



Clima Organizacional: estudo aplicado na Pró-reitoria de Administração da Universidade Estadual de Ponta Grossa

Carlos Ubiratan do Costa Schier
Rúbia Carla Maier Biscaia
Rosemary Aparecida Martins Roberto
Gilmar Batista Mazurek
Ivo Mottin Demiate
Paulo Cesar Machado Lemos

RESUMO

Percebe-se a preocupação da gestão de pessoas com a satisfação e qualidade do ambiente de trabalho. Este estudo tem por objetivo analisar o clima organizacional na pró-reitoria de Administração da Universidade Estadual de Ponta Grossa. Para tanto, realizou-se uma pesquisa quantitativa e qualitativa com os servidores e gestores da pró-reitoria de Administração. Uma pesquisa piloto para avaliação do clima organizacional em uma instituição pública. Após aplicada a pesquisa, os resultados apontaram fatores importantes em relação ao clima organizacional na universidade. Conclui-se que os servidores estão satisfeitos com o clima organizacional nos setores que estão atuando, porém existem alguns fatores que devem ser observados para melhorias.

Palavras-chave: Pesquisa de clima organizacional; Gestão de pessoas; Universidade pública.

ABSTRACT

One can see the concern of people management with the satisfaction and quality of the work environment. This study aims to analyze the organizational climate in the Dean of Administration at the State University of Ponta Grossa. For that, a quantitative and qualitative research was carried out with the servants and managers of the Administration pro-rectory. A pilot survey to assess the organizational climate in a public institution. After applying the research, the results pointed out important factors in relation to the organizational climate at the university. It is concluded that the servers are satisfied with the organizational climate in the sectors that are working, but there are some factors that must be observed for improvements.

Keywords: Organizational climate survey; People management; Public university.

1 INTRODUÇÃO

O clima organizacional tem se tornado um tema importante para descrever percepções das pessoas em relação ao ambiente de trabalho. Sendo, portanto, relevante compreender suas

propriedades, aspectos conceituais, fatores e indicadores. É importante ressaltar que a identificação do clima organizacional, segundo Ferreira (2017) pode ajudar na melhoria da eficiência organizacional, pois infere na criação de um ambiente que satisfaça as necessidades dos colaboradores, ao mesmo tempo que canaliza os comportamentos em direção ao atingimento dos objetivos organizacionais.

A Pesquisa de Clima Organizacional é uma ferramenta estratégica que proporciona informações relevantes para a identificação de necessidades de planejamento e desenvolvimento, assim como aplicação de ações e ajustes aos processos operacionais e organizacionais com base na percepção dos colaboradores no contexto laboral em termos de ambiente de trabalho, motivação, *feedback*, estrutura física, material e tecnológica, integração de atividades, trabalho em equipe, qualidade de vida no trabalho, plano de carreira, racionalização de processos e custos. Segundo Dutra (2019) o conjunto de informações de uma pesquisa de clima constitui insumo importante para o direcionamento da gestão de pessoas.

A aplicação da Pesquisa de Clima Organizacional como recurso para aprimoramento e qualificação na gestão permite a aplicação de outras ferramentas estratégicas que contribuem na obtenção de resultados relevantes nos processos operacionais, como: análise SWOT e o ciclo PDCA.

Esta pesquisa foi realizada na Pró-reitoria de Administração da Universidade Estadual de Ponta Grossa (PROAD/UEPG) e se justifica na medida que se entende a importância do órgão na gestão estratégica, operacional e organizacional da instituição. Isto demanda que processos, atividades e recursos (humanos, materiais, tecnológicos e financeiros), estejam em consonância e integrados para que os objetivos institucionais sejam plenamente alcançados e a produtividade seja efetiva.

Neste estudo tem por objetivo analisar o clima organizacional na Pró-reitoria de Administração da Universidade Estadual de Ponta Grossa. Através da aplicação de pesquisa de clima organizacional, buscando diagnosticar a situação atual do clima organizacional da PROAD-UEPG e assim propor ajustes e definir processo de implantação e manutenção de medidas de melhoria.

Evidencia-se que Pesquisa de Clima Organizacional aplicada na PROAD-UEPG como relevante para o aprimoramento de controles, agilização de processos e para obtenção dos resultados qualitativos e operacionais inerentes à responsabilidade, importância e de competência do órgão no contexto institucional.

