

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA
MELHORIA DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE DOS
SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO NA PRÓ-REITORIA
DE ENSINO DE GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL
DO AMAZONAS.

IZAURA MARIA DA SILVA JARDIM

Manaus

2012

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

IZAURA MARIA DA SILVA JARDIM

A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA MELHORIA DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE DOS SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO NA PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, na área de concentração em Qualidade Produtividade.

Orientador: Profº. Dr. Cláudio Dantas Frota

Manaus

2012

Ficha catalográfica, elaborada pelo Bibliotecário/Documentalista
Flaviano Lima de Queiroz CRB 11/255

J37i	<p style="text-align: center;">Jardim, Izaura Maria da Silva.</p> <p>A influência do clima organizacional na melhoria da qualidade e produtividade dos serviços : um estudo de caso na Pró-Reitoria de Ensino de Graduação da Universidade Federal do Amazonas / Izaura Maria da Silva Jardim ; orientação Cláudio Dantas Frota. – Manaus: UFAM / Faculdade de Tecnologia, 2012.</p> <p style="text-align: center;">149 f. : il. ; 30 cm</p> <p style="text-align: center;">Dissertação (Mestrado em engenharia de produção) – UFAM. Faculdade de Tecnologia. PPGEP, 2012.</p> <p style="text-align: center;">1. Clima organizacional – Serviço público. 2. Prestação de serviços – UFAM, PROEG. 3. Diversidade no ambiente de trabalho. 4. Qualificação profissional. I.</p>
------	---

IZAURA MARIA DA SILVA JARDIM

O CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA MELHORIA DA
QUALIDADE E PRODUTIVIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS EM
UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR:
UM ESTUDO DE CASO NA PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE
GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão da Produção.

Aprovada em 21 de setembro de 2012.

BANCA EXAMINADORA


Prof. Dr. CLAUDIO DANTAS FROTA, Presidente.
Universidade Federal do Amazonas


Prof.ª. Dr.ª. MARIA DA GLÓRIA VITÓRIO GUIMARÃES, Membro.
Universidade Federal do Amazonas


Prof. Dr. DANIEL REIS ARMOND DE MELO, Membro.
Universidade Federal do Amazonas

AGRADECIMENTOS

A Deus, por todas as bênçãos recebidas em minha vida, e pela perseverança concedida a mim ao longo de todo este trabalho.

A minha mãe, pelo exemplo de vida, perseverança, luta e dignidade que sempre me deu.

A minha família pela compreensão e apoio, principalmente aos meus filhos Bianca e Bruno.

À ajuda imprescindível do meu orientador Professor Dr. Cláudio Dantas Frota pelo acompanhamento e paciência que foram constantes no decorrer deste trabalho.

A todos os professores servidores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e aos colegas da turma, especialmente a Paula Jacquiminut e Núbia Rodrigues.

A todos os servidores da Pró-reitoria de Ensino de Graduação, em especial a profa. Rosana Parente, pela colaboração e participação neste trabalho.

À Superior Administração da Universidade Federal do Amazonas, pela oportunidade de permitir a realização do meu aperfeiçoamento profissional.

RESUMO

O mundo do trabalho passa por profundas transformações, tanto em termos quantitativos quanto qualitativos impulsionados, em grande parte, pela globalização da economia bem como evolução tecnológica. As organizações necessitam de profissionais flexíveis, qualificados, competentes, que se adaptam às mudanças e que possam gerar aumento de produtividade com qualidade. Características culturais e comportamentais nas organizações têm um efeito mensurável no desempenho da organização. A avaliação do indivíduo sobre seu ambiente de trabalho representa um eixo fundamental para os estudos de clima organizacional. Diante desse contexto, surgem às Instituições de Ensino Superior, com suas mais complexas peculiaridades, que devem ser consideradas na mensuração de estudos dessa natureza. Nesse sentido, este trabalho tem por objetivo principal avaliar o clima organizacional e sua influência na melhoria da qualidade e produtividade dos serviços em uma instituição pública federal de ensino superior: um estudo de caso na pró-reitoria de ensino de graduação da Universidade Federal do Amazonas. Para tanto, foram consideradas seis dimensões de clima: imagem da empresa, relacionamento interpessoal, liderança, treinamento e desenvolvimento, comunicação e o ambiente de trabalho, fundamentadas na literatura pertinente ao tema. A metodologia adotada foi uma análise descritiva, onde foi realizada uma pesquisa e campo com técnicas de questionários, de possíveis relações entre as dimensões pesquisadas e o clima organizacional da pró-reitoria. A pesquisa contemplou o método qualitativo, e quanto aos meios tratou-se de uma pesquisa bibliográfica onde foram pesquisados dados tomando-se como base trabalhos de caráter científico, publicados e catalogados, através de publicações avulsas, jornais, revistas, livros, monografias, dissertações e teses. Os dados para a pesquisa foram coletados através de um questionário e aplicado a todos os colaboradores da PROEG. Após a coleta do instrumento os dados foram formatados no software Excel, onde foram gerados os gráficos com os percentuais obtidos na pesquisa. Na análise dos indicadores obtidos, percebe-se a complexidade e a diversidade de percepção das pessoas sobre o mesmo ambiente. No entanto, mesmo com as divergências de opiniões, os resultados apresentados apontam um índice razoável de satisfação quanto às dimensões de liderança, relacionamento interpessoal e imagem institucional que contribuem sobremaneira de modo positivo nas análises desta pesquisa. E quanto às ações negativas pode-se citar treinamento e desenvolvimento, comunicação e o ambiente de trabalho que atuam no clima organizacional do objeto desta pesquisa, uma vez que pode gerar conflitos entre os pares. Considera-se que os objetivos foram alcançados quando a pesquisadora conseguiu realizar a análise do clima organizacional com os resultados obtidos com aplicação do instrumento de pesquisa.

Palavras-chave: Clima organizacional, Qualidade, Prestação de serviços, Universidade.

ABSTRACT

The world of work is changing profoundly, both in quantitative and qualitative driven largely by economic globalization and technological change. Organizations need flexible professional, qualified, competent, that adapts to changes and can generate increased productivity with quality. Cultural characteristics and behavior in organizations have a measurable effect on the performance of the organization. The evaluation of the individual over their working environment is a fundamental axis for studies of organizational climate. In this context, appear to HEIs, with their more complex peculiarities, which must be considered in the measurement of such studies. Thus, this work aims at assessing the organizational climate and its influence on improving the quality and productivity of services in a federal public institution of higher education: a case study in the pro-rector of undergraduate education at the Federal University of Amazonas. Therefore, we considered six dimensions of climate: company image, interpersonal relationships, leadership, training and development, communication and working environment, based on literature relevant to the topic. The methodology was a descriptive analysis, where a search was conducted with techniques, field surveys of possible relationships between the dimensions of organizational climate, and researched pro-rector. The research looked at the qualitative method and the means treated a literature where data were searched using as the basis of scientific papers, published and cataloged loose through publications, newspapers, magazines, books, monographs, dissertations and theses. Data for the study were collected through a questionnaire and applied to all employees PROEG. After collecting the instrument data were formatted in Excel software, where the graphs were generated with the percentages obtained in the search. In the analysis of indicators obtained, one realizes the complexity and diversity of people's perception of the same environment. However, even with diverging opinions, the results suggest a reasonable index of satisfaction as to the dimensions of leadership, interpersonal and institutional image that greatly contribute positively in the analysis of this research. What about the negative actions can cite training and development, communication and working environment that act on the organizational climate of the object of this research, since it can generate conflicts among peers. It's considered that the objectives were achieved when the researcher was able to perform the analysis of organizational climate with the results obtained by applying the research instrument.

Keywords: Organizational Climate, Quality, Delivery Services, University

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Pressupostos da cultura de Schein	24
Quadro 02 – Sistematização dos conceitos de clima organizacional	37
Quadro 03 – Categorias de clima organizacional em universidades	38
Quadro 04 – Evolução histórica da qualidade	46
Quadro 05 – Histórico do conceito de qualidade	47
Quadro 06 - Dimensão da qualidade e suas correspondentes características na educação superior	55
Quadro 07 – Dimensões usadas na pesquisa	70
Quadro 08 – Dimensões e asserções usadas na pesquisa	70
Quadro 09 – Participantes da pesquisa de clima organizacional	73
Quadro 10 – Dimensão 1 – Imagem da Empresa	76
Quadro 11 – Dimensão 2 – Relacionamento Interpessoal	83
Quadro 12 – Dimensão 3 – Liderança	91
Quadro 13 – Dimensão 4 – Treinamento e Desenvolvimento	100
Quadro 14 – Dimensão 5 – Comunicação	106
Quadro 15 – Dimensão 6 – Ambiente de Trabalho	114
Quadro 17 – Estratégias propostas	126
Quadro 18 – Capacitação e qualificação dos servidores	127
Quadro 19 – Sistema de avaliação e controle dos servidores	127
Quadro 20 – Condições Físicas no trabalho	128
Quadro 21 – Relação com o público externo	128
Quadro 22 – Mudanças na forma de gestão	129

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Administração pública direta e indireta	21
Figura 02 – Níveis de cultura	23
Figura 03 – Estrutura organizacional da Pró-reitoria de Ensino de Graduação	63
Figura 04 – Fluxograma da construção do instrumento de medição	72

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Tempo de serviço	73
Gráfico 02 – Escolaridade	74
Gráfico 03 – Sexo	75
Gráfico 04 – A PROEG goza de um bom conceito junto a comunidade	77
Gráfico 05 – Muitas pessoas que eu conheço gostariam de trabalhar na PROEG	78
Gráfico 06 – A PROEG é tida como referência no setor onde atua	79
Gráfico 07 – O compromisso da PROEG com a qualidade dos seus serviços é visível no dia-dia da organização	80
Gráfico 08 – Na PROEG se cumprem os objetivos e metas traçados no planejamento estratégico	81
Gráfico 09 – O relacionamento entre os funcionários/estagiários da PROEG é agradável ...	83
Gráfico 10 – A relação entre a chefia e seus subordinados é amistosa	84
Gráfico 11 – Você confia na forma pela qual o setor é conduzido pela chefia	85
Gráfico 12 – Na PROEG há cooperação e união entre os funcionários para a realização das atividades	86
Gráfico 13 – A relação entre colegas do seu setor é respeitosa e harmoniosa	87
Gráfico 14 – A relação entre a diretoria e demais gestores é harmoniosa e respeitosa	88
Gráfico 15 – Há um sistema de reconhecimento pelos trabalhos bem-feitos entre os colaboradores	89
Gráfico 16 – Seu chefe sabe gerenciar e transmitir claramente o que espera do seu Trabalho	91
Gráfico 17 – Seu chefe toma decisões importantes baseadas na opinião da equipe	92
Gráfico 18 – Seu chefe sabe transmitir entusiasmo e motivação para o trabalho	93
Gráfico 19 – Seu chefe é receptivo às sugestões de mudança	94
Gráfico 20 – O chefe imediato sempre comunica aos subordinados a importância dos seus trabalhos	95
Gráfico 21 – Seu chefe se manifesta positivamente quando um colaborador supera as expectativas	97
Gráfico 22 – Você confia plenamente nas decisões tomadas pelo seu chefe, ele é bem preparado e conhece o trabalho	98
Gráfico 23 – Você recebe treinamento e atualizações necessárias para a execução do seu trabalho	101

