto o sistema de comunicação (mensagem, memorandos, jornais, etc) contribui para melhorar o seu desempenho no trabalho					
3.12 A contratação de empresas prestadoras de serviço na UFSC gera alguma insegurança a você?					
3.13 Você diria que a contratação dessas empresas melhora a qualidade dos serviços na UFSC:					
3.14 Como você avalia que os servidores da UFSC (Técnico-Administrativos e Docentes) utilizam a maior parte do seu tempo no trabalho?					
3.14.1 Planejando a suas tarefas:					
3.14.2 Usando o telefone:					
3.14.3 Lendo jornais e informativos:					
3.14.4 Indo e vindo a outros setores de trabalho, bancos, cantinas:					
3.14.5 Executando a suas tarefas de trabalho:					
3.15 Em termos gerais, você diria que os servidores (Técnico-Adm., Docentes) da UFSC:					
3.15.1 Gostam de trabalhar					
3.15.2 Evitam o trabalho					
3.15.2 Assumem responsabilidade					
3.15.3 Evitam responsabilidade					
3.15.4 São auto-suficientes no seu trabalho					
3.15.5 Necessitam de controle no seu trabalho					
3.15.6 Zelam pela economia de materiais na UFSC					
3.15.7 Conservam o patrimônio da UFSC					
3.16 Assinale a sua opinião , em relação às condições físicas no seu ambiente de trabalho					
3.16.1 Ventilação					
3.16.2 Barulho					
3.16.3 Temperatura					
3.16.4 Iluminação					
3.16.5 Espaço Adequado					
3.16.6 Limpeza					
3.16.7 Móveis e equipamentos					
3.16.8 Equipamentos de Informática					
3.16.9 Manutenção					

4 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

QUESTÕES	ESCALA				
	5	4	3	2	1
4.1 O relacionamento no seu setor de trabalho entre servidores e a chefia é adequado?					
4.2 O relacionamento no seu setor de trabalho entre os servidores é cordial?					
4.3 O relacionamento no seu setor de trabalho entre os servidores é cooperativo?					
4.4 Na sua percepção como você classificaria o relacionamento entre as categorias abaixo relacionadas					
4.4.1 Técnico-Adm. x Técnico Adm.					
4.4.2. Técnico- Adm. x Professor					
4.4.3. Técnico- Adm. x Aluno					
4.4.4. Professor x Professor					
4.4.5. Professor x Aluno					
4.5 Como você classificaria o nível de companheirismo e integração na UFSC?					
4.6 O grau de consideração e apreço existente entre seus colegas de trabalho é:					
4.7 No seu entendimento, qual o grau de descontração, espontaneidade existente no seu ambiente de trabalho?					
4.8 No seu setor, as pessoas são cooperativas e têm espírito de equipe?					
4.9 Até que ponto seus colegas de setor incentivam uns aos outros para um melhor desempenho?					
4.10 Em seu setor, as pessoas tendem a reconhecer a competência profissional dos colegas?					

5 SUCESSÃO POLÍTICO-ADMINISTRATIVA E COMPORTAMENTO DAS CHEFIAS

QUESTÕES	ESCALA				
	5	4	3	2	1
5.1 Você diria que as chefias na UFSC usam o poder em benefício próprio ou de grupos?					
5.2 O atual sistema sucessório através de eleição existente na UFSC é adequado a nossa realidade?					
5.3 Na sua opinião, as pessoas que ocupam cargos de chefia na UFSC estão preparadas para essa função?					
5.4 Essas chefias exercem liderança?					
5.5 A sua chefia estimula, motiva e incentiva para o seu aperfeiçoamento profissional?					
5.6 As sugestões ou soluções apresentadas individualmente ou por grupos de trabalho são aceitas e aplicadas pelas chefias.					
5.7 No seu entendimento, as chefias da UFSC atualmente desfrutam de credibilidade:					
5.8 Você diria que a liberdade de ação no desempenho de suas atribuições é alta:					
5.9 Você diria que a sua chefia delega competência na execução das tarefas?					
5.10 Em que medida você recebe acompanhamento do seu superior para o desenvolvimento do seu trabalho?					
5.11 O seu chefe planeja e organiza racionalmente as atividades do setor?					
5.12 O seu chefe comunica-se claramente e esclarece os planos para o setor?					
5.13 O seu chefe discute e troca idéias com o grupo de trabalho?					
5.14 Você confia no seu chefe?					
5.15 O seu chefe costuma fazer elogios e comentários sobre o desempenho de seus subordinados?					
5.16 O seu chefe reclama ou repreende quando o trabalho é deficiente?					
5.17 O seu chefe é competente e conhece a fundo as atividades do setor?					

6 SATISFAÇÃO PESSOAL

QUESTÕES	ESCALA				
	5	4	3	2	1
6.1 Considerando sua formação profissional, o cargo que você exerce atualmente é motivador:					
6.2 Você considera que a denominação do seu cargo é um fator de prestígio pessoal :					
6.3 Considerando as atividades que você exerce e as condições oferecidas pela UFSC, o seu salário é motivador?					
6.4 Até que ponto você considera que o turno único de trabalho é motivador?					
6.5 Até que ponto você considera que o turno único de trabalho é produtivo?					
6.6 O prestígio que você desfruta na organização pelo trabalho que executa é alto:					
6.7 O grau de responsabilidade que lhe é atribuído é coerente com a sua capacidade?					
6.8 Você tem a oportunidade de representar o seu setor em outros eventos?					
6.9 Com que frequência você é chamado a dar contribuição em assuntos importantes?					
6.10 Você tem expectativa de ascender profissionalmente na UFSC?					
6.11 Você está satisfeito com seu emprego na UFSC?					
6.12 Você está satisfeito com o trabalho que executa?					
6.13 Você sente-se integrado à UFSC?					
6.14 Você está satisfeito com o seu setor de trabalho?					
6.15 A UFSC costuma dar atenção aos problemas pessoais dos servidores?					

7.2 ANEXO II

(Correlação entre as questões e os sub-fatores que compõem os fatores do clima organizacional)

QUADRO 1 - Agrupamento das questões por sub-fatores que compõem o fator Imagem e Avaliação

SUB-FATORES	QUESTÕES
Satisfação dos Usuários	1- Imagem da UFSC na comunidade externa 5- Atendimento aos usuários 6- Satisfação da sociedade quanto à qualidade do serviços 7- Satisfação dos alunos quanto aos serviços administrativos 8- Satisfação dos alunos quanto à qualidade do Ensino
Percepção figurativa	4- Dissociação entre imagem da UFSC e imagem depreciativa do serviço público na imprensa 16- Instituição organizada 17- Organização dinâmica/avançada 18- Organização profissional/impessoal 19- Organização humanizada 20- Organização moderna/desafiante
Sentimento de identidade	2- Disposição em melhorar a imagem 3- Indignação frente à depreciação da UFSC 9- Valorização atribuída à organização 11- Comprometimento com a organização 13- Orgulho quanto à imagem pública da UFSC
Percepção dos objetivos	12- Informação sobre os projetos significativos 14- Integração com os objetivos
Prestígio obtido	10- Expectativa de futuro profissional na UFSC 15- Prestígio na comunidade por trabalhar na UFSC

QUADRO 2 - Agrupamento das questões, por sub-fatores que compõem o fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivo

SUB-FATORES	QUESTÕES
Condições de progresso funcional	3- Satisfação quanto ao sistema da capacitação 4- Satisfação e crescimento proporcionado pelo treinamento 5- Contribuição do treinamento para progresso funcional 10- Condições de progresso profissional
Reconhecimento Proporcionado	2- O quanto a política de RH valoriza o desempenho profissional 9- Oportunidade para profissionais competentes 11- Adequação da remuneração quanto ao mercado de trabalho e à função exercida
Justiça predominante	6- O quanto o processo de avaliação favorece aspectos profissionais 8- Capacidade do sistema de avaliação em premiar a competência profissional
Comprometimento interesse pelo trabalho	1- Importância da ambientação na vida universitária 7- Interesse na melhoria do desempenho 13- Assiduidade e pontualidade no serviço 14- Conhecimento e cumprimento das normas e regulamentos
Qualidade dos benefícios	12- O quanto os benefícios legais e assistenciais são fator de motivação para o trabalho 15- Vale-alimentação 16- Auxílio-creche 17- Incentivo-pesquisa 18- Assistência-odontológica 19- Programa de prevenção a doenças 20- Assistência social 21- Assistência médica 22- Ambulatório médico 23- Vale-transporte 24- Restaurante

QUADRO 3 - Agrupamento das questões por sub-fatores que compõem o fator Organização e Condições de Trabalho