2 PESQUISA CLIMA ORGANIZACIONAL

O estudo do clima organizacional é relevante para compreender o ambiente de trabalho e como está correlacionado ao comportamento das pessoas, assim como sua qualidade de vida e o reflexo que isso terá no desempenho das instituições. Considera-se uma série de fatores conforme aponta Ferreira (2017): à empresa (modo de gestão, missão, comunicação interna, forma de tomada de decisão), aos contatos dos empregados com a liderança e à política de gestão de pessoas (práticas de valorização dos funcionários, por exemplo). Sendo as pessoas elemento fundamental nessa análise, o homem é seu componente principal e indispensável e, por sua vez, procura atender às expectativas da organização em troca da possibilidade da satisfação de seus desejos de realização profissional (RIZETTI, 2002).

Um dos primeiros estudos de clima foi de Litwin e Stinger (1968) que definem clima organizacional como propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido pelas pessoas que trabalham nesse ambiente e que influenciam sua motivação e comportamentos. Em seu estudo analisaram nove fatores organizacionais, sendo: estrutura, responsabilidade, cooperação, conflito, desafio, recompensa, relacionamento, identidade e padrões.

Uma pesquisa de clima organizacional tem como principal objetivo analisar a percepção dos funcionários sobre a organização. Para Rizatti (2002) a questão do clima organizacional não é responsabilidade de um só indivíduo ou de um único departamento, mas, sim, de todos, e deve orientar a maneira de pensar e agir de toda a instituição, desenvolvendo esforços na direção dos objetivos e na busca da melhoria do clima organizacional.

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta importante para a gestão, pois irá possibilitar a identificação de como as pessoas se sentem em relação ao trabalho e como está sua satisfação em relação ao mesmo. Trata-se de uma análise do ambiente em seus mais diversos aspectos, sendo possível apontar os pontos fortes e fracos das instituições, e assim, implementar ações de melhoria neste ambiente. Segundo Dutra (2019, p. 354) a pesquisa de clima pode ser ainda uma grande aliada em processos de mudança organizacional com eficiência, eficácia e qualidade.

A análise do “clima de tempos em tempos é fundamental para aparar as arestas e manter um ambiente harmonioso e positivo na organização, levando as pessoas a realizar seu trabalho com eficiência e eficácia” (DUTRA, 2019, p. 358).

Considerando a gestão pública que impera a burocracia e os interesses políticos acabam por interferir a atuação da área de gestão de pessoas. Essas organizações não só diferenciam em estrutura e processos, como também em posicionamentos e desempenho do seu pessoal. Rizetti (2002) realizou uma pesquisa que permitiu avaliar o clima organizacional nas universidades federais do sul do Brasil, onde em seu modelo forneceu dados importantes para a reavaliação e reestruturação de aspectos organizacionais como as política estratégias dos recursos humanos, política de assistência e benefícios, estrutura, tecnologias educacionais, liderança, capacitação, planejamento institucional, processo decisório, comunicação, conflito de interesse, avaliação institucional, qualidade do ensino, entre outros.

3 METODOLOGIA

Para atender os objetivos deste estudo foi realizada uma pesquisa sobre o clima organizacional com os colaboradores da PROAD/UEPG.

Esta pesquisa pode ser classificada quanto a sua natureza como aplicada, para Parra Filho e Santos (1998) a pesquisa aplicada objetiva a utilização prática, portanto, trata-se de uma pesquisa que demonstra contribuições já existentes. Quanto a abordagem é qualitativa, pois leva em consideração opiniões e dados obtidos em entrevistas e documentos sem que necessitem de tratamento estatístico (OLIVEIRA, 1997). E quantitativa, pois caracteriza-se pelo emprego da quantificação na coleta de dados e no seu tratamento através de técnicas estatísticas (RICHARDSON, 1999).

No que diz respeito aos objetivos, se classifica como pesquisa exploratória, que, segundo Gil (2006) tem a finalidade de expor e dar maior entendimento de um determinado problema. Classifica-se também como descritiva, por observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou

fenômenos sem manipulá-los, estudando fatos e fenômenos do mundo físico e especialmente do mundo humano, sem a interferência do pesquisador. De acordo com os procedimentos técnicos, pode ser classificada como bibliográfica, que de acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007) busca explicações do problema baseando-se em referências teóricas já publicadas em documentos.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas e aplicação de questionários, com questões inerentes à Pesquisa de Clima Organizacional, orientadas por meio de um roteiro semiestruturado com os colaboradores da PROAD-UEPG.