Gráfico 24 – Caso haja necessidade e o curso seja importante, a PROEG custeia totalmente o investimento	102
Gráfico 25 – Os treinamentos realizados pela PROEG estão bem planejados e definidos de acordo com a necessidade do setor/instituição	103
Gráfico 26 – Os treinamentos que a PROEG costuma oferecer atendem às necessidades prioritárias do seu setor	104
Gráfico 27 – Na PROEG não há favorecimento, as escolhas dos participantes em cursos obedecem a critérios técnicos e não de amizade	105
Gráfico 28 – Seu superior imediato transmite as informações de forma clara e objetiva	108
Gráfico 29 – Você recebe todas as informações que necessita para exercer bem o seu trabalho	109
Gráfico 30 – As informações sobre a PROEG são transmitidas a todos colaboradores com clareza e rapidez	110
Gráfico 31 – A PROEG possui uma ouvidoria ativa que recebe e transmite informações a comunidade e funcionários	111
Gráfico 32 – Há uma excelente divulgação da Missão Institucional, Visão de Futuro, Valores e Políticas Institucionais da PROEG	112
Gráfico 33 – As condições de segurança física para os colaboradores da PROEG são satisfatórias	115
Gráfico 34 – As condições de estacionamento estão de acordo as suas expectativas	116
Gráfico 35 – As condições físicas, higiênicas, de iluminação, ruído e temperatura, no seu local de trabalho, são satisfatórias	117
Gráfico 36 – A PROEG oferece estrutura e equipamentos atuais e adequados para o desenvolvimento do seu trabalho	118
Gráfico 37 – Os móveis são ergonomicamente projetados para o conforto, agilidade e praticidade no trabalho	119
Gráfico 38 – O número de funcionários no seu setor é suficiente para o desenvolvimento das suas atividades atuais	120
Gráfico 39 – O volume de serviços sob sua responsabilidade é compatível com o horário de trabalho	121
Gráfico 40 – O colaborador é encorajado a equilibrar sua vida profissional e pessoal	122
Gráfico 41 – A relação volume de serviço/jornada de trabalho não compromete a qualidade dos trabalhos realizados	123

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1.1 Justificativa	12
1.2 Problema	14
1.3 Objetivos	15
1.3.1 Objetivo Geral	15
1.3.2 Objetivos Específicos	15
1.4 Métodos	15
1.4.1 Estrutura do Trabalho	17
2 REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1 Organizações	18
2.1.1 Organização Pública	19
2.1.2 Administração Pública.....	20
2.2 Cultura nas organizações.....	22
2.2.1 A Comunicação na Organização.....	28
2.2.2 Paradigmas na cultura das organizações.....	31
2.2.3 A Necessidade de se manter competitivo e as mudanças culturais	33
2.2.4 Elementos da cultura organizacional que influenciam no clima	34
2.3 Clima organizacional	35
2.3.1 Clima organizacional, motivação e comprometimento	39
2.3.2 Clima Organizacional em Universidades	39
2.3.3 Fatores que influenciam no Clima Organizacional em Universidades	41
2.4 Qualidade no Serviço Público	45
2.4.1 Histórico da Qualidade	45
2.4.2 Conceitos de Qualidade	46
2.4.3 Algumas iniciativas para qualidade na administração pública	47
2.4.4 Características da qualidade em Serviços	51
2.4.5 Elementos Críticos para Qualidade de Serviços	53
2.4.6 Qualidade na Educação Superior	55
2.4.7 Mudança e clima organizacional	56
3 CONCEPÇÃO DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS	57
3.1 Apresentando a Universidade Federal do Amazonas	58
3.1.1 Histórico	58
3.1.2 Estrutura Administrativa e Acadêmica da Universidade Federal do Amazonas	59
3.1.3 Missão	60
3.1.4 Visão	60
3.2 Pró-Reitoria de Ensino de Graduação	62
4 METODOLOGIA	67
4.1 Delimitação da pesquisa	67
4.2 Classificação da Pesquisa	68
4.3 Construção do instrumento de coleta	68

5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	73
5.1	Perfil dos colaboradores pesquisados por tempo de serviço na instituição	73
5.2	Perfil dos colaboradores questionados por escolaridade	74
5.3	Perfil dos colaboradores questionados por sexo	75
5.4	Análise qualitativa das dimensões e asserções da pesquisa	76
5.4.1	Dimensão 01 – Imagem da Empresa	76
5.4.1.1	A Proeg goza de bom conceito junto à comunidade	77
5.4.1.2	Muitas pessoas que eu conheço gostariam de trabalhar na PROEG	78
5.4.1.3	A PROEG é tida como referência no setor onde atua	79
5.4.1.4	O compromisso da PROEG com a qualidade dos seus serviços é visível no dia-a-dia da organização	80
5.4.1.5	Na PROEG se cumprem os objetivos e metas traçados no planejamento estratégico	81
5.4.2	Dimensão 02 – Relacionamento Interpessoal	82
5.4.2.1	O relacionamento entre os funcionários/estagiários é agradável	83
5.4.2.2	A relação entre a chefia e seus subordinados é amistosa	84
5.4.2.3	Você confia na forma pela o setor é conduzido pela chefia	85
5.4.2.4	Há cooperação e união entre os funcionários para a realização das atividades .	86
5.4.2.5	A relação entre colegas do seu setor é respeitosa e harmoniosa	87
5.4.2.6	A relação entre a diretoria e demais gestores é harmoniosa e respeitosa	88
5.4.2.7	Há um sistema de reconhecimento pelos trabalhos bem-feitos entre os colaboradores	89
5.4.3	Dimensão 03 – Liderança	90
5.4.3.1	Seu chefe sabe gerenciar e transmitir claramente o que espera do seu trabalho .	91
5.4.3.2	Seu chefe toma decisões importantes baseada na opinião da equipe	92
5.4.3.3	Seu chefe sabe transmitir entusiasmo e motivação para o trabalho	93
5.4.3.4	Seu chefe é receptivo às sugestões de mudança	94
5.4.3.5	O chefe imediato sempre comunica aos subordinados a importância dos seus trabalhos	95
5.4.3.6	Seu Chefe se manifesta positivamente quando um colaborador supera as expectativas	96
5.4.3.7	Você confia plenamente nas decisões tomadas pelo seu chefe, ele é bem preparado e conhece o trabalho	97
5.4.4	Dimensão 04 – Treinamento de Desenvolvimento	99
5.4.4.1	Recebe treinamento e atualizações necessárias para a execução do seu trabalho	100
5.4.4.2	Caso haja necessidade e o curso seja importante, a Proeg custeia totalmente o investimento	101
5.4.4.3	Os treinamentos realizados pela Proeg estão bem planejados e definidos de acordo com a necessidade do setor/instituição	102
5.4.4.4	Os treinamentos que a Proeg costuma oferecer atendem às necessidades prioritárias do seu setor	104
5.4.4.5	Na Proeg não há favorecimento, as escolhas dos participantes em curso obedecem a critérios técnicos e não de amizade	105
5.4.5	Dimensão 05 – Comunicação	106
5.4.5.1	Seu superior imediato transmite as informações de forma clara e objetiva	107
5.4.5.2	Recebe todas as informações que necessita para exercer bem o seu trabalho	108

5.4.5.3	As informações sobre a Proeg são transmitidas a todos os colaboradores com clareza e rapidez	109
5.4.5.4	A Proeg possui uma ouvidoria ativa que recebe e transmite informações a comunidade e funcionários	111
5.4.5.5	Há uma excelente divulgação da Missão Institucional, Visão de Futuro, valores e políticas Institucionais da Proeg	112
5.4.6	Dimensão 06 – Ambiente de Trabalho	113
5.4.6.1	As condições de segurança física para os colaboradores da Proeg são satisfatórias	115
5.4.6.2	As condições de estacionamento estão de acordo com as suas expectativas ...	116
5.4.6.3	As Condições físicas, higiênicas, de iluminação, ruído e temperatura, no seu local de trabalho, são satisfatórias	117
5.4.6.4	A PROEG oferece estrutura e equipamentos atuais e adequados para o desenvolvimento do seu trabalho	118
5.4.6.5	Os móveis são ergonomicamente projetados para o conforto, agilidade e praticidade no trabalho	119
5.4.6.6	Dimensão 06 – O número de funcionários no seu setor é suficiente para o desenvolvimento das suas atividades atuais	120
5.4.6.7	O volume de serviços sob sua responsabilidade é compatível com o horário de trabalho	121
5.4.6.8	O colaborador é encorajado a equilibrar sua vida profissional e pessoal	122
5.4.6.9	Dimensão 06 – A relação volume de serviço/jornadas de trabalho não compromete a qualidade dos trabalhos realizados	123
6	PROPOSTA PARA MELHORAR O CLIMAR ORGANIZACIONAL NA PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE GRADUAÇÃO – UFAM	124
6.1	Sugestões apresentadas pelos colaboradores da Pró-Reitoria	125
6.2	Proposta do Planejamento para o plano de ação visando a melhoria da qualidade e produtividade dos serviços oferecidos pela PROEG	126
7	CONCLUSÃO	130
7.1	Contribuições para a PROEG	131
7.2	Sugestões para estudos futuros	132
	REFERÊNCIAS	133
	APÊNDICE	141
	Instrumento de Coleta de dados	142

INTRODUÇÃO

A Universidade Federal do Amazonas - UFAM vem passando por profundas mudanças em sua estrutura física e administrativa e a preocupação com a preservação da memória institucional permanece desde a fundação de Escola Livre de Manaós, mas de uma maneira um pouco discreta. Atualmente foi realizado um trabalho de resgate de parte da história administrativa da Instituição. Pois a universidade continua a desenvolver-se e conseqüentemente para acompanhar esse desenvolvimento é necessário mudanças.

Sendo assim, as organizações, assim como as civilizações, possuem cultura própria, ou seja, única. Para isso, é fundamental que normas e valores estejam sempre presentes nas tomadas de decisão. Normas e valores são imprescindíveis na missão, visão e nos objetivos de cada organização. Para Collins e Porras (1995), essa é um das razões pela qual algumas empresas tem sucesso a longo prazo, enquanto outras acabam por desaparecer.

Visando contribuir para a melhoria da produtividade e a qualidade dos serviços prestados pela Universidade Federal do Amazonas, este trabalho sugere uma análise sobre o clima organizacional e sua influência no processo produtivo e na qualidade do serviço prestado a comunidade, um estudo de caso realizado na Pró-Reitoria de Ensino de Graduação – PROEG, da UFAM. Para isso, é fundamental estudar, observar o clima e o seu processo de institucionalização (BOUDON, 1995, p. 375) esse autor considera as organizações como “conjuntos humanos formalizados e hierarquizados com vistas a assegurar a cooperação e a coordenação de seus membros no cumprimento de determinados fins”.

Para ele, raramente os indivíduos têm preferências ou objetivos claros e nem sempre têm tempo para calcularem suas atitudes em função dessas preferências. O autor ainda esclarece que a organização não é um conjunto de engrenagens e mecanismos organizados e postos em funcionamento unicamente pela racionalidade, porque cada membro tenta obter da organização uma retribuição pelo menos equivalente à contribuição que considera oferecer.

Para Sobral e Peci (2008, p. 165) as organizações possibilitam o alcance de objetivos complexos, criando condições para superar os limites da ação individual. Eles definem a organização como “a etapa do processo de administração que agrupa e estrutura os recursos organizacionais e estabelece os mecanismos de comunicação e coordenação entre seus membros de forma a permitir que se alcancem os objetivos estabelecidos de modo eficiente.”

Bresser Pereira (2009) afirma que a maioria das organizações são sistemas sociais vivos e dinâmicos compostos de ativos econômicos e financeiros, processos e tecnologias.

Assim, são ocupadas predominantemente por homens e mulheres dotados de motivos egoístas e altruístas ou sociais com visões contraditórias de amor e ódio em relação à organização em que trabalham.

Já para Selznick (1996) a organização é um ser orgânico e adaptativo, de forma que para ele a coisa mais importante sobre organizações é que, apesar de elas serem ferramentas, cada qual tem vida em si própria. Desse modo, ainda não se está pronto para abandonar a busca por sistemas cooperativos mais efetivos e humanitários, incluindo modos melhores de delegar responsabilidade e de assegurar responsabilidade.