SUB-FACTORES	QUESTÕES
Adequação da estrutura	1- Quantidade de chefias 2- Quantidade de técnicos-administrativos 3- Quantidade de docentes 11- Sistema de comunicação
Clareza organizacional	4- Conhecimento das tarefas e responsabilidades do trabalho 5- Nível de confiança proporcionado pela clareza de como executar as tarefas 10- Organização do trabalho no setor
Apoio logístico proporcionado	27- Condições de ventilação 28- Condições quanto ao ruído 29- Condições de temperatura 30- Condições de iluminação 31- Adequação do espaço 32- Condições de limpeza 33- Adequação de móveis e equipamentos 34- Disponibilidade de equipamento. de informática 35- Condições de manutenção
Terceirização	12- Segurança proporcionada pela terceirização dos serviços 13- Melhoria da qualidade do serviço proporcionada pela terceirização
Justiça predominante	7- Justiça na distribuição das tarefas
Comprometimento e interesse	6- Participação no planejamento e nas decisões do setor 8- Esforço para evitar erros e desperdícios no serviço 9- Orientação de esforços em função dos objetivos e prioridades 19- Gosto pelo trabalho 20- Procuram serviço 21- Assunção de responsabilidades 22- Gosto pela responsabilidade 23- Auto-suficiência no trabalho 24- Necessidade de controle 25- Zela pela economia de materiais 26- Conservação/preservação do patrimônio
Utilização do Tempo	14- Planejamento de tarefas 15- Uso racional do telefone no serviço 16- Leitura de jornais e revistas exclusivamente em função do serviço 17- Deslocamento do setor de trabalho em situações estritamente necessárias 18- Execução de tarefas do trabalho

QUADRO 4 - Agrupamento das questões por sub-fatores que compõem o fator Relacionamento Interpessoal

SUB-FATORES	QUESTÕES
Relacionamento existente	1- Chefia/servidor 4- Técnico-administrativo/técnico-administrativo 5- Técnico-administrativo/professor 6- Técnico-administrativo/aluno 7- Professor/professor 8- Professor/aluno
Cooperação existente	3- Cooperação no setor de trabalho 9- Nível de companheirismo e integração 11- Grau de descontração e espontaneidade no trabalho 12- Espírito de equipe
Consideração humana	2- Cordialidade no trabalho 10- Consideração e apreço entre colegas 13 Existência de incentivo entre os colegas no trabalho para melhoria do desempenho 14- Reconhecimento da competência profissional entre colegas

QUADRO 5 - Agrupamento das questões por sub-fatores que compõem o fator Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias

SUB-FATORES	QUESTÕES
Sucessão político administrativo	2- Adequação à realidade universitária do sistema sucessório por eleição
Credibilidade	1- As chefias usam o poder em benefício da organização 7- Credibilidade das chefias 14- Confiabilidade na chefia
Competência e Qualificação	3- Qualificação das chefias para exercício da função 4- Liderança das chefias 5- Grau de estímulo da chefia para o aperfeiçoamento profissional do servidor 17- Conhecimento do chefe sobre atividades do setor
Delegação	9- Delegação de competência pela chefia 10- Grau de acompanhamento da chefia no desenvolvimento do trabalho
Clareza percebida	11- Nível de organização e planejamento do chefe 12- Capacidade de comunicação e clareza da chefia
Ênfase na participação	6- Aceitabilidade e aplicabilidade por parte da chefia das sugestões apresentadas 8- A liberdade de ação no desempenho das atribuições 13- Relação da chefia com o grupo de trabalho na discussão e troca de idéias
Consideração Humana	15- A prática de elogios e comentários sobre o desempenho dos servidores 16- A capacidade da chefia em avaliar o trabalho deficiente

QUADRO 6 - Agrupamento das questões por sub-fatores que compõem o fator Satisfação Pessoal

SUB-FATORES	QUESTÕES
Satisfação no trabalho	11- Satisfação em relação ao emprego 12- Satisfação com o tipo de trabalho que executa 13- Nível de integração com a UFSC 14- Satisfação em relação ao setor de trabalho
Jornada de trabalho	4- O quanto é motivador o turno único 5- O quanto é produtivo o turno único
Prestígio obtido	1- O quanto é motivador o cargo considerando o grau de formação profissional 2- Prestígio decorrente da denominação do cargo 6- Grau de prestígio desfrutado na UFSC pelo trabalho que executa 8- Oportunidade para representar o setor
Reconhecimento proporcionado	3- O quanto é motivador o salário em relação as atividades exercidas e às condições oferecidas 7- Grau de responsabilidade atribuída em relação a capacidade 9- Frequência em que é chamado para contribuir em assuntos importantes 10- Expectativa de ascensão profissional na UFSC 15- Nível de preocupação da UFSC com os problemas pessoais dos servidores

7.3 - Anexo III

Dados de gráficos da UFSC.

GRÁFICO 01 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, segundo os sub-fatores que compõem o fator **Imagem e Avaliação**

SUB-FATORES	QUESTÕES	Valor
Satisfação dos usuários	1- Imagem da UFSC na comunidade externa	3,76
	5- Atendimento aos usuários	3,44
	6- Satisfação da sociedade quanto à qualidade do serviços	3,54
	7- Satisfação dos alunos quanto aos serviços administrativos	3,24
	8- Satisfação dos alunos quanto à qualidade do Ensino	3,33
Percepção figurativa	4- Dissociação entre imagem da UFSC e do serviço público	2,91
	16- Instituição organizada	3,23
	17- Organização dinâmica/avançada	3,56
	18- Organização profissional/impessoal	3,12
	19- Organização humanizada	3,18
Sentimento de identidade	20- Organização moderna/desafiante	3,16
	2- Disposição em melhorar a imagem	4,46
	3- Indignação frente à depreciação da UFSC	4,08
	9- Valorização atribuída à organização	3,12
	11- Comprometimento com a organização	3,14
Percepção dos objetivos	13- Orgulho quanto à imagem pública da UFSC	3,73
	12- Informação sobre os projetos significativos	2,92
	14- Integração com os objetivos	2,58
Prestígio obtido	10- Expectativa de futuro profissional na UFSC	3,40
	15- Prestígio na comunidade por trabalhar na UFSC	3,76

GRÁFICO 02 - Perfil dos servidores da UFSC, segundo os sub-fatores que compõem o fator **Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos**.

SUB-FATORES	QUESTÕES	Valor
Condições de progresso funcional	3- Satisfação quanto ao sistema da capacitação	2,72
	4- Satisfação e crescimento proporcionado pelo treinamento	2,83
	5- Contribuição do treinamento para progresso funcional	3,05
	10- Condições de progresso profissional	2,61
Reconhecimento proporcionado	2- A política de RH valoriza o desempenho profissional	2,57
	9- Oportunidade para profissionais competentes	2,70
	11- Adequação da remuneração	2,43
Justiça predominante	6- O processo de avaliação favorece aspectos profissionais	2,89
	8- O sistema de avaliação premiar a competência profissional	2,67
Comprometimento interesse pelo trabalho	1- Importância da ambientação na vida universitária	4,51
	7- Interesse na melhoria do desempenho	3,16
	13- Assiduidade e pontualidade no serviço	4,54
	14- Conhecimento cumprimento das normas e regulamentos	3,97
Qualidade dos benefícios	12- Os benefícios são fator de motivação para o trabalho	3,35
	15- Vale-alimentação	4,17
	16- Auxílio-creche	3,90
	17- Incentivo-pesquisa	2,99
	18- Assistência-odontológica	2,99
	19- Programa de prevenção a doenças	2,82
	20- Assistência social	2,91
	21- Assistência médica	2,86
	22- Ambulatório médico	3,00
	23- Vale-transporte	3,89
24- Restaurante	3,39	

GRÁFICO 03 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, segundo os sub-fatores que compõem o fator **Organização e Condições de Trabalho**

SUB-FATORES	QUESTÕES	Valor
Adequação da estrutura	1- Quantidade de chefias	3,53
	2- Quantidade de técnicos-administrativos	3,29
	3- Quantidade de docentes	3,32
	11- Sistema de comunicação	3,25
Clareza organizacional	4- Conhecimento das tarefas e responsabilidades do trabalho	4,69
	5- Clareza de como executar as tarefas	4,50
	10- Organização do trabalho no setor	3,60
Apoio logístico proporcionado	27- Condições de ventilação	2,85
	28- Condições quanto ao ruído	3,14
	29- Condições de temperatura	2,91
	30- Condições de iluminação	3,34
	31- Adequação do espaço	2,76
	32- Condições de limpeza	3,12
	33- Adequação de móveis e equipamentos	2,85
	34- Disponibilidade de equip. de informática	2,61
	35- Condições de manutenção	2,76
	Terceirização	12- Segurança proporcionada pela terceirização dos serviços
13- Melhoria do serviço proporcionada pela terceirização		3,01
Justiça predominante	7- Justiça na distribuição das tarefas	3,29
Comprometimento e interesse	6- Participação no planejamento e nas decisões do setor	3,98
	8- Esforço para evitar erros e desperdícios no serviço	3,08
	9- Orientação de esforços em função dos objetivos	3,43
	19- Gosto pelo trabalho	3,43
	20- Procuram serviço	3,36
	21- Assunção de responsabilidades	3,35
	22- Gosto pela responsabilidade	3,23
	23- Auto-suficiência no trabalho	3,24
	24- Necessidade de controle	3,25
	25- Zela pela economia de materiais	2,94
26- Conservação/preservação do patrimônio	3,27	
Utilização do Tempo	14- Planejamento de tarefas	3,07
	15- Uso racional do telefone no serviço	3,13
	16- Leitura de jornais e revistas em função do serviço	3,29
	17- Deslocamento do setor de trabalho situações necessárias	3,24
	18- Execução de tarefas do trabalho	3,59

GRÁFICO 04 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, segundo os sub-fatores que compõem o fator **Relacionamento Interpessoal**

