

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL
TURMA ESPECIAL UNOESC / UNIPLAC / UnC

**CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA UNIVERSIDADE DE SANTA
CATARINA: A Satisfação pelo Convívio Interpessoal
e pela Avaliação Externa e a Insatisfação
pelo não Reconhecimento Profissional**

ADRIANO ANTONIO BAUER

FLORIANÓPOLIS
2000

Adriano Antonio Bauer

**CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA UNIVERSIDADE DE SANTA
CATARINA: A Satisfação pelo Convívio Interpessoal
e pela Avaliação Externa e a Insatisfação
pelo não Reconhecimento Profissional**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Zuleica Maria Patrício, Dra.

Florianópolis, novembro de 2000

**CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA UNIVERSIDADE DE SANTA
CATARINA: A Satisfação pelo Convívio Interpessoal
e pela Avaliação Externa e a Insatisfação
pelo não Reconhecimento Profissional**

Adriano Antonio Bauer

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



Prof.ª Zuleica Maria Patrício, Dra. (orientadora)



Prof. Gerson Rizzatti, Ms. (membro)



Prof.ª Angelise Valladares Monteiro, Dra. (membro)

Anular a capacidade de trabalho de um indivíduo é roubar-lhe a própria essência de viver. Eliminar as dificuldades e os problemas que lhe cercam a sobrevivência é privar o seu raciocínio e inibir a sua criatividade, alienando-o no comodismo e jogando-o no tédio. Pois somente se compreende a vida como uma luta constante, onde a esperança do amanhã e a vontade de participar e realizar estejam presentes em cada gesto e atitude. Porque é o desafio que nos difere das demais espécies: a capacidade de pensar, produzir, realizar, guiar nosso futuro pelas nossas mãos.

(autor desconhecido)

À minha esposa, Alexsandra e minha filha,
Nathaly e a todos os familiares. A todos os
funcionários técnico-administrativos e
docentes da Universidade pesquisada.

AGRADECIMENTOS

A minha orientadora Zuleica Maria Patrício pela sabedoria, pela dedicação, pelos ensinamentos e pela amizade. Por ter confiado e acreditado em minha capacidade e no meu sonho.

Aos participantes da banca, Prof^a. Dra. Zuleica Maria Patrício, Prof. Ms. Gerson Rizzatti e Prof^a. Dra. Angelise Valladares Monteiro.

À direção e chefia da Universidade onde realizei a pesquisa, por terem possibilitado a viabilidade da mesma.

A todos aqueles que direta ou indiretamente participaram da pesquisa. Em especial aos sujeitos do estudo, que foram pacientes e me auxiliaram na realização do trabalho.

Em especial a Deus, por ter me dado forças para enfrentar todos os desafios que a vida nos impõe.

Em especial à minha mãe Haly, que admiro e a quem muito devo. A meu pai, Celso, que nos deixou antecipadamente. A todos da minha família, que são os pilares fundamentais de minha existência.

Em especial a minha esposa, Alexsandra e minha filha, Nathaly, fiéis companheiras, incentivadoras, pelo apoio e ajuda nas etapas desse sonho; por existirem em minha vida, participarem, conviverem e iluminarem meu caminho.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	v
RESUMO	ix
ABSTRACT	x
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	1
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	1
1.2 JUSTIFICATIVA.....	4
1.3 A ESTRUTURA DO ESTUDO	5
CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA	6
2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	6
2.2 MARCO CONCEITUAL ESTABELECIDO.....	11
CAPÍTULO III - MÉTODO DO ESTUDO	19
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	20
3.2 LOCAL E SUJEITOS DO ESTUDO.....	20
3.2.1 O Local de Estudo	20
3.2.1.1 Recursos humanos.....	21
3.2.1.2 Infra-estrutura básica.....	21
3.2.1.3 Contexto sócio-econômico.....	21
3.2.2 População do Estudo.....	22
3.3 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....	24
3.3.1 Os Estudos Prévios	24
3.3.2 Coleta de Dados	25
3.3.3 Devolvendo os Dados.....	28
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	28
CAPÍTULO IV - DESCRIÇÃO DA REALIDADE ESTUDADA: As Percepções dos Trabalhadores de uma Universidade do Interior de Santa Catarina.	30
4.1 CONDIÇÕES DO LOCAL DE TRABALHO E O CLIMA DA ORGANIZAÇÃO	31
4.1.1 Coordenadores/Assessores.....	31
4.1.2 Com Professores com mais de 20 Horas.....	32

4.1.3	Funcionários Técnico-Administrativos.....	32
4.1.4	Com Professores com Menos de 20 Horas	33
4.2	QUESTÕES POLÍTICO-ADMINISTRATIVAS.....	34
4.2.1	Com Coordenadores/Assessores.....	34
4.2.2	Professores com Mais de 20 Horas	35
4.2.3	Com Funcionários Técnico-Administrativos	35
4.2.4	Professores com Menos de 20 Horas	36
4.3	AMBIENTE INTERPESSOAL	37
4.3.1	Coordenadores/Assessores	37
4.3.2	Professores com Mais de 20 Horas	38
4.3.3	Funcionários Técnico-Administrativos.....	38
4.3.4	Com Professores com Menos de 20 Horas	39
4.4	AVALIAÇÃO EXTERNA.....	40
4.4.1	Coordenadores/ Assessores	40
4.4.2	Professores com Mais de 20 Horas	41
4.4.3	Funcionários Técnico-Administrativos.....	42
4.4.4	Professores com Menos de 20 Horas	42
4.5	POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS.....	43
4.5.1	Coordenadores/Assessores	43
4.5.2	Professores com Mais de 20 Horas	44
4.5.3	Funcionários Técnico-Administrativos.....	45
4.5.4	Com Professores com Menos de 20 Horas	46
4.6	SATISFAÇÃO PESSOAL	47
4.6.1	Coordenadores/Assessores.....	47
4.6.2	Professores com Mais de 20 Horas	48
4.6.3	Funcionários Técnico-Administrativos.....	49
4.6.4	Professores com Menos de 20 Horas	49
4.7	SUGESTÕES PARA MELHORIA DO CLIMA NA UNIVERSIDADE ESTUDADA..	51
4.7.1	Coordenadores/Assessores.....	51
4.7.2	Professores com Mais de 20 Horas	52
4.7.3	Funcionários Técnico-Administrativos.....	53
4.7.4	Professores com Menos de 20 Horas	54

4.8 DEPOIMENTOS FINAIS	55
4.8.1 Coordenadores/Assessores	55
4.8.2 Professores com Mais de 20 Horas	56
4.8.3 Funcionários Técnico-Administrativos	56
4.8.4 Professores com Menos de 20 Horas	57
CAPÍTULO V - CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA UNIVERSIDADE DE SANTA CATARINA: A Satisfação pelo Convívio Interpessoal e pela Avaliação Externa e a Insatisfação pelo não Reconhecimento Profissional	58
5.1 INSATISFAÇÃO PELO NÃO RECONHECIMENTO POR PARTE DAS CHEFIAS	60
5.2 SATISFAÇÃO PELO CONVÍVIO INTERPESSOAL E PELA AVALIAÇÃO EXTERNA	67
5.3 CONSEQUÊNCIAS DA INSATISFAÇÃO NUMA ORGANIZAÇÃO	71
5.3.1 Insatisfação na IES Estudada	73
5.3.2 Satisfação na IES Estudada	74
CAPÍTULO VI - CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	76
6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
6.2 RECOMENDAÇÕES	80
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82
BIBLIOGRAFIAS	85
ANEXOS	88
ANEXO A	89
ANEXO B	90
ANEXO C	91
ANEXO D	92
ANEXO E	93
ANEXO F	94
ANEXO G	95
ANEXO H	96
ANEXO I	97
ANEXO J	98
ANEXO L	99

RESUMO

A presente pesquisa de abordagem qualitativa foi desenvolvida junto a uma Universidade de Santa Catarina. Teve como objetivo conhecer as percepções dos funcionários técnico-administrativos e docentes daquela Universidade, sobre o Clima Organizacional de sua Instituição de Ensino Superior. O estudo realizou-se de agosto de 1999 a setembro de 2000. Os dados foram coletados através de entrevistas e a análise foi baseada nas categorias encontradas, com apoio da fundamentação teórica. Foi possível apurar no estudo que o clima organizacional perpassa pela insatisfação, pela inexistência de reconhecimento por parte das chefias em relação aos colaboradores e pela existência de satisfação pelo convívio interpessoal entre os integrantes e também pela avaliação externa da comunidade em relação a IES. A insatisfação entre os colaboradores encontra-se essencialmente na falta de condições adequadas de trabalho, devido a grande expansão da Instituição sem o devido planejamento, pelo fato dos superiores hierárquicos não reconhecerem o bom trabalho executado pelos colaboradores e pela existência de favorecimentos para alguns em detrimento de outros e, finalmente, pela precariedade da política de recursos humanos que a IES oferece a seus funcionários. Da mesma forma, a satisfação ocorre efetivamente pelo ambiente interpessoal, onde existe um relacionamento de amizade e conagração entre os seus integrantes e, por fim, a avaliação externa favorável da comunidade gera motivação entre os seus integrantes, para cada vez mais prestar serviços de qualidade. Compreender e identificar atitudes e fatores que possam levar a satisfação dos colaboradores torna-se muito importante, para que haja um processo de melhoria contínua em qualquer organização.

ABSTRACT

The current research of qualitative approach was developed together to a University of Santa Catarina State. It had as a goal to know the technical and administrative personnel and teaching body's perceptions about the Organizational Climate of their Superior Teaching Institution – STI. The study was accomplished from August of 1999 to September of 2000. The data were collected through interviews and the analysis was based on the categories found with support of the theoretical background. It was possible to observe in the study that the organizational climate goes through the dissatisfaction due to the nonexistence of acknowledgment by part of staff regarding the collaborators and goes through the existence of satisfaction due to the interpersonal relationship among the components as well as the outside evaluation of STI by the community. The dissatisfaction among the collaborators was essentially found in the lack of adequate working conditions, due to the large expansion of the Institution without an adequate planning, by the fact that the hierarchical superiors did not acknowledge the good job accomplished by the collaborators and by the existence of favorable actions to some people in damage to others, and, finally, due to the precariousness of the human resources policy that the STI gives to its employees. In the same way, the satisfaction effectively occurred through the interpersonal environment, in which there was a relation of friendship and harmony among its components, and, eventually, the outside favorable evaluation of the community generated motivation among its members, in order to increasingly render quality services. To understand and to identify attitudes and features that can take satisfaction to the collaborators becomes very important in order to have the process of improvement, and it goes on in any organization.

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA

Numa época em que o mundo se encontra, em que se experienciam e vivenciam mudanças, ao mesmo tempo radicais e muito rápidas, com grande fluxo de informações de diferentes e incontáveis origens, faz-se necessário para a excelência empresarial, que ocorra uma ênfase nos relacionamentos organizacionais, com a valorização do Capital Humano.

Assim, torna-se essencial e inevitável que as organizações pretendam possuir um diferencial, que as destaquem das competidoras e busquem na gestão dos Recursos Humanos meios que facilitem ou oportunizem tal diferenciação. Segundo vários autores, o diferencial de uma empresa, para se perpetuar no mercado, não é apenas seu poder financeiro, mas sobretudo seus colaboradores.

As universidades, também estão focalizadas nesta visão, pelo fato de que produzem e oferecem o conhecimento como matéria-prima ao seus clientes. Em conseqüência, cada vez mais ocorrem debates e pesquisa com o objetivo primordial que é o de aprimorar as instituições de ensino superior.

Assim, devido ao acirramento da concorrência, procura-se oferecer muito treinamento aos funcionários, com o objetivo de implementar programas de qualidade e motivação. Contudo, somente com pessoal competente, sensibilizado, motivado e reconhecido, torna-se possível implementar tais processos, para que efetivamente ocorra mudança de paradigmas.

Sem estar o 'homem certo no lugar certo' jamais haverá a plena produtividade e a tão almejada qualidade. Encontra-se atualmente uma sociedade altamente competitiva, sujeita a transformações muito rápidas e significativas. E para acompanhar na mesma velocidade os acontecimentos

mundiais, os trabalhadores devem ter preparo profissional adequado nos aspectos mais relevantes das questões.

Conforme LUZ (1996), os novos modelos de gestão, para terem pleno êxito, exigem um alto grau de comprometimento dos funcionários para com suas empresas. A garantia de tal comprometimento pode propiciar a produção adequada e satisfatória; no entanto, parece que a satisfação dos funcionários é ponto estratégico deste processo.

Na atualidade, todas as organizações reconhecem que as pessoas são o seu maior ativo, mas poucas praticam o que pregam. E a verdade é que, mais do que nunca, as empresas precisam de talentos. Nestes tempos de competição acirrada, a qualidade da mão-de-obra é um fator decisivo para a vida das companhias. Trata-se de uma questão de vida ou de morte. O chamado capital humano pode matar e pode salvar. Depende apenas da cúpula administrativa de cada empresa.

Esta nova realidade acarreta às empresas inúmeros problemas e desafios. O primeiro deles é a perda de capital humano numa época em que pouca coisa é tão crucial para o bom andamento de suas atividades quanto possuir gente talentosa atuando ao seu lado.

Há ainda os ativos que, dependendo do caso, os funcionários talentosos levam junto quando vão embora: clientes, fornecedores, contatos de parcerias e até novos projetos. O último prejuízo é o fato de que, ao deixar a empresa, os talentos em geral vão fortalecer o concorrente.

Os administradores, com a evolução e o desenvolvimento cada vez maior de pesquisas na área das ciências sociais, vem despertando seus interesses para o estudo do ser humano no ambiente de trabalho, pois, de fato, ele é a mola-mestra de qualquer empreendimento, por ser o agente realizador das tarefas de qualquer organização, como a criação de novas tecnologias ou realização de pesquisas.

No entanto, estas ações dependem de condições ambientais que a organização efetivamente lhe oferece, que nada mais é do que o clima estabelecido para ele. O clima organizacional é um fenômeno invisível, mas perfeitamente perceptível em toda a organização, porém com grande grau de complexidade para ser compreendido, pois é o resultado final da interação de múltiplas variáveis dos sistemas pessoal e organizacional.

São percepções de difícil entendimento. No entanto, a alta cúpula administrativa não deve jamais ignorá-la, se realmente almejar entender e conhecer os indivíduos e a real situação de sua empresa. Portanto, o estudo de clima organizacional se constitui numa medida de diagnóstico do ambiente de trabalho, orientando os dirigentes sobre a adequada utilização das práticas e políticas administrativas.

A pesquisa de clima organizacional também é um mecanismo fundamental para que os líderes consigam perceber fenômenos ou anomalias adversas dentro da instituição, fornecendo neste caso informações para análises de causas e efeitos. Assim, o clima organizacional passa a ser de extrema relevância para os dirigentes que buscam uma vantagem competitiva para suas organizações. É que o clima afeta o comportamento organizacional, que por sua vez afeta o próprio desempenho dos negócios ou serviços prestados. O desempenho organizacional é o resultado da combinação dos recursos disponíveis com a gestão destes recursos. E para que uma empresa consiga obter resultados adequados não basta dispor dos recursos necessários, é vital que as pessoas que nela trabalham saibam e desejem geri-los de fato.

Como não existem organizações sem consumidores, sobreviverão aquelas que se diferenciem pela qualidade e notoriedade de seus produtos e serviços. E como qualidade de produtos e serviços passa necessariamente pela qualidade do seu capital humano, conclui-se que pessoas desmotivadas e insatisfeitas não produzirão com qualidade. Para motivá-las e satisfazê-las torna-se vital ouvi-las e entendê-las.

Assim, as empresas que procuram desenvolver pesquisas na área de clima organizacional vêm percebendo que faz-se necessário alterar o quadro tradicional, buscando implementar instrumentos criativos e inovadores, que auxiliem na busca entre a capacidade operacional da empresa e as expectativas, anseios e necessidades de seus colaboradores internos. Sendo assim, o dirigente ao obter um maior conhecimento da área, possibilita intervenções de caráter prático, com o objetivo de aperfeiçoar e melhorar o desempenho gerencial e organizacional.

É preciso que os dirigentes possuam olhos interessados e ouvidos atentos para o comportamento das pessoas no seu trabalho. Isso só ocorrerá efetivamente quando perceberem a real importância dos recursos humanos e do

clima em suas organizações. Pois, só é excelente a organização que realmente fornece excelência à qualidade de vida de seus colaboradores.

O estudo teve como objetivo **conhecer a percepção dos funcionários técnico-administrativos e docentes de uma Universidade de Santa Catarina, sobre o Clima Organizacional de sua instituição.**

1.2 JUSTIFICATIVA

A concorrência por postos de trabalho, no Brasil, assim como no mundo, encontra-se num ritmo frenético. Com a robotização e a informatização de inúmeras tarefas e atividades, cada vez é menor a oferta de boas posições no mercado.

Os estudos sobre clima organizacional em universidades são escassos. Portanto, pretende-se realizar a referida pesquisa numa Universidade do Interior de Santa Catarina, para que possamos obter subsídios muito importantes para esta nova época de transições, cheia de ameaças e oportunidades.

Acredita-se que esta pesquisa será relevante, do ponto de vista prático, no sentido de colaborar e facilitar aos dirigentes tomarem decisões adequadas e corretas, para o crescimento e fortalecimento daquela instituição. Do ponto de vista teórico, acredita-se que este estudo será importante, pois o confronto entre a teoria e realidade permite obter resultados significativos.

Sendo assim, pretende-se verificar como está a percepção do Clima Organizacional dos colaboradores internos de uma Universidade de Santa Catarina. Trata-se de um trabalho de fundamental importância, pois clima mede a satisfação dos integrantes da instituição pesquisada. Assim, para melhoria e consolidação desta Universidade, como universidade de fato e de direito, urge conhecer expectativas, satisfação, motivação e o moral dos funcionários desta IES.

O Clima Organizacional interfere diretamente na qualidade dos serviços prestados, sendo fator decisivo para consecução de objetivos fixados e pré-determinados. A pesquisa de Clima Organizacional reflete a imagem da empresa, mostrando a percepção e as atitudes das pessoas que nela atuam, em relação a diversos aspectos relacionados ao trabalho. Ainda revela o nível de motivação dos funcionários, relacionando causas e efeitos desse estado de ânimo.

A pesquisa também indica as tendências de comportamento dos empregados, como o nível de disposição de aceitar ou rejeitar programas realizados pela empresa, como também campanhas de melhoria da qualidade e produtividade. Por fim, este tipo de pesquisa serve para identificar a possível existência de conflitos concretos nas relações trabalhistas, e também para prever problemas ainda não existentes mas com grande possibilidade de ocorrência, facilitando e permitindo a sua prevenção por meio do aperfeiçoamento das políticas de recursos humanos e outras soluções.

Este estudo também mostra-se muito útil na definição ou redefinição de políticas globais da organização, na implementação de programas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, como também é extremamente importante na formulação de estratégias para novas mudanças e inovação.

1.3 A ESTRUTURA DO ESTUDO

A estrutura deste estudo está organizada em oito capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se a parte introdutória do estudo. Os demais capítulos estão distribuídos da seguinte forma.

No segundo capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica acerca de Clima Organizacional.

No terceiro capítulo, descreve-se o método do estudo.

No quarto, contemplam-se a descrição da realidade estudada, ou seja, as percepções dos trabalhadores de uma Universidade do interior de Santa Catarina.

No quinto capítulo, analisa-se o clima na organização estudada, isto é, a insatisfação pelo não reconhecimento profissional pelas chefias e a satisfação pelo convívio interpessoal e avaliação externa.

No sexto capítulo, amparado pela literatura relativa ao tema, procedeu-se às considerações finais e recomendações que foram possíveis resgatar para a melhoria do clima organizacional da Universidade em estudo.

No sétimo capítulo, estão inclusas as referências bibliográficas que deram sustentação ao estudo.

Finalmente, no oitavo capítulo, constam-se os anexos.

CAPÍTULO II

REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo aborda a revisão da literatura, que contempla o clima organizacional.

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Após a Segunda Guerra Mundial houve um grande estímulo às pesquisas e estudos sobre Psicologia Social e suas aplicações nas empresas. Nunca se escreveu tanto, em tão pouco tempo, sobre este assunto. Foi a época em que floresceram “Centros de Treinamento em Relações Humanas”, especialmente nos Estados Unidos.

Através desta valorização à área de recursos humanos, foi recebendo destaque o estudo da eficácia gerencial. Na década de 60 e 70 estes estudos foram ainda mais aprofundados. A visão do conjunto passa a ser preponderante, onde o ser humano como fator de produção é tão valioso quanto a tecnologia empregada.

Também na década de 60 começaram a surgir efetivamente os primeiros estudos sobre Clima Organizacional, através dos trabalhos de FOREHAND e GILMER *apud* OLIVEIRA (1990). Tratavam principalmente sobre variações ambientais e comportamento organizacional. Estes estudos enfocavam os problemas de conceituação e medição do clima organizacional, confrontando estas pesquisas com os estudos sobre comportamento individual da área da Psicologia.

No Brasil, este assunto conta com poucos trabalhos específicos, dos quais SOUZA (1978) é pioneira.

Toda e qualquer organização procura se alicerçar numa base formal, subordinada e alguns princípios básicos como: especialização de tarefas,

coordenação, unidade de comando, racionalização e outros; porém também possui uma estrutura informal. Em conjunto formam a personalidade desta organização, que se destaca das outras no que se refere à dinâmica interna e constituição.

Segundo MCCLELLAND (1986), o clima organizacional é determinado pelos estilos de liderança e administração, bem como pela estrutura organizacional, contribuindo na organização para alterar o comportamento dos indivíduos para a afiliação, poder ou realização.