Vale ressaltar que uma função importante do clima organizacional é distinguir a organização de outras e de seu ambiente, proporcionando a esta uma identidade externa. De uma forma similar, cultura também faz parte desse ambiente, ela provê uma identidade para os membros da organização; ela os aloca em uma estrutura organizacional e ocupacional que é reconhecível por eles mesmos e pelos outros. Cultura também cria um senso de compromisso com uma entidade social maior do que o simples interesse pessoal (ROBBINS, 1996).

Para tanto ela atua como um filtro de percepção, encorpado com estórias e mitos, os quais ganham significado a partir da rotina, na qual eventos vivenciados freqüentemente, se tornam como em situações únicas. Finalmente, o clima organizacional é um mecanismo de controle social.

Particularmente seja ele forte, define a realidade com a qual os seus colaboradores irão viver. Uma vez que socializam os membros de uma forma peculiar de realizar tarefas em uma organização, visto que ao ingressar em um sistema organizacional produtivo, o indivíduo busca, de modo geral, satisfazer tanto suas necessidades de pertencer a um grupo social quanto de se autorealizar.

No entanto, sabe-se que estes objetivos nem sempre são alcançados, visto que existem inúmeros fatores que permeiam as relações de trabalho e influenciam na satisfação dessas necessidades. Pode-se dizer, ainda, que um dos fatores mais complexos e potentes nesse sentido é própria subjetividade humana, ou seja, as motivações, interesses, valores, história de vida, modo de relacionar-se, enfim a singularidade de cada sujeito que influencia o grupo como um todo, conseqüentemente no clima onde as tarefas se desenvolvem.

1.1 Justificativa

Apesar do grande avanço na área de comunicação, ainda existem Instituições, principalmente as públicas, que possuem muitas dificuldades em transmitir e preservar

informações, não tendo como delinear um plano de comunicação que atenda a necessidade da organização e do seu público alvo.

Na Universidade Federal do Amazonas não é muito diferente, apesar de se ter na Instituição setores específicos para trabalhar a comunicação no âmbito da Universidade, ainda há uma grande dificuldade por se tratar de uma estrutura organizacional muito hierarquizada.

De acordo com Faria (2009) o princípio da hierarquia, presente em toda a administração pública, e particularmente enfatizado em organizações militares, leva à definição da subordinação dos órgãos entre si. É através da hierarquia que se coordenam os esforços da administração pública, articulando-se suas atividades de modo atender da melhor forma possível ao interesse público.

Para isso, uma reflexão sobre clima e cultura organizacional significa rever vários fatores internos e externos que influenciam diretamente no desenvolvimento da organização. É inviável adotar um modelo de gestão, em relação às políticas de recursos humanos ou promover qualquer mudança organizacional se os gestores não tiverem altamente comprometidos, principalmente em realizar investimento naquilo que as organizações têm de mais precioso, que são seus colaboradores.

Se tratando de serviço público, não há como negar que é uma tarefa árdua fomentar o clima organizacional ideal, onde prevaleça a comunicação, coerência, prudência e bom senso, a utilização de uma metodologia a adequada à realidade pode propiciar um clima produtivo nesses ambientes organizacionais.

Portanto, justifica-se a possibilidade de se adotar na Universidade Federal do Amazonas um modelo de gestão aliado a uma necessidade de promover um clima produtivo, para tanto é necessário considerar a complexidade dessa instituição e o contexto sócio-político-econômico e cultural em que ela está inserida.

Sabe-se não ser tarefa fácil pesquisar e analisar o clima e a cultura das organizações, pois, isto exige o conhecimento indispensável, engloba a postura do pesquisador, o conhecimento de uma metodologia, a escolha de técnicas apropriadas à investigação, a seleção adequada das categorias de análise, o esclarecimento dos objetivos da pesquisa e o reconhecimento da gerência e colaboradores, no que se refere à importância da pesquisa para uma intervenção pontual e eficaz.

Outro ponto que deve ser analisado ao realizar a pesquisa são os fatores externos à organização que influenciam o clima e a cultura nas organizações, como por exemplo a satisfação do usuário, se negativa ou positiva em relação aos serviços oferecidos pela instituição.

1.2 Problemas

Ao longo da existência da Instituição não se teve à preocupação em estudar o clima e de que forma ele pode contribuir para o desenvolvimento das atividades desenvolvidas pela organização e também com a qualidade dos serviços por ela prestados. Diante do exposto, pergunta-se: **Qual a influência do clima organizacional na produtividade e na qualidade dos serviços prestados pela Pró-reitoria de Ensino de Graduação da Universidade Federal do Amazonas?**

Esta pesquisa é de certa forma um grande desafio, pois se propõe a investigar os tipos de clima existente dentro da organização e como esses fatores influenciam as atividades a serem desenvolvidas por seus colaboradores.

O clima de uma organização é considerado favorável quando melhora o moral interno satisfazendo as necessidades pessoais dos seus colaboradores e proporcionando um sentimento de bem-estar no ambiente de trabalho. Quando essas necessidades não são atendidas, surge um clima desfavorável, ou seja, um sentimento de insatisfação e frustração no contexto de trabalho.

Uma organização que se preocupa com o bem-estar dos colaboradores no trabalho deve manter uma atitude proativa para medir e trabalhar o nível de satisfação interno, através de mecanismos regulares e precisos. O desconhecimento do clima organizacional real pode comprometer os esforços da organização para melhorar o seu desempenho.

Em ambientes de mudanças constantes, para que haja o desenvolvimento integral, as organizações devem, não só centralizar seus esforços na satisfação do cliente externo, mas também no cliente interno, ou seja, o colaborador, pois sua satisfação trará, como consequência, a satisfação do cliente externo, contribuindo para os resultados das empresas.

A cultura organizacional é outro aspecto a ser analisado. É necessário avaliar se a cultura é favorável à introdução de novos conceitos e se os colaboradores têm condições de compreender e acompanhar as mudanças organizacionais.

Além disso, o clima organizacional pode ser visto, também, como um conjunto de fatores que interferem na satisfação ou descontentamento no trabalho. Entende-se por fatores de satisfação àqueles que demonstram os sentimentos mais positivos do colaborador em relação ao trabalho, tais como: a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o progresso. Por fatores de descontentamento, temos aqueles que contribuem com uma conotação negativa, do ponto de vista do colaborador, tais como: as políticas e administração, a supervisão, o salário e as condições de trabalho.

Quando existe um bom clima organizacional, a tendência é que a satisfação das necessidades pessoais e profissionais sejam realizadas, no entanto, quando o clima é tenso, ocorre frustração destas necessidades, provocando insegurança, desconfiança e descontentamento entre os colaboradores. (CHIAVENATO, 1994).

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o clima organizacional da Pró-reitoria de Ensino de Graduação da Universidade Federal do Amazonas e sua influência no processo produtivo e na qualidade do serviço prestado a comunidade visando propor ações efetivas voltadas à maximização na prestação do serviço junto à Comunidade Universitária

1.3.2 Objetivos Específico

- Definir clima organizacional;
- Classificar os tipos de clima organizacional;
- Descrever os tipos de clima organizacional;
- Analisar o clima organizacional e sua influencia na produtividade e na qualidade dos serviços prestados pela Pró-Reitoria de Ensino de Graduação;

1.4 Métodos

Os métodos utilizados têm por objetivo identificar as recomendações para elaboração aplicação e obtenção de dados de uma pesquisa sobre clima organizacional, de acordo com os objetivos apresentados.

A fundamentação da presente pesquisa adotada foi o estudo de caso. A escolha do tema para o estudo de caso foi levado em consideração o fato da acessibilidade por parte da pesquisadora. O estudo foi realizado na Pró-Reitoria de Ensino de Graduação da Universidade Federal do Amazonas, uma Instituição publica de ensino superior.

A sistemática apresentada constou das seguintes fases: construção do instrumento de medição; análise da validade de asserções e construção gráfica das medidas das asserções e

dimensões validadas. As etapas apresentadas serão detalhadas de forma conceitual e aplicada, delineando um roteiro que apresente caráter próximo ao ideal para se levar a efeito este tipo de pesquisa.

No entanto, antes de se iniciar a exposição dos procedimentos torna-se importante a definição de alguns termos utilizados no desenvolvimento do trabalho a fim de que a compreensão dos mesmos seja facilitada.

- **Dimensão:** aspecto ou fator considerado importante para uma determinada análise que, no caso é aquele utilizado para se avaliar o clima organizacional.
- **Asserção:** afirmação feita sobre uma determinada dimensão. A afirmação pode ser positiva (“o meu salário é suficiente para o sustento da minha família”) ou negativa (“o meu setor não valoriza os questionamentos dos seus colaboradores”).
- **Instrumento:** meio utilizado para coleta de dados sobre o assunto pesquisado, onde são dadas instruções para os respondentes, e a apresentação das asserções envolvendo as dimensões pesquisadas com a escala possível de respostas, e o complemento da pesquisa, onde se apresenta a possibilidade de respostas em aberto sobre o assunto.
- **Universo de Respostas:** são as possíveis respostas que o respondente pode escolher. Neste caso são cinco: 1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo em Parte; 3 - Concordo em Parte; 4 - Concordo Totalmente e 5 - Não Desejo Opinar

No estudo de caso em questão foi utilizada a técnica de levantamento, cuja a população a ser considerada é formada pelos servidores da Pró-Reitoria de Ensino de Graduação.

A coleta de dados foi realizada através da aplicação de um questionário estruturado. O instrumento de coleta foi composto por seis dimensões, sendo três relacionadas ao perfil do respondente e as outras três, dizem respeito a fatores que afetam ao clima organizacional. Sendo assim, a coleta resultou de quarenta e cinco questionários respondidos.

1.4.1 Estrutura do trabalho

O trabalho encontra-se estruturado em seis capítulos conforme descrição abaixo:

O primeiro capítulo envolve a Introdução envolve a contextualização do tema, a justificativa, o problema da pesquisa, os objetivos geral e específicos, as propostas e os métodos.

O segundo capítulo tratou da revisão de literatura na qual buscou-se conceituar e definir organizações, com ênfase na administração pública, clima organizacional, cultura, qualidade no serviço público, comunicação no serviço público, com o propósito de alinhar o entendimento de todos sobre o assunto que ampara o objeto da pesquisa.

No terceiro capítulo foi abordado a concepção das universidades públicas, histórico da Universidade Federal do Amazonas, sua estrutura administrativa e acadêmica, visão, missão e por fim o objeto de pesquisa deste trabalho a pró-reitoria de ensino de graduação.

No quarto capítulo é apresentada a metodologia que foi aplicada na pesquisa na Pró-Reitoria de Ensino de Graduação, assim como as ferramentas e o instrumento que foram utilizados para a coleta de dados da pesquisa.

No quinto capítulo foram apresentadas e analisadas as informações obtidas através da pesquisa. Sendo ilustradas através de gráficos, representando as dimensões e asserções que fizeram parte do instrumento da pesquisa.

No sexto capítulo foram apresentadas algumas propostas para a melhoria do clima organizacional na Pró-Reitoria de Ensino de Graduação.

Por fim a conclusão com indicação das limitações do trabalho e recomendações para trabalhos futuros.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Organizações

Uma organização é constituída de diferentes atividades com a colaboração de contribuintes individuais e com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente. Toda organização atua em determinado meio ambiente e sua existência e sobrevivência dependem da maneira como ela se relaciona com esse meio. Sendo assim, toda organização deve ser estruturada em função das condições e circunstâncias que caracterizam o meio em que esta organização seja inserida.

Para compreender melhor o sentido de organizações, pode-se afirmar que se vive em organizações, ou seja, nascemos e nos criamos em organizações, cada uma com o seu grau de complexidade, segundo Chiavenato, (2008);

Quase tudo – se não tudo – é projetado, criado, produzido e distribuído por organizações. Elas são tão numerosas e diversificadas que quase não percebemos sua presença: indústrias, comércio, escolas e universidades, empresas financeiras, clubes, repartições públicas, empresas estatais, exército, igreja, hospitais etc. Na prática, as organizações existem para produzir alguma coisa e disponibilizá-la para a sociedade.