Para coleta de dados foi elaborado questionário aplicado aos colaboradores do órgão através de formulário pelo google, com 22 perguntas objetivas e 2 perguntas descritivas que versavam sobre o clima organizacional. Também foi aplicada pesquisa aos gestores responsáveis pelo órgão a fim de esclarecer pontos relevantes. Foi disponibilizado para os respondentes o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido -TCLE para conhecimento do teor e objetivos e concordância em participar da pesquisa. Do universo de 38 servidores foram aplicados 32 questionários, haja vista a não aplicação da pesquisa aos quatro gestores (que responderam questionário específico), ao Pró-Reitor de Assuntos Administrativos e sua Secretária. Foram obtidas 19 respostas, o que significa 59,38% do universo pesquisado.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apresenta-se os resultados da pesquisa realizada com os servidores e com os gestores investigados nessa pesquisa. A pesquisa de clima organizacional serve como diagnóstico para identificação das melhores práticas e revela pontos que necessitem de melhorias, assim compreender o que precisa continuar fazendo e o que deve ser melhorado em relação ao ambiente de trabalho.

4.1 PESQUISA COM SERVIDORES

A primeira etapa da pesquisa foi realizada com os servidores do órgão objeto deste estudo. Primeiramente, buscou-se informações sobre se os pesquisados possuíam todas as informações necessárias ao desenvolvimento de suas atividades, conforme gráfico 1.

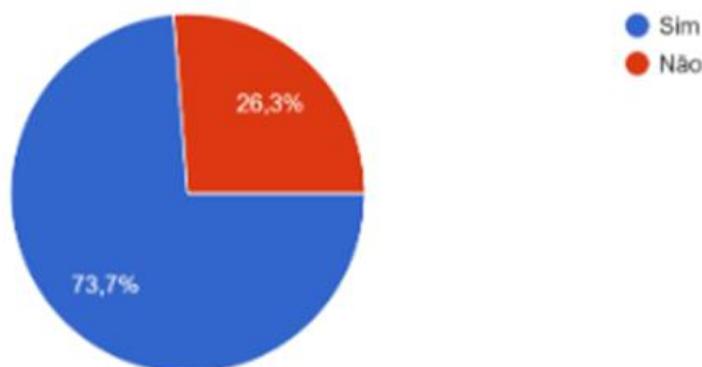


Gráfico 1 – Informações sobre atividade

Fonte: Autores, 2023.

Observa-se que os servidores na maioria recebem as informações necessárias para o cumprimento de suas atividades. Então, verificou-se essas informações recebidas para execução do trabalho são consistentes e no tempo hábil necessário para uso conforme gráfico 2.

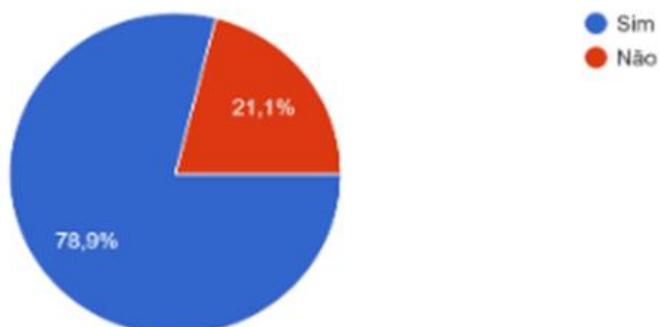


Gráfico 2 – Informações consistentes

Fonte: Autores, 2023

Verifica-se que a maioria julga receber as informações consistentes e no tempo para executar suas tarefas.

Em relação a importância das atividades desenvolvidas no resultado do seu setor, todos os pesquisados afirmaram ter ciência da importância de suas atividades para o resultado do seu setor dentro da universidade. Então foi perguntado se está exercendo alguma atividade que julga não ser de sua responsabilidade ou do seu cargo atual, onde todos apontaram exercer atividades condizentes com a sua função.

Quanto a dominar outras atividades no setor além da sua, 63% dos pesquisados afirmaram dominar outras atividades. Buscou-se informações sobre estrutura tecnológica e sistema de informação, conforme gráficos 3 e 4.