SUB-FATORES	QUESTÕES	Valor
Relacionamento existente	1- Chefia/servidor	3,98
	4- Técnico-administrativo/técnico-administrativo	3,92
	5- Técnico-administrativo/professor	3,28
	6- Técnico-administrativo/aluno	3,45
	7- Professor/professor	3,62
	8- Professor/aluno	3,45
Cooperação existente	3- Cooperação no setor de trabalho	3,75
	9- Nível de companheirismo e integração	3,18
	11- Grau de descontração e espontaneidade no trabalho	3,72
	12- Espírito de equipe	3,55
Consideração humana	2- Cordialidade no trabalho	4,05
	10- Consideração e apreço entre colegas	3,62
	13 Existência de incentivo entre os colegas no trabalho	3,38
	14- Reconhecimento da competência profissional	3,46

GRÁFICO 05 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, segundo os sub-fatores que compõem o fator Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias

SUB-FATORES	QUESTÕES	Valor
Sucessão político administrativo	2 - Adequação à realidade universitária do sistema sucessório por eleição	3,33
Credibilidade Chefia	1- As chefias usam o poder em benefício da organização 7- Credibilidade das chefias 14- Confiabilidade na chefia	2,66 3,13 3,84
Competência e Qualificação Chefia	3- Qualificação das chefias para exercício da função 4- Liderança das chefias 5- Estimulo da chefia para o aperfeiçoamento do servidor 17- Conhecimento do chefe sobre atividades do setor	2,82 3,06 3,46 3,84
Delegação	9- Delegação de competência pela chefia 10- Acompanhamento da chefia desenvolvimento trabalho	3,80 3,19
Clareza percebida	11- Nível de organização e planejamento do chefe 12- Capacidade de comunicação e clareza da chefia	3,59 3,70
Ênfase na participação	6 - Aceitabilidade e aplicabilidade sugestões apresentadas 8- A liberdade de ação no desempenho das atribuições 13- Relação da chefia com o grupo de trabalho	3,38 3,78 3,61
Consideração humana	15- A prática de elogios e comentários sobre desempenho 16- A capacidade da chefia em avaliar trabalho deficiente	3,29 3,42

GRÁFICO 06 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, segundo os sub-fatores que compõem o fator Satisfação Pessoal

SUB-FATORES	QUESTÕES	Valor
Satisfação no trabalho	11- Satisfação em relação ao emprego	3,67
	12- Satisfação com o tipo de trabalho que executa	3,95
	13- Nível de integração com a UFSC	3,75
	14- Satisfação em relação ao setor de trabalho	3,70
Jornada de trabalho	4- O quanto é motivador o turno único	3,62
	5- O quanto é produtivo o turno único	3,68
Prestígio obtido	1- O cargo é motivador considerando grau formação	3,64
	2- Prestígio decorrente da denominação do cargo	3,27
	6- Grau de prestígio desfrutado na UFSC	3,62
	8- Oportunidade para representar o setor	3,27
Reconhecimento proporcionado	3- Motivação salarial em relação atividades exercidas	2,33
	7- Grau de responsabilidade atribuída	4,06
	9- Contribui em assuntos importantes	3,13
	10- Expectativa de ascensão profissional na UFSC	3,41
	15- Preocupação UFSC problemas pessoais servidores	2,69

7.4 - Anexo IV

Dados de gráficos dos Grupos

GRÁFICO 07 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com os grupos setoriais, segundo os sub-fatores que compõem o fator Imagem e Avaliação.

SUB-FATORES	QUESTÕES						
	1	2	3	4	5	6	
Satisfação dos usuários	1- Imagem da UFSC na comunidade externa	3,73	3,67	3,76	3,78	3,90	3,73
	5- Atendimento aos usuários	3,34	3,54	3,35	3,48	3,49	3,41
	6- Satisfação da sociedade quanto à qualidade do serviços	3,45	3,43	3,51	3,51	3,72	3,59
	7- Satisfação dos alunos quanto aos serviços administrativos	3,15	3,23	3,12	3,50	3,15	3,34
	8- Satisfação dos alunos quanto à qualidade do Ensino	3,32	3,60	3,15	3,40	3,31	3,44
	4- Dissociação entre imagem da UFSC e do serviço público	2,93	2,96	2,77	2,98	2,97	2,86
	16- Instituição organizada	3,13	3,30	3,24	3,29	3,27	3,15
	17- Organização dinâmica/avançada	3,57	3,67	3,60	3,57	3,50	3,43
Percepção figurativa	18- Organização profissional/impessoal	3,24	3,20	3,19	2,92	3,02	3,11
	19- Organização humanizada	2,91	3,18	3,21	3,11	3,36	3,23
	20- Organização moderna/desafiante	2,88	3,03	2,98	3,42	3,33	3,40
	2- Disposição em melhorar a imagem	4,62	4,61	4,47	4,51	4,22	4,36
Sentimento de identidade	3- Indignação frente à depreciação da UFSC	3,96	4,23	4,03	4,12	3,87	4,22
	9- Valorização atribuída à organização	3,00	3,04	2,88	3,36	3,29	3,21
	11- Comprometimento com a organização	4,21	4,24	4,17	4,01	4,11	4,07
Percepção dos objetivos	13- Orgulho quanto à imagem pública da UFSC	3,70	3,82	3,70	3,68	3,72	3,71
	12- Informação sobre os projetos significativos	3,30	2,96	3,00	2,65	2,61	2,92
Prestígio obtido	14- Integração com os objetivos	2,62	2,57	2,49	2,52	2,64	2,61
	10- Expectativa de futuro profissional na UFSC	3,16	3,22	3,48	3,17	3,45	3,17
	15- Prestígio na comunidade por trabalhar na UFSC	3,43	3,44	3,62	3,40	3,26	3,22

GRÁFICO 08 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com os grupos setoriais, segundo os sub-fatores que compõem o fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos

SUB-FATORES	1	2	3	4	5	6
	QUESTÕES					
Condições de progresso funcional	2,81 2,82 3,10 2,70	2,75 2,85 3,04 2,66	2,76 2,90 3,00 2,86	2,51 2,80 2,90 2,39	2,70 2,80 3,15 2,45	2,75 2,79 3,10 2,56
Reconhecimento proporcionado	2,35 3,07 2,59	2,55 2,73 2,43	2,67 2,77 2,33	2,50 2,46 2,39	2,54 2,60 2,29	2,75 2,57 2,55
Justiça predominante	3,25 2,85	2,84 2,62	2,82 2,73	2,73 2,46	2,87 2,54	2,84 2,78
Comprometimento interesse pelo trabalho	4,60 3,03 4,55 4,18	4,45 3,14 4,52 3,86	4,66 3,03 4,64 4,22	4,42 3,40 4,49 3,87	4,51 3,15 4,55 3,88	4,38 3,26 4,47 3,85
Qualidade dos benefícios	3,66 4,12 3,71 2,78 2,59 2,70 2,72 2,94 3,49 3,21	3,33 4,15 3,78 2,73 2,90 2,67 2,75 2,85 2,82 3,77 3,43	3,22 4,31 3,73 2,96 2,80 2,62 2,81 2,77 2,97 3,83 3,31	3,45 4,26 4,10 3,20 2,96 2,86 3,08 2,96 3,03 4,05 3,42	3,09 4,05 3,92 2,86 3,13 2,96 2,95 3,11 3,23 3,91 3,38	3,37 4,13 4,11 3,40 3,43 3,06 3,17 2,76 3,00 4,16 3,55

GRÁFICO 09 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com os grupos setoriais, segundo os sub-fatores que compõem o fator Organização e Condições de Trabalho.

SUB-FATORES	QUESTÕES					
	1	2	3	4	5	6
Adequação da estrutura	3,50 3,36 3,43 3,12	3,35 3,13 3,16 3,11	3,65 3,34 3,35 3,17	3,65 3,46 3,32 3,20	3,51 3,25 3,45 3,23	3,56 3,30 3,27 3,54
Clareza organizacional	4,75 4,60 3,63	4,70 4,53 3,48	4,68 4,42 3,26	4,67 4,51 3,70	4,70 4,58 3,70	4,63 4,37 3,85
Apoio logístico proporcionado	3,02 2,97 3,02 3,22 2,52 2,90 2,87 2,81 2,57	2,74 3,18 2,84 3,29 2,71 2,92 2,66 2,40 2,61	2,84 3,04 2,91 3,42 2,64 3,05 2,67 2,82 2,61	3,03 3,15 2,90 3,17 3,10 3,14 2,87 2,82 2,75	2,79 3,31 2,81 3,25 2,76 3,22 2,84 1,95 2,82	2,78 3,17 2,98 3,61 2,87 3,51 3,18 2,95 3,15
Terceirização	3,78 3,08	3,50 3,06	3,73 3,23	3,59 3,01	3,45 3,19	3,57 2,86
Justiça predominante	3,27	3,29	3,23	3,29	3,61	3,67
Comprometimento e interesse	3,82 2,97 3,29 3,43 3,37 3,24 3,15 3,38 2,83 2,88 3,36	4,16 3,16 3,29 3,43 3,44 3,22 3,44 3,21 2,95 3,02 3,32	4,09 2,77 3,18 3,26 3,23 3,19 2,95 3,12 2,73 2,66 3,10	3,82 3,04 3,56 3,25 3,26 3,28 3,12 3,06 2,64 2,85 3,25	3,85 3,14 3,54 3,54 3,47 3,65 3,39 3,25 2,66 3,00 3,15	4,04 3,34 3,76 3,62 3,36 3,52 3,28 3,38 2,65 3,19 3,42
Utilização do Tempo	2,97 3,30 3,38 3,17 3,55	3,16 3,38 3,48 3,44 3,55	2,95 2,93 3,16 3,01 3,50	3,01 3,16 3,24 3,19 3,64	3,20 2,95 3,11 3,25 3,67	3,12 3,14 3,34 3,34 3,63