A congruência entre os interesses de uma organização e os indivíduos que nela interagem, bem como o relacionamento desta com a sociedade na qual está inserida, determinam a orientação ideológica das empresas; e esta, por sua vez, orienta a cultura e o clima das mesmas. Além disso, a incompreensão das diversas ideologias de uma empresa pode constituir-se em causa de conflitos internos.

À luz destas constatações, MORGAN (1996) assevera: a estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham uma função interpretativa. Isso porque atuam como pontos primários de referência devido à maneira pela qual as pessoas pensam neles e dão sentido aos contextos nos quais trabalham. Embora tipicamente vistos entre as características mais objetivas de uma organização, uma visão representada enfatiza que eles são artifícios culturais que ajudam a esboçar a realidade habitual dentro de uma organização.

Isso nos possibilita deduzir que cada qual destes aspectos que fazem parte do todo organizacional, trazem em si uma interpretação que pode ser traduzida como o desvelar da realidade compartilhada por todos aqueles que integram este ambiente e que o vivenciam, ou seja, a cultura organizacional.

Com o intuito de compreendermos melhor o contexto organizacional, há que se conceitualizar alguns termos considerados importantes neste trabalho. Inicialmente encontramos a definição de FREITAS (1991) para cultura como sendo: o conjunto dos padrões de comportamento, das crenças, das instituições e de valores espirituais e materiais, transmitidos coletivamente e característicos de uma sociedade ou civilização.

Já SCHEIN *apud* FREITAS (1991), conceitualiza cultura organizacional como sendo o modelo de pressupostos básicos, que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas da adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, eles são ensinados aos demais membros da organização com aquilo que se quer prescrever, perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

A partir deste conceito, entende-se que valores, crenças, ritos, tabus, normas, aprendizagem, condicionamentos, a própria comunicação e conceitos individuais ou grupais, por se constituírem em elementos da cultura organizacional, fundamentam também o clima organizacional. Portanto, decorrente desta abordagem inicial, reflete-se o clima organizacional, a envolver necessariamente as características do grupo de pessoas que na organização trabalham, suas relações com todos os aspectos internos e externos a ela e o estilo de liderança exercido.

Para traduzir isto, encontra-se a citação de LUZ (1996, p. 6): “O clima é resultante da cultura das organizações, de seus aspectos positivos e negativos (conflitos). Resulta, também dos acontecimentos positivos e negativos, que ocorrem fora delas”.

O mesmo autor também comenta o seguinte: “(...) clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período” (LUZ, 1996, p. 6).

O autor discorre que os acontecimentos internos se remetem de forma muito mais intensa que os fatores externos, no clima organizacional das empresas.

Portanto, decorrente desta abordagem inicial, reflete-se, o clima organizacional, a envolver necessariamente as características do grupo de pessoas que na organização trabalham, suas relações com todos os aspectos internos e externos e ela e o estilo de liderança exercido.

Assim, CHAMPION (1979) define clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepção dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos

específicos de uma organização, seus valores ou atributos que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

É nesta visão de conjunto que se enquadra o conceito de clima organizacional. Uma análise de clima organizacional bem efetuada ajuda, com toda certeza, ao líder entender a 'personalidade' de sua organização. Analisando este clima já se pode, efetivamente, dar os primeiros passos no sentido de melhorias, de mudanças.

Para COLOSSI (1991), clima organizacional pode ser definido como as impressões gerais ou percepções dos empregados sobre a organização e seu ambiente de trabalho. Revela características da organização que reflete os valores e atitudes organizacionais.

As transformações e novas exigências do mercado e das sociedades exigiram dos administradores uma nova postura diante da questão. Atualmente busca-se a satisfação e motivação no ambiente de trabalho, a integração organizacional como fato, a unicidade, a tecnologia e recursos voltados às metas organizacionais e satisfação de clientes, a produtividade como resultado e o comprometimento substituindo a lealdade.

O desempenho qualitativo, então, está referenciado na ligação entre o indivíduo e a organização, dentre outros fatores, quando esta responde de forma satisfatória às necessidades e expectativas dos trabalhadores.

O enfoque na gestão de pessoas, coloca assim, o conhecimento do clima organizacional como ferramenta a embasar a condução de ações de mudanças. Conseqüentemente, este fato deixa de ser preocupação exclusiva da área de recursos humanos, tornando-se obrigatoriamente dentro do papel gerencial. Afinal, segundo CHIAVENATO (1994), o gerente pode criar e desenvolver climas organizacionais por intermédio de alterações no seu estilo gerencial, no sistema de administrar pessoas, na questão da reciprocidade, na escolha de seu pessoal, no projeto de trabalho de sua equipe, no treinamento de sua equipe, no seu estilo de liderança, nos esquemas de motivação, na avaliação da equipe e, sobretudo, nos sistemas de recompensas e remuneração.

Aprender informações oriundas de uma pesquisa de clima organizacional concede, às organizações e seus dirigentes, a possibilidade de planejar e desenvolver relações de trabalho produtivas com seus clientes internos, como condição básica para a satisfação dos clientes externos.

O clima organizacional, quando retrata o grau de satisfação dos empregados para com a empresa em que trabalha, para com o ambiente ou local de atuação, para com o sistema de recompensas da mesma e seus dirigentes, constitui-se ferramenta de valorosa importância para programas de Qualidade Total e Gestão Participativa.

Na verdade, quando uma organização mantém em perfeita harmonia e integrada as dimensões tecnológicas, econômicas e sociais, tem, como resultado a qualidade, tanto para seus funcionários (qualidade de vida no trabalho), quanto para sua comunidade (qualidade no meio ambiente).

Normalmente, os empregados nem sempre compartilham das mesmas opiniões e modos de pensar sobre a organização e seus atributos. No entanto, o estudo de clima está mais interessado em entender as percepções coletivas de seus colaboradores a nível de grupo. Portanto, um estudo de clima organizacional mede a satisfação dos integrantes de uma organização, na medida em que suas expectativas são atendidas e, ao mesmo tempo, em que canaliza a motivação para o alcance dos objetivos empresariais.

Constata-se que, muitas vezes, as diferenças de clima numa organização são impostas por características marcantes de quem gerencia determinada área e, por este motivo, somente através de um clima organizacional adequado os gerentes podem ou não estimular a motivação de seus colaboradores.

Assim, já que o clima é resultante de variáveis ou fatores organizacionais, tais como liderança, motivação, comunicação, processo decisório, tecnologia e outros, estes fatores exercem grande influência nos resultados conseguidos pela organização. Sendo assim, o clima organizacional afeta substancialmente a efetividade de uma empresa.

Em sua obra *Clima Organizacional*, LUZ (1996), comenta que o instrumento utilizado para levantamento do clima organizacional é a pesquisa do clima organizacional, que geralmente adota como método o questionário que se aplica aos empregados de uma organização, com o objetivo de verificar o seu grau de satisfação em relação à mesma.

A pesquisa procura saber o que pensa e como age o funcionário em relação a diferentes variáveis organizacionais que têm impacto no clima organizacional. Entre elas podemos citar:

- o trabalho em si;

- integração interdepartamental (integração funcional);
- salário;
- supervisão;
- comunicação;
- progresso funcional;
- relacionamento interpessoal (integração social);
- estabilidade no emprego;
- processo decisório;
- benefícios;
- condições físicas de trabalho;
- relacionamento empresa x sindicato x funcionário;
- disciplina;
- participação;
- pagamento;
- segurança;
- objetivos organizacionais;
- orientação para resultados.

Já, GIL (1994), considera que conformismo, responsabilidade, condições de trabalho, remuneração, estilo gerencial, recompensas, clareza organizacional e calor e apoio são elementos relevantes a esta investigação.

Outro autor, KOLB (1991), propõe outros sete fatores escalonados, por ele considerados de importância na aplicação de questionários de avaliação de clima organizacional. São eles: conformidade com as normas, responsabilidade, padrões de desempenho, recompensas, clareza organizacional, apoio e calor humano e liderança.

2.2 MARCO CONCEITUAL ESTABELECIDO

Após leitura em alguns autores, foi estabelecido o Marco Conceitual, que foi o referencial para abordar a realidade em questão. Foram escolhidos os três conceitos a seguir.

Concepção de Universidade

Segundo a LDB, em seu art. 52 *apud* SOUZA e SILVA (1998, p. 74), “As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano”.

Conforme BRANDÃO (1996, p. 53), “a Universidade não é uma instituição estática e acabada. Ela é sujeita a uma permanente adaptabilidade para alcançar melhor desempenho. É um constante vir-a-ser. Se não houver uma preocupação marcante com a qualidade, não é merecido o título de Universidade”.

Em sua obra BRANDÃO (1996, p. 105), comenta que:

Na conceituação de Universidade, não se pode prescindir da idéia de universalidade. Universalidade da conceituação do ser humano, universalidade do seu conhecimento e de suas conquistas, universalidade dos anseios que afligem o nosso tempo, e, principalmente, da íntima conexão existente entre temporalidade e eternidade. Fazer com que, cada vez mais, a Universidade se consolide como centro vívido do cultivo da Ciência e da Fé, num ambiente propício à reflexão e compreensão dos grandes problemas humanos, do *pensar*, do *descobrir*, do *fazer* e do *crer*, eis a permanente tarefa que a todos se nos impõe.

Cultura Organizacional

A partir do saber antropológico mais consolidado, podemos fazer algumas afirmações que desvendam as dimensões centrais do que é uma cultura. Do que a constitui e fundamenta.

“Constituindo-se de certa maneira a ponte de nossa análise entre o indivíduo e a sociedade da qual faz parte, a cultura tem por finalidade propor um sentido às atividades do homem. Podemos entendê-lo melhor pelos traços culturais que marcam as atividades humanas” (CHANLAT, 1996, p. 87).

“A cultura é um conjunto complexo e multidimensional de praticamente tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais” (CHANLAT, 1996, p. 49).

Para BENEDICT (1969, p. 56-57), é a cultura que “realmente tece laços entre os homens, quer dizer, é ela que promove as idéias e os padrões que eles, os homens, têm em comum”.

Pode-se citar outra definição, célebre, de ROCHER (1969, p. 111): “Cultura é um conjunto de modos de pensar, sentir e de agir, mais ou menos formalizadas, os quais tendo sido aprendidas e sendo partilhados por uma pluralidade de pessoas, servem de maneira ao mesmo tempo objetiva e simbólica, para integrar estas pessoas em uma coletividade, distinta de outras”.

Para SOUZA (1978, p. 36), cultura organizacional “é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizados dentro das fronteiras de um sistema”.

Já, FLEURY e FISCHER (1996, p. 37), definem cultura como sendo “o conjunto de pressupostos básicos, inventados, descobertos ou desenvolvidos por um gruponna medida em que aprendeu a lidar com os problemas da adaptação externa e interna”.

Segundo FLEURY e FISCHER (1996, p. 37), cultura é definida como sendo “o elemento que serve ainda à realização das tarefas inerentes, à adaptação externa, onde podemos ver mercado, tecnologia e tudo o que se refere ao meio ambiente estratégico relevante, além de permitir a integração, articulação e coordenação internas”.

Para SROUR (1998, p. 168-169):

Cada cultura organizacional forma um objeto decifrável. Ainda que moldada com a argila das representações imaginárias e dos símbolos, das imagens e das idéias, configura relações de saber que conjugam relações de hegemonia e conformidade, e relações de influência e adesão entre agentes coletivos bem definidos. No mais, as expressões mentais encontram-se tão entranhadas nas práticas cotidianas, que somente uma observação acurada consegue revelá-las. Suas manifestações assumem formas variadas: princípios, valores e códigos; conhecimentos, técnicas e expressões estéticas; tabus, crenças e pré-noções; estilos, juízos e normas morais; tradições, usos e costumes; convenções sociais, protocolos e regras de etiqueta; estereótipos, clichês e motes; preconceitos, dogmas e axiomas; imagens, mitos e lendas; dogmas, superstições e fetiches. Refletem convicções sociais ou saberes.

Clima Organizacional

O clima organizacional pode ser traduzido por aquilo que as pessoas costumam chamar de 'ambiente de trabalho'. É esse ambiente de trabalho ou essa atmosfera psicológica que envolve a relação entre empresa e funcionários que chamamos de clima organizacional ou clima humano das organizações.

Para LUZ (1996, p. 6), "clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período".

O clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos). Resulta, também, dos acontecimentos fortemente positivos e negativos, que ocorrem fora delas.

Sendo assim, os fatos que ocorrem no ambiente externo não têm impacto duradouro sobre o clima. Ao contrário, os acontecimentos internos se refletem de forma mais intensa e permanente no clima organizacional.

São situações que chocam, estarrecem, comovem a população, deixando-a por um período perplexa, perdida e entristecida. E este estado de ânimo é levado para dentro das empresas.

Assim, a operacionalização do clima organizacional se fará através de informações coletadas junto aos docentes e funcionários técnico-administrativos desta Universidade de Santa Catarina.

O estudo de clima organizacional em universidades pressupõe reconhecida peculiaridade e especificidade destas organizações, que se considere para efeito de estudo, o conjunto de características que as distinguem das demais organizações. Assim, faz-se necessário a identificação dentre elas quais as que possuem maior influência para a correta percepção do clima organizacional. Dessa maneira, com base na análise das muitas variáveis conhecidas dos diferentes modelos sugeridos para o estudo de clima organizacional, foram estabelecidas as seguintes categorias que serão utilizadas no presente estudo de pesquisa:

- imagem e avaliação institucional;
- desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos;
- organização e condições de trabalho;
- relacionamento interpessoal;

- sucessão político-administrativa e comportamento das chefias;
- satisfação pessoal.

A abordagem das variáveis referenciadas leva em consideração os seguintes aspectos e concepções.

Entende-se por imagem o prestígio de que desfruta uma certa organização. Como podemos confirmar por PERROW (1961), se uma organização possui uma imagem favorável e positiva, ela consegue mais facilmente atrair talentos e clientes, doadores ou investidores, conseguindo conseqüentemente maiores facilidades para seu funcionamento e mesmo uma perpetuidade no mercado. Assim, uma imagem favorável de uma organização pode ser entendida como prestígio organizacional.

Avaliação foi definida por MEYER (1993) como um instrumento de gestão necessário para se mensurarem os esforços da organização, sua qualidade, excelência, utilidade e relevância. Comenta ainda que a principal função do processo de avaliação é examinar a dualidade do produto ou serviço, destacando sua relevância.

Para DIAS SOBRINHO, citado por SIMOR (2000, p. 128), a Avaliação procura integrar a análise dos diversos cursos de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão, vistos não como camadas separadas, mas como dimensões que devem ser articuladas entre si.

No caso específico desta pesquisa tomamos Avaliação Externa como sendo a percepção que a comunidade possui em relação a IES, ou seja, como a Instituição está sendo percebida pela comunidade.

Neste caso, a avaliação pode produzir dados e informações que deverão contribuir em muito na tomada de decisão e também no aprimoramento dos sistemas internos da organização, através da identificação de pontos fracos ou críticos que podem vir a abalar toda a estrutura administrativa, acadêmica, de pesquisa e extensão.

Em sua obra, TOLEDO (1981), comenta o estabelecimento de padrões de alto nível, no que diz respeito a profissionalização de seus funcionários, fez com que as empresas raramente precisem ir buscar no mercado de trabalho elementos muito qualificados, pois neste caso é a empresa que é sistematicamente procurada por esses indivíduos.

Em relação a desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos, TOLEDO (1981), comenta que o Desenvolvimento de Recurso Humanos (DRH), ao estudar e atuar no sentido de remover condições restritivas à auto-realização dos indivíduos e dos grupos, contribui para a aceleração das transformações sociais que realmente possuem significado ao bem-estar e dignidade das pessoas.

Em seu trabalho, LUZ (1996), comenta que a falta de perspectivas ao desenvolvimento profissional causa diversos danos ao ambiente de trabalho, chegando ao ponto de motivar a mudança de diversos profissionais, principalmente os que ocupam cargos de importância na estrutura das organizações.

Conforme BERGAMINI (1987), a administração passa a ter responsabilidade de criar sistemas organizacionais que tenham conhecimento profundo das necessidades daquelas que nela trabalham. Conclui que a organização, com o desenvolvimento desta sensibilidade, contribui para um nível maior de satisfação dos indivíduos e, ao mesmo tempo, a concretização de seus próprios objetivos.

Benefícios, conforme LUZ (1996), possuem um grande impacto no grau de satisfação das pessoas no trabalho, através das facilidades e comodidades que podem gerar e aos reflexos que têm em seus orçamentos.

Poderá a empresa, através de um setor de benefícios, conforme TOLEDO (1981), desenvolver atividades que complementem a política salarial da organização, prestando serviços de extraordinário alcance.

Incentivos podem ser entendidos como atitudes ou ações que atuam com o objetivo de estimular o ego do trabalhador, a nível organizacional, facilitando e colaborando para o aumento da produtividade e da motivação de todo o grupo de trabalhadores.

Já, no que se refere a condições de trabalho, FARIA (1984), comenta que a organização será empregada no sentido de capacidade de criar organismos, estruturas e sistemas bem integrados e constituídos, de compatibilizar elementos componentes necessários, constituindo a base para as atividades administrativas e operacionais da empresa.

Portanto, organização deve ser entendida como a *ciência do rendimento*, procurando através da eficácia alcançar a eficácia, através do aumento da produtividade, ou seja, aperfeiçoando seus resultados em relação aos seus investimentos realizados.

De acordo com FARIA (1984, p. 18), "organização vem a ser um todo ou conjunto, cujas partes inter-relacionadas e interdependentes apresentam a disposição ou arranjo mais adequado à realização das finalidades projetadas."

Conforme COLBARI (1996, p. 118), quando fala sobre condições de trabalho, comenta o seguinte: "até agora, quando se aborda a saúde e a segurança no trabalho, fala-se geralmente mais de segurança do que de saúde e a ênfase recai de preferência sobre os fatores mecânicos, físicos e biológicos que provocam os acidentes, minimizando os fatores psicossociais ou organizacionais que poderiam ser responsáveis por tais acidentes".

Segundo FERREIRA (1988), no que se refere a relacionamento interpessoal, o mesmo comenta que, por mais que concreta e bem sedimentada que seja a política de pessoal e, por mais que se procure realizar em prol do fator humano na empresa, sempre haverá conflitos de relações humanas no trabalho, caracterizadas por atritos e desajustamentos ocasionais.

O sistema de valores que cada um internaliza, ao longo de sua história, se constitui em uma influência marcante nas relações interpessoais, talvez porque, principalmente, se torne uma invariância no comportamento das pessoas.

Já GIBSON (1981), comenta que os grupos parecem ter um sentido de participação ou comunhão de atitudes, sendo entendido como a coesão. Assim, o grupo coeso, pode mais facilmente superar dificuldades e obter a união em torno de objetivos comuns.

A sucessão político-administrativa pode ser percebida como o mecanismo utilizado para designar os chefes, através do processo eletivo ou indicativo, observando-se sempre as normas relativas à organização ou instituição.

Em princípio, liderança não é outra coisa senão a função exercida pelo líder. O líder lidera. Possui o destaque. Influencia os colaboradores. Dispõe de atributos, que ao mesmo tempo, estabelece uma relação.

Assim, TANNENBAUM, WESCHLER e MASSARIK *apud* PENTEADO (1992, p. 3), definem liderança como "influência interpessoal exercida na situação e dirigida, através do processo da comunicação humana, à consecução de um ou diversos objetivos específicos".

Em sua obra, KEITH e NEWSTRON (1992), comentam sobre a satisfação no trabalho, como sendo um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os empregados vêem seu trabalho.

Satisfação no trabalho, assim, refere-se tipicamente às atitudes de um único empregado. Pode ser encarada como uma atitude global ou então ser aplicada a determinadas partes do cargo ocupado pelo indivíduo. É geralmente formada durante um determinado período de tempo, na medida em que o empregado vai adquirindo informações sobre o ambiente de trabalho.

Satisfação no trabalho representa uma parcela significativa da satisfação com a vida. A natureza de alguém fora do trabalho influencia seus sentimentos dentro da organização e, conseqüentemente, sua produção.

Discorrendo sobre a satisfação, BERGAMINI (1987, p. 128), comenta que: "Do ponto de vista do indivíduo é possível contar que ele traz consigo, para dentro da organização, todo um conjunto de necessidades, objetivos, habilidades e energias que estão prontas para entrar em ação à medida que encontrem oportunidade para tanto."

Conforme KEITH e NEWSTRON (1992, p. 124), "O nível de satisfação no trabalho, entre diferentes grupos operacionais não é constante e apresenta-se relacionado a um determinado número de variáveis". Sendo assim, torna-se possível aos administradores que identifiquem quais grupos estão mais suscetíveis para a apresentação de problemas de comportamento associados a insatisfação.

CAPÍTULO III

MÉTODO DO ESTUDO

Este capítulo descreve a metodologia utilizada para conhecer as percepções dos funcionários técnico-administrativos e docentes de uma Universidade do interior de Santa Catarina, ocorrido no período de agosto/1999 a setembro/2000, pois a apresentação do método permite compreender as opções metodológicas que viabilizaram a operacionalização da pesquisa.

Todo trabalho científico necessita que um referencial teórico e de um referencial metodológico para auxiliá-lo. Para MINAYO (1998), a metodologia é o caminho do pensamento e da prática exercida na abordagem da realidade.

Justifica-se a escolha do método qualitativo em virtude de que ele pode descrever a complexidade de determinado problema, a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais e também pelo entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Desta maneira, o que diferencia e destaca a abordagem qualitativa de outras formas de abordagem é o credo de que o ambiente onde as pessoas estão situadas tem grande importância sobre o que elas pensam ou como agem, havendo a convicção de que as ações dos seres humanos são sensíveis ao contexto.