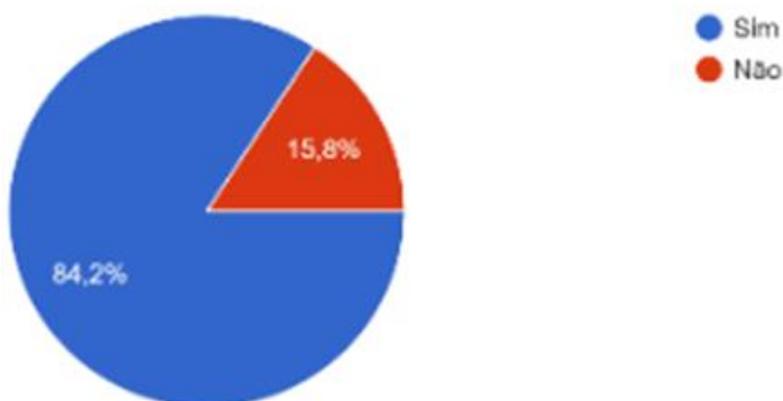


Gráfico 3 – Estrutura tecnológica

Fonte: Autores, 2023.

Quanto à estrutura tecnológica e material disponível para o desenvolvimento de suas atividades, a maioria julga ser suficiente para eficácia de seu trabalho

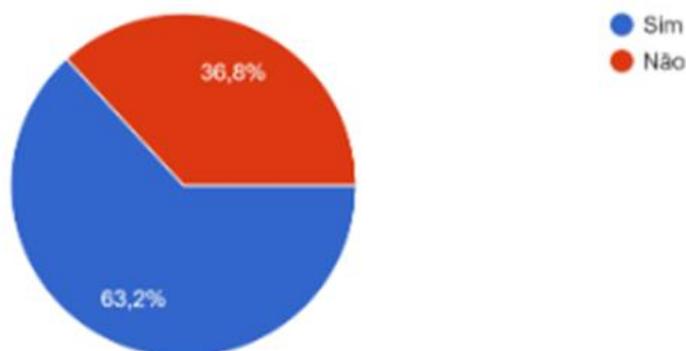


Gráfico 4 – Sistema de Informação
Fonte: Autores, 2023

Observa-se no gráfico 4 que alguns apontaram não ter acesso ou não saber usar o sistema de informação inerente a sua função. Esse é um aspecto que demanda atenção da instituição.

Quanto à realização de reuniões de trabalho, as quais são importantes para divulgação de informações, segue o gráfico 5.

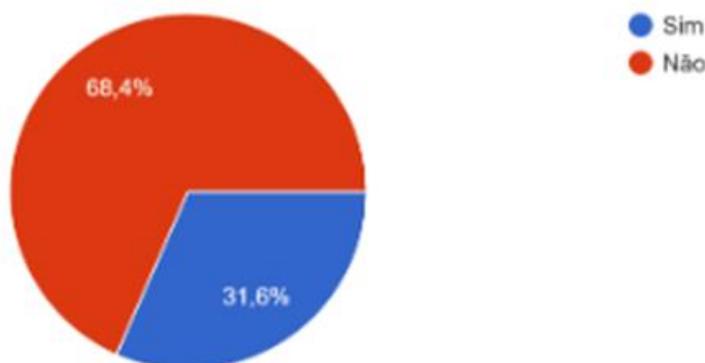


Gráfico 5 – Reuniões periódicas
Fonte: Autores, 2023

Nessa questão, seria importante os gestores atentarem às reuniões, pois momentos como esse são fundamentais para troca de informação e levantamento de necessidades no ambiente de trabalho. A maioria apontou não participar de reuniões periódicas.

Em relação ao acesso à informação e comunicações do seu setor, a maioria (90%) respondeu possuir acesso e que essas estão disponíveis para todos.

Ainda baseado na comunicação, perguntou-se como são informadas as alterações de procedimentos e processos no setor. Nessa questão foi apontado os seguintes aspectos:

- Repassados pela chefia verbalmente;
- Uso de aplicativos como whatsapp;
- Memorandos via SEI;
- Página eletrônica do setor;

Percebe-se que a maioria manifestou receber a informação verbalmente diretamente de seu chefe/diretoria de maneira informal. A utilização de mensagens pelo whatsapp foi outra forma apontada pela maioria.

Considerou-se a avaliação de desempenho institucional, onde foi perguntado se é objeto de *feedback* e discussão pelo superior, conforme gráfico 6.