GRÁFICO 10 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com os grupos setoriais, segundo os sub-fatores que compõem o fator **Relacionamento Interpessoal**

SUB-FATORES	QUESTÕES	1	2	3	4	5	6
Relacionamento existente	1- Chefia/servidor	3,85	3,94	4,12	4,03	3,97	3,99
	4- Técnico-administrativo/técnico-administrativo	3,85	3,92	3,89	3,96	3,95	3,92
	5- Técnico-administrativo/professor	3,41	3,44	3,45	3,01	3,35	2,98
	6- Técnico-administrativo/aluno	3,67	3,47	3,51	3,12	3,58	3,29
	7- Professor/professor	3,56	3,55	3,56	3,71	3,63	3,71
	8- Professor/aluno	3,50	3,70	3,67	3,45	3,38	3,39
	3- Cooperação no setor de trabalho	3,53	3,81	3,68	3,66	3,95	3,84
	9- Nível de companheirismo e integração	2,97	3,21	3,08	3,26	3,26	3,28
Cooperação existente	11- Grau de descontração e espontaneidade no trabalho	3,44	3,74	3,63	3,73	3,89	3,84
	12- Espírito de equipe	3,32	3,49	3,32	3,99	3,87	3,72
	2- Cordialidade no trabalho	4,00	4,02	4,24	4,00	4,06	3,99
Consideração humana	10- Consideração e apreço entre colegas	3,34	3,63	3,58	3,54	3,83	3,74
	13 Existência de incentivo entre os colegas no trabalho	3,13	3,33	3,20	3,42	3,56	3,62
	14- Reconhecimento da competência profissional	3,29	3,51	3,37	3,32	3,59	3,58

GRÁFICO 11 - Perfil das respostas dos servidores, da UFSC, de acordo com os grupos setoriais, segundo os sub-fatores que compõem o fator **Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias**.

SUB-FATORES	QUESTÕES					
	1	2	3	4	5	6
Sucessão político administrativo	3,06	3,44	3,49	3,28	3,31	3,34
Credibilidade Chefia	2,61 3,06 3,70	2,68 3,23 3,93	2,76 3,19 3,93	2,51 3,12 3,93	2,59 3,03 3,72	2,77 3,15 3,84
Competência e Qualificação Chefia	2,88 3,06 3,33 3,73	2,93 3,11 3,43 3,96	2,98 3,04 3,63 3,83	2,85 3,15 3,33 4,12	2,52 2,95 3,38 3,59	2,76 3,07 3,47 3,86
Delegação	3,81 3,07	3,86 3,09	3,96 3,22	3,87 3,45	3,60 3,07	3,68 3,28
Clareza percebida	3,50 3,55	3,58 3,74	3,69 3,22	3,74 3,84	3,48 3,61	3,57 3,68
Ênfase na participação	3,31 3,73 3,57	3,47 3,99 3,64	3,39 3,95 3,74	3,40 3,75 3,68	3,28 3,54 3,50	3,43 3,68 3,53
Consideração humana	3,16 3,29	3,29 3,59	3,35 3,96	3,50 3,64	3,14 3,55	3,31 3,57

GRÁFICO 12 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com os grupos setoriais, segundo os sub-fatores que compõem o fator Satisfação Pessoal.

SUB-FATORES	QUESTÕES	1	2	3	4	5	6
Satisfação no trabalho	11- Satisfação em relação ao emprego 12- Satisfação com o tipo de trabalho que executa 13- Nível de integração com a UFSC 14- Satisfação em relação ao setor de trabalho	3,72 4,09 3,83 3,56	3,69 3,89 3,77 3,70	3,80 3,97 3,89 3,90	3,60 3,84 3,76 3,71	3,46 4,00 3,39 3,56	3,70 3,92 3,91 3,74
Jornada de trabalho	4- O quanto é motivador o turno único 5- O quanto é produtivo o turno único	3,24 3,25	3,44 3,55	3,61 3,60	3,50 3,69	3,78 3,80	4,06 4,08
Prestigio obtido	1- O cargo é motivador considerando grau formação 2- Prestigio decorrente da denominação do cargo 6- Grau de prestígio desfrutado na UFSC 8- Oportunidade para representar o setor	3,59 3,33 3,66 3,39	3,55 3,10 3,60 3,26	3,94 3,43 3,67 3,44	3,52 3,09 3,63 3,04	3,75 3,28 3,50 3,32	3,48 3,35 3,67 3,12
Reconhecimento proporcionado	3- Motivação salarial em relação atividades exercidas 7- Grau de responsabilidade atribuída 9- Contribui em assuntos importantes 10- Expectativa de ascensão profissional na UFSC 15- Preocupação UFSC problemas pessoais servidores	2,66 3,97 3,17 3,53 2,73	2,34 4,03 3,11 3,59 2,49	2,13 4,08 3,29 3,34 2,83	2,26 4,09 3,07 3,23 2,67	2,31 4,10 3,09 3,35 2,61	2,98 4,08 3,05 3,37 2,84

7.5 - Anexo V

Dados de gráficos das Variáveis Individuais.

GRÁFICO 13 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual Carga Horária Semanal (20/40 e dedicação exclusiva), segundo os vários sub-fatores que compõem o fator **Imagem e Avaliação**.

SUB-FACTORES	QUESTÕES	20/40H	DE
Satisfação dos usuários	1- Imagem da UFSC na comunidade externa	3,81	3,74
	5- Atendimento aos usuários	3,34	3,31
	6- Satisfação da sociedade quanto à qualidade do serviços	3,40	3,42
	7- Satisfação dos alunos quanto aos serviços administrativos	3,18	3,06
	8- Satisfação dos alunos quanto à qualidade do Ensino	3,37	3,39
Percepção figurativa	4- Dissociação entre imagem da UFSC e do serviço público	3,16	2,91
	16- Instituição organizada	3,09	3,26
	17- Organização dinâmica/avançada	3,68	3,61
	18- Organização profissional/impessoal	3,25	3,31
	19- Organização humanizada	3,21	3,16
	20- Organização moderna/desafiante	2,81	2,95
Sentimento de identidade	2- Disposição em melhorar a imagem	4,45	4,67
	3- Indignação frente à depreciação da UFSC	4,24	4,16
	9- Valorização atribuída à organização	3,48	2,77
	11- Comprometimento com a organização	4,30	4,31
Percepção dos objetivos	13- Orgulho quanto à imagem pública da UFSC	3,87	3,77
	12- Informação sobre os projetos significativos	3,18	3,26
	14- Integração com os objetivos	3,00	2,47
Prestígio obtido	10- Expectativa de futuro profissional na UFSC	3,39	3,70
	15- Prestígio na comunidade por trabalhar na UFSC	3,84	3,65

GRÁFICO 14 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual Carga Horária Semanal (20/40 e dedicação exclusiva), segundo os sub-fatores que compõem o fator **Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos**.

SUB-FATORES	QUESTÕES	20/40H	DE
Condições de progresso funcional	3- Satisfação quanto ao sistema da capacitação	2,96	2,91
	4- Satisfação e crescimento proporcionado pelo treinamento	3,03	2,85
	5- Contribuição do treinamento para progresso funcional	3,12	3,08
	10- Condições de progresso profissional	3,12	2,93
Reconhecimento proporcionado	2- A política de RH valoriza o desempenho profissional	2,87	2,70
	9- Oportunidade para profissionais competentes	3,03	3,08
	11- Adequação da remuneração	2,33	2,66
Justiça predominante	6- O processo de avaliação favorece aspectos profissionais	3,03	3,00
	8- O sistema de avaliação premiar a competência profissional	2,75	2,95
Comprometimento interesse pelo trabalho	1- Importância da ambientação na vida universitária	4,39	4,58
	7- Interesse na melhoria do desempenho	3,16	2,83
	13- Assiduidade e pontualidade no serviço	4,51	4,62
	14- Conhecimento cumprimento das normas e regulamentos	4,09	4,21
Qualidade dos benefícios	12- Os benefícios são fator de motivação para o trabalho	3,37	3,58
	15- Vale-alimentação	4,31	4,19
	16- Auxílio-creche	3,77	3,75
	17- Incentivo-pesquisa	3,03	2,76
	18- Assistência-odontológica	3,22	2,65
	19- Programa de prevenção a doenças	3,15	2,62
	20- Assistência social	2,88	2,78
	21- Assistência médica	3,35	2,83
	22- Ambulatório médico	3,20	2,90
	23- Vale-transporte	3,64	3,45
24- Restaurante	3,51	3,27	

GRÁFICO 15 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC de acordo com a variável individual Carga Horária Semanal (20/40 e dedicação exclusiva), segundo os sub-fatores que compõem o fator **Organização e Condições de Trabalho**