O planejamento da pesquisa foi relacionado à delimitação do tema e dos referenciais técnico-metodológicos definidos para o estudo. Desta forma, as perguntas da pesquisa e os objetivos do trabalho, citados ao longo do mesmo, iam delimitando a proposta do estudo e sinalizando os caminhos da trajetória da pesquisa.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo qualitativo, por se entender ser essa a abordagem que possibilita transmitir a forma de ouvir sujeitos em seu cotidiano.

De acordo com MINAYO (1998), este tipo de pesquisa trabalha com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Sendo assim, pretende-se justificar que a abordagem qualitativa é a mais adequada para investigar as percepções dos trabalhadores de uma Universidade do interior de Santa Catarina, quanto ao clima organizacional.

3.2 LOCAL E SUJEITOS DO ESTUDO

3.2.1 O Local de Estudo

A Universidade que foi objeto de estudo localiza-se no interior de Santa Catarina. Sendo uma Universidade de caráter regional e multicampi, sua área de ação e de abrangência compreende 54 municípios onde desenvolve seus projetos de ensino, pesquisa e extensão.

É uma instituição fundamental para a sociedade na medida em que através do desenvolvimento e elaboração de conhecimentos, da crítica, da capacidade de canalizá-los para os seus objetivos determinados ou para a abertura de caminhos futuros, ela viabilize novas realidades e contribua para a emancipação social, de sua região de abrangência, tendo como MISSÃO:

DESENVOLVER, ELABORAR E TRANSMITIR CONHECIMENTOS PARA A ABERTURA DE CAMINHOS FUTUROS; VIABILIZANDO NOVAS REALIDADES E CONTRIBUINDO PARA A EVOLUÇÃO DA SOCIEDADE REGIONAL NOS CAMPOS CIENTÍFICO, TÉCNICO, ECONÔMICO E CULTURAL.

3.2.1.1 Recursos humanos

O Corpo Docente e Funcionários desta Universidade é composto por 152 pessoas, assim constituídas: docentes – 117, técnicos administrativos – 35. No que se refere ao sistema de trabalho, são todos regidos pela CLT.

O Corpo Técnico-Administrativo desta Universidade é composto de acordo com as necessidades, tendo o Diretor Presidente da mesma poderes estatutários para admitir pessoal necessário, para o bom andamento dos diversos setores.

3.2.1.2 Infra-estrutura básica

Estabelecida em sede própria, esta Universidade do interior do Estado de Santa Catarina oferece ótimas instalações aos seus alunos e freqüentadores. Possui em sede física uma área de 6.000 m², sendo 3.035,166 m² construídos, além disso possui uma outra área de 101.824 m², onde se está implantando um novo campus para abrigar a abertura de novos cursos, com uma área construída inicial de 1.188,88 m².

3.2.1.3 Contexto sócio-econômico

Esta instituição possui caráter comunitário e regional, oferecendo oportunidades para estudantes de cidades vizinhas.

Oferece os seguintes cursos superiores: Administração de Empresas, Ciências Contábeis, Direito, Engenharia Florestal, Medicina Veterinária, Pedagogia, Serviço Social, Tecnologia em Processamento de dados e Bacharelado em Informática. A nível de segundo grau oferece Educação Geral em convênio firmado com o Curso Positivo de Curitiba – PR.

Esta Universidade em estudo procura promover a divulgação de todo conhecimento que contribua para a melhoria de qualidade de vida do homem local e regional. Além de constituir-se em organização prestadora de serviços,

de assessoria, consultoria e assistência técnica, visando ao desenvolvimento técnico-científico da região.

3.2.2 População do Estudo

Partindo do planejamento relacionado ao tema, nos referenciais teóricos e metodológicos, definidos para o estudo, a etapa seguinte foi a de definir e estipular a quantidade dos sujeitos.

Para se chegar aos sujeitos do estudo foi primeiramente necessário conhecer a população e as categorias profissionais existentes naquela IES.

A população desta pesquisa foi constituída por funcionários técnico-administrativos e docentes, dentre estes os coordenadores/assessores, desta Universidade do interior de Santa Catarina. A população total constituí-se de 152 pessoas, com vínculo empregatício pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), e que se encontravam no exercício da função.

Apresenta-se no Quadro 1, a distribuição da população, relacionadas por categoria profissional e carga horária respectiva, que atuam na IES em estudo.

Quadro 1 – Número de funcionários da Universidade (quantidade)

Universidade			
Discriminação	Carga Horária		
	+20 horas semanais	-20 horas semanais	Total
Funcionários Técnico-administrativos	35	-	35
Professores	21	80	101
Assessores/Coordenadores	12	4	16
Total	68	84	152

Após a definição da população, o passo seguinte foi estabelecer a amostra para o estudo.

Levando-se em consideração o estudo do tipo qualitativo e a coleta de dados através de entrevista, decidiu-se pela amostra de 30% do total da população da IES.

O critério para definição da amostra foi a separação por tipo de atividade exercida, bem como a carga horária de atuação neste IES, ou seja, profissionais que atuam com menos de 20 horas semanais e mais de 20 horas semanais.

A seleção da amostra ocorreu da seguinte forma: por amostragem estratificada, como vemos no Quadro 2 que segue.

Quadro 2 – Número de funcionários da Universidade (porcentagem)

Universidade				
Discriminação	Carga Horária		Total	%
	+ 20 h/s	-20 h/s		
Funcionários Técnico-administrativos	35 (23,03%)	-	35	23,03
Professores	21 (13,82%)	80 (52,63%)	101	66,45
Assessores/Coordenadores	12 (7,89%)	4 (2,63%)	16	10,52
Total	68 (44,74%)	84 (55,26%)	152	100

Como pretendíamos uma amostra de 45 elementos, 30% do universo pesquisado, procedemos da seguinte maneira:

- 1) 23,03% de 45 (23,03 : 100) $0,2303 \times 45 = 10,36 = 10$
 - 2) 13,82% de 45 (13,82 : 100) $0,1382 \times 45 = 6,22 = 6$
 - 3) 7,89% de 45 (7,89 : 100) $0,0789 \times 45 = 3,55 = 4$
 - 4) 52,63% de 45 (52,63 : 100) $0,5263 \times 45 = 23,68 = 24$
 - 5) 2,63% de 45 (2,63 : 100) $0,0263 \times 45 = 1,18 = \underline{1}$
- Total 45

Sendo assim, aplicou-se o formulário de entrevista, em visitas combinadas antecipadamente a 10 funcionários técnico-administrativos com mais de 20

horas/semana, 6 professores com mais de 20 horas/semana, 24 professores com menos de 20 horas/semana, 4 assessores/coordenadores com mais de 20 horas/semana e 1 assessor/coordenador com menos de 20 horas/semana.

3.3 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Neste trabalho foram coletados dados de natureza primária, por meio de entrevistas com os 45 sujeitos da pesquisa, ou seja, técnico-administrativos, docentes e coordenadores/assessores, objetivando conhecer a percepção deles sobre o Clima Organizacional de uma Universidade do interior de Santa Catarina, no período de agosto/1999 a setembro/2000.

3.3.1 Os Estudos Prévios

Esta etapa pode ser identificada como o período de pesquisa exploratória, que busca viabilizar o estudo propriamente dito.

Compreende a aproximação com o tema e a delimitação do problema a ser pesquisado, a definição do campo de pesquisa e o desenvolvimento de ações anteriores à pesquisa propriamente dita.

Nesta etapa houve o contato com a Direção da IES, para que os mesmos autorizassem a entrada do pesquisador na Instituição. Procedeu-se através do encaminhamento de Ofícios e Autorização (anexos A e B) bem como também Termo de Aceite (anexos C e D).

Os estudos prévios se caracterizam pelas seguintes atividades: elaboração do formulário de coleta de dados, preparação para os procedimentos da entrevista, realização do pré-teste, elaboração das cartas para as direções da Universidade em estudo, estudo sobre os procedimentos éticos de pesquisa, elaboração da carta para os sujeitos da pesquisa.

A busca dos sujeitos do estudo ocorreu no ambiente acadêmico, no cotidiano da Universidade ou em visitas residenciais, combinadas antecipadamente.

A grande maioria dos sujeitos da pesquisa interessou-se pelo estudo, auxiliando, fornecendo informações e sugestões que enriqueceram o trabalho final.

Desta maneira, não houve grandes dificuldades durante o desenvolvimento da pesquisa, que em nada comprometeu o seu andamento.

3.3.2 Coleta de Dados

A coleta de dados foi desenvolvida no período de Novembro/1999 a Março/2000. Compreendeu as seguintes atividades:

a) Contato com os sujeitos

Foram inúmeras idas até a Universidade, e aconteceram alguns desencontros de horários. Para solucionar esse caso específico, o pesquisador manteve contato com os sujeitos da pesquisa, para agendamento do local e dia fora do expediente para o encontro.

Esse estudo também teve preocupações com os aspectos éticos. Que foram assegurados aos sujeitos por meio da apresentação de uma carta (anexos E e F).

Foi fundamental para o estudo contar com o consentimento livre e esclarecido dos sujeitos da pesquisa. Desta forma, exigiu-se que o esclarecimento dos sujeitos fosse realizado em linguagem acessível e que incluía, necessariamente, o seguinte:

1. Os sujeitos aderem voluntariamente ao estudo, cientes da sua natureza e circunstâncias que envolve o processo de estudo;
2. Os sujeitos não serão expostos a riscos maiores que os ganhos advindos do estudo;
3. A identidade dos sujeitos e da empresa será protegida (pode ser de escolha do sujeito um nome fictício para representá-lo);
4. Os sujeitos serão tratados respeitosamente (incluindo aqui o não registro de dados que o sujeito não esteja de acordo);
5. Os resultados serão baseados nos dados, sem distorções;
6. Os resultados serão apresentados na empresa antes de serem publicados.

Na seqüência foi apresentado aos sujeitos da pesquisa o Termo de Aceite e Participação no Estudo (anexos G e H) e Declaração autorizando o pesquisador a utilizar os dados coletados na entrevista (anexos I e J).

Sempre foi dada liberdade aos sujeitos para a escolha da hora e do local das entrevistas.

Ao se convidar o sujeito para participar do estudo, sempre fazia-se uma explanação geral sobre o trabalho dissertativo, objetivo da pesquisa.

Desta forma, após as explicações sobre a pesquisa, os próprios sujeitos propunham disponibilizar um tempo para esta atividade. Sempre foi orientado aos sujeitos sobre qual seria o tempo médio de duração da entrevista.

Fizeram parte do estudo 45 funcionários da IES. Assim, o número total de sujeitos pesquisados foi de 45 (100%) da amostra de funcionários da Universidade em estudo.

Com relação ao exercício da atividade profissional, 10 (23,03%) são funcionários técnico-administrativos com mais de 20 horas semanais, 6 (13,82%) são professores com mais de 20 horas semanais, 24 (52,63%) são professores com menos de 20 horas semanais, 4 (7,89%) são coordenadores/assessores com mais de 20 horas semanais e 1 (2,63%) é coordenador/assessor com menos de 20 horas semanais.

As entrevistas foram guiadas por um formulário de pesquisa (anexo L) e composto de duas partes, a primeira indagava sobre as características dos entrevistados, tais como codinome, escolaridade, estado civil, número de filhos, procedência e tempo de atuação na empresa, privilegiando sempre a não identificação dos sujeitos.

Na segunda parte, de acordo com o objetivo do estudo, buscou-se conhecer a percepção dos sujeitos, no caso funcionários técnico-administrativos, docentes e coordenadores/assessores, acerca do clima organizacional daquela IES.

b) Entrevistando os sujeitos

A partir do que foi colocado na fundamentação teórico-empírica faz-se possível a realização do problema desta pesquisa, que pretende identificar a percepção dos docentes e funcionários técnico-administrativos de uma Universidade do interior de Santa Catarina, sobre os fatores significativos de clima organizacional.

- 1) Como você percebe o clima organizacional nesta Instituição de Ensino Superior?
(Considerar no andamento da entrevista as categorias da literatura: imagem e avaliação institucional, desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos, organização e condições de trabalho, relacionamento interpessoal,

sucessão político-administrativa e comportamento das chefias e satisfação pessoal).

- 2) O que você propõe para melhoria do clima organizacional nesta Instituição de Ensino Superior?
- 3) Você gostaria de comentar mais alguma coisa relacionada com a entrevista?

As entrevistas foram realizadas nos locais escolhidos pelos sujeitos, a saber, biblioteca e residências.

Depois da fase de esclarecimento inicial relativo ao estudo do qual os sujeitos se prontificaram a participar, era entregue a carta que assegurava os princípios éticos da pesquisa.

Não houve dificuldades com relação as perguntas, uma vez que foram explicadas e facilmente entendidas.

Após, iniciou-se a entrevista propriamente dita, assegurando a não identificação do sujeito.

O próximo passo foi a negociação do registro das falas, perguntando se podia ser feita gravação, onde a grande maioria preferia que esta fosse registrada de forma escrita.

c) A organização, o registro e a análise dos dados

A investigação científica exige que ocorra um tratamento adequado de todo o material da pesquisa. Segundo MINAYO (1998), a ida a campo é fundamental pela criação de uma relação de empatia entre o pesquisador e os sujeitos.

Já o registro dos dados ocorre através da anotação dos diálogos e demais observações do contexto da pesquisa.

Conforme MINAYO (1998), os dados coletados devem ser analisados no mesmo instante da coleta, de modo que estes dados orientem a interpretação e a compreensão dos dados.

Procedeu-se em seguida à categorização dos dados, por semelhança de conteúdo. Segundo MINAYO (1998), trabalhar com categorias pressupõe agrupar elementos, idéias e expressões relacionadas com um conceito que é capaz de abranger os dados obtidos.

A análise dos dados do estudo compreendeu várias atividades como leitura do material, categorização e interpretação dos conteúdos abordados.

Posteriormente, procedeu-se a uma leitura mais profunda, na busca de tentar identificar os temas que emergiram no campo da pesquisa.

Utilizamos neste estudo algumas siglas e para facilitar o entendimento, definimos abaixo seus significados:

C/A : coordenador/assessor

FTA : Funcionário técnico-administrativo

IES : Instituição de Ensino Superior

P : professor

3.3.3 Devolvendo os Dados

Conforme PATRÍCIO (1997, p. 73), o terceiro grande momento dos estudos de campo caracteriza-se por interações de 'saída de campo', que tem seu caráter específico ao final deste período.

Desta forma, dependendo do tipo de estudo e o que ficou combinado, estes momentos podem representar apenas despedidas e agradecimentos ou encaminhamentos futuros ou mesmo para apresentação e devolução dos dados, se for o caso.

No caso desta pesquisa, como foi contratado anteriormente junto às direções da IES, haverá a devolução dos dados, através de apresentação do trabalho em reunião dos coordenadores, no mês de dezembro de 2000.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A impossibilidade de compreensão integral dos fenômenos estudados remete a limitações as quais o pesquisador é obrigado a considerar.

Um dos principais fatores limitantes do método de estudo adotado nesta pesquisa é a impossibilidade de generalização dos resultados para outras organizações, restringindo-se à Instituição estudada.

De maneira geral houveram apenas pequenas dificuldades, relacionadas com a falta de tempo para responder as perguntas por parte dos respondentes, mas que foram equacionadas e resolvidas adequadamente.

O próximo encaminhamento da pesquisa revela as percepções dos sujeitos entrevistados.

CAPÍTULO IV

DESCRIÇÃO DA REALIDADE ESTUDADA: As Percepções dos Trabalhadores de uma Universidade do Interior de Santa Catarina

Segundo LUZ (1996, p. 6), "clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período".

Portanto, o clima é resultante da cultura das organizações, de seus aspectos positivos e negativos. Resulta, também, dos acontecimentos fortemente positivos e negativos, que ocorrem fora delas. No entanto, os acontecimentos internos se refletem de forma mais intensa e permanente no clima organizacional de qualquer instituição.

Neste capítulo descrevemos as percepções dos funcionários técnico-administrativos, coordenadores e assessores e professores com mais de 20 horas/aula semanais e professores coordenadores com menos de 20 horas/aula semanais, sobre os fatores significativos de clima organizacional.

No que se refere a questão 1: "como você percebe o clima organizacional nesta IES?", a análise qualitativa dos dados das entrevistas mostra seis categorias, que se expressam nas percepções dos sujeitos daquela organização, que são: Condições do Local de Trabalho, Questões político-administrativas, Ambiente Interpessoal, Avaliação Externa, Política de Recursos Humanos e Satisfação Pessoal.

Assim, decidimos apresentar os resultados por grupos de sujeitos, a saber: Coordenadores/Assessores, Professores com mais de 20 horas semanais, Funcionários Técnico-Administrativos e Professores com menos de 20 horas semanais.

4.1 CONDIÇÕES DO LOCAL DE TRABALHO E O CLIMA DA ORGANIZAÇÃO

4.1.1 Coordenadores/Assessores

Foram entrevistados 4 assessores/coordenadores com mais de 20 horas semanais e 1 assessor/coordenador com menos de 20 horas semanais. Sobre a primeira pergunta da pesquisa, responderam o seguinte:

Parcela dos sujeitos responderam esse quesito dizendo que a estrutura é razoável, que as condições de trabalho são boas, faltando apenas espaço e privacidade.

Como comentou o Coordenador/Assessor 1, a IES vem aumentando ano após ano rapidamente o número de alunos, seja desde o ensino médio até a nível de pós-graduação *lato sensu*. Porém, o espaço físico e o número de funcionários não cresceu proporcionalmente com o número de alunos. Desta forma, gradativamente, os problemas vão aumentando. O espaço físico de alguns setores tornou-se pequeno.

Conforme percebe o Coordenador/Assessor 2, o mesmo relata que as condições são boas, apesar da falta de espaço físico e privacidade.

Outro sujeito respondeu a essa questão dizendo que a IES irá melhorar as condições oferecidas aos seus colaboradores: "Estamos caminhando para uma melhor organização, conseqüentemente as condições irão melhorar" (C/A 3).

Sobre as condições do local de trabalho, conforme o C/A 4, o mesmo entende que são boas e há uma preocupação em melhorá-las. Quanto à organização, o mesmo comentou que existem mudanças face ao momento de transição que a IES atravessa, ocorrendo alterações com definições de papéis.

Já outro sujeito da pesquisa afirmou que, na prática, ocorrem alguns problemas: "(...) que as condições de trabalho são organizadas no papel, mas na prática não são cumpridas. Uns fazem todo o trabalho e outros fazem de conta. Verifica-se que quem sabe não ensina ninguém, prejudicando o intercâmbio e as interrelações" (C/A 5).

4.1.2 Com Professores com mais de 20 Horas

Nesta situação foram entrevistados 6 professores que possuem mais de 20 horas semanais nesta IES. Em relação as perguntas de pesquisa, responderam da seguinte forma:

Houve uma divisão quanto à avaliação das condições de trabalho, onde alguns acreditam que estão boas, enquanto que outros percebem que estão ruins. Como percebe o Professor 1 as condições estão ruins. Já o Professor 4 analisa que faz-se necessário um espaço maior e melhor distribuído e o Professor 5 responde que está muito ruim.

Já o Professor 2 diz que a organização é boa e as condições de trabalho estão mais ou menos. O referido Professor comenta que: "Dentro da nossa realidade, as condições estão boas, pois temos acesso a computadores, Internet, revistas, etc."

O principal problema neste item, relata o Professor 3, refere-se ao espaço físico, mas que, na medida do possível, está sendo solucionado. Já o Professor 6 relata que quem gosta de trabalhar arranja seu espaço.

4.1.3 Funcionários Técnico-Administrativos

Foram entrevistados 10 funcionários técnico-administrativos com mais de 20 horas semanais. Sobre a pergunta 1 da pesquisa, os sujeitos responderam da seguinte maneira:

Parte dos entrevistados comentou que ocorre falta de espaço físico, achando-o restrito e com falta de pessoal, mas que a IES está tentando melhorar e adequar a organização interna. Como comentou o FTA 1: "Quando ocorrem problemas, logo é percebido. Porém, faltam pessoas na estrutura".

Concordando, o FTA 2 percebeu, em relação a esta categoria, que está faltando um pouco mais de organização, mas as chefias estão tentando sempre resolver o problema, para que os funcionários tenham boas condições de trabalho. O FTA 9 percebe da seguinte forma: "A organização, a nível de

estrutura, está com poucas pessoas. A IES cresceu e não ocorreu a contratação de novos colaboradores. As condições de trabalho, devido a este fator, deixam a desejar, sobrecarregando as pessoas".

Há FTAs que pensam de modo parecido, excetuando-se o FTA 7 e 8, que analisam que está adequado o número de pessoas que atuam na IES. O FTA 8 analisa que precisa ser esclarecido pontos que ainda geram dúvidas para quem vem de fora e mesmo pessoas de dentro da IES. Comenta que: "Não estou colocando em dúvida a organização de cada setor, mas sim a organização funcional; quanto às condições de trabalho, considero boas".

4.1.4 Com Professores com Menos de 20 Horas

Foram entrevistados 24 professores com menos de 20 horas semanais. Sobre as perguntas de pesquisa, ocorreu uma divisão entre os sujeitos entrevistados, onde parte acredita que as condições do local de trabalho estão adequadas e outra parte percebe que poderiam ser melhores.

O Professor 1 percebe que houve melhorias significativas, ressaltando que o aspecto humano tem sido deixado de lado; no que concorda o Professor 2 ao comentar que falta diálogo e que as informações são distorcidas.