Para Batalha (2008), uma organização é constituída por um grupo de pessoas que agem em conjunto para atingir um objetivo comum. No entanto os estudos relacionados às organizações são voltados para instituições de vida mais longa e que tem interesses em continuar existindo, esses estudos buscam identificar comportamentos que se repetem em qualquer organização e nos diz que:

O comportamento de uma organização é afetado por seu ambiente externo, ao qual ela deve se adequar para conseguir sobreviver. O ambiente externo é formado por outras organizações, consumidores, empresas que fornecem componentes, matérias-primas e serviços, empresas concorrentes, sistema de transporte, o governo e as leis.

Organização é uma coordenação planejada das atividades de um determinado grupo de pessoas para execução de algum objetivo em comum, de acordo com a divisão de trabalho estabelecido dentro de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade, é o que nos diz Schein (1982).

Ainda, segundo Schein (1982), do ponto vista sociológico, existem três tipos de organizações: As organizações formais, que são aquelas regidas por uma coordenação para que possam atingir seus objetivos. Organizações sociais, esta surgem de forma espontânea nas

interações sociais, onde seus objetivos são comuns. E organização informal refere-se aos membros de uma organização formal que não fazem parte da mesma.

No mundo de hoje, todas as organizações são caracterizadas por um ambiente em constante mudança. Os ambientes que envolvem as organizações são extremamente dinâmico, onde se exige uma elevada capacidade de adaptação como condição básica para a sobrevivência. O processo de mudança organizacional começa com o aparecimento de forças que vêm de fora ou de algumas partes da organização. Essas forças podem ser endógenas ou exógenas à organização:

- As forças exógenas provêm do ambiente, como as novas tecnologias, mudanças em valores da sociedade e novas oportunidades ou limitações do ambiente (econômico, político, legal e social).
- As forças endógenas que criam a necessidade de mudança estrutural e comportamental provêm da tensão organizacional: tensão nas atividades, interações, sentimentos ou resultados de desempenho no trabalho.

Para o desenvolvimento de uma organização será necessário sempre que a mesma concorra e lute pela sobrevivência em condições de mudança. A tendência natural de toda organização é crescer e desenvolver-se. O desenvolvimento de uma organização é um processo lento e gradativo que leva o conhecimento e à plena realização de suas potencialidades. A sua eficiência relaciona-se indiretamente com a capacidade de sobreviver, de adaptar-se, de manter sua estrutura e tornar-se independente da função particular que preenche.

Portanto, são inúmeras as definições sobre organizações, e todas nos dizem que organizações são sistemas que envolvem pessoas, tarefas ou atividades em busca de um objetivo comum. E como todo sistema sofre influencia de fatores externos, ou seja, toda organização está em constante ajustamento às mudanças ambientais.

2.1.1 Organização Pública

As organizações públicas passaram por um grande período de estagnação, onde ocorreu um desvio do foco de suas funções e objetivos. Pode-se ressaltar algumas características do serviço público, segundo Bresser (1999), que motivaram esta discussão sobre a reestruturação. Uma das características está relacionada à forma como os órgãos públicos são criados.

A estratégia básica adotada para a sua criação ampliava seu papel social e econômico e provou ser lenta, cara e ineficiente. Uma segunda característica a ser considerada está relacionada à prestação de serviço público. Neste caso o processo é inverso ao do setor privado, pois enquanto uma empresa presta o serviço primeiro para depois cobrar seu pagamento, no serviço público, o cliente (contribuinte) paga pelos serviços, antes que eles sejam efetivados.

Outra característica a ser observada é que o Estado deve atender necessidades coletivas e estas podem não coincidir com as prioridades individuais de cada contribuinte. Desta forma, o cliente (contribuinte) teoricamente está pagando por um serviço coletivo que pode não ser sua necessidade naquele momento. No Governo brasileiro, a máquina administrativa é segundo Bresser (1999), muito grande e onerosa e consumindo grande parte das receitas que provem dos impostos pagos pelos contribuintes.

A última característica que destaca-se está relacionada com a falta de continuidade das ações públicas, ou seja, não existe um compromisso da administração atual com a anterior. Pois não há uma administração planejada capaz de orientar o caminho a ser seguido. Cada dirigente que assume os cargos públicos tem seu plano de ação ou proposta de trabalho, na maioria das vezes, não formalizado e não divulgado entre as equipes.

Estas características trazem sérias consequências para o serviço público, pois o identifica como sendo um órgão ineficiente e oneroso. Perante este contexto e em função de uma maior conscientização do contribuinte e das pressões econômicas que o País está sofrendo, o setor público está passando por mudanças com o intuito de abolir estas práticas de gestão que estão voltadas apenas para o controle e passar a adotar novas práticas de gestão com foco em resultados e na satisfação do cliente, ou seja, dando ênfase a produtividade e qualidade dos serviços prestados.

2.1.2. Administração pública

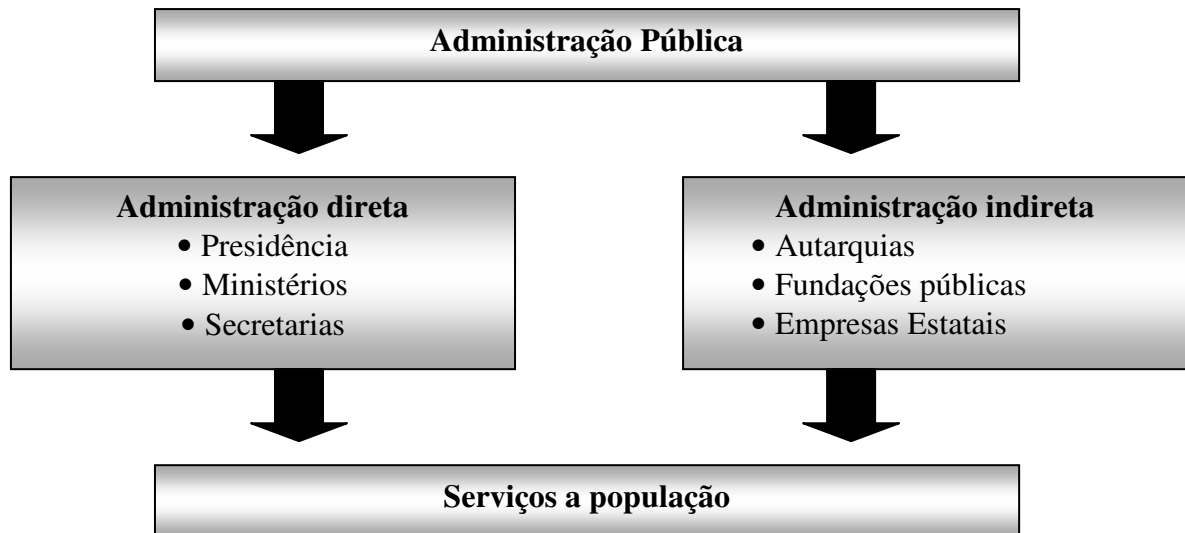
A administração pública pode ser definida como a atividade que o Estado desenvolve para assegurar os interesses coletivos e subjetivamente como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a Lei atribui o exercício da função administrativa do Estado.

Para Meirelles (1995) o estudo da administração pública compreende sua estrutura e atividades, e deve partir do conceito de estado, sobre o qual repousa toda a concepção moderna de organização e funcionamento dos serviços públicos a serem prestados aos administrativos.

A administração pública pode ser direta e indireta, direta quando composta pelas entidades estatais (União, Estados, Municípios e Distrito Federal), que não possuem

personalidade jurídica própria, e indireta quando composta por entidades autárquicas, fundacionais e paraestatais, conforme representado na figura a seguir.

Figura 01 – Administração pública direta e indireta



Fonte: Marcelino, Deivid, 2007

Tendo como principal objetivo o interesse público, seguindo os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Caput do artigo 37 da Constituição Federal.

Neste contexto, a relação Estado-sociedade tem suma importância, visto que cabe à sociedade em geral compreender melhor seu papel e não apenas cobrar, como também se integrar neste processo democrático desde o conhecimento até a execução propriamente dita da política pública na qual tem interesse, não particular, mas comunitário, público.

De acordo com Cury (2000), o estudo sobre a administração no decorrer de seu desenvolvimento as abordagens vão tornando-se mais complexas e sistêmicas, ou seja, estão sempre em constantes mudanças.

O enfoque na gestão com resultados, na administração pública, emergiu na Grã-Bretanha, em 1979, contribuindo para tornar o setor público daquele País mais flexível, descentralizado, eficiente e orientado para o cidadão (Bresser, 1999). A cada dia a sociedade está exigindo uma maior efetividade na prestação de serviço das organizações públicas. Estas transformações variam desde a revisão dos processos organizacionais até a busca por resultados e o atendimento eficiente às demandas do contribuinte.

2.2 Cultura nas organizações

Para conceitualizar cultura organizacional buscou-se a definição entre vários autores, que apesar da diversidade apresentam elementos em comum. Temos como contribuição o conceito citados por Freitas, (1991).

A cultura organizacional é modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionando bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

Para Daft (1999, p. 244), "a cultura de uma organização geralmente começa com um fundador ou um líder pioneiro que articula e implanta idéias e valores particulares como visão, uma filosofia ou uma estratégia comercial". Além de expor como surge a cultura, o autor cita duas funções decisivas da cultura nas organizações:

- integração interna
- adaptação externa.

A cultura tem papel importante na organização e a questão que Shermerhorn Jr. et al (1999, p.198) ajuda a resolver como descobrir a cultura. Eles mostram três níveis de análise da cultura das organizações:

- cultura observável;
- valores compartilhados e;
- suposições comuns

Schein (1993, p. 247) diz que é preciso adotar um modelo de cultura que faça justiça ao que o conceito conota e que possa ter utilidade em outros campos. Para ele, cultura é:

- um padrão de suposições básicas demonstradas;
- inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo;
- que ensina a lidar com seus problemas externos de adaptação e internos de integração;
- que funcionou bem o bastante para ser considerado válido e, ainda, para ser ensinado aos novos membros do grupo como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

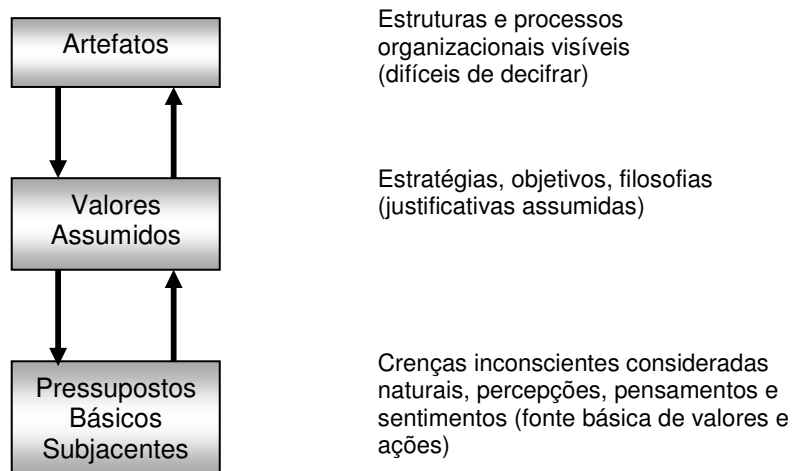
Assim, o ponto de vista de Schein (2001), a organização como um todo vivenciou experiências comuns, pode existir uma forte cultura organizacional que prevaleça sobre as subculturas das unidades. Ele atribui uma grande importância ao papel dos fundadores da organização no processo de moldar seus padrões culturais.