SUB-FATORES	QUESTÕES	20/40H	DE
Adequação da estrutura	1- Quantidade de chefias	3,16	3,53
	2- Quantidade de técnicos-administrativos	3,43	3,29
	3- Quantidade de docentes	3,35	3,18
	11- Sistema de comunicação	3,12	3,11
Clareza organizacional	4- Conhecimento das tarefas e responsabilidades do trabalho	4,63	4,70
	5- Clareza de como executar as tarefas	4,55	4,47
	10- Organização do trabalho no setor	3,53	3,37
Apoio logístico proporcionado	27- Condições de ventilação	2,84	2,79
	28- Condições quanto ao ruído	3,00	3,06
	29- Condições de temperatura	3,15	2,81
	30- Condições de iluminação	3,27	3,15
	31- Adequação do espaço	2,87	2,53
	32- Condições de limpeza	3,21	2,71
	33- Adequação de móveis e equipamentos	2,78	2,58
	34- Disponibilidade de equip. de informática	2,33	2,57
Terceirização	35- Condições de manutenção	2,75	2,36
	12- Segurança proporcionada pela terceirização dos serviços	3,09	3,89
Justiça predominante	13- Melhoria do serviço proporcionada pela terceirização	2,86	3,29
	7- Justiça na distribuição das tarefas	3,28	3,29
Comprometimento e interesse	6- Participação no planejamento e nas decisões do setor	4,09	4,26
	8- Esforço para evitar erros e desperdícios no serviço	3,29	3,79
	9- Orientação de esforços em função dos objetivos	3,34	3,11
	19- Gosto pelo trabalho	3,53	3,22
	20- Procuram serviço	3,40	3,28
	21- Assunção de responsabilidades	3,31	3,10
	22- Gosto pela responsabilidade	3,34	3,12
	23- Auto-suficiência no trabalho	3,21	3,12
	24- Necessidade de controle	3,03	2,70
	25- Zela pela economia de materiais	2,96	2,65
Utilização do Tempo	26- Conservação/preservação do patrimônio	3,38	3,00
	14- Planejamento de tarefas	3,03	2,92
	15- Uso racional do telefone no serviço	3,16	3,31
	16- Leitura de jornais e revistas em função do serviço	3,40	3,37
	17- Deslocamento do setor de trabalho situações necessárias	3,20	3,12
	18- Execução de tarefas do trabalho	3,46	3,36

GRÁFICO 16 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC de acordo com a variável individual Carga Horária Semanal (20/40 e dedicação exclusiva), segundo os sub-fatores que compõem o fator **Relacionamento Interpessoal**

SUB-FATORES	QUESTÕES	20/40H	DE
Relacionamento existente	1- Chefia/servidor	4,06	3,90
	4- Técnico-administrativo/técnico-administrativo	4,00	3,80
	5- Técnico-administrativo/professor	3,81	3,45
	6- Técnico-administrativo/aluno	3,61	3,32
	7- Professor/professor	3,81	3,63
	8- Professor/aluno	3,93	3,70
Cooperação existente	3- Cooperação no setor de trabalho	3,93	3,54
	9- Nível de companheirismo e integração	3,45	3,11
	11- Grau de descontração e espontaneidade no trabalho	4,06	3,50
	12- Espírito de equipe	3,81	3,25
Consideração humana	2- Cordialidade no trabalho	4,24	3,97
	10- Consideração e apreço entre colegas	3,84	3,40
	13 Existência de incentivo entre os colegas no trabalho	3,60	3,10
	14- Reconhecimento da competência profissional	3,69	3,32

GRÁFICO 17 -Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual Carga Horária Semanal , segundo os sub-fatores que compõem o fator **Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias.**

SUB-FATORES	QUESTÕES	20/40H	DE
Sucessão político administrativo	2 - Adequação à realidade universitária do sistema sucessório por eleição	3,18	3,22
Credibilidade Chefia	1- As chefias usam o poder em benefício da organização 7- Credibilidade das chefias 14- Confiabilidade na chefia	2,87 3,43 4,06	2,80 3,18 3,83
Competência e Qualificação Chefia	3- Qualificação das chefias para exercício da função 4- Liderança das chefias 5- Estimulo da chefia para o aperfeiçoamento do servidor 17- Conhecimento do chefe sobre atividades do setor	3,40 3,15 3,87 4,12	2,90 3,06 3,49 3,80
Delegação	9- Delegação de competência pela chefia 10- Acompanhamento da chefia desenvolvimento trabalho	4,09 3,19	3,83 3,02
Clareza percebida	11- Nível de organização e planejamento do chefe 12- Capacidade de comunicação e clareza da chefia	3,93 4,06	3,55 3,66
Ênfase na participação	6 - Aceitabilidade e aplicabilidade sugestões apresentadas 8- A liberdade de ação no desempenho das atribuições 13- Relação da chefia com o grupo de trabalho	3,61 3,84 3,93	3,46 4,04 3,71
Consideração humana	15- A prática de elogios e comentários sobre desempenho 16- A capacidade da chefia em avaliar trabalho deficiente	3,50 3,41	3,34 3,28

GRÁFICO 18 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual Carga Horária Semanal, segundo os sub-fatores que compõem o fator **Satisfação Pessoal.**

SUB-FATORES	QUESTÕES	20/40H	DE
Satisfação no trabalho	11- Satisfação em relação ao emprego	3,81	3,82
	12- Satisfação com o tipo de trabalho que executa	4,09	4,10
	13- Nível de integração com a UFSC	4,00	3,83
	14- Satisfação em relação ao setor de trabalho	3,93	3,69
Jornada de trabalho	4- O quanto é motivador o turno único	3,59	3,06
	5- O quanto é produtivo o turno único	3,81	3,09
Prestígio obtido	1- O cargo é motivador considerando grau formação	3,62	4,04
	2- Prestígio decorrente da denominação do cargo	3,45	3,51
	6- Grau de prestígio desfrutado na UFSC	3,77	3,55
	8- Oportunidade para representar o setor	3,54	3,70
Reconhecimento proporcionado	3- Motivação salarial em relação atividades exercidas	2,43	2,60
	7- Grau de responsabilidade atribuída	4,12	3,95
	9- Contribui em assuntos importantes	3,46	3,37
	10- Expectativa de ascensão profissional na UFSC	3,53	3,58
	15- Preocupação UFSC problemas pessoais servidores	2,96	2,80

GRÁFICO 19 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual função (cargo de chefia ou não), segundo os sub-fatores que compõem o fator **Imagem e Avaliação**

SUB-FATORES	QUESTÕES	CHEFE	NÃO-CHEFE
Satisfação dos usuários	1- Imagem da UFSC na comunidade externa	3,87	3,74
	5- Atendimento aos usuários	3,44	3,14
	6- Satisfação da sociedade quanto à qualidade dos serviços	3,62	3,53
	7- Satisfação dos alunos quanto aos serviços administrativos	3,32	3,23
	8- Satisfação dos alunos quanto à qualidade do Ensino	3,23	3,34
Percepção figurativa	4- Dissociação entre imagem da UFSC e do serviço público	3,01	2,89
	16- Instituição organizada	3,21	3,23
	17- Organização dinâmica/avançada	3,62	3,55
	18- Organização profissional/impessoal	3,16	3,12
	19- Organização humanizada	3,14	3,19
	20- Organização moderna/desafiante	3,22	3,19
Sentimento de identidade	2- Disposição em melhorar a imagem	4,46	4,47
	3- Indignação frente à depreciação da UFSC	4,28	4,05
	9- Valorização atribuída à organização	3,01	3,13
	11- Comprometimento com a organização	4,28	4,12
	13- Orgulho quanto à imagem pública da UFSC	3,82	3,73
Percepção dos objetivos	12- Informação sobre os projetos significativos	3,25	2,87
	14- Integração com os objetivos	2,62	2,47
Prestígio obtido	10- Expectativa de futuro profissional na UFSC	3,20	3,38
	15- Prestígio na comunidade por trabalhar na UFSC	3,34	3,42

GRÁFICO 20 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual função (cargo de chefia ou não), segundo os sub-fatores que compõem o fator **Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos**.

SUB-FATORES	QUESTÕES	CHEFE	NÃO-CHEFE
Condições de progresso funcional	3- Satisfação quanto ao sistema da capacitação	2,57	2,75
	4- Satisfação e crescimento proporcionado pelo treinamento	2,72	2,81
	5- Contribuição do treinamento para progresso funcional	3,10	3,09
	10- Condições de progresso profissional	2,45	2,67
Reconhecimento proporcionado	2- A política de RH valoriza o desempenho profissional	2,52	2,57
	9- Oportunidade para profissionais competentes	2,58	2,72
	11- Adequação da remuneração	2,31	2,45
Justiça predominante	6- O processo de avaliação favorece aspectos profissionais	2,54	2,94
	8- O sistema de avaliação premiar a competência profissional	2,53	2,69
Comprometimento interesse pelo trabalho	1- Importância da ambientação na vida universitária	4,60	4,49
	7- Interesse na melhoria do desempenho	2,95	3,19
	13- Assiduidade e pontualidade no serviço	4,68	4,52
	14- Conhecimento cumprimento das normas e regulamentos	4,13	3,95
Qualidade dos benefícios	12- Os benefícios são fator de motivação para o trabalho	3,14	3,37
	15- Vale-alimentação	4,11	4,17
	16- Auxílio-creche	3,98	3,88
	17- Incentivo-pesquisa	3,30	2,94
	18- Assistência-odontológica	3,18	2,97
	19- Programa de prevenção a doenças	2,93	2,81
	20- Assistência social	2,87	2,91
	21- Assistência médica	2,85	2,86
	22- Ambulatório médico	3,00	3,00
	23- Vale-transporte	4,00	3,87
24- Restaurante	3,54	3,37	