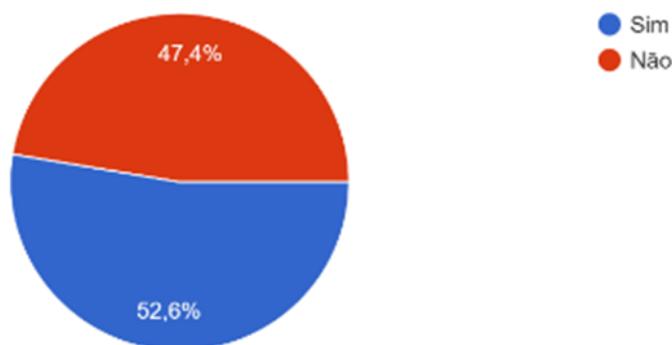


Gráfico 6 – Avaliação desempenho

Fonte: Autores, 2023

Nesse quesito, percebe-se divergências entre os pesquisados ao avaliar sobre o retorno das avaliações. Avaliação de desempenho é um processo importante de comunicação, analisando quão bem as atividades individuais estão sendo desenvolvidas no trabalho e onde necessita de melhorias.

Considerando se os critérios de avaliação de desempenho são justos, segue o gráfico das respostas.

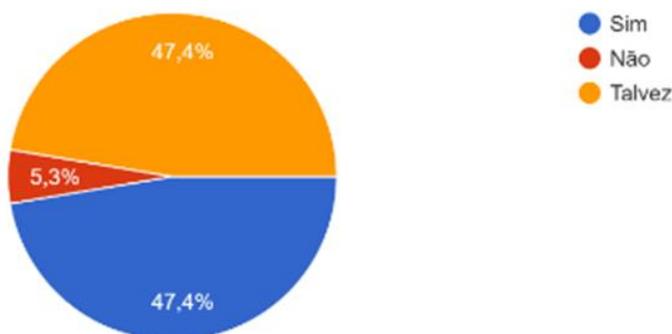


Gráfico 7 – Critérios de avaliação justos

Fonte: Autores, 2023

Verifica-se que se mantém a divergência nas respostas quanto à avaliação de desempenho. A instituição e seus gestores devem atentar a essa questão de avaliação, o *feedback* ao servidor é importante para essa analisar seu desempenho e identificar o que pode ser melhorado em suas atividades permitindo crescimento profissional, assim como pessoal.

Outro aspecto relevante para avaliação do clima organizacional é a qualidade de vida no trabalho (QVT). Ressalta-se que a universidade pesquisada possui um setor específico para a

QVT. Então foi perguntado se os servidores sabem do que se trata a QVT, o gráfico 8 apresenta as respostas.

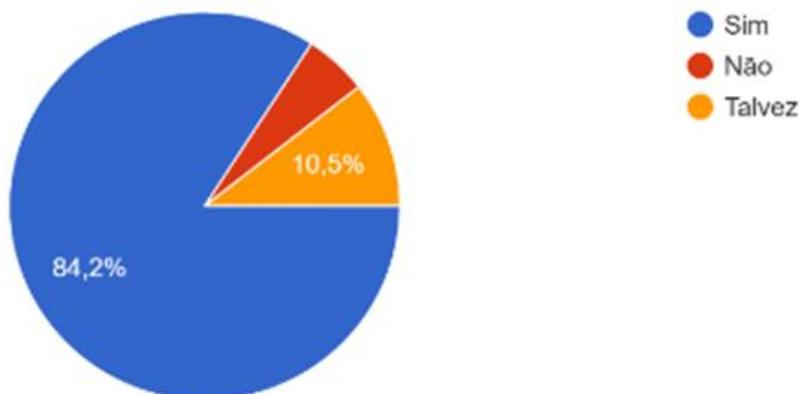


Gráfico 8 – Qualidade de Vida no trabalho
Fonte: Autores, 2023

Verifica-se que a maioria está ciente do que se trata a QVT, ao perguntar se estão felizes e satisfeitos com as atividades desempenhadas, todos manifestaram-se satisfeitos nessa questão. Apontando que as condições físicas do local de trabalho são adequadas, considerando a estrutura, equipamentos, iluminação etc.

Um aspecto importante da QVT é o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, em relação a esse equilíbrio, 94,7% manifestaram que o seu trabalho tem permitido manter esse equilíbrio.

Perguntou se existe esse sentimento de acomodado ou se o sentimento era motivado, conforme gráfico 9.