Já o Professor 4 comenta que a organização ainda possui defasagem nesta categoria, onde as condições de trabalho passam por momentos satisfatórios de superação de dificuldades. Entretanto, o Professor 8 comenta que as condições estão apenas razoáveis, faltando algum material e ferramentas de apoio às aulas. Entretanto, o Professor 7 analisa do seguinte modo: "As condições estão boas, com equipamentos adequados. No entanto, a estrutura está defasada, faltando pessoal para atender aos acadêmicos, na biblioteca e na secretaria".

Percebendo de modo semelhante, o Professor 10 comenta que deveria haver um acompanhamento da estrutura e da organização. Pois, segundo o mesmo, a IES cresceu bastante a nível de cursos e acadêmicos, mas não de estrutura e condições de trabalho.

Porém, o Professor 12 percebe que as condições do local de trabalho estão mal dimensionadas, havendo setores e pessoas sobrecarregadas, enquanto outros setores e pessoas ficam sem ter o que fazer. Comenta também que: "Falta material e o que temos é velho ou de baixa qualidade".

O Professor 14 percebe que as condições de trabalho e a organização dentro da IES vem melhorando a cada ano que passa, ficando cada vez mais fácil desenvolver um bom trabalho. Já o Professor 20 analisa que as condições são as melhores possíveis dentro do contexto sócio-econômico. O Professor 22 percebe que: "Está bem organizado, pois todo material de que necessito está a minha disposição na hora desejada. Porém, as salas são um pouco pequenas e as carteiras, das primeiras fases principalmente, são desconfortáveis e nada ergonômicas".

Entretanto, o Professor 21 reflete que o crescimento até certo ponto desordenado acabou comprometendo a organização e as condições de trabalho. Tem-se a constatação do empilhamento de profissionais nas diversas salas, sem qualquer privacidade e condições de concentração.

4.2 QUESTÕES POLÍTICO-ADMINISTRATIVAS

4.2.1 Com Coordenadores/Assessores

Parcela dos entrevistados percebe a questão da sucessão político-administrativa como problemática. Dizendo que ela é altamente político-partidária e não democrática, onde as chefias não têm um comportamento adequado.

Conforme comenta o C/A 1: "Existem alguns que, após assumirem o cargo, surpreendem positivamente. Porém, outros decepcionam".

Já o C/A 2 entende que a sucessão deve ser técnica e posteriormente, também fazer-se política técnica. O C/A 3, no que se refere a este assunto, comenta que a sucessão é altamente político-partidária.

O Coordenador/Assessor 4 analisa da seguinte forma este processo: "Está melhorando, mas falta muito para ser democrática. Grupos ainda não

entenderam que, para sermos universidade, é preciso sabermos escolher e eleger as pessoas realmente preocupadas com a IES".

Entretanto, o C/A 5 comenta que considera que exista a necessidade de se tornar claro quais são os objetivos e os planos que a IES pretende, tendo assim pessoas totalmente envolvidas e comprometidas com sua organização, pois as chefias, em seu modo de pensar, exercem um papel de suma importância para o crescimento e desenvolvimento da mesma.

4.2.2 Professores com Mais de 20 Horas

Os sujeitos percebem esta categoria com alguma apreensão. Como analisa o Professor 1: "(...) a política na IES é tratada com descaso. Tudo acontece na base de promessas e, que na maioria das vezes, não são cumpridas".

O Professor 2 relata que o comportamento das chefias é distante, não comunicando as decisões adotadas nem possui visão de futuro, como por exemplo, para onde a IES quer ir? O Professor 3 relata que ocorre uma certa ingerência partidária e uso da Instituição para fins pessoais, no que concorda o Professor 5, ao perceber que: "Questões pessoais se sobrepõem as questões coletivas da Instituição".

O Professor 4 comenta que as definições relativas a sucessão político-administrativas sempre causam inquietações entre os integrantes da IES. Já outro sujeito entende que: "Há distância entre os dirigentes e os professores. Decisões são tomadas em colegiado, porém os professores não têm participação e não possuem o menor conhecimento do que está acontecendo na IES" (Professor 6).

4.2.3 Com Funcionários Técnico-Administrativos

Há FTAs que percebem as chefias favoravelmente, como pessoas capacitadas e comprometidas com a IES. Como comentou o FTA 6: "A direção é competente e responsável".

Concordando o FTA 8 percebe que são pessoas capacitadas e que sabem expor suas idéias, embora algumas vezes entrem em conflito, como em qualquer local que esteja crescendo. O FTA 3 comenta que: "Quanto a sucessão político-administrativa e ao comportamento das chefias nesta IES, numa visão particular, se classifica como regular, porque abre espaço e condições para alguns".

Para completar, o FTA 4 percebe, nesta categoria, que cada sucessor visa o mesmo objetivo, ou seja, o de promover um contínuo desenvolvimento e o crescimento da IES.

Entretanto, alguns percebem as chefias desfavoravelmente, comentando que ocorrem favorecimentos e falta de informação e participação. O FTA 1 comenta que: "Ocorre muita pressão. A política está no meio. Favorecimentos. São autoritários, e isto atrapalha, nunca vêm pedir opiniões".

O FTA 2 relata que entre chefias e funcionários existe pouca informação do que ocorre na IES. Concordando, o FTA 10 gostaria que fosse comunicado para todos as mudanças pretendidas, até mesmo o planejamento, para que todos participem dando suas idéias, o que acham, e quais as possibilidades disto acontecer. O FTA 9 percebe da seguinte forma: "Não é a mais eficiente, com certeza. Existem interesses outros que não apenas o progresso e a melhoria da qualidade desta IES. As chefias comportam-se como se fossem donos da verdade, sabendo tudo, e não aceitando contribuições. Existem pessoas que são beneficiadas por laços de amizade ou parentesco, tendo carga horária total e cumprindo e realizando muito pouco".

4.2.4 Professores com Menos de 20 Horas

Alguns professores afirmaram não conhecer o assunto para dar sua efetiva opinião. Porém, parcela possui uma visão um tanto quanto negativa das chefias da IES, devido, principalmente, à falta de diálogo e centralização das decisões. Os professores 14, 15, 17 e 22 comentaram que não conhecem muito bem esta categoria, não podendo falar a respeito.

Já o Professor 1 percebe uma grande centralização das decisões, acreditando que este fator inibe a inovação. Concordando, o Professor 2

percebe que falta diálogo, dinamismo e ação, por parte das chefias. O Professor 4 afirma que o comprometimento de alguns membros da chefia ainda é insatisfatório.

E o Professor 5 percebe que ocorre uma sede pelo poder, que desestabiliza a IES. Assim, o Professor 6 percebe o comportamento das chefias como bastante ruim. E o Professor 7 percebe as chefias como antidemocráticas. Relata que: "A questão política está a frente das questões educacionais. As chefias não dão a devida atenção aos subordinados".

No que concorda o Professor 16, que percebe que as chefias deveriam ser mais democráticas. Vindo de encontro, o Professor 19 comenta que quase não há diálogo com as chefias, havendo pouca participação das pessoas. Finalizando os Professores 22 e 24 pedem mudança de comportamento das chefias, com melhor comunicação e solicitação da participação das pessoas que fazem parte da IES.

4.3 AMBIENTE INTERPESSOAL

4.3.1 Coordenadores/Assessores

Parcela acredita que o ambiente interpessoal é bom ou satisfatório, apesar de alguns pequenos problemas, naturais numa instituição em expansão.

Como comenta o C/A 1, o relacionamento entre os colaboradores, apesar de alguns pequenos problemas, que surgem naturalmente, devido ao tamanho e complexidade da IES, é muito bom.

Já, outro sujeito da pesquisa entende que faz-se necessário criar maior entrosamento entre os componentes, propondo o seguinte: "O relacionamento entre todos é bom, mas poderia melhorar com o aumento do número de encontros" (C/A 3).

Assim, o C/A 5 percebe que o relacionamento é satisfatório, contudo afirma que numa organização com as características da IES em questão, o relacionamento interpessoal tem dificuldades diante do fluxo de informações e da sua complexidade.

Entretanto, outros C/A percebem problemas neste item. Conforme o C/A 2, o relacionamento interpessoal deve ser trabalhado, pois há muitas divisões e interesses pessoais. Concordando, o C/A 4 entende que ainda não é possível desligar a inveja de uns em detrimento de outros, porque quando se consegue algo para melhorar a IES e, especificamente algum curso, ocorrem interveniências que faz com que aquela melhoria não se materialize. Entende que falta ética profissional para algumas pessoas, que se acham inferiorizadas pelos cursos que vêm sendo estruturados. Contudo, há fraternidade, amizade, carinho, mas há também cavaleiros do apocalipse.

4.3.2 Professores com Mais de 20 Horas

Parte comentou que suas relações interpessoais estão boas, excetuando o Professor 1 que comentou que os conflitos refletem a ausência total de uma política de RH, e portanto tendem a aumentar. Concordando com esta percepção, o Professor 3 comentou que atualmente este relacionamento adquiriu um caráter partidário. Relatando que quem for da mesma posição ideológica da presidência está numa situação mais confortável, obtendo vantagens e benefícios.

Já, os professores 2, 4, 5 entendem que o ambiente e o relacionamento são bons, havendo entrosamento e participação. Como comentou o Professor 6: "Relaciono-me bem, gosto das pessoas, porém não vejo espírito universitário entre os colegas professores. As relações são construídas individualmente, a IES não propõe nem promove a criação desses espaços".

4.3.3 Funcionários Técnico-Administrativos

Há FTAs que percebem que o ambiente interpessoal é bom, comentando sobre o entrosamento no trabalho. O FTA 1 percebe que: "O relacionamento está bom".

Concordando com seu colega, o FTA 4, comenta que, de fato, ocorre o entrosamento entre todos os setores. Já o FTA 5 constata que existe o respeito entre professores e alunos, juntamente com a Coordenação de Curso.

O FTA 9 percebe que o relacionamento é muito bom, havendo grande harmonia. Da mesma forma o FTA 10 afirma que: "Em meu setor o relacionamento é bom, quanto aos demais não posso afirmar".

Alguns FTAs percebem o relacionamento interpessoal com problemas. O FTA 2 percebe que falta entrosamento entre as partes, gerando conflitos. E o FTA 8 afirma que: "O relacionamento interpessoal muitas vezes deixa transparecer a competição e não colocar medidas para se alcançar o que se quer".

4.3.4 Com Professores com Menos de 20 Horas

Ocorre professores que percebem que o ambiente interpessoal é bom, com vínculos de amizade, principalmente entre professor e aluno e professor e coordenação. Conforme o Professor 5 relata, o relacionamento é satisfatório. Já o Professor 6 analisa da seguinte forma: "Como estou pouco tempo nesta IES não posso afirmar nada, porém, percebo que está havendo um clima de parceria, de harmonia entre chefias e professores".

O Professor 15 relata que não teve dificuldades de relacionamento nesta IES. Concordando o Professor 16 afirmou que não existem dificuldades. Complementando tal raciocínio, o Professor 17 reflete que o relacionamento interpessoal depende de cada um.

Já o Professor 19 comenta que tem uma boa relação interpessoal com todos os funcionários. E o professor 20 reitera que acredita que haja um bom relacionamento entre as pessoas dentro da IES. Complementando, o Professor 22 acredita que o relacionamento interpessoal é bom. Relata o seguinte: "Existe um clima de entendimento e participação. As pessoas se dão bem. O dia-a-dia funciona bem".

Os Professores 23 e 24 comentam que estão pouco tempo na IES, mas que o clima com os alunos é excelente, e que existe um ambiente de camaradagem e amizade.

Já outra parte dos entrevistados entende que o ambiente interpessoal possui restrições, notando que ocorrem competição e isolamento entre as pessoas. Como percebeu o Professor 2, em relação ao ambiente interpessoal, relata que há muito isolamento, pois muitos são horistas. Concordando, o Professor 3 analisa da seguinte maneira: "Percebe-se ainda um certo distanciamento e falta de comprometimento pelo grande número de profissionais liberais em nosso corpo docente".

Tendo outro ângulo de percepção, o Professor 7 comenta que o relacionamento é apenas profissional, não havendo vínculos de amizade. O Professor 12 entende que: "(...) é muito ruim perante a alta administração; já junto a professores, coordenação e acadêmicos é muito bom."

O professor 13 percebe que o ambiente não é salutar, onde cada um quer se beneficiar em detrimento dos outros. De acordo com esta percepção o Professor 14 relata o seguinte: "As relações interpessoais são distantes, em virtude de que pessoas com maior bagagem de experiência menosprezam o conhecimento e aplicação dos jovens professores".

Para finalizar, o Professor 21 reflete que o crescimento, a contratação de novos funcionários e a sobrecarga dos diversos setores contribui para o maior isolamento. Assim, a tendência, como em toda grande empresa, é o de haver maior distanciamento entre os integrantes.

4.4 AVALIAÇÃO EXTERNA

4.4.1 Coordenadores/ Assessores

Há C/A que percebem que a Avaliação Externa da IES está boa e vem melhorando gradativamente, porém devendo cada vez mais ser trabalhada dentro de uma visão estratégica.

De acordo com C/A 1 a IES vem crescendo bastante, oferecendo novos cursos e sendo cada vez melhor avaliada pela comunidade. Já o C/A 2 também concorda que a avaliação está sendo positiva, mas que a IES deve trabalhar

dentro de uma visão estratégica, de longo prazo, para crescimento ordenado e perpetuação no mercado.

Assim, outro sujeito da pesquisa percebe que: "Hoje, por termos pessoas ligadas à comunidade, a IES é bem vista" (C/A 4).

O C/A 5 também analisa que a IES possui uma excelente imagem perante a comunidade, devido ao seu desempenho e pelo papel que a mesma exerce. Entretanto, a percepção do C/A 3 é diferente, pois comenta que: "(...) a IES precisa melhorar a imagem, a partir do melhoramento interno. A avaliação institucional vem caminhando para esta percepção de melhoria da imagem de nossa IES".

4.4.2 Professores com Mais de 20 Horas

Parcela dos professores acredita que a avaliação da comunidade em relação a IES é positiva e vem crescendo, como percebe o Professor 1 ao relatar que a comunidade possui uma expectativa muito positiva em favor da IES. Comentou ainda que: "Espera-se que a IES seja promotora da justiça social, ajudando as instituições a distribuir melhor os benefícios sociais gerados pela nossa comunidade".

Concordando com esta percepção o Professor 2 comenta que a avaliação externa é muito boa, pois a comunidade respeita a IES. O Professor 4 comenta que a avaliação é boa, principalmente em relação às empresas da região. E o Professor 6 percebe da seguinte forma: "(...) a comunidade reconhecendo a IES como importante centro difusor de conhecimentos".

Apenas o Professor 3 confessa que não tem opinião formada, pois é professor horista, com poucas horas e sem muito contato, não podendo falar com convicção a esse respeito. Já o Professor 5 comenta que: "Com relação a imagem da IES, observo que muitas vezes, temos a tendência de analisar as questões e o público externo como nós gostaríamos que eles nos vissem, e não como realmente somos. Isto acaba gerando um descompasso entre o que a comunidade quer e o que nós oferecemos.

4.4.3 Funcionários Técnico-Administrativos

Parte dos sujeitos entende que a categoria avaliação externa desta IES está muito bem, havendo credibilidade por parte da comunidade e com perspectivas de crescimento. Conforme percebe o FTA 4: "A credibilidade desta IES está crescendo constantemente, devido ao seu desenvolvimento, com a implantação de novos cursos de graduação e especialização, bem como pelo aperfeiçoamento e qualificação dos profissionais que compõem o quadro funcional".

Concordando com seu colega anterior, o FTA 5 comenta que a IES desempenha uma função primordial, não apenas no ensino superior da região, mas também como agente de transformação e desenvolvimento, sendo portanto respeitada e admirada pela comunidade em geral. Já o FTA 8 percebe que a IES tem grande futuro, traz boas perspectivas de crescimento econômico para a região e pode oferecer bons empregos. O FTA 9 comenta que: "A avaliação é positiva, pois as empresas estão sempre em busca de estagiários, sendo estes também um ótimo sinal, uma grande perspectiva".

Somente o FTA 3 percebe esta categoria com problemas. Relata que não existem consultas à comunidade, sendo que a IES não planeja em pesquisa a nível regional.

4.4.4 Professores com Menos de 20 Horas

Parcela dos entrevistados entende que a IES está num processo de crescimento no conceito pela comunidade, apesar de ainda ser percebida como elitista, devido a mensalidades caras para a maioria da população. O Professor 1 nota este fator ao comentar que a IES possui uma estrutura de apresentação satisfatória, mas é elitizada econômica e socialmente. Tendo outra perspectiva, um sujeito da pesquisa afirma o seguinte: "A instituição é referência em nosso município e região, que eleva o nível da população" (Professor 3).

Já o Professor 7 percebe que a IES está sendo bem avaliada pela comunidade, porém, alguns segmentos ainda acreditam que a IES favorece uma elite; porém, que a maioria já vê a Instituição como fomentadora do progresso. Reiterando tal comentário, o Professor 8 percebe que a imagem está melhorando, pois a sociedade já deposita mais confiança.

Acrescentando tal modo de percepção, o Professor 10 comenta: a comunidade vê com bons olhos esta IES, reclamando apenas sobre os valores das mensalidades. Assim, o Professor 12 percebe que: "A imagem que temos lá fora até que é positiva, apesar das altas mensalidades e pequena participação na comunidade, gerando poucos benefícios".

O Professor 13 analisa que a imagem externa é boa devido à implantação de novos cursos, mas não pelo papel na sociedade. Concordando parcialmente, o Professor 20 afirma que a avaliação externa da IES é boa devido ao fato de que a comunidade percebeu que a Instituição é um dos poucos empreendimentos que deram certo na região e está crescendo a olhos vistos.

No entanto, alguns percebem que a avaliação externa não é tão satisfatória como se imagina. O Professor 6, por exemplo, comenta que a sociedade, em termos genéricos, vê a IES com indiferença. Os Professores 22 e 23 percebem que a avaliação poderia ser melhor. Acreditando que a IES participa pouca na comunidade. Complementando, o Professor 24 entende que: "Nossa Universidade deveria entrosar-se mais com a sociedade, mostrar que efetivamente tem interesse no crescimento sócio-econômico e cultural da região".

4.5 POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

4.5.1 Coordenadores/Assessores

Há C/A que se mostram descontentes com a política de RH praticada pela IES. Comentam que as políticas de desenvolvimento de RH, benefícios e incentivos devem ser aperfeiçoadas.

Conforme a percepção do C/A 1, o mesmo relata que é um grande passo para reconhecer o trabalho desenvolvido por todos os funcionários. Porém, existem setores no qual há pessoas que nunca se encontram trabalhando. Por outro lado, há outras pessoas que trabalham mais do que 44 horas semanais, mas que não são efetivamente reconhecidas.

Já o C/A 2 acredita que a política de RH é fraca, concordando que apenas a política de capacitação está satisfatória. O C/A 3 relata que as políticas de RH ainda não estão muito claras.

Outro sujeito da pesquisa percebe favorecimento para alguns, ao comentar que: "Implantado o plano de carreira, foram favorecidos alguns em detrimento de outros. Quem trabalha ganha menos, enquanto que o contrário também ocorre, pois quem menos faz ganha mais, tendo maior carga horária de contratação. Há benefícios e incentivos, mas não de forma ideal." (C/A 4).

O C/A 5 também analisa que não existe atualmente uma política de RH implantada. E espera que, com a adoção do Plano de Cargos e Salários e o Plano de Carreira, esta situação reverta-se. Relata ainda que: "Não existe atualmente um plano de benefícios totalmente implantado, acontecendo de forma restrita. Os incentivos não são claros dentro desta IES" (C/A 5).

4.5.2 Professores com Mais de 20 Horas

Existem professores que percebem que as políticas de RH não são satisfatórias. Desta forma o Professor 1 relata o seguinte: "Com muitos anos de experiência jamais tinha visto uma organização tão grande e tão vazia em termos de RH. Simplesmente não existe política de RH nesta IES".

O Professor 6 analisa que a política de RH é apenas sofrível, citando o plano de cargos e salários que se encontra incompleto, ocorrência de restrições de horas trabalhadas para professores e falta de estímulos para qualificação e inexistência de carga horária para pesquisa.

O Professor 5 analisa que este quesito não está bem explicado, pois a política de RH não é clara. Segundo o mesmo ocorrem diferenças entre cursos e mesmo tratamento pessoal diferenciado. Outro sujeito comenta que: "No papel

a política é muito boa; na prática, há partes não implementadas (como por ex.: plano de cargos e salários). Os incentivos nem sempre são aplicados. Falta um bom plano de saúde" (Professor 2).

Já os Professores 3 e 4 possuem percepções mais favoráveis nesta categoria, comentando que existem intenções e realizações, por isso acham que ela é boa. O Professor 3 discorre que neste tópico a IES esteja trabalhando no caminho certo. Relatando que: "Dentro de suas possibilidades, ela está fornecendo o que pode. Porém, de agora em diante, ela precisa preocupar-se em segurar estes mestres e doutores (com salários dignos, condições adequadas de trabalho, aumento da carga horária, etc.) e priorizar áreas estratégicas para o futuro, visando inclusive, a perspectiva de novos cursos".

4.5.3 Funcionários Técnico-Administrativos

Os entrevistados comentaram que as políticas de Recursos Humanos encontram-se defasadas ou incompletas. Apenas alguns perceberam que os benefícios (convênios) estão bem. Quanto a oportunidades de progressão e Plano de Carreira a percepção é negativa. Conforme analisou o FTA 1: "As políticas de RH não existem, estão paradas".