GRÁFICO 21 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC de acordo com a variável individual função (cargo de chefia ou não), segundo os sub-fatores que compõem o fator **Organização e Condições de Trabalho**

SUB-FATORES	QUESTÕES	CHEFE	NÃO-CHEFE
Adequação da estrutura	1- Quantidade de chefias	3,74	3,50
	2- Quantidade de técnicos-administrativos	3,38	3,25
	3- Quantidade de docentes	3,46	3,30
	11- Sistema de comunicação	3,40	3,23
Clareza organizacional	4- Conhecimento das tarefas e responsabilidades do trabalho	4,76	4,68
	5- Clareza de como executar as tarefas	4,47	4,50
	10- Organização do trabalho no setor	3,61	3,60
Apoio logístico proporcionado	27- Condições de ventilação	2,95	2,84
	28- Condições quanto ao ruído	3,01	3,16
	29- Condições de temperatura	3,04	2,89
	30- Condições de iluminação	3,46	3,72
	31- Adequação do espaço	3,71	2,76
	32- Condições de limpeza	3,25	3,11
	33- Adequação de móveis e equipamentos	2,85	2,85
	34- Disponibilidade de equip. de informática	2,89	2,57
	35- Condições de manutenção	2,87	2,74
	Terceirização	12- Segurança proporcionada pela terceirização dos serviços	3,77
13- Melhoria do serviço proporcionada pela terceirização		3,01	3,08
Justiça predominante	7- Justiça na distribuição das tarefas	3,39	3,41
Comprometimento e interesse	6- Participação no planejamento e nas decisões do setor	4,40	3,92
	8- Esforço para evitar erros e desperdícios no serviço	2,93	3,10
	9- Orientação de esforços em função dos objetivos	3,61	3,41
	19- Gosto pelo trabalho	3,49	3,43
	20- Procuram serviço	3,51	3,34
	21- Assunção de responsabilidades	3,25	3,36
	22- Gosto pela responsabilidade	3,04	3,26
	23- Auto-suficiência no trabalho	3,00	3,28
	24- Necessidade de controle	2,62	2,77
	25- Zela pela economia de materiais	2,75	2,97
26- Conservação/preservação do patrimônio	3,08	3,30	
Utilização do Tempo	14- Planejamento de tarefas	2,73	3,12
	15- Uso racional do telefone no serviço	3,27	3,13
	16- Leitura de jornais e revistas em função do serviço	3,39	3,28
	17- Deslocamento do setor de trabalho situações necessárias	3,44	3,22
	18- Execução de tarefas do trabalho	3,60	3,59

GRÁFICO 22 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC de acordo com a variável individual função (cargo de chefia ou não), segundo os sub-fatores que compõem o fator **Relacionamento Interpessoal**.

SUB-FATORES	QUESTÕES	CHEFE	NÃO-CHEFE
Relacionamento existente	1- Chefia/servidor	4,03	3,97
	4- Técnico-administrativo/técnico-administrativo	4,00	3,90
	5- Técnico-administrativo/professor	3,11	3,31
	6- Técnico-administrativo/aluno	3,44	3,45
	7- Professor/professor	3,82	3,59
	8- Professor/aluno	3,46	3,53
Cooperação existente	3- Cooperação no setor de trabalho	3,90	3,73
	9- Nível de companheirismo e integração	3,25	3,17
	11- Grau de descontração e espontaneidade no trabalho	3,84	3,70
	12- Espírito de equipe	3,68	3,53
Consideração humana	2- Cordialidade no trabalho	4,04	4,05
	10- Consideração e apreço entre colegas	3,68	3,61
	13 Existência de incentivo entre os colegas no trabalho	3,40	3,38
	14- Reconhecimento da competência profissional	3,45	3,46

GRÁFICO 23 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC de acordo com a variável individual função (cargo de chefia ou não), segundo os sub-fatores que compõem o fator **Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias**.

SUB-FATORES	QUESTÕES	CHEFE	NÃO-CHEFE
Sucessão político administrativo	2 - Adequação à realidade universitária do sistema sucessório por eleição	3,21	3,35
Credibilidade Chefia	1- As chefias usam o poder em benefício da organização 7- Credibilidade das chefias 14- Confiabilidade na chefia	2,81 3,23 4,06	2,64 3,12 3,87
Competência e Qualificação Chefia	3- Qualificação das chefias para exercício da função 4- Liderança das chefias 5- Estimulo da chefia para o aperfeiçoamento do servidor 17- Conhecimento do chefe sobre atividades do setor	2,82 3,25 3,45 3,93	2,82 3,04 3,44 3,83
Delegação	9- Delegação de competência pela chefia 10- Acompanhamento da chefia desenvolvimento trabalho	3,90 3,39	3,78 3,16
Clareza percebida	11- Nível de organização e planejamento do chefe 12- Capacidade de comunicação e clareza da chefia	3,50 3,79	3,60 3,69
Ênfase na participação	6 - Aceitabilidade e aplicabilidade sugestões apresentadas 8- A liberdade de ação no desempenho das atribuições 13- Relação da chefia com o grupo de trabalho	3,34 3,75 3,69	3,39 3,78 3,59
Consideração humana	15- A prática de elogios e comentários sobre desempenho 16- A capacidade da chefia em avaliar trabalho deficiente	3,47 3,74	3,26 3,37

GRÁFICO 24 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC de acordo com a variável individual função (cargo de chefia ou não), segundo os sub-fatores que compõem o fator **Satisfação Pessoal**.

SUB-FATORES	QUESTÕES	CHEFE	NÃO-CHEFE
Satisfação no trabalho	11- Satisfação em relação ao emprego	3,89	3,64
	12- Satisfação com o tipo de trabalho que executa	4,07	3,94
	13- Nível de integração com a UFSC	4,04	3,71
	14- Satisfação em relação ao setor de trabalho	3,82	3,68
Jornada de trabalho	4- O quanto é motivador o turno único	3,62	3,62
	5- O quanto é produtivo o turno único	3,89	3,65
Prestígio obtido	1- O cargo é motivador considerando grau formação	3,53	3,65
	2- Prestígio decorrente da denominação do cargo	3,12	3,29
	6- Grau de prestígio desfrutado na UFSC	3,63	3,62
	8- Oportunidade para representar o setor	3,44	3,24
Reconhecimento proporcionado	3- Motivação salarial em relação atividades exercidas	2,22	2,34
	7- Grau de responsabilidade atribuída	4,14	4,05
	9- Contribui em assuntos importantes	3,57	3,07
	10- Expectativa de ascensão profissional na UFSC	3,26	3,43
	15- Preocupação UFSC problemas pessoais servidores	2,55	2,11

GRÁFICO 25 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC de acordo com a variável individual categoria funcional (técnico-administrativo e docente), segundo os sub-fatores que compõem o fator **Imagem e Avaliação**

SUB-FATORES	QUESTÕES	DOCENTE	NÃO-DOCENTE
Satisfação dos usuários	1- Imagem da UFSC na comunidade externa	3,76	3,75
	5- Atendimento aos usuários	3,51	3,32
	6- Satisfação da sociedade quanto à qualidade do serviços	3,62	3,42
	7- Satisfação dos alunos quanto aos serviços administrativos	3,34	3,08
	8- Satisfação dos alunos quanto à qualidade do Ensino	3,29	3,39
Percepção figurativa	4- Dissociação entre imagem da UFSC e do serviço público	2,88	2,95
	16- Instituição organizada	3,23	3,23
	17- Organização dinâmica/avançada	3,52	3,62
	18- Organização profissional/impessoal	3,01	3,30
	19- Organização humanizada	3,19	3,17
	20- Organização moderna/desafiante	3,31	2,93
Sentimento de identidade	2- Disposição em melhorar a imagem	4,30	4,63
	3- Indignação frente à depreciação da UFSC	4,02	4,17
	9- Valorização atribuída à organização	3,26	2,89
	11- Comprometimento com a organização	4,04	4,31
	13- Orgulho quanto à imagem pública da UFSC	3,69	3,19
Percepção dos objetivos	12- Informação sobre os projetos significativos	2,79	3,24
	14- Integração com os objetivos	2,59	2,55
Prestígio obtido	10- Expectativa de futuro profissional na UFSC	3,17	3,65
	15- Prestígio na comunidade por trabalhar na UFSC	3,24	3,68

GRÁFICO 26 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC de acordo com a variável individual categoria funcional (técnico-administrativo e docente), segundo os sub-fatores que compõem o fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos.