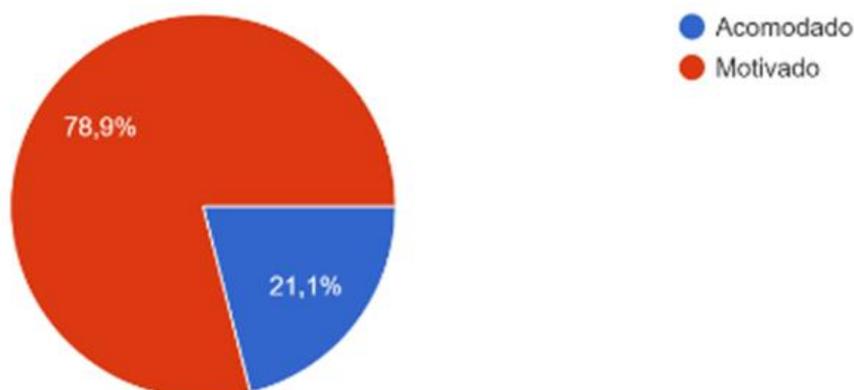


Gráfico 9 – Sentimento em relação ao trabalho
Fonte: Autores, 2023

A maioria julga estar motivado em relação ao seu trabalho. O clima organizacional está ligado aos sentimentos do colaborador com o seu ambiente de trabalho. No caso desses pesquisados, a maioria se sente motivado com suas atividades e com a QVT.

Em termos de carreira, buscou-se identificar quais seriam as pretensões, baseado principalmente nas limitações que são encontradas na gestão pública. As respostas se resumem em:

- Sempre crescer;

- Não tem como melhorar pelo plano de carreira atual da instituição;
- Buscar efetivação por concurso público (caso de servidores temporários);
- Manter as atividades no setor
- Desenvolver constantemente novas habilidades.

Considerando os fatores de riscos da atividade, de maneira geral, segue respostas.

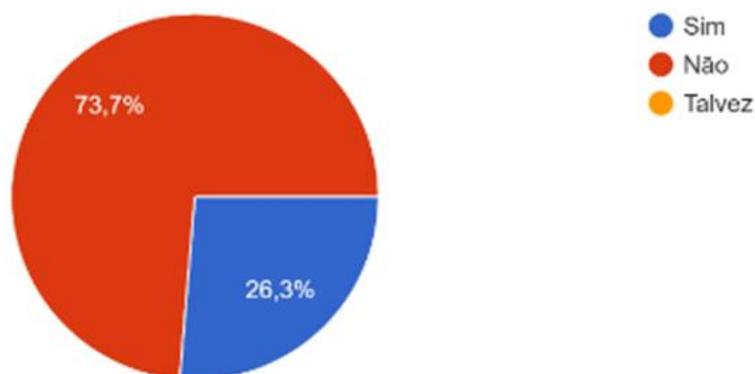


Gráfico 10 – Fatores de risco no trabalho
Fonte: Autores, 2023

Nesse quesito a maioria não identificou risco, porém é interessante a instituição rever esse aspecto, pois se obteve respostas afirmativas na questão de riscos, sendo importante levantar junto a esses setores que esses risco que podem estar influenciando no sentimento de bem estar no trabalho.

O gráfico 11 apresenta informações quanto a percepção dos pesquisados em relação aos pontos a serem melhorados no seu setor.

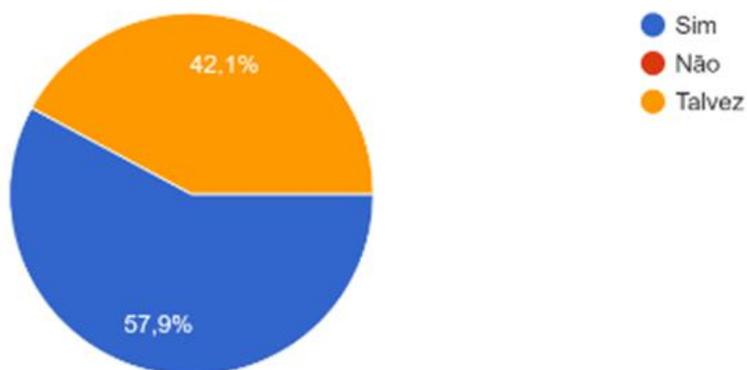


Gráfico 11 – Pontos a serem melhorados
Fonte: Autores, 2023

Essa é uma questão que demanda uma atenção da instituição, principalmente em buscar junto das equipes quais melhorias estão sendo necessárias.

Ao perguntar se existe a possibilidade de contribuir para a melhoria dos processos, percebe-se que no entendimento dos pesquisados existe essa possibilidade, conforme gráfico 12.