Os primeiros líderes, ao desenvolverem formas próprias de equacionar os problemas da organização, acabam por imprimir a sua visão de mundo aos demais e também a sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo.

Não é possível compreender cultura sem o seu aspecto dinâmico, como é aprendida, passada para frente e transformada, o que faz compreender cultura como um processo contínuo de formação e mudança que está presente em todos os aspectos da experiência humana (SCHEIN, 2001).

Segundo este autor, a cultura de uma organização pode ser aprendida em vários níveis conforme figura a seguir:

Figura 02 – Níveis de Cultura



Fonte: Schein (2001)

Nível dos artefatos visíveis (ambiente constituído da organização, representado por sua arquitetura, tecnologia, comportamentos visíveis, manuais de instruções e procedimentos, disposição dos escritórios, comunicações abertas;

Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas, que são os fundamentos para os julgamentos a respeito do que está certo e errado, ou seja, o código ético e moral do grupo. É o nível intermediário, entre o consciente e o inconsciente, e são os conjuntos de princípios que definem os artefatos.

Nível dos pressupostos básicos paradigmas inconscientes e invisíveis, que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem o mundo externo, a natureza da realidade, do tempo e do espaço, a natureza da atividade humana e das relações humanas elencados no quadro a seguir:

Quadro 01: Pressupostos da Cultura de Schein

1. A natureza da realidade e da verdade	Os pressupostos compartilhados que definem o que é real e o que não é; o que é um fato de natureza física e de natureza social; como, na sua essência, a verdade deve ser determinada; se a verdade é revelada ou descoberta.
2. A natureza do tempo	Os pressupostos compartilhados que definem o conceito básico de tempo no grupo; como o tempo é definido e medido; quantos tipos de tempos há; a importância do tempo na cultura.
3. A natureza do espaço	Os pressupostos compartilhados do espaço e a distribuição; como o espaço é alocado e apropriado; o significado simbólico do espaço ao redor das pessoas; o papel do espaço na definição dos aspectos de relacionamentos, como por exemplo, o grau de intimidade ou definições de privacidade.
4. A natureza da natureza	Os pressupostos compartilhados definem o que significa ser humano e quais atributos humanos são considerados intrínsecos ou básicos. A natureza humana é boa, má, ou neutra? Os seres humanos são passíveis de perfeição ou não?
5. A natureza da atividade humana	Os pressupostos compartilhados que definem o certo a ser feito pelos seres humanos em relação ao seu meio ambiente, com base em pressupostos anteriores sobre a realidade e a natureza da natureza humana. Na orientação básica da vida, qual o nível adequado de atividade ou passividade? No nível organizacional, como a organização está relacionada ao seu meio ambiente?
6. A natureza dos relacionamentos humanos	Qual a linha divisória entre o trabalho e o lazer? Os pressupostos compartilhados que definem a conduta básica adequada para os relacionamentos, para a distribuição de poder e para o amor. A vida é colaborativa ou competitiva, individualista, de colaboração em grupo ou comunitária? Qual o contrato psicológico adequado entre empregadores e empregados? A autoridade se baseia, por princípio, na autoridade tradicional e linear, no consenso moral, na lei ou no carisma? Quais os pressupostos básicos para fundamentar os conflitos a serem resolvidos e as decisões a serem tomadas

Fonte: Schein (2001)

Mintzberg (2000, p.195), diz que cultura organizacional passa a ser a mente da organização, as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis, histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos; em certo sentido, a cultura representa a força vital da organização, a alma de seu corpo físico. Para o autor, a força de uma cultura pode ser proporcional ao grau até o qual ela ilude a consciência.

A cultura organizacional não existiria sem as pessoas. Neste sentido, ao abordar sobre cultura é válido mencionar como as pessoas estão estruturadas nas organizações. Segundo Mintzberg (1995, p.20), as cinco partes das organizações seriam:

- núcleo operacional;
- cúpula estratégica;

- linha intermediária;
- tecnoestrutura e;
- assessoria de apoio.

Freitas (1991), diz que os produtos culturais são determinados pelos pressupostos e que estes determinam a força e o caráter dos processos culturais.

Um conjunto de produtos concretos através dos quais o sistema é estabilizado e perpetuado. Estes produtos incluem: mitos, sagas, sistemas de linguagem, metáforas, símbolos, cerimônias, rituais, sistemas de valores e normas de comportamento.

Pettigrew (33) analisa organização como sendo um sistema contínuo, onde se tem passado, presente e futuro, onde leva em conta a importância dos empreendedores, e diz que tanto o homem cria a cultura como ele é criado por ela, logo é um sistema de significados aceitos publicamente e coletivamente por um dado grupo num dado tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpreta para as pessoas e as suas próprias situações.

Os conceitos sobre cultura organizacional são muitos parecidos e até chegam ao se completar, mas entendemos que Nassar (2000) conceitua de maneira mais completa:

....cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa.

Tanto Nassar (2000) afirma que a cultura organizacional sofre mudanças ao longo do tempo, pois está sempre em constante mudança. Toda organização tem vida própria, pois cada instituição tem sua maneira de formalizar seus processos, gerenciar colaboradores, sejam através de incentivos e treinamentos, aplicabilidades de suas normas e comunicação, tanto com os agentes internos e externos, ou seja, podemos dizer que cada organização tem personalidade própria.

Como base nos conceitos apresentados de organização e cultura organizacional que segundo a definição de L. Smircich em “Concepts of Culture and Organisational Analysis” a Cultura Organizacional representa o sistema de comportamentos, normas e valores sociais (padrões de referência que influenciam a forma como as pessoas agem e avaliam os acontecimentos) aceites e partilhados por todos os membros da organização e que de certa forma a tornam única.

No entanto, o conjunto de características únicas que permite distinguir a organização de todas as outras, corresponde ao que representa a personalidade no indivíduo e transmite a forma como os membros da organização se comportam de acordo com o sistema de valores vigente.

A importância da cultura organizacional de uma instituição se deve ao fato de constituir um forte determinante da motivação na organização, fato que se deve às funções que desempenha, nomeadamente:

- Dar um sentimento de identidade, de unidade e de participação coletiva aos membros da organização;
- Incentivar o empenhamento das pessoas;
- Guiar e modelar o comportamento das pessoas.

De acordo com Horta e Cabral (2008) a cultura é constituída por padrões de comportamentos funcionais, formada por práticas estabelecidas a partir de uma história de sucessos vivenciada pela empresa onde sofre forte influência de seus líderes, enfim a cultura guia o pensamento e o comportamento das pessoas nela inseridas refletindo a prática e valores da cultura regional e nacional.

A Cultura organizacional também pode ser explicada com sendo um termo descritivo, pois trata da maneira como os colaboradores identificam as características da organização. Podemos identificar sete características que identifica a essência da cultura de uma organização, Lago, apud Robin (2002).

- Inovação e assunção de riscos – o grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores;
- Atenção aos detalhes – o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão análise e atenção aos detalhes;
- Orientação para as pessoas – o grau em que as decisões dos dirigentes levam o feito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização;
- Orientação para equipe – o grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em termos de equipes do que indivíduos;
- Agressividade – o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas.
- Estabilidade – o grau em que as atividades de organização enfatizam a manutenção do *status quo* em contraste ao crescimento.

Com base nos conceitos acima, ainda, segundo Robin (2002), se a cultura de uma organização sobrevive e dá certo, e se ela consegue resolver os problemas do dia a dia da instituição ocorre um processo denominado institucionalização cultural, ou seja, a organização assume vida própria independente de seus fundadores, adquirindo assim a imortalidade. Logo a instituição passa a ter seu próprio valor, independente dos bens e serviços por ela produzidos.

Para Robbins (2002), são dez características que agregadas captam a essência da cultura organizacional:

- Identificação: até que ponto cada colaborador se identifica mais com a organização do que com a sua própria profissão;
- Ênfase no Grupo: traduz em que medida o trabalho na organização está organizado na base de equipas ou na base individual;
- Foco nas Pessoas: até que ponto as decisões de gestão têm em consideração o impacto nos membros da organização;
- Integração Departamental: em que medida os diferentes departamentos ou divisões atuam de forma coordenada e inter-dependente;
- Controle: de que forma as regras, os regulamentos e a supervisão direta são usados para controlar o comportamento individual;
- Tolerância ao Risco: até que ponto os membros da organização são encorajados a ser agressivos, inovadores e a enfrentar o risco;
- Critérios de Recompensa: de que forma são atribuídas as recompensas e quais os fatores que as determinam;
- Tolerância de Conflitos: em que medida os membros da organização são encorajados a encarar os conflitos com espírito de abertura;
- Orientação para os resultados: até que ponto a gestão está mais orientada para os resultados do que para os meios;
- Sistema Aberto ou Fechado: em que medida a organização está atenta à sua envolvente externa e atua em resposta às suas alterações.

No decorrer dessas transformações está à universidade como instituição de vanguarda na produção de conhecimentos, com a responsabilidade de formar profissionais capacitados para atender a demanda desse novo contexto.

2.2.1 A Comunicação na Organização

A comunicação e a cultura organizacional são realidades inseparáveis, uma vez que, para entender a cultura de uma organização, é necessário avaliar como se dá a sua comunicação, tendo em vista que é através desta que os valores são internalizados. No interior das organizações, as culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas através da comunicação responsável pela produção de significados e pela interação social.

Logo, é pela análise da comunicação que se pode perceber o pensar e o sentir da organização e os motivos conscientes e inconscientes pelos quais os indivíduos estabelecem relações de identidade e de identificação com a empresa. Cada vez que uma pessoa fala, procura comunicar a imagem de si mesma bem como procura fazer com que o outro reconheça essa imagem projetada. Neste sentido, a linguagem torna-se um recurso indispensável ao reconhecimento da identidade do indivíduo.

Assim como a língua impõe limitação na construção do sentido, da mesma forma a linguagem obedece a um grande número de regras explícitas e implícitas, que, uma vez não observadas, podem se constituir como fatores limitadores para a construção de um diálogo.

A linguagem, muitas vezes, ao invés de se configurar como um elemento constitutivo do ser humano transforma-se em uma violência verbal mais perversa que a violência física, conseguindo aniquilar a realidade existencial do indivíduo. As formas de violência verbal mais comumente utilizadas na comunicação organizacional são a resposta tangencial, a dupla restrição, o conluio e a anulação.

A resposta tangencial, também denominada de resposta oblíqua, refere-se à resposta que nada tem a ver com o que interlocutor acabou de falar, ou então, que aborde um aspecto menor de sua fala. Este tipo de resposta gera hostilidades, uma vez que é uma forma de desqualificar a experiência daquele que fala e pode solapar a confiança que alguém possa ter de suas próprias reações afetivas e da percepção externa da realidade. São alguns exemplos de resposta tangencial: cortar a palavra de alguém, falar de outro assunto que não está sendo tratado no momento, sair e deixar a pessoa falando sozinho, calar-se.

A dupla restrição consiste em submeter alguém a injunções contraditórias. A esse respeito, afirma o autor a seguir:

Alguém dá a entender a outrem que este deva fazer uma coisa; mas, ao mesmo tempo, em outro nível (através de uma atitude, de um gesto, de um tom de voz, de subentendidos), dá-lhe a entender que não deve fazê-la; que, na verdade, deva fazer outra coisa, incompatível com a primeira. Dessa forma, através de uma injunção

suplementar, apresenta-se à vítima uma situação tal que não lhe permite sair nem explicar o impasse (CHANLAT, 1992, p. 135).

A dupla restrição consiste em receber uma mensagem e seu contrário, ou uma mensagem com duplo sentido, não permitindo que o receptor possa executar as solicitações. Um exemplo característico de dupla restrição ocorre quando as empresas promovem cursos de relações humanas para operários ou funcionários de nível intermediário. Durante o curso, os participantes percebem as contradições que existem dentro da empresa, no entanto sabem que, depois do seminário, não poderão fazer nada para resolver a situação, uma vez que as pessoas que deveriam estar fazendo o curso não foram convocadas ou simplesmente não tiveram interesse em participar.