SUB-FATORES	QUESTÕES	DOCENTE	NÃO-DOCENTE
Condições de progresso funcional	3- Satisfação quanto ao sistema da capacitação	2,60	2,92
	4- Satisfação e crescimento proporcionado pelo treinamento	2,81	2,86
	5- Contribuição do treinamento para progresso funcional	3,02	3,12
	10- Condições de progresso profissional	2,40	2,96
Reconhecimento proporcionado	2- A política de RH valoriza o desempenho profissional	2,47	2,72
	9- Oportunidade para profissionais competentes	2,48	3,07
	11- Adequação da remuneração	2,32	2,61
Justiça predominante	6- O processo de avaliação favorece aspectos profissionais	2,83	3,0
	8- O sistema de avaliação premiar a competência profissional	2,52	2,77
Comprometimento interesse pelo trabalho	1- Importância da ambientação na vida universitária	4,48	4,55
	7- Interesse na melhoria do desempenho	3,34	2,88
	13- Assiduidade e pontualidade no serviço	4,50	4,60
	14- Conhecimento cumprimento das normas e regulamentos	3,84	4,19
Qualidade dos benefícios	12- Os benefícios são fator de motivação para o trabalho	3,22	3,55
	15- Vale-alimentação	4,14	4,21
	16- Auxílio-creche	3,97	3,75
	17- Incentivo-pesquisa	3,09	2,81
	18- Assistência-odontológica	3,12	2,74
	19- Programa de prevenção a doenças	2,87	2,72
	20- Assistência social	2,96	2,80
	21- Assistência médica	2,83	2,91
	22- Ambulatório médico	3,02	2,95
	23- Vale-transporte	4,06	3,48
24- Restaurante	3,44	3,31	

GRÁFICO 27 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual categoria funcional (técnico-administrativo e docente), segundo os sub-fatores que compõem o fator **Organização e Condições de Trabalho**

SUB-FATORES	QUESTÕES	DOCENTE	NÃO-DOCENTE
Adequação da estrutura	1- Quantidade de chefias	3,52	3,55
	2- Quantidade de técnicos-administrativos	3,28	3,32
	3- Quantidade de docentes	3,39	3,21
	11- Sistema de comunicação	3,33	3,11
Clareza organizacional	4- Conhecimento das tarefas e responsabilidades do trabalho	4,68	4,69
	5- Clareza de como executar as tarefas	4,50	4,48
	10- Organização do trabalho no setor	3,73	3,40
Apoio logístico proporcionado	27- Condições de ventilação	2,88	2,80
	28- Condições quanto ao ruído	3,20	3,05
	29- Condições de temperatura	2,94	2,87
	30- Condições de iluminação	3,44	3,17
	31- Adequação do espaço	2,86	2,58
	32- Condições de limpeza	3,30	2,85
	33- Adequação de móveis e equipamentos	3,00	2,62
	34- Disponibilidade de equip. de informática	2,66	2,53
Terceirização	35- Condições de manutenção	2,96	2,43
	12- Segurança proporcionada pela terceirização dos serviços	3,52	3,72
Justiça predominante	13- Melhoria do serviço proporcionada pela terceirização	3,00	3,19
	7- Justiça na distribuição das tarefas	3,48	3,29
Comprometimento e interesse	6- Participação no planejamento e nas decisões do setor	3,82	4,23
	8- Esforço para evitar erros e desperdícios no serviço	3,21	2,87
	9- Orientação de esforços em função dos objetivos	3,61	3,15
	19- Gosto pelo trabalho	3,54	3,27
	20- Procuram serviço	3,40	3,30
	21- Assunção de responsabilidades	3,49	3,13
	22- Gosto pela responsabilidade	3,28	3,15
	23- Auto-suficiência no trabalho	3,31	3,14
	24- Necessidade de controle	2,75	2,76
	25- Zela pela economia de materiais	3,10	2,70
26- Conservação/preservação do patrimônio	3,41	3,96	
Utilização do Tempo	14- Planejamento de tarefas	3,16	2,93
	15- Uso racional do telefone no serviço	3,07	3,25
	16- Leitura de jornais e revistas em função do serviço	3,25	3,37
	17- Deslocamento do setor de trabalho situações necessárias	3,29	3,17
	18- Execução de tarefas do trabalho	3,72	3,38

GRÁFICO 28 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual categoria funcional (técnico-administrativo e docente), segundo os sub-fatores que compõem o fator **Relacionamento Interpessoal** .

SUB-FATORES	QUESTÕES	DOCENTE	NÃO-DOCENTE
Relacionamento existente	1- Chefia/servidor	4,01	3,23
	4- Técnico-administrativo/técnico-administrativo	3,97	3,83
	5- Técnico-administrativo/professor	3,15	3,50
	6- Técnico-administrativo/aluno	3,50	3,37
	7- Professor/professor	3,53	3,66
	8- Professor/aluno	3,38	3,74
Cooperação existente	3- Cooperação no setor de trabalho	3,85	3,60
	9- Nível de companheirismo e integração	3,19	3,17
	11- Grau de descontração e espontaneidade no trabalho	3,79	3,60
	12- Espírito de equipe	3,68	3,34
Consideração humana	2- Cordialidade no trabalho	4,08	4,02
	10- Consideração e apreço entre colegas	3,71	3,48
	13 Existência de incentivo entre os colegas no trabalho	3,50	3,18
	14- Reconhecimento da competência profissional	3,50	3,38

GRÁFICO 29 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual categoria funcional (técnico-administrativo e docente), segundo os sub-fatores que compõem o fator **Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias**.

SUB-FATORES	QUESTÕES	DOCENTE	NÃO-DOCENTE
Sucessão político administrativo	2 - Adequação à realidade universitária do sistema sucessório por eleição	3,35	3,29
Credibilidade Chefia	1- As chefias usam o poder em benefício da organização 7- Credibilidade das chefias 14- Confiabilidade na chefia	2,57 3,08 3,83	2,81 3,22 3,87
Competência e Qualificação Chefia	3- Qualificação das chefias para exercício da função 4- Liderança das chefias 5- Estimulo da chefia para o aperfeiçoamento do servidor 17- Conhecimento do chefe sobre atividades do setor	2,72 3,05 3,36 3,83	2,98 3,08 3,59 3,85
Delegação	9- Delegação de competência pela chefia 10- Acompanhamento da chefia desenvolvimento trabalho	3,75 3,27	3,87 3,05
Clareza percebida	11- Nível de organização e planejamento do chefe 12- Capacidade de comunicação e clareza da chefia	3,57 3,69	3,61 3,72
Ênfase na participação	6 - Aceitabilidade e aplicabilidade sugestões apresentadas 8- A liberdade de ação no desempenho das atribuições 13- Relação da chefia com o grupo de trabalho	3,32 3,64 3,52	3,48 4,01 3,75
Consideração humana	15- A prática de elogios e comentários sobre desempenho 16- A capacidade da chefia em avaliar trabalho deficiente	3,24 3,49	3,37 3,30

GRÁFICO 30 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC de acordo com a variável individual categoria funcional (técnico-administrativo e docente), segundo os sub-fatores que compõem o fator **Satisfação Pessoal**

SUB-FATORES	QUESTÕES	DOCENTE	NÃO-DOCENTE
Satisfação no trabalho	11- Satisfação em relação ao emprego	3,58	3,82
	12- Satisfação com o tipo de trabalho que executa	3,86	4,10
	13- Nível de integração com a UFSC	3,69	3,85
	14- Satisfação em relação ao setor de trabalho	3,65	3,77
Jornada de trabalho	4- O quanto é motivador o turno único	3,90	3,15
	5- O quanto é produtivo o turno único	3,96	3,21
Prestígio obtido	1- O cargo é motivador considerando grau formação	3,43	3,97
	2- Prestígio decorrente da denominação do cargo	3,12	3,50
	6- Grau de prestígio desfrutado na UFSC	3,64	3,58
	8- Oportunidade para representar o setor	3,02	3,68
Reconhecimento proporcionado	3- Motivação salarial em relação atividades exercidas	2,17	2,57
	7- Grau de responsabilidade atribuída	4,10	3,98
	9- Contribui em assuntos importantes	2,97	3,38
	10- Expectativa de ascensão profissional na UFSC	3,31	3,57
	15- Preocupação UFSC problemas pessoais servidores	2,61	2,83

GRÁFICO 31 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC de acordo com a variável individual nível operacional superior (NS), médio (NM) e apoio (NA), segundo os sub-fatores que compõem o fator **Imagem e Avaliação**.

SUB-FATORES	QUESTÕES	NA	NM	NS
Satisfação dos usuários	1- Imagem da UFSC na comunidade externa	3,90	3,80	3,59
	5- Atendimento aos usuários	3,70	3,51	3,42
	6- Satisfação da sociedade quanto à qualidade dos serviços	3,67	3,66	3,50
	7- Satisfação dos alunos quanto aos serviços administrativos	3,40	3,37	3,21
	8- Satisfação dos alunos quanto à qualidade do Ensino	3,50	3,29	3,21
Percepção figurativa	4- Dissociação entre imagem da UFSC e do serviço público	2,94	2,83	2,97
	16- Instituição organizada	3,21	3,30	3,06
	17- Organização dinâmica/avançada	3,41	3,55	3,49
	18- Organização profissional/impessoal	3,12	2,93	3,15
	19- Organização humanizada	3,28	3,20	3,14
	20- Organização moderna/desafiante	3,17	3,48	2,98
Sentimento de identidade	2- Disposição em melhorar a imagem	4,17	4,36	4,45
	3- Indignação frente à depreciação da UFSC	3,80	4,05	4,06
	9- Valorização atribuída à organização	3,74	3,26	3,03
	11- Comprometimento com a organização	3,95	3,99	4,21
	13- Orgulho quanto à imagem pública da UFSC	3,65	3,70	3,69
Percepção dos objetivos	12- Informação sobre os projetos significativos	2,62	2,66	2,87
	14- Integração com os objetivos	2,75	2,62	2,45
Prestígio obtido	10- Expectativa de futuro profissional na UFSC	3,67	3,17	2,93
	15- Prestígio na comunidade por trabalhar na UFSC	3,25	3,21	3,30

GRÁFICO 32 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual nível operacional [nível superior (NS), nível médio (NM) e o nível de apoio (NA)], segundo os sub-fatores que compõem o fator **Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos.**