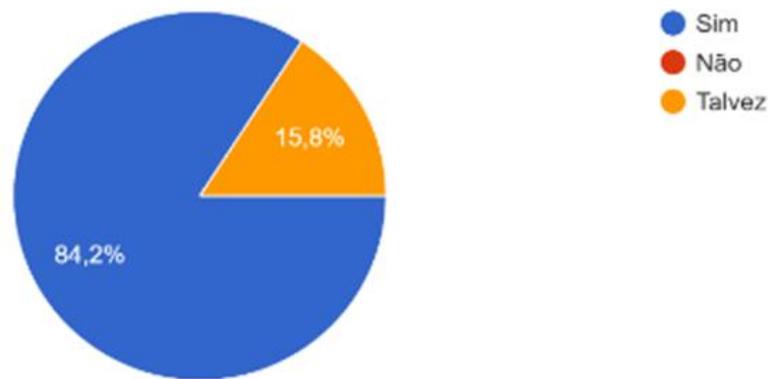


Gráfico 12 – Contribuição com o processo de trabalho
Fonte: Autores, 2023

O que pode estar faltando para a instituição é incentivar a atitude dos servidores em trazer essas melhorias para o dia a dia e inovação, pois os servidores afirmam poderem auxiliar na melhoria dos processos. A inexistência de reuniões pode estar afetando negativamente, pois não está dando espaço para os colaboradores exporem suas necessidades e opiniões.

Em relação a integração pessoal, perguntou se existem atividades que promovam a integração, conforme gráfico 13.

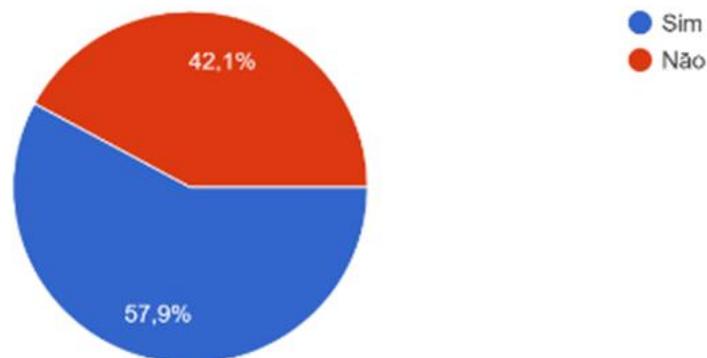


Gráfico 13 – Integração pessoal
Fonte: Autores, 2023

Verifica-se que a integração é mais um ponto que merece atenção dos gestores, sendo um aspecto relevante para melhoria do clima organizacional. Por fim, buscou-se informações sobre a preocupação do setor como o bem estar, segue gráfico 14.

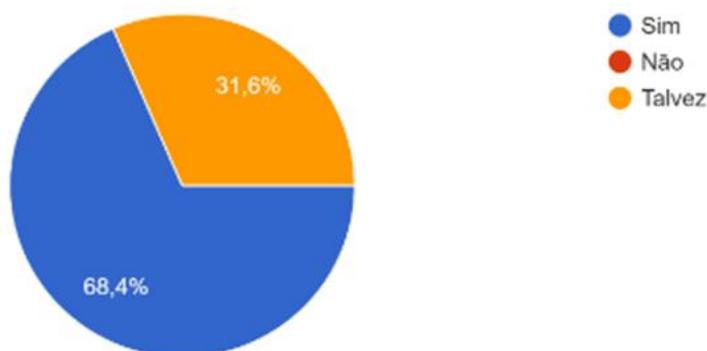


Gráfico 14 – Preocupação com bem estar do funcionário
Fonte: Autores, 2023

Os servidores têm sentido que a instituição e o setor em que estão lotados preocupa-se com seu bem estar, ou seja, com sua qualidade de vida.

4.2 Pesquisa com gestores

Na segunda etapa da pesquisa, buscou-se a percepção dos gestores em relação a aspectos do clima organizacional, a fim de relacionar com as questões apontadas pelos servidores na primeira etapa da pesquisa.

Foram pesquisados três gestores da PROAD, dos setores DIFI, DIMAPA e CLOG. Primeiramente, realizou-se perguntas binárias (sim/não) sobre elementos que envolvem o clima organizacional.

Quanto à questão de estrutura física adequada e necessidade de pessoal, os gestores apontaram que essa é uma necessidade tanto na estrutura como na falta de servidores, o que pode gerar problemas na entrega dos colaboradores do setor como a sobrecarga de trabalho. Nos aspectos tecnológicos, apenas um dos gestores aponta não ser suficiente e/ou desatualizado.