O conluio acontece quando uma pessoa se passa por outrem a fim de confirmar uma identidade imaginária. Trata-se, portanto, de pessoas com problema de identidade, afirmar que “cada um encontra no outro uma forma de sancionar a falsa idéia de si mesmo e dar-lhe uma aparência de realidade” (CHANLAT, 1992, p. 135). O conluio é então uma auto-ilusão mútua por ocultação, trapanças, meias-verdade e como exemplo de conluio o comportamento de alguns contramestres que se dizem “obrigados a contar mentiras”, porque devem fazer pelos menos dois relatórios de infração por dia à diretoria.

A anulação ocorre quando os níveis hierárquicos superiores adotam sistematicamente diversos procedimentos para anulação da comunicação, tais como mudança brusca de sujeito, contradições, incoerências, frases inacabadas, comunicação por códigos para não serem entendidos por pessoas de posição hierárquica inferior, entre outros.

Também é obstáculo à comunicação no ambiente de trabalho a ideologia gerencial que, através de processos de doutrinação, estimula os funcionários a se censurarem, a evitar os assuntos tabus e adotar uma personalidade moldada. Da mesma forma, a linguagem administrativa se apresenta como obstáculo à comunicação. A linguagem administrativa se caracteriza por se constituir de frases curtas, com predominância do indicativo e do imperativo. A constante repetição cristaliza-se em *slogans e clichês*.

Os jargões profissionais gozam de relativa autonomia com relação à língua comum. O seu uso constante permite que se atribua prestígio profissional, incrementa o respeito dos demais ao mesmo tempo em que permite ao grupo encobrir suas atividades. Dessa forma, as gírias bem como os jargões profissionais aumentam a solidariedade do grupo e o protege, porém estabelecem barreiras de comunicação. Dentro da linguagem profissional, pode haver outras diferenciações internas, devido à distribuição de papéis sociais entre os diferentes indivíduos.

Embora as definições de comunicação variem de acordo com o referencial teórico empregado e pela ênfase dada a certos aspectos do processo total de comunicação, todas as definições incluem cinco elementos fundamentais, ou seja, um emissor, uma mensagem, um meio ou veículo, um receptor e um efeito. Estes elementos são interdependentes e só se compreende o processo de comunicação pela existência da interação, isto é, um emissor é simultânea ou sucessivamente um receptor e o receptor é simultânea ou sucessivamente um emissor.

Richard Hall(1984, p.133), afirma que as relações sociais que ocorrem no processo de comunicação envolvem o emissor e o receptor e seus efeitos recíprocos um no outro à medida que se comunicam. Então, se todos os elementos que compõem o processo comunicativo (emissor, canal, mensagem, receptor, efeito) estão inseridos num mesmo contexto social, condicionados ao universo cognitivo de cada pessoa que emite ou recebe mensagens e a todo um conjunto de fatores internos e externos, pode-se deduzir que todos os elementos do processo comunicativo sofrem interferências.

Os processos comunicacionais envolvem tanto a comunicação verbal expressa em atos discursivos quanto à comunicação não-verbal representada pelos silêncios, pelos gestos, pelos comportamentos, pelos olhares, pelas posturas, pelas ações e pelas omissões. Assim, os atos comunicacionais não podem ser entendidos apenas através da dimensão expressiva, que diz respeito à elaboração de manifestações significativas e da dimensão pragmática, que se refere às ações realizadas.

Cabe ressaltar que a comunicação se dá através dos indivíduos, os quais interagem dentro da empresa, consolidando a cultura organizacional. As pessoas comunicam sua cultura através de seus hábitos, suas atitudes e até pelas vestimentas que usam no trabalho. Elas estão o tempo todo demonstrando seus valores pelo olhar, pelos gestos, pela escrita e, também, através do ambiente físico, o qual reflete o orgulho que a organização tem de si própria. A decoração dos escritórios e o tamanho das salas, os refeitórios, os estacionamentos, tudo isso são maneiras de se comunicar.

Assim, reagimos aos gestos segundo um código secreto e complexo, que não está escrito em lugar nenhum, não é conhecido de ninguém, mas é entendido por todos, a ponto de, como afirma (CHANLAT, 1992, p. 132) mesmo que um indivíduo possa parar de falar, não pode impedir de continuar comunicando-se através da linguagem do corpo. Pode deixar de falar, mas não pode deixar de dizer.

Se entender a organização como um espaço de comunicação, o objetivo fundamental deixa de ser apenas o da informação e da difusão, para tornar-se um processo onde o diálogo é

o instrumento indispensável para promover e apoiar as transformações que possibilitam ao homem organizacional passar de uma situação insatisfatória para outra mais condizente com suas necessidades e aspirações enquanto ser humano e cidadão. Para que a comunicação organizacional se estabeleça, a organização deve assumir um caráter dialógico, em que o administrador fale com o empregado e não para o empregado, de modo a provocar uma simbiose de experiências sociais significativas.

Deste modo, a comunicação promove a interação e a participação dos indivíduos, capacitando-os para perceberem a sua realidade e para o equacionamento e a resolução dos problemas de ordem técnica, econômica e social que envolvem o seu cotidiano.

Portanto, conhecer a natureza das relações inconscientes pela qual o indivíduo se liga à organização e compreender as políticas que reforçam essa relação é condição essencial para se conhecer o jogo de poderes e contra poderes que tanto a organização como os indivíduos desenvolvem a fim de que os outros os reconheçam como sujeitos de interesses válidos, valores pertinentes e demandas legítimas.

Assim, estudar os modos como estão sendo produzidas as relações de continuidade e ruptura dos valores organizacionais, bem como a maneira como se dá a negociação entre os valores organizacionais e individuais de modo a perceber os usos sociais que os empregados fazem das estratégias utilizadas para mantê-los integrados e coesos aos objetivos organizacionais são desafios que podem ser enfrentados através de uma análise minuciosa do sistema de comunicação.

2.2.2 Paradigma na cultura das organizações

É fundamental a não influência das culturas regionais e nacionais dentro das organizações, pois segundo Horta (2008), são delas que surgem os primeiros valores e experiências que deverão ser mantidos na cultura da instituição. A influência que a cultura nacional exerce sobre as organizações são diferenciadas uma das outras, pois o modelo de cada gestão tem um traço definido na cultura, podendo ocorrer conflitos de valores culturais.

De acordo com Freitas (1991), o conhecimento dos traços brasileiros é de suma importância para realizar uma análise organizacional. Os traços brasileiros que se destacam são:

- a hierarquia representada pela tendência a centralização do poder dentro dos grupos sociais,

- o distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais e a passividade e aceitação dos grupos inferiores;
- o personalismo, que é caracterizado pela sociedade baseada nas relações pessoais, a busca de proximidade e afeto nas relações e o paternalismo;
- a malandragem incutida no típico “jeitinho brasileiro” e a adaptabilidade e flexibilidade como meio de navegação social;
- o sensualismo, caracterizado pelo gosto do erótico e do social nas relações sociais e finalmente;
- o traço aventureiro que define o tipo que tem aversão ao trabalho manual e metódico e é mais sonhador do que disciplinado.

No entanto, através do conhecimento desses traços culturais é possível uma adaptação dos modelos de gestão importados às organizações brasileiras. Lima (2002), ao citar Ferreira (1994), afirma que “Não podemos, nem devemos, colocar um modelo japonês, americano ou de qualquer outra nacionalidade sem antes fazermos uma análise profunda para extrairmos o que deve e o que não deve ser aproveitado”.

As mudanças organizacionais podem ocorrer devido às pressões externas sobre um de seus elementos, tais como diretrizes governamentais, inovações tecnológicas e a forte concorrência. Isso não quer dizer que as pressões internas não apresentam responsabilidades sobre as mudanças, pois a insatisfação dos clientes internos, a modificação nos processos de trabalho e a variação no estilo gerencial podem influenciar no clima organizacional e futuramente promover mudanças na cultura da organização, o que nos diz Lima (2002).

No entanto, quando se fala em paradigmas culturais, deve-se levar em conta que muitas vezes estes são adotados pelas organizações mesmo que não estejam de acordo com o contexto expresso na sociedade. Chiavenato (1996) classifica três velhos paradigmas culturais que são: autocracia e desconfiança, conformismo e individualismo. E afirma que esses ainda estão presentes na maioria das organizações, constituindo-se em “barreiras sólidas” à mudança e à inovação das empresas.

Justificativa para essa afirmação ao dizer que o paradigma cultural da autocracia considera os indivíduos/colaboradores como subordinados destituídos de inteligência, iniciativa e criatividade. Já o paradigma cultura do conformismo faz com que as pessoas se ajustem e aceitem o *status quo*.

Visto dessa forma o paradigma cultural do individualismo que, segundo o autor, leva as pessoas a agir isoladamente do grupo, fragmentando as tarefas e causando muitas vezes o

confinamento social dos indivíduos na organização. O individualismo faz com que as pessoas, muitas vezes, esqueçam de levar em conta os objetivos da própria organização.

As mudanças culturais e organizacionais dependem basicamente da mudança de paradigmas. Apesar de esta tarefa não ser fácil, jamais se deve pensar que é impossível. Pois as organizações são constituídas de seres humanos que estão em constante desenvolvimento e que interagem entre si. Ao mesmo tempo em que trazem sua própria cultura às organizações, assimilam a cultura vigente. Essa inter-relação cultural pode transformar-se em uma nova cultura e por que não, em mudanças de paradigmas.

2.2.3 A Necessidade de se manter competitivo e as mudanças culturais

A transnacionalização dos mercados e da economia tem provocado nas empresas uma revolução próxima à Revolução Industrial. A eliminação das distâncias geográficas e o oferecimento de maior número de produtos aos consumidores antes atendidos apenas localmente, tem elevado cada vez mais a competitividade.

O sucesso das empresas passa a estar cada vez, centrado na criação do melhor valor, para os clientes. Esta postura deve ser a tarefa dos gerentes, independente de estarem à frente de empresas urbanas com tecnologia de ponta ou empresas do agronegócio, dentre as quais as empresas ora estudadas.

Este posicionamento frente à elevação de competitividade desencadeado pelo processo é também exposto quando coloca que as empresas devem inovar sempre para construírem novas fontes de vantagens antes que os rivais o façam, procurando oferecer o melhor, mais rápido e mais próximo. O suporte a este direcionamento estaria na utilização da tecnologia da informação como correia de interação entre clientes e fornecedor (SETTE, 1999).

Este contexto tem provocado mudanças na cultura organizacional como forma de se inteirar a este estorno ambiental e estimulado práticas aparentemente contraditórias, mas que, na realidade visam o mesmo fim.

A chave, segundo Drucker (2000) para se ter liderança do mercado competitivo e global, não está no domínio técnico, mas cognitivo cuja eficácia integra-se diretamente com a coerência cultural frente ao ambiente competitivo.

Emerge-se a valorização do trabalho do conhecimento. O tradicional modelo de Katz (1955) apud Carvalhar (1999) que hierarquizava as pessoas nas organizações em três níveis estratégico, tático e operacional de cima para baixo conforme a contribuição na agregação de

valor ao cliente desequilibrou-se. Como decorrência uma parcela significativa do poder decisório foi redistribuída.

A este fenômeno de importância pontual para o processo, Carvalhar (1999) chama de *empowerment* ou delegação de poder. Este processo confere maior autonomia, responsabilidade e interação com as decisões da cúpula. No entanto, segundo Drucker (2000) esta prática não deve significar perda de controle, deve existir uma pessoa na organização que tome a decisão final.