SUB-FATORES	QUESTÕES	NA	NM	NS
Condições de progresso funcional	3- Satisfação quanto ao sistema da capacitação	2,62	2,70	2,35
	4- Satisfação e crescimento proporcionado pelo treinamento	2,97	2,94	2,40
	5- Contribuição do treinamento para progresso funcional	3,02	3,01	3,05
	10- Condições de progresso profissional	2,67	2,43	2,20
Reconhecimento proporcionado	2- A política de RH valoriza o desempenho profissional	2,55	2,55	2,25
	9- Oportunidade para profissionais competentes	2,72	2,51	2,27
	11- Adequação da remuneração	2,20	2,30	2,43
Justiça predominante	6- O processo de avaliação favorece aspectos profissionais	3,17	2,81	2,71
	8- O sistema de avaliação premiar a competência profissional	2,77	2,59	2,23
Comprometimento interesse pelo trabalho	1- Importância da ambientação na vida universitária	4,35	4,49	4,51
	7- Interesse na melhoria do desempenho	3,37	3,47	2,98
	13- Assiduidade e pontualidade no serviço	4,56	4,48	4,51
	14- Conhecimento cumprimento das normas e regulamentos	3,13	3,17	4,05
Qualidade dos benefícios	12- Os benefícios são fator de motivação para o trabalho	3,17	3,26	3,14
	15- Vale-alimentação	4,47	4,18	3,87
	16- Auxílio-creche	4,13	4,03	3,73
	17- Incentivo-pesquisa	3,26	3,18	2,77
	18- Assistência-odontológica	3,20	3,27	2,71
	19- Programa de prevenção a doenças	2,82	3,04	2,48
	20- Assistência social	3,07	3,12	2,50
	21- Assistência médica	2,89	2,93	2,53
	22- Ambulatório médico	3,05	3,14	2,71
	23- Vale-transporte	4,30	4,17	3,66
24- Restaurante	3,47	3,40	3,50	

GRÁFICO 33 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual e o nível operacional superior (NS), médio (NM) e de apoio (NA)], segundo os sub-fatores que compõem o fator **Organização e Condições de Trabalho**

SUB-FATORES	QUESTÕES	NA	NM	NS
Adequação da estrutura	1- Quantidade de chefias	3,37	3,51	3,59
	2- Quantidade de técnicos-administrativos	3,29	3,23	3,40
	3- Quantidade de docentes	3,14	3,31	3,70
	11- Sistema de comunicação	3,11	3,48	3,07
Clareza organizacional	4- Conhecimento das tarefas e responsabilidades do trabalho	4,57	4,68	4,75
	5- Clareza de como executar as tarefas	4,47	4,53	4,47
	10- Organização do trabalho no setor	3,80	3,74	3,65
Apoio logístico proporcionado	27- Condições de ventilação	2,80	2,88	2,93
	28- Condições quanto ao ruído	3,00	3,25	3,16
	29- Condições de temperatura	2,77	2,93	3,02
	30- Condições de iluminação	3,41	3,43	3,49
	31- Adequação do espaço	3,08	2,81	2,90
	32- Condições de limpeza	3,72	3,21	3,34
	33- Adequação de móveis e equipamentos	3,02	3,03	2,91
	34- Disponibilidade de equip. de informática	2,52	2,80	2,39
	35- Condições de manutenção	3,11	3,00	2,80
Terceirização	12- Segurança proporcionada pela terceirização dos serviços	3,36	3,47	3,73
	13- Melhoria do serviço proporcionada pela terceirização	3,30	2,99	2,88
Justiça predominante	7- Justiça na distribuição das tarefas	3,47	3,43	3,60
	6- Participação no planejamento e nas decisões do setor	3,83	3,76	3,96
Comprometimento e interesse	8- Esforço para evitar erros e desperdícios no serviço	3,44	3,29	2,92
	9- Orientação de esforços em função dos objetivos	3,72	3,63	3,50
	19- Gosto pelo trabalho	3,66	3,57	3,39
	20- Procuram serviço	3,28	3,40	3,48
	21- Assunção de responsabilidades	3,66	3,52	3,32
	22- Gosto pela responsabilidade	3,22	3,30	3,26
	23- Auto-suficiência no trabalho	3,42	3,42	2,97
	24- Necessidade de controle	2,74	2,79	2,65
	25- Zela pela economia de materiais	3,42	3,23	2,64
	26- Conservação/preservação do patrimônio	3,94	3,48	2,98
Utilização do Tempo	14- Planejamento de tarefas	3,44	3,27	2,78
	15- Uso racional do telefone no serviço	3,25	2,95	3,27
	16- Leitura de jornais e revistas em função do serviço	3,85	3,17	3,25
	17- Deslocamento do setor de trabalho situações necessárias	3,51	3,26	3,26
	18- Execução de tarefas do trabalho	3,88	3,75	3,55

GRÁFICO 34 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual nível operacional superior (NS), médio (NM) e de apoio (NA)], segundo os sub-fatores que compõem o fator **Relacionamento Interpessoal**

SUB-FATORES	QUESTÕES	NA	NM	NS
Relacionamento existente	1- Chefia/servidor	3,90	4,06	3,93
	4- Técnico-administrativo/técnico-administrativo	3,76	4,04	3,88
	5- Técnico-administrativo/professor	3,33	3,21	2,91
	6- Técnico-administrativo/aluno	3,57	3,53	3,37
	7- Professor/professor	3,44	3,65	3,51
	8- Professor/aluno	3,50	3,36	3,38
Cooperação existente	3- Cooperação no setor de trabalho	3,78	3,83	3,92
	9- Nível de companheirismo e integração	3,35	3,16	3,17
	11- Grau de descontração e espontaneidade no trabalho	3,75	3,81	3,77
	12- Espírito de equipe	3,77	3,68	3,66
Consideração humana	2- Cordialidade no trabalho	4,05	4,08	4,07
	10- Consideração e apreço entre colegas	3,74	3,74	3,61
	13 Existência de incentivo entre os colegas no trabalho	3,80	3,54	3,27
	14- Reconhecimento da competência profissional	3,70	3,45	3,54

GRÁFICO 35 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual nível operacional superior (NS), médio (NM) e de apoio (NA), segundo os sub-fatores que compõem o fator **Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias**.

SUB-FATORES	QUESTÕES	NA	NM	NS
Sucessão político administrativo	2 - Adequação à realidade universitária do sistema sucessório por eleição	3,47	3,40	3,15
Credibilidade Chefia	1- As chefias usam o poder em benefício da organização	2,61	2,63	2,43
	7- Credibilidade das chefias	3,15	3,19	2,78
	14- Confiabilidade na chefia	3,67	3,93	3,66
Competência e Qualificação Chefia	3- Qualificação das chefias para exercício da função	3,07	2,71	2,58
	4- Liderança das chefias	3,48	3,09	2,74
	5- Estimulo da chefia para o aperfeiçoamento do servidor	3,40	3,41	3,23
	17- Conhecimento do chefe sobre atividades do setor	3,72	3,92	3,66
Delegação	9- Delegação de competência pela chefia	3,65	3,83	3,62
	10- Acompanhamento da chefia desenvolvimento trabalho	3,50	3,35	2,96
Clareza percebida	11- Nível de organização e planejamento do chefe	3,58	3,70	3,25
	12- Capacidade de comunicação e clareza da chefia	3,87	3,78	3,39
Ênfase na participação	6 - Aceitabilidade e aplicabilidade sugestões apresentadas	3,22	3,40	3,18
	8- A liberdade de ação no desempenho das atribuições	3,82	3,59	3,68
	13- Relação da chefia com o grupo de trabalho	3,44	3,58	3,40
Consideração humana	15- A prática de elogios e comentários sobre desempenho	3,20	3,29	3,13
	16- A capacidade da chefia em avaliar trabalho deficiente	3,60	3,50	3,26

GRÁFICO 36 - Perfil das respostas dos servidores da UFSC, de acordo com a variável individual nível operacional superior (NS), nível médio (NM) e de nível de apoio (NA), segundo os sub-fatores que compõem o fator **Satisfação Pessoal.**

SUB-FATORES	QUESTÕES	NA	NM	NS
Satisfação no trabalho	11- Satisfação em relação ao emprego	3,57	3,66	3,38
	12- Satisfação com o tipo de trabalho que executa	3,87	3,90	3,79
	13- Nível de integração com a UFSC	3,85	3,72	3,54
	14- Satisfação em relação ao setor de trabalho	3,82	3,70	3,51
Jornada de trabalho	4- O quanto é motivador o turno único	3,76	3,94	3,86
	5- O quanto é produtivo o turno único	3,89	3,99	3,92
Prestígio obtido	1- O cargo é motivador considerando grau formação	3,62	3,42	3,35
	2- Prestígio decorrente da denominação do cargo	3,20	3,16	3,00
	6- Grau de prestígio desfrutado na UFSC	3,48	3,71	3,35
	8- Oportunidade para representar o setor	3,47	2,87	3,17
Reconhecimento proporcionado	3- Motivação salarial em relação atividades exercidas	1,97	2,20	2,21
	7- Grau de responsabilidade atribuída	4,32	4,07	4,07
	9- Contribui em assuntos importantes	2,82	2,96	3,08
	10- Expectativa de ascensão profissional na UFSC	3,47	3,43	2,95
	15- Preocupação UFSC problemas pessoais servidores	2,80	2,70	2,28