Concordando com seu colega, o FTA 4 percebe que a IES oferece aos seus funcionários alguns benefícios, como os convênios com empresas. No entanto, constata-se a ausência de um plano de saúde. Desta forma, guarda-se com expectativa a aplicação do Plano de Cargos e Salários. Outro funcionário comenta que: "O salário não é bom, mas comparando com outras empresas está melhor. Uso alguns convênios, que estão bons" (FTA 7).

Indo de encontro à percepção geral do grupo, o FTA 8 percebe que a política de desenvolvimento, bem como de benefícios e incentivos deveria ser incentivada. Entende que a política de desenvolvimento de RH está praticamente parada, e com isso todos os funcionários estão sendo prejudicados. Finalizando, o FTA 9 comenta que: "A política de RH está fraca. Falta implementar e fazer muito nesta área. Os salários dos funcionários são

baixos, não há benefícios nem programas de qualificação profissional. Nem treinamento temos".

4.5.4 Com Professores com Menos de 20 Horas

Parcela dos sujeitos entrevistados concorda que as políticas de recursos humanos da IES está precária, sendo necessário um maior investimento nesta área. Os Professores 1 e 2 comentam que quase não existem políticas de RH, não havendo benefícios nem incentivos. Percebendo de modo semelhante, o Professor 5 percebe o seguinte: "Que a política de RH é muito fraca".

Assim, o Professor 8 comenta que, por se tratar de uma Universidade, poderia ter uma política mais transparente, utilizando técnicas profissionais. Já o Professor 7 vai além, relatando que a política de RH é incipiente, quase não há benefícios e incentivos, gerando com isso muita frustração e desmotivação.

O Professor 9 comentou que esta área não existe de fato, percebendo um clima de insatisfação dos funcionários. Raciocinando de modo idêntico, o Professor 10 comenta que: "Não existem políticas definidas de RH nesta IES; benefícios e incentivos quase que nenhum".

Já o Professor 11 entende que a política de RH é modesta. Porém, o Professor 12 vai além, ao reclamar que os salários são baixíssimos para os funcionários e o valor da hora-aula ridículo. Comentou ainda que os benefícios e incentivos são palavras desconhecidas para as chefias.

Desta forma o Professor 13 analisa que a IES possui o maior capital, que é o intelectual, e que deveria investir mais no desenvolvimento e manutenção destas pessoas. Contribuindo com idéias para melhoria desta categoria, o Professor 15 acredita o seguinte: "Deveria ser proporcionado ao professor melhores oportunidades, para que o mesmo tivesse condições de freqüentar seminários e cursos, sem ter que passar por uma série de burocracias".

Percebendo da mesma maneira, o Professor 18 analisa que a IES poderia oferecer maiores benefícios. Em consonância com tal visão, o Professor 21 comenta que os incentivos esbarram na carência de recursos, impedindo a

concessão de auxílios totais aos pós-graduandos. Concordando com este modo de perceber, o Professor 22 analisou que a política de RH poderia ser melhor estruturada. Comentou que: "A IES ainda não está preparada para manter talentos, pois os valores pagos são pequenos e não há uma política clara de desenvolvimento profissional".

Concluindo que o setor de RH nesta IES é apenas burocrático, o Professor 23 relatou que não são implantados benefícios e que o valor da hora-aula de um mestre é muito baixa. Finalizando o Professor 24 entende que a IES atravessa dificuldades financeiras e também pela inadimplência dos acadêmicos, que é elevada. Entretanto, acredita que para obter-se qualidade e, principalmente para mantê-la, é necessário que haja investimentos.

Em contraposto a todas estas percepções, o Professor 3 acredita que a política de RH da IES está muito perto de ser a ideal. Pensando de modo semelhante, o Professor 4 acredita que a política de RH está satisfatória. Já o Professor 14, comentando que está há pouco na IES, não possui conhecimento para comentar sobre tal categoria. Em contrapartida, o Professor 17 avalia como sendo boa a política de RH, pois há empenho da IES neste sentido.

O Professor 19 acredita que a política de RH está correta, quando se refere a seleção de pessoal, geralmente através de concursos. Percebendo de modo semelhante, o Professor 20 comenta que: "A IES tem tentado melhorar as condições salariais e outros benefícios concedidos aos seus colaboradores, mas devido à falta de receita financeira, não o faz".

4.6 SATISFAÇÃO PESSOAL

4.6.1 Coordenadores/Assessores

Há C/A que acreditam que a satisfação pessoal dos colaboradores desta IES está baixa e ruim. Entretanto, somente um C/A acredita que ocorre a satisfação pessoal neste local.

A percepção do C/A 1 é de que a satisfação dos colaboradores está baixo. Concordando com esta opinião, o C/A 2 relata que a satisfação está de média a baixa. O C/A 4 afirma que: "Administrativamente o nível de satisfação pessoal é o pior possível. Que todos trabalham apenas pela necessidade e quando demonstram insatisfação são trocados por outros, com salários ainda menores".

Outro sujeito, o C/A 5, acredita que com a implantação de políticas bem definidas de RH o nível de satisfação melhorará. Contudo, atualmente, o nível ainda é baixo.

Somente o C/A 3 demonstra acreditar que o nível de satisfação pessoal dos colaboradores é bom, comentando que: "A IES dá condições e é aberta às solicitações de todos, e que na maioria das vezes, atende o que lhe é solicitado, gerando bom nível de satisfação".

4.6.2 Professores com Mais de 20 Horas

Parcela dos entrevistados afirma que o nível de satisfação pessoal dentro da IES está baixo, devido a uma série de fatores. O Professor 1 percebe que: "O nível de satisfação está muito baixo, quase zero. As pessoas não se sentem como seres humanos e sim como robôs que devem apenas cumprir ordens".

O Professor 4 concordando com esta percepção, afirma que dos seus colegas vê-se, de vez em quando, insatisfação, pela falta de espaço físico e oportunidades de crescimento. O Professor 5 comenta que a satisfação não é boa. O Professor 6 relata que não se sente em condições de atribuir um juízo de valor.

Ao contrário, o Professor 2 afirma que: "A maioria das pessoas está satisfeita com a IES, independente das direções administrativas e acadêmicas. É o meu caso, estou satisfeito com minha profissão, não estou satisfeito com as direções e não me considero reconhecido. Continuo atuando com dedicação, porque considero a IE superior às pessoas. A IES fica e as pessoas passam".

Em consonância com tal opinião, o Professor 3 comenta que, "Com relação ao salário, a IES dentro do contexto do Planalto-Norte, esteja numa situação acima da média".

4.6.3 Funcionários Técnico-Administrativos

Parte dos FTAs entrevistados percebe que a satisfação pessoal dos colaboradores desta IES encontra-se baixa. Comenta que a grande maioria trabalha apenas pelas suas necessidades, havendo insatisfação devido à questão financeira e pela falta de reconhecimento profissional.

Desta maneira, o FTA 2 percebe a insatisfação das pessoas com quem se relaciona. Conforme comentou o FTA 3 o nível de satisfação é baixo. Já o FTA 4 analisa a conjuntura do país, falando das dificuldades de bons empregos e comenta que: "A maioria dos colaboradores trabalha somente pela questão financeira, não obtendo realização nem satisfação pessoal".

Os FTA 7 e 8 percebem esta categoria de modo semelhante, percebendo que a satisfação ocorre em relação ao ambiente bem como na questão salarial. Complementando este modo de perceber a situação atual, o FTA 10 comenta que: "O nível de satisfação é razoável, devido à falta de reconhecimento, que deveria ser melhorado".

Já o FTA 9 comenta que o nível de satisfação está moderado. Relata que as recompensas e motivações são pequenas. Reflete que não se trata apenas de dinheiro, pois não existe valorização nem reconhecimento, somente cobranças por parte das chefias. Apenas o FTA 5 acredita que a satisfação está ocorrendo. Comentando que a remuneração está ao nível do mercado, portanto no aspecto financeiro, acredita que a maioria encontra-se satisfeita.

4.6.4 Professores com Menos de 20 Horas

Há sujeitos que percebem um baixo nível de satisfação ente seus colegas nesta IES. Como comentou o Professor 2, a grande maioria dos colaboradores está descontente devido, principalmente, à questão salarial. Concordando, o Professor 4 citou que há muita insatisfação dos integrantes da Instituição. Reafirmando tal modo de entendimento, o Professor 7 relatou o

seguinte: "O nível de satisfação pessoal é baixo, devido, principalmente, à falta de reconhecimento, tanto financeiro como social".

Vindo de acordo com tal percepção, o Professor 8 afirma que, no contexto geral, existe uma certa insatisfação no que se refere a salários. Já o Professor 9 relata que percebe um clima de insatisfação dos funcionários devido a fatores externos e internos, que influenciam na administração desta IES.

O Professor 11 comenta que são muitas as variáveis, existindo discrepância no tratamento aos professores. Concordando com tal visão, o Professor 12 diz que o nível de satisfação é baixo, por diversos fatores. Os motivos principais são a dificuldade de realização pessoal, inexistência de reconhecimento e valorização por parte das chefias. Não existem estímulos para ser um excelente profissional.

Os Professores 17 e 20 concordam em seu modo de percepção, quando refletem que há um certo desânimo, devido ao baixo salário recebido. Já os Professores 23 e 24 alertam para a falta de reconhecimento financeiro, que pode levar à frustração.

Entretanto, alguns entrevistados acreditam que o nível de satisfação está mediano ou razoável. Como, por exemplo, os Professores 3 e 6, que percebem o nível de satisfação como razoável. Assim, o Professor 10 comenta que: "O nível de satisfação é mediano, ou seja, algumas necessidades estão atendidas, outras nem tanto".

Percebendo de modo muito semelhante, o Professor 13 relata que a satisfação não é plena. Já o Professor 15 comenta que a nível pessoal, tem sido satisfatório. No que¹¹ concorda o Professor 21, que relata que o nível de satisfação pessoal tem oscilado entre estágios de satisfação e satisfação parcial.

Finalizando esta linha de percepção, o Professor 24 afirma que o nível de satisfação está mediano. Relatando que: "A satisfação, na minha concepção, passa por três fatores, que são: psicológico, social e financeiro. Quando os três estão em equilíbrio ocorre a satisfação. Em nossa IES, por questões sociais e conjunturais, estes fatores não estão sendo plenamente satisfeitos. Gerando alguma desarmonia e conflito".

Outros sujeitos percebem que o nível de satisfação está bom. Como o Professor 1, que acredita que exista satisfação nesta IES. Já o Professor 5

relata que: "Apesar de alguns entraves, creio que a grande maioria do corpo de funcionários está satisfeito com esta IES".

Assim, o Professor 14 relata que as condições e a organização de trabalho da IES só vêm melhorando, aumentando o nível de satisfação dos colaboradores. No que concorda o Professor 16, que percebe como muito bom o nível de satisfação dentro da Instituição.

Já o Professor 18 relata que se considera pessoalmente muito satisfeito com seu trabalho. Vindo de encontro com esta percepção, o Professor 19 comenta que: "Sinto-me muito satisfeito com meu trabalho, me preocupo com meu trabalho e com as mudanças constantes da disciplina que leciono, e meu objetivo é fazer mestrado, para o qual já estou me preparando".

4.7 SUGESTÕES PARA MELHORIA DO CLIMA NA UNIVERSIDADE ESTUDADA

Em relação a pergunta 2: "O que você propõe para melhoria do clima organizacional nesta IES?", os sujeitos apresentam as seguintes proposições.

4.7.1 Coordenadores/Assessores

O C/A 1 sugere que a questão organizacional deve ser melhor estruturada pois propõe que haja um planejamento mais eficaz, aumento do número de funcionários e do espaço físico e também uma maior valorização profissional dos funcionários por parte da direção desta IES. Propõe ainda que esta motivação vá além do espaço da Instituição, sugerindo que: "(...) ocorram encontros entre os funcionários e seus familiares, para que as pessoas se entusiasmem mais no seu trabalho, gerando um clima mais favorável".

Concordando com seu colega, o C/A 2 afirma que a solução dos problemas passa pela adoção de estratégias organizacionais de curto, médio e longo alcance. No entanto, o C/A 3 comenta que a melhoria viria com uma

maior distribuição das cargas horárias de cada um dos colaboradores, havendo um conseqüente comprometimento com a IES e especificamente com seu setor de atuação.

Assim, o C/A 4 reflete que, para melhorar o clima da IES, seria necessário a realização de cursos, palestras, seminários e afins, nas áreas com problemas. Comenta também que faz-se necessária uma política de valorização dos colaboradores desta IES, pois entende que: "Só pelo prazer em dar aula, não é possível mantermos profissionais competentes, satisfeitos com a IES. É preciso que exista aquele algo mais que seduz o profissional a permanecer, como carga horária maior, dedicação exclusiva, grupos de pesquisa, entre outras".

Complementando o raciocínio de seu colega, o C/A 5 afirma que somente com valorização e reconhecimento profissional, incentivos ao desenvolvimento de atividades, motivação e remuneração adequada por parte das chefias é que se obteria um clima mais favorável dentro da IES.

4.7.2 Professores com Mais de 20 Horas

De acordo com o Professor 1, para melhorar o clima nesta IES, os professores deveriam ser convidados a participar do processo de planejamento estratégico da IES, da definição de sua missão e filosofia e ainda, para completar, deveriam ser convidados a participar efetivamente da operacionalização deste planejamento, do dia-a-dia da IES.

O Professor 5 possui opinião semelhante, ao comentar que somente com maiores esclarecimentos sobre os rumos da IES pode-se melhorar o clima interno. Já o Professor 2 comenta que:

A maioria é resultado do sistema democrático de comando. Com o transcorrer de novas eleições, necessariamente elegeremos melhores administradores. A democracia purifica a administração ao longo de sua existência. A melhoria do clima é reflexo do reconhecimento da IES por parte de alunos, egressos e comunidade. Nosso reconhecimento será mais valorizado se os professores forem constantemente qualificados e exigentes na sala de aula.

O Professor 3 afirma que mais importante é tirar este caráter partidário da nossa IES. Relatou que é necessário ter-se claro que a IES é uma Instituição pública, e a partir do momento que a comunidade interna passa a ter certeza de que pode desenvolver um trabalho profissional, e sua avaliação será por critérios objetivos, tudo tende a melhorar. Contribuindo o Professor 4 afirma que: "A satisfação pessoal é que cria um bom ambiente de trabalho. Quando o empregado consegue realizar o seu lado profissional, ele cria em torno de si um bom ambiente. Parece-me que o preparo e a reciclagem então devem ser feitas constantemente, para agilizar este processo".

O Professor 6 possui opinião parecida com o Professor 4, ao falar que a valorização das pessoas e o reconhecimento do trabalho levarão a uma melhoria do clima. Desta forma, faz-se necessário democratizar a informação e as decisões tomadas, existindo o repasse de informações via documento ou mesmo oralmente aos professores. Por fim, entende que deveria haver também mais horas para pesquisa e estudo.

4.7.3 Funcionários Técnico-Administrativos

Diversas sugestões são dadas. Os FTA desejam principalmente maior valorização profissional e melhor nível de informação e comunicação das chefias. O FTA 1, por exemplo, afirma que faltam incentivos e valorização. Já o FTA 2 percebe que deve haver maior comunicação, principalmente entre chefias e demais funcionários, passando maiores informações sobre o que é decidido na IES.

O FTA 4 concorda com seus colegas, quando sugere uma melhor estruturação nas decisões que promoverão mudanças imediatas, sem consulta prévia dos colaboradores. Fornecendo outra sugestão, o FTA 5 sugere o seguinte: "Que deveria haver um contínuo intercâmbio entre professores e funcionários, propiciando uma confraternização entre todos."

O FTA 10 pensa de modo semelhante, ao sugerir que sejam realizados encontros mais freqüentes e desenvolvidas atividades com os funcionários. Já o FTA 6 comenta várias idéias, que segundo o próprio melhorariam o clima da

IES. As mais relevantes são as seguintes: "Ampliar os benefícios, valorização dos colaboradores, melhorar cada vez mais as condições de trabalho, divulgar os acontecimentos internos para que os funcionários sejam os primeiros a saber e contínuas reuniões entre os setores" (FTA 6).

Já o FTA 8 percebe que cada pessoa, cada setor, deve procurar esclarecer suas dúvidas, fazer cumprir as regras estabelecidas para melhoria do trabalho. Concluindo sugestões para melhoria no clima organizacional desta IES, o FTA 9 afirma que deve haver o seguinte: "Maior valorização do capital humano desta IES. Falta a implementação do plano de carreira e a criação e ampliação de maiores benefícios. Também devem ocorrer maior estímulo a participação em eventos e cursos e maior comunicação entre chefias e subordinados".

4.7.4 Professores com Menos de 20 Horas

Inúmeras sugestões são fornecidas para melhoria do clima organizacional da IES. Dentre as contribuições mais relevantes estão as seguintes:

Os Professores 1 e 6 levantam a urgência da aplicação de uma política de benefícios e incentivos, ligadas a área de RH. Concordando com esta percepção, o Professor 5 cita também o seguinte: "Maior apoio aos professores, quando da saída para estudos (mestrado/doutorado), pois sem o efetivo apoio da IES não é possível realizar e concluir estudos com qualidade".

Já o Professor 2 percebe que é necessário um planejamento e uma organização mais firme, visando expandir-se. O momento exige, antes de tudo, segundo o sujeito, dinamismo e idéias inovadoras. Também contribuindo para melhoria, o Professor 3 afirma que uma maior integração entre acadêmicos, professores e chefias viria a melhorar o clima, ocorrendo ajuda mútua para solução de problemas. O Professor 4 relata que gostaria que houvesse maior comprometimento com a educação e menor comprometimento político.

Entende, o Professor 8, que com profissionalismo, coleguismo, transparência e respeito haverá uma melhora do clima organizacional. Também presta sua colaboração. Prestando seu depoimento, o Professor 9 comenta sobre a valorização pela competência como forma de melhoria do clima interno

desta IES. Assim, o Professor 10 percebe que a questão financeira é vital, concluindo da seguinte forma: "Está ocorrendo necessidade imperiosa de melhoria, pois os valores salariais estão defasados".

Falando de transparência, o Professor 11 comenta que o professor não deve ser o último a saber de alguma ação institucional. No que concorda plenamente o Professor 20, ao solicitar mais transparência do setor administrativo. Complementando tal raciocínio o Professor 13 afirma que devem existir diálogo franco e aberto e administração mais participativa.

Pensando de modo semelhante, o Professor 14 reafirma a necessidade do *feedback* e maior valorização do capital intelectual. Já o Professor 16 sugere um pouco mais de fraternidade e um pouco menos de instrumentalidade.

Maior disponibilidade de recursos didáticos, para o Professor 18 seria uma estratégia eficiente. Entretanto, o Professor 21 conclama para o seguinte: "Maior profissionalismo por parte de todos, deixando seus interesses pessoais em segundo plano, em favor da consolidação da Instituição".

Os Professores 22, 23, e 24 concordam que fazem-se necessários um aumento relevante da hora-aula e maior valorização do capital intelectual participante desta IES.

4.8 DEPOIMENTOS FINAIS

No que se relaciona a pergunta 3: "Você gostaria de comentar mais alguma coisa relacionada com a entrevista?", os sujeitos possuem a seguinte percepção.

4.8.1 Coordenadores/Assessores

O C/A 2 relatou que é preciso que a IES estruture uma equipe multidisciplinar para pensar estrategicamente sua organização e seu futuro, diante da realidade e da exigência do mundo atual.

O C/A 4 comentou que a IES não faz o devido resgate de sua história, o passado é rapidamente esquecido e quem fez ou foi alguém para a IES só é resgatado e valorizado se for influente. O C/A 5 considera de vital importância o seguinte: "A adoção de uma política de RH dentro da IES, com a possibilidade de se oferecer a quem faz parte da organização novos horizontes. Destaca ainda que somente através do desenvolvimento de pessoal é que a IES conseguirá se adaptar às constantes mudanças do meio externo, transformando-os em pontos fortes e novas oportunidades".

4.8.2 Professores com Mais de 20 Horas

O Professor 1 respondeu da seguinte forma:

Gostaria de registrar minha indignação com a atual postura administrativa de nossa IES. Estamos quase nos transformando em Instituição de ensino que só focaliza o mercado. Gostaria de chamar a atenção para o fato de que devemos ter autonomia financeira, devemos atuar no mercado, mas temos o dever de nos transformarmos em um centro de excelência superior e não somente em mais uma empresa no mercado.

Já o Professor 5 entende que quando há maiores esclarecimentos sobre os rumos que a IES deve seguir, plano de ação e definição do seu papel social, fica muito mais fácil angariar a colaboração e despertar a motivação de seu quadro. Já o Professor 6 comentou que: "A IES faz pesquisa institucional, mas só se divulga gráficos, onde acentuam-se os aspectos negativos. Esquece-se de que precisamos de elogios, que são a vitamina da alma".

4.8.3 Funcionários Técnico-Administrativos

O FTA 1 comentou que o clima interno na IES está muito voltado ao aspecto político, onde tudo é resolvido na cúpula, com favorecimentos de alguns. Já os FTA 4, 8 e 9 solicitam que esta pesquisa seja levada às chefias, para que haja efetivamente melhoramentos e implementação das sugestões ocorridas.

O FTA 7 comentou que o salário é apenas mediano. E que deveria ser tomada alguma atitude no sentido de melhorá-lo. Por fim, o FTA 3 novamente citou a falta de valorização humana, percebendo que: "No meu ponto de vista o que está faltando é a valorização dos colaboradores, que está sendo deixada de lado e completamente esquecida pelas chefias".