Favorecendo todo este processo, está o desenvolvimento da liderança como forma de canalizar os esforços dos funcionários para a satisfação das necessidades dos clientes. Os profissionais precisam ao mesmo tempo serem administradores – desenvolvendo o uso do conhecimento na busca de vantagem competitiva – e serem líderes para conduzir os trabalhadores para a construção de valores para o cliente.

A gestão de recursos humanos nas empresas constitui, cada vez mais um diferencial competitivo das empresas. Segundo Penna(2009) apud Brito (1999), em ambientes globais como os atuais o papel deste setor nas empresas será o de reeducar e desenvolver as pessoas visando adequá-las culturalmente às estratégias das organizações.

2.2.4 Elementos da cultura organizacional que influenciam no clima

A cultura organizacional são as normas informais que orientam o comportamento dos membros de uma organização no cotidiano e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais. Ela é constituída de hábitos e crenças, estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização. Para conhecer a cultura de uma organização através dos elementos que podem ser visualizados e identificados, segundo Freitas (1991), é necessário identificar os seguintes elementos:

- Valores – são definições do que é importante para atingir o sucesso. As empresas definem alguns valores que resistem ao teste do tempo, por exemplo, a importância do consumidor, padrões de desempenho, qualidade e inovação.
- Crenças e pressupostos – são utilizados como sinônimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização. Implicam numa segunda visão de mundo, que passa a ser considerada válida.
- Ritos, Rituais e Cerimônias – são atividades planejadas para tornar a cultura mais visível e coesa. Seriam os processos de integração, admissão e demais rituais.

- Estórias e Mitos – são narrações e eventos, que informam sobre os mitos das organizações, às vezes sem sustentações nos fatos.
- Tabus – são as proibições, com ênfase no não permitido, exemplo, namoro entre funcionários é proibido. Não vem escrito nos manuais.
- Heróis – são os personagens, natos ou criados, que condensam a força da organização, por exemplo, Henry Ford, Bill Gates e outros.
- Normas – são as regras que falam sobre o comportamento esperado e adotado pelo grupo.
- Comunicação – inclui a rede de relações, papéis informais, tem como função transmitir e administrar a cultura.
- Símbolos – objetos, ações ou eventos dotados de significados especiais e que permitem aos membros da organização trocarem de idéias complexas e mensagens emocionais, por exemplo: logotipo da organização, bandeiras, marcas comerciais, títulos oficiais e outros, conforme quadro a seguir:

Para fazer uma análise sobre a cultura de uma organização são necessários todos os elementos, verificar o perfil dos seus gestores, de seus clientes internos, os ritos e símbolos presentes nas atividades, o tipo de comunicação desenvolvida, a política de gestão adotada pela instituição, se existe coerência entre a missão da organização e as atitudes por ela adotadas, ou seja, inúmeros fatores relevantes e significativos para visualizar e identificar a cultura de uma organização. Segundo Lima (2002).

A cultura organizacional consiste em padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo que constituem uma característica própria de cada empresa. Para ele cultura organizacional pode ser dividida em um nível visível e outro invisível. No nível visível, estão os padrões e estilos de comportamento dos empregados. No nível como um iceberg, invisível estão os valores compartilhados e crenças que permanecem durante um longo período de tempo. Este nível é mais difícil de mudar.

2.3 Clima organizacional

O clima organizacional de uma instituição está diretamente ligado a sua cultura, pois é através da cultura que se estabelecem normas e procedimentos a serem adotados pela organização na execução das tarefas, logo influenciam seus colaboradores na hora da execução das atividades.

De acordo com Souza (1978), o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. Decorre do peso dos

efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização.

O clima organizacional influencia direta e indiretamente nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização. Segundo Luz (2001),

O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.

O clima terá sua primeira origem dentre os valores, tradições que cada um dos envolvidos no processo trouxer para dentro da organização, sendo que esses pressupostos influenciarão diretamente no estilo gerencial ou de liderança. De acordo Shein (1978), o clima gerencial é determinado primeiro pelos pressupostos sobre a natureza do homem, prevalentes na organização.

O clima organizacional também reflete a história dos tipos de pessoas que a organização atrai, dos seus processos de trabalho, das modalidades de comunicação e também reflete a história de quem exerce a autoridade dentro do sistema. Davis (1978), como um outro referencial fixou-se mais no clima organizacional e compreendeu que este é resultado, em sua totalidade, da própria cultura, tradições e métodos de ação de cada organização.

Existem inúmeros tipos e subtipos de clima organizacionais, portanto a classificação de somente alguns deles se deve a um fator meramente didático e sistemático. Sendo assim, Souza (1978) os classificou como clima desumano, onde é dada excessiva importância à tecnologia; clima tenso, onde há forte pressão ao cumprimento de normas rígidas, burocráticas em que os resultados podem levar a punições e/ou demissões e por último, o clima de tranquilidade e confiança, onde existe plena aceitação dos afetos, sem descuidar-se de preceitos e do trabalho.

Para realizar um diagnóstico do clima organizacional, são sugeridas medidas a serem implementadas na organização, pois se sabe que a produtividade da mesma é também o resultado da motivação e estado de espírito dos indivíduos que dela fazem parte. De nada adianta realizar uma pesquisa se não houver uma devolução para todos os envolvidos no processo de coleta de dados e se os seus resultados não forem utilizados para elaborar um plano de ação com intuito de mudar os pontos negativos encontrados durante a análise. Como afirma Luz (2001):

A pesquisa do Clima Organizacional pode ser considerada como um instrumento que, aplicado de forma consciente e metódica, tem condições de assegurar consistência em quase todas as mudanças empresariais que busquem eficiência, eficácia e qualidade.

O clima é em geral influenciado pela cultura da organização, embora alguns fatores como políticas organizacionais, formas de gerenciamento, lideranças formais e informais, atuação da concorrência e influências governamentais também possam alterá-lo.

Pode-se também definir clima organizacional como um conjunto de valores, ou seja, aquilo que identifica os colaboradores como seres humanos, suas raças, culturas, crenças. Essas diferenças culturais devem ser reconhecidas como importante nas organizações, pois mostra a visão de cada um em relação ao ambiente de trabalho.

O conceito de clima organizacional é muito abrangente e complexo, pois busca sintetizar numerosas percepções, atitudes e sentimentos em um número limitado de dimensões, numa tentativa de mensuração.

Quadro 02 – Sistematização dos conceitos de clima organizacional

Elemento Dimensão	Cultura Organizacional	Comportamento Organizacional	Clima Organizacional
Temporal	Abrangência durante todo o tempo de existência da organização	Abrangência das ações mais recentes percebidas pelos funcionários	Pontual, em um determinado momento.
Reativa	Mudanças são lentas	Mudanças são mais rápidas	Mudança do cenário a cada momento
Funcional	Fatores históricos e formadores do grupo	Fatores do comportamento humano	Fatores de mensurabilidade
Científica	Antropologia e Sociologia	Psicologia e Sociologia	Administração
Relacional	É influenciada pelas determinantes da empresa (fundadores, ramo de negócio, estilos de liderança..), ambiente interno e externo e pelo comportamento organizacional	É influenciado pelo ambiente interno e externo, pela cultura organizacional, pelo poder e normas organizacionais	É formado pela cultura e pelo comportamento organizacional.

Segundo Bispo (2005), o estudo de clima organizacional, surgiu nos Estados Unidos, no início dos anos de 1960, com trabalhos de Forehand e Gilmore sobre o comportamento organizacional, dentro do movimento do Comportamentalismo, que buscava a forma de combinar humanização do trabalho com as melhorias na produção.

Para Gil (2001, p. 272), “é sabido que o clima organizacional de uma organização pode exercer um efeito dramático sobre os indivíduos que fazem parte dela”. Para Chiavenato (2004, p.74) “o clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros o clima motivacional eleva-se e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração, etc.”

Para ele, cada novo empregado espera ter o apoio da empresa e atender seus desejos econômicos, sociais e emocionais. Através da percepção que tiver, este funcionário produzirá uma ou outra imagem do clima da organização em sua mente. As empresas atraem ou mantêm pessoas que se ajustam ou não em seus padrões de comportamento, que por muitas vezes são perpetuados através da história da organização. Pode-se dizer, ainda, que o clima organizacional é o reflexo das motivações comportamentos e relações estabelecidas entre os agentes organizacionais além de ser um fator que influencia estas mesmas variáveis.

Em síntese, o estudo de clima organizacional como um retorno, do empregado para a organização, de sua vivência, de suas idéias e sentimentos, acerca do que a própria organização oferece para os mesmos, para que esta possa interferir de forma a sanar necessidades advindas do cotidiano e da rotina de seus trabalhadores.

Rizzatti (2002) destaca que os Modelos de clima organizacional são fatores preponderante de análise de clima organizacional, visando uma maior e melhor convivência entre organização e indivíduos. Baseado em recentes trabalhos acadêmicos de Luz (2001), Rizzatti (2002) e Pereira (2003) apud Bispo (2005), os três principais modelos criados para a pesquisa de clima organizacional em empresas foram o Modelo Litwin e Stringer (1968), o Modelo de Kolb et al., (1986) e o Modelo de Sbragia (1983). (BISPO, 2005).

Todavia, existem outros modelos para o estudo de clima organizacional nas organizações. Com base a satisfazer às intuições de ensino, criou-se o Modelo de Rizzatti (2002), demonstrado no quadro a seguir.

Quadro 03 - Categorias de clima organizacional em universidades

CATEGORIA	COMPONENTES
Imagem e Avaliação Institucional	Satisfação dos usuários; Percepção figurativa da organização; Sentimento de identidade; percepção dos objetivos organizacionais; Prestígio perante a comunidade; Valorização profissional dos servidores.
Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e incentivos	Condições de progressão funcional; Reconhecimento proporcionado; Justiça predominante; Comprometimento/Interesse pelo trabalho; Qualidade dos benefícios.
Organização e Condições de Trabalho.	Adequação da estrutura; Clareza organizacional; Apoio Logístico; terceirização; Justiça predominante; Comprometimento e interesse pelo trabalho; Utilização do tempo.
Relacionamento Interpessoal	Relacionamento individual e grupal; Cooperação entre os seguimentos; Consideração humana.
Sucessão Político- Administrativa e Comportamento das Chefias.	Sucessão administrativa; Credibilidade das chefias; Competência e qualificação das chefias; Delegação de competências; Clareza das chefias; Ênfase na participação; Consideração humana.
Satisfação Pessoal	Satisfação no trabalho; Jornada de trabalho; Prestígio junto à Instituição; Reconhecimento proporcionado.

Fonte: Adaptado de Rizzatti (2002)

2.3.1 Clima organizacional, motivação e comprometimento

De acordo com Davis & Newstrom (1998), o comportamento organizacional integra quatro elementos distintos:

- pessoas;
- estrutura;
- tecnologia e;
- ambiente.

Envolvendo esses quatro elementos e os conceitos fundamentais sobre a natureza das pessoas e das organizações, ou seja, como os colaboradores estão preparados para o desempenho de suas funções, seu crescimento e desenvolvimento para atingirem níveis mais altos de competência, criatividade e realização, face à importância dos mesmos serem os recursos centrais em qualquer organização e qualquer sociedade.

Então, o comportamento organizacional deve criar produtividade nas organizações. Incluindo-se conhecimento, habilidade, atitude e motivação. A motivação faz segundo Davis & Newstrom (1998), o colaborador adquirir capacidade.

É importante, para todo o processo ocorrer de forma normal, que as instituições ofereçam condições que motivem os colaboradores a um melhor desempenho, ou seja, criem um clima organizacional que facilite o trabalho para alcançar os resultados pretendidos.

Sendo assim, os profissionais de recursos humanos juntamente com os gestores da organização devem sempre analisar o clima organizacional buscando todas as informações possíveis que possam estar influenciando no resultado dos colaboradores, tais como preocupações, insatisfações, sugestões, dúvidas e inseguranças.