Observa-se a falta de treinamentos e desenvolvimento para as funções desempenhadas. Dois dos gestores apontam que reconhecem que seus colaboradores não conhecem ou desempenham outras atividades além das que lhe são atribuídas. Não ocorrendo rodízio de funções para agregar maior conhecimento e experiência aos servidores. Apontou-se falhas no planejamento institucional e do setor. quanto aos relacionamentos, os gestores reconhecem a importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho.

Quanto às avaliações, dois dos pesquisados informaram reportar *feedback* aos colaboradores de seu setor, confirmando as informações levantadas pelos servidores em que falta avaliações mais efetivas com os devidos *feedbacks*.

Observou-se uma boa integração entre os setores por parte dos gestores. Um dos setores observa que sua equipe está acomodada, ou seja, não demonstram interesse no crescimento dentro da instituição, estão acomodados.

No que se refere às mudanças que devem ser implementadas no processo de trabalho, o gestor 1 (G1) aponta a necessidade de treinamentos específicos para suas funções e a atualização da tecnologia para melhoria do desempenho. Já o gestor 2 (G2) afirma que a palavra chave é planejamento para ajustar as atividades aos objetivos do setor. Além da necessidade de servidores para executar as demandas do setor. O gestor 3 (G3) diz que estão elaborando manual de procedimentos para atendimento com mais agilidade das atividades.

Baseado nas necessidades geradas pela pandemia da COVID 19, perguntou-se como foi lidar com o teletrabalho e se foi produtiva. Segundo o G1, O teletrabalho mostrou ser um grande aliado para que certas atividades não sofram com paralisações que possam comprometer a produtividade, ressaltando que as tecnologias foram e continuam sendo essenciais para o trabalho. Foi uma experiência interessante, alguns procedimentos podem tranquilamente serem executados em teletrabalho, já outros não se aplicam (G2). Complementa dizendo que foi uma medida eficaz e produtiva dependendo do comprometimento do servidor com suas atribuições. o G3 aponta que no seu setor 99% é trabalho presencial não sendo possível teletrabalho.

Relacionado às metas de cada setor no curto prazo, estas estão resumidas no quadro 1.

Gestor	Meta
G1	Investir em treinamentos da equipe, visando o aperfeiçoamento profissional; Propor mudanças para a melhoria das condições de trabalho; Manter a integração da equipe
G2	A meta/objetivo principal será a adoção de procedimentos novos e complementares que permitam a adequação das nossas atividades com as novas exigências trazidas pela nova lei de licitações e contratos, que entrará em vigor a partir de 01/04/2023
G3	Aquisição/renovação de equipamentos; Implantação de procedimentos para as atividades; Controle e acompanhamento das despesas; Formação aos servidores para melhor atender aos usuários.

Quadro 1 - Metas dos gestores pesquisados

Fonte: Autores, 2023.

Quanto se os gestores estão conseguindo alcançar as metas, o G1 diz: Sim, estamos sempre dialogando com a equipe na busca por sugestões, melhorias necessárias, procurando sempre manter o clima de cooperação, e de satisfação, com a união, as metas são alcançadas. O gestor 2, aponta que sim, estão cumprindo as metas, porém afirma que "certamente que no sufoco, devido ao número reduzido de funcionários que compõem o setor de trabalho no momento". Ressalta a falta de planejamento institucional, principalmente na aquisição de novos equipamentos e serviços.

O G3, também apresenta que a maioria das metas estão sendo cumpridas "no sufoco" pela falta de profissionais no setor, "porém a equipe não mede esforços para atender todas as demandas" diz o G3.

5 CONCLUSÃO

Diante do teor do estudo, das informações obtidas foi possível avaliar fatores importantes para o clima da organização. Observa-se pelos resultados que os servidores estão satisfeitos com o clima organizacional nos setores que estão atuando, porém existem alguns fatores que devem ser observados para melhorias. Assim como a visão dos gestores de forma positiva em relação a importância do estudo e avaliação do clima organizacional.

Sugere-se que os gestores ampliem a investigação do clima organizacional para toda instituição, e que se realize pesquisas de clima organizacional de maneira contínua na universidade.

REFERÊNCIAS

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A.; SILVA, R da. Metodologia Científica. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2007.

DUTRA. J. S.; DUTRA. T. A., DUTRA G. A. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2019.

FERREIRA, P. I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Org. Andrea Ramal. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: PROJETOS DE PESQUISAS, TGI, TCC**, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RIZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2002.