4.8.4 Professores com Menos de 20 Horas

Algumas contribuições foram deixadas pelos sujeitos da pesquisa. Dentre as mais relevantes, estão as seguintes:

Segundo o Professor 1, a IES precisa desenvolver, além do ensino, a pesquisa e a extensão, para que ocorra a divulgação e irradiação do conhecimento. No que concorda o Professor 11, ao afirmar o seguinte: "Que o tripé ensino, pesquisa e extensão irá efetivar-se de fato, quando a IES oferecer um plano de carreira, que possibilite a superação do quadro do professor horista".

Porém, o Professor 8 possui uma visão mais crítica, ao comentar que em sala de aula o acadêmico é preparado para exercer sua profissão, com profissionalismo e ética. No contexto da IES as técnicas transmitidas aos alunos não são aplicadas, a qual deveria existir como exemplo.

Já o Professor 13 comenta que a IES deveria ser profissionalizada. Complementando tal raciocínio, o Professor 17 comenta que o lado humano fosse atendido em primeiro lugar, onde houvesse carga horária suficiente para estudos, pesquisa e extensão para mais docentes que apenas exercem esta profissão e não outras.

CAPÍTULO V

CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA UNIVERSIDADE DE SANTA CATARINA: A Satisfação pelo Convívio Interpessoal e pela Avaliação Externa e a Insatisfação pelo não Reconhecimento Profissional

O clima organizacional é um fenômeno invisível, mas perfeitamente perceptível em toda a organização, porém com grande grau de complexidade para ser compreendido, pois é resultado da interação de múltiplas variáveis dos sistemas pessoal e organizacional.

Clima organizacional, segundo LUZ (1996, p. 6) é resultado da cultura das organizações, dos seus aspectos positivos e negativos. E também consequência das situações e acontecimentos positivos e negativos, que ocorrem fora destas organizações, mas que refletem diretamente em seu estado de espírito.

São percepções de difícil entendimento, no entanto a alta cúpula administrativa não deve jamais ignorá-la, se realmente almejar entender e conhecer os indivíduos e a real situação de sua empresa. Desta forma, o estudo de clima organizacional se constitui numa medida de diagnóstico do ambiente de trabalho, orientando os dirigentes sobre a adequada utilização das práticas e políticas administrativas.

O mesmo autor comenta que "(...) clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em determinado período" (LUZ, 1996, p. 6).

Portanto, decorrente desta abordagem inicial, reflete-se, o clima organizacional a envolver necessariamente as características do grupo de pessoas que na organização trabalham, suas relações com todos os aspectos internos e externos a ela e o estilo de liderança exercido.

A pesquisa de clima organizacional também é um mecanismo fundamental para que os líderes consigam perceber fenômenos ou anomalias adversas dentro da instituição, fornecendo neste caso, informações para análises de causas e

efeitos. Assim, o clima organizacional passa a ser de extrema relevância para os dirigentes que buscam vantagem competitiva para suas organizações.

Desta forma, CHAMPION (1979) define clima organizacional como sendo as impressões gerais ou a percepção dos colaboradores em relação ao seu ambiente de trabalho; sendo que nem todos os indivíduos possuem a mesma opinião. Assim, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização e seus valores, que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

O clima organizacional interfere diretamente na qualidade dos serviços prestados, sendo fator decisivo para a consecução de objetivos fixados e pré-determinados, pois mostra e reflete a imagem da empresa, mostrando a percepção e as atitudes das pessoas que nela atuam, em relação a diversos aspectos relacionados ao trabalho.

Normalmente, os colaboradores nem sempre compartilham das mesmas opiniões e modos de pensar sobre a organização e seus atributos. Portanto, um estudo qualitativo de clima organizacional procura identificar a satisfação dos integrantes de uma organização, possibilitando desenvolver políticas globais da organização, na implementação de programas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, como também é extremamente importante na formulação de estratégias para novas mudanças e inovação.

Conforme demonstrado no capítulo Metodologia, os dados foram coletados através de entrevistas, com o objetivo de conhecer o clima organizacional dos sujeitos da IES.

O objetivo de conhecer a percepção dos funcionários técnico-administrativos e docentes sobre o clima organizacional da IES pesquisada deu-se pela necessidade de conhecer a satisfação dos seus integrantes, pois somente com colaboradores motivados e comprometidos é que a IES pode efetivamente alcançar suas metas.

Desta forma, após a coleta de dados e a descrição da realidade estudada, procedida no capítulo anterior, onde entrevistamos 45 pessoas, de uma população total de 152 pessoas, divididas em quatro classes de profissionais da IES pesquisada, a saber coordenadores/assessores, funcionários técnico-administrativos, professores com mais de 20 horas semanais e professores com menos de 20 horas semanais.

Percebemos mais predominantemente que o clima estudado perpassa pela insatisfação pelo fato de não haver reconhecimento profissional por parte dos superiores hierárquicos e pela existência de satisfação pelo convívio interpessoal e também pela avaliação externa entre os participantes.

A seguir apresentaremos a análise através destas duas óticas percebidas pelos sujeitos da pesquisa.

5.1 INSATISFAÇÃO PELO NÃO RECONHECIMENTO POR PARTE DAS CHEFIAS

Para WAGNER III e HOLLENBECK (1998) a insatisfação do empregado produz na empresa importantes efeitos que não podem ser desprezados, como a rotatividade de pessoal, absenteísmo e violência no local de trabalho.

Assim, segundo os mesmos autores, algumas características inerentes da organização podem ocasionar insatisfação nos funcionários. Entre as principais, citamos as seguintes:

- ambiente físico e social;
- inclinações pessoais;
- tarefas organizacionais;
- papéis organizacionais.

Como exemplo, podemos citar a percepção de parcela dos coordenadores/assessores, que ao comentarem sobre as Condições do Local de Trabalho e o Clima Organizacional, percebem da seguinte forma:

"(...) o espaço físico e o número de funcionários não cresceram proporcionalmente com o número de alunos. Gradativamente, os problemas vão aumentando. O espaço físico de alguns setores tornou-se pequeno" (C/A 1).

"(...) as condições de trabalho são organizadas no papel, mas na prática não são cumpridas. Uns fazem todo o trabalho e outros fazem de conta. Verifica-se que quem sabe não ensina ninguém, prejudicando o intercâmbio e as interrelações" (C/A 5).

Já entre os professores com mais de 20 horas, no que se refere a esta categoria, parte dos pesquisados comenta que as condições estão ruins e defasadas:

"Faz-se necessário um espaço maior e melhor distribuído" (P 4).

"Estão muito ruins as condições de trabalho, devido ao pouco espaço." (P 5).

Entre os funcionários técnico-administrativos ocorre quase unanimidade em relação às precárias condições de trabalho:

"(...) quando ocorrem problemas, logo é percebido. Porém, faltam pessoas na estrutura" (FTA 1).

"(...) a organização, a nível de estrutura, está com poucas pessoas. A IES cresceu e não ocorreu a contratação de novos colaboradores. As condições de trabalho, devido a este fator, deixam a desejar, sobrecarregando as pessoas" (FTA 9).

Da mesma forma, entre os professores com menos de 20 horas, parte dos sujeitos mostra sua insatisfação, reclamando do espaço físico bem como da sobrecarga de trabalho:

"(...) deveria haver um acompanhamento da estrutura e da organização. A IES cresceu bastante a nível de cursos e acadêmicos, mas não de estrutura e condições de trabalho" (Professor 10).

"(...) as condições de trabalho estão mal dimensionadas, havendo setores e pessoas sobrecarregadas, enquanto setores e pessoas ficam sem ter o que fazer, (...) falta material e o que temos é velho ou de baixa qualidade" (Professor 12).

Segundo MASLOW *apud* ROBBINS (1998) o ser humano possui necessidades, havendo uma 'hierarquia das necessidades', que inicia-se pelas necessidades fisiológicas e finaliza nas necessidades de auto-realização do indivíduo.

Porém, para realizar-se plenamente, o indivíduo também precisa ultrapassar algumas necessidades intermediárias, tal como a necessidade de estima, que se caracteriza pelo sentimento da pessoa sentir-se valorizada pelas que a rodeiam, auto-estima, desejo de sentir-se importante, competente e valorizada.

Na IES estudada, através das percepções dos sujeitos entrevistados na pesquisa, percebe-se que a necessidade de estima não é efetivamente atendida.

Desta maneira, a seguir abordaremos as Questões Político-Administrativas na percepção das quatro classes participantes.

Na percepção dos coordenadores/assessores a questão político-administrativa é problemática, não ocorrendo um comportamento adequado:

"(...) está melhorando, mas falta muito para ser democrática, grupos ainda não entenderam que, para sermos Universidade, é preciso sabermos escolher e eleger pessoas realmente compromissadas com a IES" (C/A 4).

"Considero que exista a necessidade de se tornar claros quais são os objetivos e os planos que a IES pretende, tendo assim pessoas totalmente envolvidas e comprometidas com sua organização, pois as chefias exercem um papel de suma importância para o crescimento e desenvolvimento da mesma." (C/A 5).

Entre os professores com mais de 20 horas esta categoria é vista com preocupação, como podemos verificar, através das percepções de alguns de seus integrantes:

"A política na IES é tratada com descaso. Tudo acontece na base de promessas e, que na maioria das vezes, não é cumprida" (Professor 1).

"(...) o comportamento das chefias é distante, não comunicando as decisões adotadas nem possui visão de futuro, como, por exemplo, para onde queremos ir?" (Professor 2).

"Ocorre ingerência partidária e ao uso da Instituição para fins pessoais" (Professor 3).

Alguns funcionários técnico-administrativos percebem o comportamento das chefias desfavoravelmente, como a seguir:

"(...) seja comunicado as mudanças, até mesmo o planejamento, para que todos participem, dando suas idéias, o que acham, quais as possibilidades de acontecer" (FTA 10).

Não é a mais eficiente, com certeza. Existem interesses outros que não apenas o progresso e a melhoria da qualidade desta IES. As chefias comportam-se como se fossem donos da verdade, sabendo tudo e não aceitando contribuições" (FTA 9).

Entre os professores com menos de 20 horas houve divisões. Alguns comentaram não conhecer o assunto para dar opiniões relevantes, devido ao pouco tempo na IES. Alguns, entretanto, possuem uma percepção não favorável, preocupadas com o crescimento e perpetuidade da IES:

"(...) existe uma grande centralização das decisões, fator este que inibe a inovação" (Professor 1).

"(...) faltam diálogo, dinamismo e ação por parte das chefias" (Professor 2).

"Quase não há diálogo com as chefias, havendo pouca participação" (Professor 19).

O Professor Frederick Herzberg foi que mais destacou a importância da motivação no trabalho. Afirmava HERZBERG *apud* MEGGINSON (1998), que o maior fator motivacional para o ser humano encontra-se no interior do seu próprio trabalho.

Criou assim a Teoria da Higiene-Motivação, ou Dois Fatores de Herzberg, que são os que causam, predominantemente, satisfação ou motivação e os que causam, predominantemente, insatisfação, chamados de fatores higiênicos.

Outro estudo importante é o da Teoria da Expectância que VROOM e ROTTER, que desenvolveram um modelo comportamental, que permeia a reflexão de que o comportamento humano é sempre orientado para resultados, ou seja, os indivíduos realizam coisas esperando outras em troca.

Neste modelo há duas variáveis, que determinam a ação ou motivação do ser humano, que são o valor da recompensa e o que se espera como recompensa.

Portanto, para VROOM e ROTTER *apud* MAXIMIANO (2000) a resposta que a pessoa se coloca, diante da questão do que realizar, é diretamente proporcional não só ao que ele deve receber como recompensa quando concluir a tarefa, mas também aos níveis de percepção e expectativa que ela tem em relação ao que deve receber.

Já para ADAMS, que elaborou a Teoria da Equidade, a percepção da injustiça é uma das forças mais poderosas no mundo dos negócios. Assim, a maior força motivadora, segundo esta teoria, é a luta pela igualdade, que surge após ter ocorrido alguma injustiça ou desigualdade.

Desta maneira, para ADAMS *apud* MONTANA e CHARNOV (1998, p. 216), a equidade envolve uma comparação individual do desempenho das recompensas recebidas com o desempenho contra as recompensas que outros indivíduos recebem pela realização de tarefas similares.

Em relação à categoria Política de Recursos Humanos, na percepção dos integrantes da IES, que participam das quatro categorias e que foram entrevistados, é apresentado o seguinte.

Entre os coordenadores/assessores existe, na sua maioria, um grande descontentamento sobre a política de recursos humanos praticada pela IES, acreditando que as políticas de recursos humanos praticada pela IES, devem ser complementadas:

"(...) implantado o plano de carreira, foram favorecidos alguns em detrimento de outros. Quem trabalha ganha menos, enquanto o contrário também ocorre, pois quem menos faz ganha mais, tendo maior carga horária de contratação. Há benefícios e incentivos, mas não de forma ideal" (C/A 4).

"Não existe atualmente uma política de RH implantada. (...) Não existe atualmente um plano de benefícios totalmente implantado, acontecendo de forma restrita. Os incentivos não são claros dentro da IES" (C/A 5).

Concordando com seus colegas, a classe dos professores com mais de 20 horas convergem em suas opiniões, acreditando que a política adotada na área de recursos humanos não está adequada:

"No papel a política de RH é muito boa; na prática, tem partes não implementadas (...) os incentivos nem sempre são aplicados. Falta um bom plano de saúde" (Professor 2).

"(...) É sofrível. Exemplo: plano de cargos e salários incompleto, restrições de horas trabalhadas para professores e faltam estímulos e carga horária para pesquisa" (Professor 6).

Entre os funcionários técnico-administrativos a percepção é muito semelhante, onde a grande maioria concorda que a política de RH está defasada, não havendo oportunidade de progressão, como a seguir:

"Na minha opinião, a política de desenvolvimento bem como benefícios e incentivos deveriam ser incentivados. (...) está praticamente parada, e com isso os funcionários estão perdendo" (FTA 8).

"(...) está fraca. Falta implementar e fazer muito nesta área. Os salários dos funcionários está baixo, não há benefícios nem programas de qualificação profissional. Nem treinamento temos" (FTA 9).

Da mesma forma, entre os professores com menos de 20 horas, a maioria percebe que a área de RH está precária, necessitando urgentemente de maiores investimentos:

"(...) a política de RH é incipiente, quase não há benefícios e incentivos, gerando com isto muita frustração e desmotivação" (Professor 7).

"Os salários são baixíssimos para os funcionários e o valor da hora-aula ridículo. Benefícios e incentivos são palavras desconhecidas para as nossas chefias" (Professor 12).

"(...) a política de RH poderia ser melhor estruturada. (...) a IES ainda não está preparada para manter talentos, pois os valores pagos são pequenos e não há uma política clara de desenvolvimento profissional" (Professor 22).

Para MCGREGOR *apud* ROBBINS (1996), as necessidades encontram satisfação no próprio trabalho. Criou desta forma a Teoria X e Y, mostrando duas formas distintas de ser do trabalhador.

Assim, um trabalhador X não gosta de trabalhar e realiza tais tarefas somente quando é obrigado, não gostando de assumir responsabilidade, não possuindo ambições e sempre na busca de segurança.

Ao contrário, um trabalhador Y é do tipo de indivíduo que sente-se muito bem em seu trabalho e procura atingir os objetivos que lhe são solicitados, sendo criativo e com grande potencial, que deve e pode ser melhor explorado.

Sendo assim, a teoria de Douglas McGregor vem para reforçar e instrumentalizar a maneira de perceber as pessoas na sociedade industrial, não sendo apenas membro de um grupo, mas sim um indivíduo com necessidades e motivações inerentes.

Assim, ao analisarmos a categoria Satisfação Pessoal, entre os sujeitos das quatro categorias profissionais, constatamos que a maioria dos entrevistados percebe que o nível de satisfação pessoal está baixo.

Entre os coordenadores/assessores a maioria acredita que o nível está baixo ou ruim, como o C/A 1 que entende que o nível de satisfação dos colaboradores está baixo. Concordando com esta idéia, temos a seguir:

"A satisfação está de média para baixa" (C/A 2).

"Administrativamente o nível de satisfação pessoal é o pior possível. (...) todos trabalham apenas pelas necessidades e quando demonstram insatisfação, são trocados por outros, com salários ainda menores" (C/A 4).

A maioria dos sujeitos pertencentes ao grupo dos professores com mais de 20 horas entende que o nível de satisfação pessoal dentro da IES está baixo, devido a alguns fatores:

"O nível de satisfação está muito baixo, quase zero. As pessoas não se sentem como seres humanos e sim como robôs, que devem apenas cumprir ordens" (Professor 1).

"(...) dos colegas vê-se, de vez em quando insatisfação, pela falta de espaço físico e oportunidades de crescimento" (Professor 4).

Já entre os funcionários técnico-administrativos a percepção é bastante semelhante. Percebem que a grande maioria trabalha apenas pelas suas necessidades, ocorrendo insatisfação no que se refere à questão financeira e pela falta de reconhecimento profissional. Como vemos a seguir.

Os FTA 2 e 3 entendem que o nível de satisfação está baixo. Já o FTA 4 analisa a conjuntura do país, falando das dificuldades de bons empregos, e comenta que:

"(...) a maioria dos colaboradores trabalha somente pela questão financeira, não obtendo realização nem satisfação pessoal." (FTA 4).

O funcionário 10 percebe que está razoável, porém sente que deveria haver maior reconhecimento por parte dos dirigentes da IES:

"O nível de satisfação é razoável, devido à falta de reconhecimento, que deveria ser melhorado" (FTA 10).

Também entre os professores com menos de 20 horas ocorre tal percepção. Onde a maioria acredita que o nível de satisfação entre os colegas está baixo.

Os professores 2 e 4 afirmam que a maioria dos integrantes está descontente devido, fundamentalmente, à questão salarial. Já o Professor 7 relatou que:

"(...) o nível de satisfação é baixo, devido, principalmente, à falta de reconhecimento, tanto financeiro como social" (Professor 7).

"O nível de satisfação é baixo, por diversos fatores. Os motivos principais são a falta de realização pessoal, reconhecimento e valorização. Não existem estímulos para ser um excelente profissional" (Professor 12).

5.2 SATISFAÇÃO PELO CONVÍVIO INTERPESSOAL E PELA AVALIAÇÃO EXTERNA

A motivação do ser humano é um assunto que vem polarizando a atenção de diversos pesquisadores desde o início do século XX, entre eles podemos citar Maslow, McGregor, Herzberg, Skinner, Vromm e Rotter e McClelland.

A experiência de Hawthorne, realizado em Chicago, nos Estados Unidos, no final dos anos 20 e começo dos anos 30, é considerada como o primeiro dos experimentos e intervenções dos cientistas do comportamento, sendo o passo inicial para que se reiniciassem profundos estudos sobre o processo motivacional.

A motivação, segundo BATEMANN e SNELL (1998, p. 360) refere-se às forças que energizam, dirigem e sustentam os esforços de uma pessoa. Todo comportamento, exceto reflexos involuntários como o piscar de olhos, é motivado. Portanto, um indivíduo altamente motivado trabalhará com maior disposição para efetivamente obter e alcançar suas metas de desempenho.

Já ROBBINS e COULTER (1996, p. 334) define como sendo a vontade de exercer altos níveis de esforço para realmente alcançar os objetivos da organização, condicionado pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade individual.

No entanto, ROBBINS (2000, p. 342) comenta que motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual.

Assim, segundo MASLOW *apud* ROBBINS (1998), a motivação dos seres humanos tem como objetivo fundamental obter a satisfação de algumas necessidades básicas, das mais simples até as mais complexas.

Podemos citar a necessidade social, que pode ser entendida pela necessidade de amar e ser amado, ter amizades, vínculos familiares, intimidades, etc.

Desta forma, segundo MASLOW *apud* MARRAS (1998), todos os indivíduos possuem necessidades distintas, de acordo com uma série de variáveis intrínsecas e/ou extrínsecas, buscando a satisfação de uma necessidade de nível mais elevado quando a inferior já estivesse plenamente satisfeita.

Já outro estudo, a Teoria de Motivos Humanos de McClelland, nos mostra que existem certas necessidades que são aprendidas e adquiridas socialmente, através da interação com o meio ambiente. Portanto, esta teoria considera três motivos fundamentais, que são a necessidade de realização, de poder e de afiliação, e como estas necessidades afetam o comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho.

Sendo assim, para McClelland *apud* MONTANA e CHARNOV (1998), cada ser humano possui esses motivos em graduações variadas, onde uma das necessidades citadas tenderá a ser mais característica em cada indivíduo que as outras.

Veremos a seguir a percepção da categoria Ambiente Interpessoal entre os sujeitos entrevistados das quatro classes profissionais pertencentes à Instituição.

Entre os coordenadores/assessores a maioria acredita que o relacionamento interpessoal está bom, apesar de alguns pequenos problemas, naturais em uma Instituição em crescimento.

"O relacionamento entre os colaboradores, apesar de alguns pequenos problemas, é muito bom" (C/A 1).

"O relacionamento é bom, mas poderia melhorar com o aumento do número de encontros entre os integrantes da IES"

"(...) satisfatório, contudo, numa organização com as características da IES em questão, o relacionamento interpessoal tem dificuldades diante do fluxo de informações e sua complexidade" (C/A 5).

A maioria dos professores com mais de 20 horas entrevistados nesta categoria acredita que as relações interpessoais estão boas.

Assim, os professores 2, 4 e 5 percebem que o ambiente e o relacionamento são bons, havendo entrosamento e participação entre os integrantes da Instituição.

"Relaciono-me bem, gosto das pessoas. (...) porém, as relações são construídas individualmente, a IES não propõe nem promove a criação desses espaços" (Professor 6).

Entre os funcionários técnico-administrativos a maior parte percebe que o ambiente interpessoal é bom, ressaltando o bom entrosamento e relacionamento no trabalho.

Desta forma os FTA 1, 4 e 9 afirmam que o relacionamento está muito bom, havendo entendimento, entrosamento e harmonia entre todos os setores da IES.

"(...) existe o respeito entre professores e alunos, juntamente com a Coordenação de Curso" (FTA 5).

"Em meu setor o relacionamento é bom, quanto a dos demais setores não posso afirmar" (FTA 10).

O mesmo acontece na classe dos professores com menos de 20 horas, onde a maioria percebe que o ambiente interpessoal é bom, com vínculos de amizade, principalmente entre professor, aluno e coordenação.

Os professores 5, 15 e 19 relatam que o relacionamento é satisfatório, não havendo dificuldades para realização das atividades, pois o convívio entre todos é muito bom.

"O relacionamento interpessoal é bom. Existe um clima de entendimento e participação. As pessoas se dão bem, o dia-a-dia funciona bem" (Professor 22).

Os professores 23 e 24 comentam que estão pouco tempo na IES, mas o clima com os alunos é excelente, e que existe um ambiente de camaradagem e amizade.

Outra teoria que influencia e modifica o comportamento no trabalho é a teoria do reforço positivo, baseada nos trabalhos do psicólogo B. F. Skinner. Esta teoria baseia-se principalmente na lei de efeito, onde, segundo o autor, o comportamento ao qual se seguem conseqüências satisfatórias tende a ser repetido, enquanto que o comportamento seguido de conseqüências insatisfatórias tende a não se repetir.

Sendo assim, SKINNER *apud* MEGGINSON (1998), caracteriza reforço positivo como sendo a apresentação de uma recompensa aparente, depois da resposta ou remoção de uma condição desagradável ou negativa depois da

resposta e punição como sendo as conseqüências desagradáveis depois de um comportamento ou resposta indesejável.

Portanto, a teoria do reforço positivo é um método de motivação onde o comportamento favorável é reforçado positivamente através de condições satisfatórias.

Finalizando, veremos a percepção dos sujeitos pertencentes as quatro classes profissionais da IES, no que se refere a Avaliação Externa.

Entre os coordenadores/assessores ocorre um entendimento da maioria de que a Avaliação Externa da IES está boa e vem melhorando gradativamente, como percebem o C/A 1 e 4 ao relatar que a IES vem crescendo bastante ofertando novos cursos e sendo cada vez melhor avaliada pela comunidade.

Outros sujeitos da pesquisa também concordam, ao comentarem que:

"(...) a avaliação externa está sendo positiva, mas que a IES deve trabalhar dentro de uma visão estratégica de longo prazo, para crescimento e perpetuação no mercado" (C/A 2).

"A IES possui uma excelente imagem perante a comunidade, devido ao seu desempenho e pelo papel que a mesma exerce" (C/A 5).

Esta percepção favorável também ocorre entre os professores com mais de 20 horas, onde a grande maioria acredita que a IES está sendo bem vista pela comunidade.

Temos a percepção dos professores 2, 4 e 6 que acreditam que a avaliação externa é boa, principalmente em relação às empresas da região.

Outros sujeitos possuem percepções semelhantes:

"A comunidade possui uma expectativa muito positiva a favor da IES. Espera-se que a Instituição seja promotora da justiça social, ajudando as organizações a distribuir melhor os benefícios sociais gerados pela nossa comunidade" (Professor 1).

"(...) percebo a comunidade reconhecendo a IES como importante difusor de conhecimentos" (Professor 6).

Entre os funcionários técnico-administrativos o modo de visualizar esta categoria é muito semelhante, onde a maioria acredita que a avaliação externa da IES está muito boa, ocorrendo credibilidade e com perspectivas favoráveis, de crescimento.

Como entendem os FTA 8 e 9, ao comentarem que a avaliação é positiva, com grandes perspectivas de crescimento econômico para a região e possa oferecer bons empregos.

Alguns sujeitos pensam da mesma forma, ao comentarem que:

"A credibilidade desta IES está crescendo constantemente, devido ao seu desenvolvimento, com a implantação de novos cursos de graduação e especialização, bem como pelo aperfeiçoamento e qualidade dos profissionais que compõem o quadro funcional" (FTA 4).

"(...) a IES desempenha uma função primordial, não apenas no ensino superior da região, mas também como agente de transformação e desenvolvimento, sendo portanto respeitada e admirada pela comunidade em geral" (FTA 5).

No entanto, entre os professores com menos de 20 horas, apesar dos sujeitos acreditarem que a IES está num processo de crescimento no seu conceito, ainda é percebida como elitista, devido a possuir mensalidades caras para a maioria da população.

Desta forma, os sujeitos percebem da seguinte forma a avaliação externa:

"A IES possui uma estrutura de apresentação satisfatória, mas é elitizada econômica e socialmente" (Professor 1).

"(...) a IES é referência em nosso município e região, que eleva o nível da população" (Professor 3).

"A IES está sendo bem avaliada pela comunidade, porém, alguns segmentos ainda acreditam que a Instituição favorece uma elite; porém, a maioria já vê a IES como fomentadora do progresso" (Professor 7).

5.3 CONSEQÜÊNCIAS DA INSATISFAÇÃO NUMA ORGANIZAÇÃO

Obter informações advindas de uma pesquisa de clima organizacional possibilita aos dirigentes da organização a capacidade de planejar e desenvolver relações de trabalho produtivas com seus clientes internos, como também é condição básica para efetiva satisfação dos clientes externos.

Geralmente os empregados não compartilham das mesmas opiniões e modos de pensar sobre a organização e seus atributos. Desta maneira, o estudo de clima organizacional tem por interesse as percepções coletivas do grupo que participa daquela empresa.

A partir da Teoria das Relações Humanas, todo o conhecimento de teorias psicológicas relacionadas com a motivação humana passou a ser utilizada nas empresas. Constatou-se que todo comportamento humano é motivado e que a motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de suas necessidades.

Decorre daí o conceito de ciclo motivacional, que pode ser explicado, segundo CHIAVENATO (1993) da seguinte forma: o organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico, até que um estímulo o rompa e crie uma necessidade, que provoca um estado de tensão em substituição ao estado de equilíbrio anterior. Esta tensão conduz a um comportamento ou ação capaz de atingir de alguma forma a satisfação daquela necessidade; se satisfeita a necessidade, o organismo retornará ao seu estado de equilíbrio inicial, até que outro estímulo sobrevenha. Assim, toda satisfação é basicamente uma liberação de tensão, ou seja, uma descarga tensional que permite o retorno ao equilíbrio anterior.

Ocorre que nem sempre a satisfação pode ser conseguida. Podem existir barreiras ou obstáculos que não permitem a realização da satisfação de algumas necessidades, ocorrendo neste caso a frustração. Havendo a frustração, a tensão existente não pode ser liberada através da descarga provocada pela satisfação. Assim, esta tensão acumulada no organismo mantém o estado de desequilíbrio.

Toda necessidade não satisfeita é motivadora de comportamento, porém, quando uma necessidade não é satisfeita dentro de algum tempo razoável, ela passa a ser um motivo de frustração, que pode levar a certas reações generalizadas, como desorganização do comportamento, agressividade, reações emocionais e alienação e apatia.

Já o Moral, segundo CHIAVENATO (1993, p. 257) é um conceito abstrato, intangível, porém perfeitamente perceptível, sendo uma decorrência do estado motivacional, ou seja, uma atitude mental provocada pela satisfação ou não-satisfação das necessidades do indivíduo. Desta forma, à medida que as

necessidades dos indivíduos são satisfeitas pela organização, ocorre uma elevação do moral, sendo que o contrário também ocorre, pois à medida que as necessidades dos indivíduos são frustradas pela organização ocorre uma baixa do moral.

Sendo assim, o moral elevado é acompanhado de uma atitude de interesse, identificação, aceitação, entusiasmo e impulso em relação ao trabalho, ocorrendo conjuntamente diminuição de atritos no que se relaciona ao trabalho. O moral elevado, portanto, desenvolve a colaboração, pois se apoia numa base psicológica na qual predomina o desejo de pertencer e a satisfação de trabalhar em grupo.

Por outro lado, o moral baixo se caracteriza por atitudes de desinteresse, negação, rejeição, pessimismo e apatia em relação ao trabalho, geralmente trazendo problemas de relacionamento e profissionais. Assim, o moral é uma consequência do grau de satisfação das necessidades individuais numa organização.

5.3.1 Insatisfação na IES Estudada

Na IES estudada a insatisfação ocorre pelo não reconhecimento por parte das chefias em relação à questão financeira e profissional, havendo neste caso um clima de insatisfação devido ao fato de que as chefias não estão conduzindo adequadamente o processo.

Os sujeitos da pesquisa, representados em grupos, por atividade profissional e carga horária, em sua maioria, relataram estar sentindo-se pouco valorizados.

Perceberam que a alta administração não valoriza sua dedicação e seu desempenho, pois a remuneração é baixa, não ocorre a valorização do indivíduo e não existem contatos que demonstrem a importância de cada colaborador nesta IES.

Em todos os segmentos entrevistados nota-se que o nível de satisfação está baixo. No que se refere à questão 2, inúmeras colaborações e observações foram feitas para a melhoria do clima, mas principalmente as que têm relação com a

valorização profissional e do ser humano, a adoção ou ampliação de incentivos e a transparência nas comunicações e informações sobre os rumos da Instituição.

Os sujeitos também citaram a questão do espaço físico, que está muito restrito e a falta de programas de apoio a qualificação profissional tanto dos docentes como dos funcionários técnico-administrativos.

Outro fator que causa insatisfação, segundo alguns sujeitos da pesquisa, é o tratamento diferenciado e benefícios que alguns recebem. Em detrimento de outros colaboradores.

Também foi citado a baixa frequência de encontros e festividades entre o público interno da IES, gerando distâncias e desarmonia. Diversos sujeitos da entrevista comentaram que a IES deveria incentivar o desenvolvimento de atividades, possibilitar maior carga horária aos integrantes, contratação em dedicação exclusiva e criação de grupos de pesquisa.

Outro fator relevante e bastante percebido foi a pequena possibilidade de participação dos colaboradores, pois o planejamento é realizado pela cúpula e as pessoas não são convidadas a opinar.

Fator de destaque nas percepções como algo que deveria ser extirpado da Instituição é o caráter político-partidário, devendo existir somente a valorização pela competência e realizações de cada colaborador, com o comprometimento de todos voltados somente a uma educação de boa qualidade.

Por fim, alguns sujeitos percebem que urge a valorização do capital intelectual da IES, com a implementação do Plano de Carreira e a criação e ampliação dos benefícios e incentivos e das políticas de recursos humanos.

5.3.2 Satisfação na IES Estudada

Na IES a satisfação está existindo principalmente através do convívio interpessoal entre os professores, funcionários técnico-administrativos juntamente com os acadêmicos e pela avaliação externa da comunidade.

Entre a maioria dos sujeitos entrevistados pode-se perceber que a satisfação existe pelo fato de estar fazendo parte de um empreendimento que está expandindo-se e obtendo reconhecimento da comunidade.

Percebe-se que o convívio interpessoal diário é muito bom, ocorrendo harmonia e entendimento, onde os professores e funcionários sentem-se muito bem com o convívio com seus pares e com os acadêmicos.

Ocorre um respeito mútuo, com vínculos de amizade e camaradagem, sem quaisquer dificuldades para a realização das atividades.

Os sujeitos sentem que fazem parte de algo fundamental, que estão contribuindo para a melhoria e aperfeiçoamento do conhecimento de muitas pessoas e mesmo para o progresso e crescimento de toda a região de abrangência da IES.

Ainda, os integrantes da IES, sujeitos da pesquisa, em sua grande maioria sentem-se muito satisfeitos pela avaliação externa que a comunidade possui em relação à Instituição.

Esta percepção favorável ocorre devido à expansão da IES, a nível de estrutura e cursos, sendo ofertado desta forma maiores possibilidades de crescimento para a região de abrangência.

Também é percebida a qualidade nos cursos, que vêm aumentando bastante e também pela qualificação docente, que efetivamente está acontecendo, com investimentos vultosos por parte da IES em pós-graduações e mestrados. Desta forma, a credibilidade da IES, como promotora do conhecimento e geradora de riqueza gera satisfação entre os seus integrantes.

Por fim, a IES é vista com destaque na região e fomentadora de cultura e do progresso, percepções essas que motivam e geram satisfação entre os integrantes da Instituição e os levam a cada vez melhor realizar suas atividades e tarefas.

CAPÍTULO VI

CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O clima organizacional pode ser entendido, conforme LUZ (1996, p. 7) "por aquilo que as pessoas costumam chamar de ambiente de trabalho". É esse ambiente de trabalho ou essa atmosfera psicológica que envolve a relação entre a empresa e os funcionários, que se denomina clima organizacional ou clima humano das organizações.

Desta forma, uma análise de clima organizacional bem efetuada colabora de forma relevante para que os líderes entendam a personalidade de sua organização. Assim, analisando este clima, já se pode efetivamente dar os primeiros passos no sentido de melhorias e de mudanças.

As transformações e a evolução do mercado e da sociedade exigem dos administradores uma nova postura diante da questão. Sendo assim, atualmente busca-se a satisfação e a motivação no ambiente de trabalho, a integração organizacional concreta, a utilização de recursos com objetivo de atingir as metas organizacionais e a conseqüente satisfação e lealdade dos clientes, almejando também obter produtividade e comprometimento dos colaboradores internos.

Assim, o clima organizacional nos mostra se ocorre a satisfação dos empregados em relação a empresa que atuam, sobre o seu ambiente de trabalho, sobre o sistema de recompensas e comportamento das chefias, entre outros, caracterizando-se como ferramenta de vital importância para mudanças e programas de qualidade.

Portanto, já que o clima organizacional constitui-se numa resultante de inúmeros fatores organizacionais tais como liderança, motivação, comunicação, processo decisório, tecnologia e outros, esses fatores ou variáveis exercem grande

influência nos resultados conseguidos pela empresa. Sendo assim, o clima organizacional afeta substancialmente a competitividade de uma organização.

As descrições e discussões formuladas neste trabalho referem-se as percepções dos colaboradores da IES pesquisada, em relação ao clima organizacional, já que a amostra foi considerada representativa em todos os segmentos setoriais, bem como na globalidade da Instituição.

Através das entrevistas junto aos sujeitos da pesquisa, integrantes da IES, ficou muito claro que ocorre a insatisfação pelo não reconhecimento das chefias e também a existência de satisfação pelo relacionamento interpessoal e pela avaliação externa da comunidade.

Outro aspecto observado remete-nos ao fato de que o clima organizacional da IES poderia ser melhorado através de algumas alterações na maneira como seus líderes deveriam gerenciar a Instituição, principalmente, através de um enfoque comportamental, onde a individualidade humana, a valorização profissional, o processo de participação e de comunicação sejam aperfeiçoados e valorizados.

Contudo, tornou-se vital para melhoria da qualidade de serviços bem como para perpetuação e sucesso da IES, definir quais estratégias devem, prioritariamente, ser implementadas para a melhoria da satisfação e motivação dos colaboradores, bem como para a retenção de talentos.

Com base no objetivo geral desta pesquisa e considerando as formalidades técnicas e metodológicas aplicadas no projeto **Clima Organizacional de uma Universidade de Santa Catarina**, permite-se considerar os seguintes aspectos:

O clima organizacional da IES passa pela insatisfação devido à inexistência de reconhecimento por parte dos superiores hierárquicos e ocorrência de satisfação pelo convívio interpessoal e pela avaliação externa da comunidade em relação à Instituição.

A insatisfação entre os colaboradores da IES encontra-se essencialmente na falta de condições adequadas de trabalho, devido a grande expansão da Instituição sem o devido planejamento, na questão político-administrativa devido ao fato das chefias não reconhecerem o bom trabalho executado pelos colaboradores e existência de favorecimento para alguns e na

política de recursos humanos, pelo fato da precariedade dos benefícios e incentivos que a IES oferece aos seus funcionários.

E as organizações estão extremamente vulneráveis à disseminação deste problema. Pois a falta de transparência nas políticas de benefícios e inadequadas condições de trabalho podem gerar frustrações e sentimentos de impotência, colaborando para aumento da insatisfação e desmotivação entre os seus integrantes.

Em casos extremos, o estrago pode ser grande. A começar pela perda de tempo, pois quando as pessoas estão sentindo-se desta forma, não estão produzindo ou pensando no que é melhor para si e para a empresa. Sem falar na perda de profissionais talentosos que, em geral, não duram muito em ambientes contaminados pela insatisfação e desmotivação.

E os prejuízos continuam. Quem se sente frustrado pode-se tornar uma pessoa amarga no trabalho. A carreira passa para segundo plano, a produtividade decresce, as boas idéias desaparecem, a angústia e a ansiedade tomam conta do coração e da cabeça.

A análise da literatura e as experiências de campo nos permitem dizer que nas empresas bem sucedidas o enfoque tem-se ampliado no que concerne ao respeito e cuidado com seu pessoal. Como retorno, possuem funcionários que confiam e admiram seus líderes. Eis aí a fórmula para criar um ambiente de trabalho verdadeiramente eficaz.

Os funcionários das empresas que estão em expansão e crescimento consideram seus chefes éticos, acreditam que é fácil se aproximar e falar com eles e afirmam que lhes são ofertados todos os recursos e equipamentos necessários para poder trabalhar adequadamente.

No entanto, quando ocorrem a falta de autonomia, a não ocorrência de delegação de autoridade, a injustiça nas promoções, a falta de equidade, o desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a empresa fica muito vulnerável à mudança de humores de seus integrantes.

Mas para compreender de que fonte as críticas estão nascendo é preciso mergulhar no paradoxo atual do mundo corporativo. De um lado, as empresas precisam ser cada vez mais velozes em suas decisões, o que implica em equipes cada vez mais enxutas, com cada vez mais autonomia e responsabilidade. De outro, precisam cuidar cada vez melhor dos talentos que

ficaram, transmitindo-lhes credibilidade proporcionando um ambiente menos rígido e mais participativo.

Da mesma forma, a satisfação ocorre efetivamente pelo ambiente interpessoal e pela avaliação externa da IES perante a comunidade. Os participantes sentem-se muito bem no dia-a-dia, o ambiente é de camaradagem e amizade e, por fim, esta percepção positiva da comunidade em relação a IES motiva os seus integrantes a cada vez mais prestar serviços de qualidade.

Torna-se imprescindível as chefias acreditarem que a qualidade de vida é uma grande vantagem competitiva. Desta forma, ao propiciarem tais condições aos seus funcionários, naturalmente a necessidade de segurança vai dando lugar à necessidade de relacionamento e melhoria da performance. Cabe às chefias saber lidar com as diferenças e tirar proveito das particularidades.

As empresas que estão obtendo sucesso são bastante estáveis no jeito de administrar seus negócios e bastante consistentes na forma de gerir as pessoas, pagando bons salários e oferecendo benefícios e incentivos adequados e criando oportunidades para que cada colaborador possa contribuir e fazer a diferença numa empresa que faz a diferença.

Compreender e identificar atitudes e fatores que possam levar a satisfação dos colaboradores tornam-se muito importantes, para que haja um processo de melhoria contínua em qualquer organização.

Desta forma, estas informações pretendem, além de contribuir com a produção do conhecimento sobre o tema, sensibilizar os dirigentes da IES, para que os mesmos possam desenvolver programas e estratégias que tenham por objetivo melhorar a satisfação e a motivação dos seus colaboradores.

Juntamente com esta sensibilização às chefias, haverá o estímulo para que esse estudo, após ser conhecido, possa gerar nos próprios integrantes da Instituição a criação ou ampliação de uma consciência crítica, de unicidade do grupo e mesmo como subsídio para tomada de decisão sobre reivindicações e melhorias na qualidade de vida.

Também torna-se necessário e fundamental levantar alguns questionamentos sobre os benefícios e incentivos que a IES deveria implantar junto aos seus colaboradores que, com certeza, geraria um clima organizacional mais adequado e favorável, com a ocorrência de maior motivação e satisfação junto aos integrantes da Instituição.

Caso as chefias da IES desejassem centrar seus esforços na criação de um ambiente de trabalho que satisfaça seus colaboradores, teriam, naturalmente, a obtenção de maior qualidade na prestação de serviços e maior satisfação dos clientes internos e externos.

Entendendo que essa perspectiva de melhoria esteja baseada em alguns princípios como:

- a) imbuir nos integrantes da IES a crença genuína que os mesmos são imprescindíveis para o sucesso do negócio, devendo ser explicitado para que todos sejam valorizados e tratados com profundo respeito;
- b) abrir canais de comunicação ativa entre as chefias e os colaboradores, para que todos possam participar diretamente e contribuir na tomada de decisão e influir nas decisões que os afetam.

Fundamental também praticar um estilo de gestão mais democrático, onde a equidade e a justiça se perpetuem, havendo respeito e admiração da chefia da IES em relação aos seus colaboradores.

Finalmente, faz-se necessário lançar um questionamento sobre o quanto afeta a qualidade dos serviços prestados de uma IES, quando seus colaboradores não se sentem totalmente satisfeitos e motivados na busca de objetivos predeterminados coletivamente.

6.2 RECOMENDAÇÕES

Em conformidade com as informações obtidas na pesquisa e com o intuito de colaborar realmente com a Instituição, recomendam-se os seguintes pontos a serem observados pelos dirigentes da IES:

- maior organização estrutural e melhor decisão dos espaços (*lay-out*);
- elaboração de estratégias de longo prazo com a participação e consulta a todos os integrantes;
- maior reconhecimento e valorização do seu capital intelectual; no que se refere principalmente a carga horária, dedicação exclusiva e criação de grupos de pesquisa;

- maior comprometimento e participação das chefias com a educação, devendo haver a exclusão do caráter partidário;
- melhores esclarecimentos sobre os rumos que deverão ser tomados pela IES;
- ampliação da comunicação, diálogo e transparência entre as chefias e os colaboradores;
- realização com mais frequência de confraternizações e eventos e maior intercâmbio entre os integrantes da IES;
- praticar uma política de RH adequada, com maiores benefícios e melhores salários e valor de hora-aula, implantação do plano de carreira, melhores condições de trabalho e ampliação dos benefícios e incentivos, além de maior apoio a professores que saem para estudos de aperfeiçoamento;
- criar programas para desenvolver o tripé básico da IES, qual seja ensino, pesquisa e extensão.

Após análise dos dados, entende-se que há necessidade de serem desenvolvidas novas pesquisas, portanto sugerem-se as seguintes:

- melhoria da qualidade de vida na IES e sua relação com a produtividade;
- diagnóstico de cultura da IES;
- expectativas dos profissionais da IES em relação à política de recursos humanos e suas influências na qualidade dos serviços;
- benefícios e incentivos que trariam maior motivação e satisfação aos colaboradores da IES;
- a influência do estilo de liderança gerencial no clima organizacional da IES;
- o impacto da implantação de um programa de qualidade no clima organizacional da IES;
- o impacto da mudança estrutural no clima organizacional da IES;
- o processo decisório e sua relação com o clima organizacional da IES;
- o sistema de comunicações e suas implicações no clima organizacional na IES;
- comprometimento na IES e verificação da produtividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATEMANN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**. São Paulo : Atlas, 1998.

BENEDICT, R. The meaning of culture, p. 56-66. In : WEBER, R. A. (Dir.). **Culture and management**. Homewood : Irwin, 1969.

BERGAMINI, Cecilia W. **Desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo : Atlas, 1987.

BRANDÃO, Euro. **Universalidade e transcendência**. Curitiba : Champagnat, 1996.

CHAMPION, Dean J. **A sociologia das organizações**. São Paulo : Saraiva, 1979.

CHANLAT, Jean François (org.). **O indivíduo na organização**. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1996. v. I.

_____. **O indivíduo na organização**. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1996. v. II.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo : Makron Books, 1993.

_____. **Gerenciando pessoas** : o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo : Makron Books, 1994.

COLBARI, Antonia *et al.* **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis – RJ : Vozes, 1996.

COLOSSI, Nelson. **Clima organizacional**. Florianópolis : CPGA/UFSC, 1991, Texto de uso CPGA/UFSC.

FARIA, Nivaldo M. **Organização do trabalho**. São Paulo : Atlas, 1984.

FERREIRA, Paulo P. **Administração de pessoal**. São Paulo : Atlas, 1988.

FLEURY, Maria T. L.; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1996.

FREITAS, Maria E. **Cultura organizacional** : grandes temas. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, jul./set. 1991.

GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M.; DONNELLY, James H. **Organizações** : comportamento, estrutura e processos. São Paulo : Atlas, 1981.

GIL, Antonio C. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1994.

KEITH, Davis; NEWSTRON, John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo : Pioneira, 1992. v. 1.

KOLB, A. *et al.* **Psicologia organizacional** : uma abordagem vivencial. São Paulo : Atlas, 1991.

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

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. São Paulo : Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 2000.

MCCLELLAND, Davi-C.; BURHAM, David. **O poder é o grande motivador**. Coleção Harvard de Administração. São Paulo : Nova Cultura, 1986.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR., Paul H. **Administração** : conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo : Harbra, 1998.

MEYER JR. Victor. A busca da qualidade nas instituições universitárias. **Enfoque**, 4 (10) : 18, 21 set. 1993.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social** : teoria, método e criatividade. 8. ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 1998.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo : Saraiva, 1999.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo : Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Anselmo de. **Abertura política e democratização interna nas universidades brasileiras**. Florianópolis, 1990. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, 1990.

PENTEADO, J. R. W. **Técnica de chefia e liderança**. 9. ed. São Paulo : Pioneira, 1992.

PERROW, Charles. Organizational prestige : some functions and disfunctions. Chicago, **American Journal of Sociology**, 66 : 335-41, 1961.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro : LCT, 1998.

_____. **Administração** : mudanças e perspectivas. São Paulo : Saraiva, 2000.

ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary. **Administração**. Rio de Janeiro : Prentice-Hall, 1996.

ROCHER, G. **Introduction à la sociologie générale**. Montreal : HMH, 1968. 3 v.

SIMOR, Paulo C. **O processo de avaliação institucional da Universidade de Passo Fundo** : percepções de seus dirigentes, 1994-1998. Florianópolis, 2000, 180 p. Dissertação (Mestrado em Políticas e Gestão Institucional), Universidade Federal de Santa Catarina.

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

SOUZA, Paulo N. P.; SILVA, Eurides B. **Como entender e aplicar a nova LDB** (Lei n. 9.394/96). São Paulo : Pioneira, 1998.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

TOLEDO, Flávio. **Administração de pessoal**. 6. ed. São Paulo : Atlas, 1981.

WAGNER, John; HOLLENBECK, Hohn R. **Comportamento organizacional**. São Paulo : Saraiva, 1999.

BIBLIOGRAFIAS

- ANGELINI, Flávio; MILONE, Giuseppe. **Estatística geral**. São Paulo : Atlas, 1993.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis : UFSC, 1998.
- BARÇANTE, Luiz C.; CASTRO, Guilherme C. **Ouvindo a voz do cliente interno**. 2. ed. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1995.
- CHIAVENATTO, Idalberto. **Administração dos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro : Campus, 1999.
- _____. **Recursos humanos**. 4. ed. São Paulo : Atlas, 1997.
- COLOMBO, Cíliana Regina. **A qualidade de vida de trabalhadores da construção civil numa perspectiva holístico-ecológica** : vivendo necessidades no mundo trabalho-família. Florianópolis, 1999. 203 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.
- DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João (org.). **“Recursos” humanos e subjetividade**. Petrópolis : Vozes, 1996.
- DE MORI, Flávio (org.). **Administrando pequenos negócios**. Florianópolis, SC : Escola de Novos Empreendedores da UFSC, 1998.
- DAVIS, Keith; NEWSTRON, John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo : Pioneira, 1992.
- DUBRIN, Andrew J. **Princípios de administração**. Rio de Janeiro : LTC, 1996.
- FARIA, A. N. **Organização e métodos**. 2. ed. Rio de Janeiro : LTC, 1989.
- FERNANDES, Eda. **Qualidade de vida no trabalho**. Salvador : Casa da qualidade, 1996.
- FERREIRA, Aurélio B. H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. Rio de Janeiro : Nova Fronteira, 1995.

FURLANI, Dionice. **As necessidades humanas básicas de trabalhadores noturnos permanentes de um hospital geral frente ao não atendimento da necessidade de sono**. Florianópolis, 1999. 129 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Catarina.

HAMPTON, David R. **Administração** : comportamento organizacional. São Paulo : Makron Books, 1991.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo : EDU/UDUSP, 1979.

KUGELMASS, Joel. **Teletrabalho** : novas oportunidades para o trabalho flexível. São Paulo : Atlas, 1996.

LIKERT, R. **A Organização humana**. São Paulo : Atlas, 1975.

_____. **Novos padrões de administração**. São Paulo : Pioneira, 1971.

LITWIN, George H. **Climate and motivation** : an experimental study. EUA : Prentice-Hall, 1971.

MATOS, Francisco G. **Estratégia de empresa**. São Paulo : Makron Books, 1993.

MOREIRA, Joaquim M. **A ética empresarial no Brasil**. São Paulo : Pioneira, 1999.

NAZARETH, Helenalda. **Curso básico de estatística**. 4. ed. São Paulo : Ática, 1991.

OLIVEIRA, Marco A. **Pesquisa de clima interno nas empresas** : o caso dos desconfiômetros avariados. Equipe Técnica da OBI. 2. ed. São Paulo : Nobel, 1995.

PATRÍCIO, Zuleica M.; CASAGRANDE, Jacir L.; ARAÚJO Marízia F. de (org.). **Qualidade de vida do trabalhador** : uma abordagem qualitativa do ser humano através de novos paradigmas. Florianópolis : Editora do Autor, 1999.

PILARES, Valmir. **Recursos humanos** : (des) considerações gerais. São Paulo : Nobel, 1991.

PINTO, Marli Dias de S. **Percepção de alunos acerca da avaliação institucional da UFSC** : do desinteresse à vontade de participar. Florianópolis, 2000, 115 p. Dissertação (Mestrado em Políticas e Gestão Institucional), Universidade Federal de Santa Catarina.

RIBEIRO, Carlos R. M. **A empresa holística**. 3. ed. São Paulo : Editarg, 1992.

RICHARD, Normann. **Administração de serviços** : estratégia e liderança na empresa de serviços. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1993.

RICHARDSON, Robert. **Pesquisa social** : métodos e técnicas. São Paulo : Atlas, 1986.

RIZZATTI, Gerson. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina** : contribuição para implantação do programa de qualidade. Florianópolis, 1995. 217 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

SERSON, José. **Curso básico de administração de pessoal**. 7. ed. São Paulo : LTR, 1983.

SPIEGEL, Murray R. **Estatística**. 3. ed. São Paulo : Makron Books, 1994.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro : Prentice-Hall, 1992.

TROMPENAARS, Fons. **Nas ondas da cultura**. São Paulo : Educator, 1993.

TSUKAMOTO, Y. **Vai ser, não foi?** São Paulo : Inovações, 1992.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**. São Paulo : Futura, 1999.

ZIEMER, Roberto. **Mitos organizacionais** : o poder invisível na vida das empresas. São Paulo : Atlas, 1996.

ANEXOS

ANEXO A

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
PESQUISA CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA UNIVERSIDADE DE SANTA CATARINA
MESTRANDO: ADRIANO ANTONIO BAUER
ORIENTADORA: ZULEICA MARIA PATRÍCIO, DRA.

Florianópolis (SC), 23 de novembro de 1999

Ilmo. Sr.
MD. Diretor-Presidente
Instituição de Ensino Superior X

Prezado Senhor,

Conforme V.Sa. sabe, estou na fase de estruturação final do projeto de dissertação do mestrado em Administração, que estou cursando junto à Universidade Federal de Santa Catarina.

Conforme orientação metodológica, solicito autorização para realização de pesquisa sobre Clima Organizacional nesta IES.

Solicito também a autorização de V.Sa. para divulgação e publicação dos resultados obtidos, considerando os aspectos éticos da pesquisa, que são os seguintes:

- * os sujeitos aderem voluntariamente ao estudo, cientes de sua natureza e circunstância que envolvem o processo de estudo;
- * os sujeitos não serão expostos a riscos maiores que os ganhos advindos do estudo; a identidade dos sujeitos e da IES serão protegidas;
- * os sujeitos deverão ser tratados respeitosamente (incluo aqui o não registro de dados que o sujeito não esteja de acordo em revelar);
- * os resultados serão baseados nos dados sem distorções e serão apresentados na IES antes de publicados.

Informo que minha pesquisa visa fornecer subsídios à Direção desta IES para implantar programas bem como realização de novas propostas e mudanças que sejam necessárias.

Sendo assim, solicito seu deferimento.

Atenciosamente,

Adriano A. Bauer
Mestrando em Administração

ANEXO B

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
PESQUISA CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA UNIVERSIDADE DE SANTA CATARINA
MESTRANDO: ADRIANO ANTONIO BAUER
ORIENTADORA: ZULEICA MARIA PATRÍCIO, DRA.

Florianópolis (SC), 23 de novembro de 1999

Ilmo. Sr.
MD. Diretor-Acadêmico
Instituição de Ensino Superior X

Prezado Senhor,

Conforme V.Sa. sabe, estou na fase de estruturação final do projeto de dissertação do mestrado em Administração, que estou cursando junto à Universidade Federal de Santa Catarina.

Conforme solicitação de minha professora orientadora, Dra. Zuleica Maria Patrício, solicito autorização para realização de pesquisa sobre Clima Organizacional nesta IES.

Solicito também a autorização de V.Sa. para divulgação e publicação dos resultados obtidos, considerando os aspectos éticos da pesquisa, que são os seguintes:

- * os sujeitos aderem voluntariamente ao estudo, cientes de sua natureza e circunstância que envolvem o processo de estudo;
- * os sujeitos não serão expostos a riscos maiores que os ganhos advindos do estudo; a identidade dos sujeitos e da IES serão protegidas;
- * os sujeitos deverão ser tratados respeitosamente (incluo aqui o não registro de dados que o sujeito não esteja de acordo em revelar);
- * os resultados serão baseados nos dados sem distorções e serão apresentados na IES antes de publicados.

Informo que minha pesquisa visa fornecer subsídios à Direção desta IES para implantar programas bem como realização de novas propostas e mudanças que sejam necessárias.

Sendo assim, solicito seu deferimento.

Atenciosamente,

Adriano A. Bauer
Mestrando em Administração

ANEXO C

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
PESQUISA **CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA UNIVERSIDADE DE SANTA CATARINA**
MESTRANDO: ADRIANO ANTONIO BAUER
ORIENTADORA: ZULEICA MARIA PATRÍCIO, DRA.

TERMO DE ACEITE

Aceitando os preceitos éticos apresentados, autorizo Adriano Antonio Bauer a realizar seus estudos nesta IES, sendo-lhe permitido acesso para observação e entrevista junto aos funcionários técnico-administrativos e docentes que concordarem em participar do estudo sobre clima organizacional.

Diretor Presidente

ANEXO D

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
PESQUISA **CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA UNIVERSIDADE DE SANTA CATARINA**
MESTRANDO: ADRIANO ANTONIO BAUER
ORIENTADORA: ZULEICA MARIA PATRÍCIO, DRA.

TERMO DE ACEITE

Aceitando os preceitos éticos apresentados, autorizo Adriano Antonio Bauer a realizar seus estudos nesta IES, sendo-lhe permitido acesso para observação e entrevista junto aos funcionários técnico-administrativos e docentes que concordarem em participar do estudo sobre clima organizacional.

Diretor Acadêmico

ANEXO E

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
 CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
 CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
 PESQUISA CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA UNIVERSIDADE DE SANTA CATARINA
 MESTRANDO: ADRIANO ANTONIO BAUER
 ORIENTADORA: ZULEICA MARIA PATRÍCIO, DRA.

CARTA DE APRESENTAÇÃO E SOLICITAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO

Professor

Florianópolis, de _____ de 1999.

Ilmo. Senhor

.....
 Professor contratado pela IES

Estou realizando junto a esta IES para a qual trabalho uma pesquisa para dissertação de mestrado no Curso de Pós-Graduação de Mestrado em Administração da UFSC.

O estudo tem o título de "Clima Organizacional numa Universidade de Santa Catarina", e é orientado pela Doutora Zuleica Maria Patrício.

Para realização do estudo entrevistarei alguns dos funcionários e professores que concordarem em participar do estudo.

Assim sendo, solicito sua participação como sujeito do estudo que realizarei.

Saliento a pretensão de que estes momentos do estudo interfiram de forma mínima no desenvolvimento das suas atividades, e também os seguintes preceitos éticos que seguirei:

- * os sujeitos aderem voluntariamente ao estudo, cientes da sua natureza e circunstâncias que envolve o processo de estudo;
- * os sujeitos não serão expostos a riscos maiores que os ganhos advindos do estudo;
- * a identidade dos sujeitos e da empresa serão protegidas (pode ser de escolha do sujeito um nome fictício para representá-lo);
- * os sujeitos deverão ser tratados respeitosamente (incluo aqui o não registro de dados que o sujeito não esteja de acordo);
- * os resultados serão baseados nos dados sem distorções;
- * os resultados serão apresentados na empresa antes de serem publicados.

Atenciosamente

Adriano Antonio Bauer

ANEXO F

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
 CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
 CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
 PESQUISA CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA UNIVERSIDADE DE SANTA CATARINA
 MESTRANDO: ADRIANO ANTONIO BAUER
 ORIENTADORA: ZULEICA MARIA PATRÍCIO, DRA.

CARTA DE APRESENTAÇÃO E SOLICITAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO Funcionários técnico-administrativos

Florianópolis, de _____ de 1999.

Ilmo. Senhor

.....
 Funcionário técnico-administrativo contratado pela IES

Estou realizando junto a esta IES para a qual trabalho uma pesquisa para dissertação de mestrado no Curso de Pós-Graduação de Mestrado em Administração da UFSC.

O estudo tem o título de "Clima Organizacional numa Universidade de Santa Catarina", e é orientado pela Doutora Zuleica Maria Patrício.

Para realização do estudo entrevistarei alguns dos funcionários e professores que concordarem em participar do estudo.

Assim sendo, solicito sua participação como sujeito do estudo que realizarei.

Saliento a pretensão de que estes momentos do estudo interfiram de forma mínima no desenvolvimento das sua atividades, e também os seguintes preceitos éticos que seguirei:

- * os sujeitos aderem voluntariamente ao estudo, cientes da sua natureza e circunstâncias que envolve o processo de estudo;
- * os sujeitos não serão expostos a riscos maiores que os ganhos advindos do estudo;
- * a identidade dos sujeitos e da empresa será protegida (pode ser de escolha do sujeito um nome fictício para representá-lo);
- * os sujeitos deverão ser tratados respeitosamente (incluo aqui o não registro de dados que o sujeito não esteja de acordo);
- * os resultados serão baseados nos dados sem distorções;
- * os resultados serão apresentados na empresa antes de serem publicados.

Atenciosamente

 Adriano Antonio Bauer

ANEXO G

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
PESQUISA **CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA UNIVERSIDADE DE SANTA CATARINA**
MESTRANDO: ADRIANO ANTONIO BAUER
ORIENTADORA: ZULEICA MARIA PATRÍCIO, DRA.

TERMO DE ACEITE DE PARTICIPAÇÃO NO ESTUDO

Professor

Ciente do conteúdo e preceitos éticos da pesquisa a ser realizada nesta IES, concordo em participar das entrevistas sobre Clima Organizacional.

Professor

ANEXO H

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
PESQUISA **CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA UNIVERSIDADE DE SANTA CATARINA**
MESTRANDO: ADRIANO ANTONIO BAUER
ORIENTADORA: ZULEICA MARIA PATRÍCIO, DRA.

TERMO DE ACEITE DE PARTICIPAÇÃO NO ESTUDO

Funcionário Técnico-Administrativo

Ciente do conteúdo e preceitos éticos da pesquisa a ser realizada nesta IES, concordo em participar das entrevistas sobre Clima Organizacional.

Funcionário técnico-administrativo

ANEXO I

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
PESQUISA CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA UNIVERSIDADE DE SANTA CATARINA
MESTRANDO: ADRIANO ANTONIO BAUER
ORIENTADORA: ZULEICA MARIA PATRÍCIO, DRA.

DECLARAÇÃO

Eu, professor desta IES, aceito participar do estudo e autorizo o mestrando Adriano Antonio Bauer, a utilizar os dados coletados na presente pesquisa conforme carta de apresentação do estudo (em anexo).

Sujeito da pesquisa

Eu, Adriano Antonio Bauer, mestrando da Universidade Federal de Santa Catarina, comprometo-me a utilizar o conteúdo das informações coletadas na presente pesquisa de forma sigilosa, mantendo o anonimato dos participantes, bem como não publicar dados que não forem de acordo com a vontade dos mesmos.

Pesquisador, AAB

Atenciosamente, Adriano Antonio Bauer

Florianópolis, novembro de 1999.

ANEXO J

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
PESQUISA CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA UNIVERSIDADE DE SANTA CATARINA
MESTRANDO: ADRIANO ANTONIO BAUER
ORIENTADORA: ZULEICA MARIA PATRÍCIO, DRA.

DECLARAÇÃO

Eu,
funcionário técnico-administrativo desta IES, aceito participar do estudo e autorizo o mestrando Adriano Antonio Bauer, a utilizar os dados coletados na presente pesquisa conforme carta de apresentação do estudo (em anexo).

Sujeito da pesquisa

Eu, Adriano Antonio Bauer, mestrando da Universidade Federal de Santa Catarina, comprometo-me a utilizar o conteúdo das informações coletadas na presente pesquisa de forma sigilosa, mantendo o anonimato dos participantes, bem como não publicar dados que não forem de acordo com a vontade dos mesmos.

Pesquisador, AAB

Atenciosamente, Adriano Antonio Bauer

Florianópolis, novembro de 1999.

ANEXO L

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
PESQUISA CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA UNIVERSIDADE DE SANTA CATARINA
MESTRANDO: ADRIANO ANTONIO BAUER
ORIENTADORA: ZULEICA MARIA PATRÍCIO, DRA.

FORMULÁRIO DE PESQUISA

Objetivo da pesquisa: "conhecer as percepções dos funcionários técnico-administrativos e docentes de uma Universidade de Santa Catarina sobre o Clima Organizacional de sua IES".

IDENTIFICAÇÃO DO SUJEITO:

Codinome:

Idade:

Escolaridade:

Categoria Profissional (função):

- Atividade funcional que desenvolve nesta IES:
- Atividade funcional que desenvolveu em outras empresas:

Tempo de atuação na empresa:

QUESTÕES NORTEADORAS:

1) Como você percebe o clima organizacional nesta IES?

(Considerar no andamento da entrevista as categorias da literatura: imagem e avaliação institucional, desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos, organização e condições de trabalho, relacionamento interpessoal, sucessão político-administrativa e comportamento das chefias e satisfação pessoal).

2) O que você propõe para melhoria do clima organizacional nesta IES?

3) Você gostaria de comentar mais alguma coisa relacionada com a entrevista?