Baseado nessas informações pode-se fazer um planejamento voltado para a melhoria das condições de trabalho tendo em vista, além da satisfação do colaborador, o aumento da produtividade do mesmo. Visto que proceder a avaliação do clima organizacional não compete apenas aos profissionais de recursos humanos, envolve toda a equipe que faz parte do processo.

2.3.2 Clima Organizacional em Universidades

Em decorrência do fator globalização muitas mudanças estão ocorrendo nas organizações, e conseqüentemente nas instituições públicas, como as universidades também são afetadas, em

decorrência do seu papel perante a sociedade, tanto como formadora de opiniões e principalmente de profissionais que elas preparam para o mercado de trabalho.

As Universidades são organizações muito complexas, pois são formadas por vários segmentos, sendo divididos em corpo docente, corpo discente, corpo técnico-administrativo e público em geral, tendo com cada segmento interesses e preocupações peculiares, ou seja, cada segmento tem suas tarefas definidas e que se somam para o interesse coletivo.

As instituições públicas, no caso as universidades, possuem características burocráticas, e são regulamentadas por normas e regulamentos internos, possuindo cargos definidos e que seguem a hierarquia proposta no organograma institucional, sendo o trabalho realizado de forma sistemática.

Diante da ausência de uma dinâmica intra-organizacional, os membros da organização ficam à mercê da norma, tendendo a um processo de acomodação de interesses. Como conseqüências surgem os sentimentos de desestímulo, de estabilidade e de resistência às mudanças, que, aliados à isonomia salarial e a falta de preocupação com os resultados, são algumas das características que permeiam a maior parte das organizações, em particular as organizações públicas. (MEDICI e SILVA; CARBONE *apud* SARAIVA, 2002, p. 189).

É de responsabilidade da administração geral da universidade a produtividade final de seus processos bem como a utilização do desperdício das melhores aptidões, conhecimentos e aspirações de cada empregado, sendo conseqüentemente responsável pelos resultados, pelo conceito e pela imagem da instituição, é o que comenta Finger *apud* (RIZZATTI; RIZZATTI JR, 2004),

A tomada de decisões é um processo bastante complexo em uma universidade, pois devido ao seu organograma apresentar diversos níveis de hierarquia há uma limitação em cada unidade administrativa, logo as tomadas de decisões deve haver um balanceamento de interesses que devem seguir as leis, a missão da instituição, valores, padrões e práticas consideradas necessárias para suas operações.

O clima organizacional, particularmente em universidades públicas, pode ser influenciado significativamente pelos procedimentos administrativos, tais como promoções de cargos de confiança, decisões políticas e administrativas. Pois isso afeta o comportamento das pessoas e conseqüentemente na adaptação as mudanças propostas. Frequentemente é possível verificar setores mais interessados em colidir um com o outro ao invés de realizarem seu trabalho satisfatoriamente. Também se percebe a reação de pessoas que apoiam politicamente os dirigentes da universidade ou que ficam em oposição a eles, de acordo com os seus interesses pessoais.

Segundo Chiavenato (2000, p. 128), “o homem se caracteriza por um padrão dual de comportamento: tanto pode cooperar como pode competir com os outros. Cooperar quando os seus objetivos individuais somente podem ser alcançados através do esforço comum coletivo. Compete quando seus objetivos são disputados e pretendidos por outros”.

De acordo com Colossi (*apud* RIZZATTI; RIZZATI JR, 2004), a universidade é uma organização única, movendo-se em um ambiente altamente dinâmico, sendo também influenciada constantemente pela crescente democratização da sociedade, bem como pelo aumento substancial da problemática social e tecnológica, que acompanha e caracteriza a vida humana na sociedade. Toda essa complexidade intrínseca da universidade, a impossibilita de funcionar nos mesmos paradigmas de outros tipos organizacionais, impedindo-a também de responder, adequadamente, às questões de controle e avaliação, essenciais para reordenação da missão e objetivos institucionais.

2.3.3 Fatores que influenciam no Clima Organizacional em Universidades

Em qualquer organização a entrega de todo potencial do indivíduo em prol das metas organizacionais é, sem dúvida, uma tarefa muito árdua, as pessoas, geralmente, estão focadas em metas pessoais de curto prazo, sejam elas condições ideais de trabalho, remuneração, reconhecimento e promoção.

A eficácia da relação entre as metas pessoais com as metas organizacionais requer uma ligação entre elas. Para tanto, é necessário inicialmente conhecer o que as pessoas realmente pensam sobre a organização, sua liderança e seu grupo de trabalho.

De acordo Silva (2003, p. 79) demonstra o modelo desenvolvido por Rizzatti (2002), para estudo de clima organizacional em universidades, apresentando as seguintes categorias que compõem esse modelo:

- Imagem Institucional: de acordo com Rizzatti (2002, p. 160), “imagem representa a combinação de um conjunto, mais ou menos abrangente, de percepções e sentimentos sobre as diferentes variáveis que compõem a organização junto às pessoas.”
- Política de Recursos Humanos: refere-se à maneira ou forma com que a instituição pretende lidar com seus membros e, por intermédio deles, alcançar os objetivos individuais e institucionais.

- Sistema de Assistência e Benefícios: trata-se de um conjunto de benefícios que tem por objetivo manter uma força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade, enquanto que os incentivos são pagamentos feitos pela organização a seus participantes tendo em troca o comprometimento, a dedicação e o esforço funcional.
- Estrutura Organizacional: essa categoria visa identificar o modo como as atividades da instituição são divididas, organizadas e coordenadas, onde o poder é exercido, onde são tomadas as decisões e onde são executadas as atividades da organização.
- Organização e Condições de Trabalho: nessa categoria, objetiva-se identificar se o ambiente de trabalho é adequado, nos aspectos físicos e de organização no trabalho, na perspectiva de quais servidores apresentem melhor desempenho em suas atividades funcionais.
- Relacionamento Interpessoal: refere-se à maneira como se processa a interação entre as pessoas dentro da organização e ao relacionamento existente entre os diversos segmentos que compõem a comunidade universitária.
- Comportamento das Chefias: verifica a percepção dos servidores em relação à forma como os ocupantes de cargos de chefia desempenham suas funções, bem como o seu estilo de comando em relação aos seus subordinados.
- Satisfação Pessoal: refere-se à satisfação dos servidores em relação ao tipo de trabalho que executam, à motivação para a sua execução e às expectativas quanto ao reconhecimento que a organização lhe retribui, com relação às tarefas e ao relacionamento com os colegas e os usuários.
- Planejamento Institucional: segundo Rizzatti (2002, p. 236), “planejamento institucional é o processo pelo qual são estabelecidos os elos entre os meios e fins de uma organização.”
- Processo decisório: refere-se aos mecanismos por meio dos quais são escolhidas algumas dentre as diversas alternativas de conduta, nos diferentes processos

organizacionais, resultando em maior racionalidade e em orientação das ações da organização.

- **Autonomia universitária:** para Rizzatti (2002, p. 252), “autonomia universitária significa que uma determinada instituição universitária detém a posse e os subsídios necessários para atingir seus princípios e finalidades”.
- **Avaliação Institucional:** refere-se aos instrumentos de gestão necessários para se mensurar os esforços da organização, sua qualidade, sua excelência, utilidade e relevância.

Na Teoria de Frederick Herzberg (CHIAVENATO, 1998) existem dois fatores dos quais depende a motivação das pessoas:

- **Fatores higiênicos:** referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes, etc.
- **Fatores motivacionais:** referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais.

Podendo esses fatores também serem apontados em estudos de clima, uma vez que correspondem à perspectiva ambiental e os sentimentos das pessoas com relação ao seu trabalho.

De acordo com Silva (2003, p. 59), Herzberg concluiu que o contrário de insatisfação não é satisfação, mas nenhuma insatisfação, bem como o contrário de satisfação não é insatisfação, mas nenhuma satisfação. Isso significa que aquilo que deixa as pessoas insatisfeitas, quando está ausente, não as satisfaz quando presente. E aquilo que deixa as pessoas satisfeitas, quando presentes, não as deixa insatisfeitas quando ausente. Por exemplo, se as políticas administrativas forem justas, ninguém estará mais motivado por causa disso, pois é considerado como obrigação da empresa. Todavia, se forem injustas, certamente será instalado um clima de insatisfação geral.

Com relação às condições de trabalho, Moreira (2000, p. 287) afirma que “esses fatores que em si não promovem a satisfação, mas a sua ausência a inibe. Por outro lado, fatores como oportunidade de auto-realização, reconhecimento pela qualidade e dedicação no trabalho, a atratividade do próprio trabalho em si e a possibilidade de desenvolvimento pessoal e profissional do trabalhador são motivadores em essência.”

De acordo com Bom Sucesso (1997, p. 36), “a valorização do ser humano, a preocupação com sentimentos e emoções, e com a qualidade de vida são fatores que fazem a diferença. O trabalho é a forma como o homem, por um lado, interage e transforma o meio ambiente, assegurando a sobrevivência, e, por outro, estabelece relações interpessoais que, teoricamente, serviriam para reforçar a sua identidade e o senso de contribuição”.

Segundo Moscovici (1986), as relações interpessoais e o clima de grupo influenciam-se recíproca e circularmente, e caracterizam o ambiente como sendo agradável e estimulante, ou desagradável e adverso, ou neutro e monótono. Cada uma dessas características impacta no nível de satisfação ou insatisfação dos indivíduos ou dos grupos.

A grande maioria dos problemas administrativos surge por conta de um desleixo na efetividade da comunicação. Chances de má interpretação e desentendimentos podem ser minimizados com um sistema de comunicação apropriado.

Vale ressaltar, que a comunicação é uma das funções básicas da administração e sua importância não pode ser deixada de lado. A comunicação é o processo de transmissão de informações, idéias, pensamentos, opiniões e planos entre todos os segmentos de uma organização.

De acordo com Drucker (1992), sessenta por cento de todos os problemas organizacionais resultam da ineficiência do processo de comunicação.

Os mais comuns são retenção de informação por parte de determinados grupos, constrangimento entre áreas, rotinas emperradas, dificuldade para fazer chegar uma mensagem até o destinatário final, incompreensão das mensagens, incapacidade de uma mensagem subir aos níveis superiores, falta de relacionamento lateral entre grupos hierárquicos de mesmo nível, pouca visibilidade de canais, pouco acesso aos canais de comunicação, boatos, fofocas, entre outros. (TORQUATO *apud* SILVA, 2003).

A comunicação quando bem empregada deve ser utilizada como uma ferramenta administrativa na busca do equilíbrio e manutenção de um bom clima organizacional.

2.4 Qualidade no serviço público

Qualidade no serviço público é uma necessidade. Melhorar é imprescindível melhorar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, como resultado da adoção de uma administração pública eficiente. Nesse sentido, pretende-se evidenciar alguns aspectos relacionados com o movimento da qualidade e sua relação com a excelência na prestação dos serviços públicos.

2.4.1 Histórico da Qualidade

O homem desde seu passado mais remoto, ainda nas cavernas, aprendeu a buscar a qualidade como forma de garantir sua sobrevivência por mais tempo com segurança e conforto, apesar da vida primitiva. Paladini (2004, p.32) afirma que a "preocupação com a qualidade remonta às épocas antigas, embora não houvesse, neste período, uma noção muito clara do que fosse qualidade". A qualidade estava consagrada na arquitetura, na literatura, nas artes, na matemática.

A afirmação de que a preocupação com a qualidade é antiga, parece ser um consenso entre os estudiosos do tema Juran (1992), por exemplo, expõe que "as necessidades humanas pela qualidade existem desde o crepúsculo da história". Entretanto, os meios para obter essas necessidades - os processos de gerenciamento para a qualidade - sofreram imensas e contínuas mudanças.

Garvin (1992) entende que a qualidade é conhecida, como conceito, há milênios. Todavia, só recentemente, surgiu como função de gerência formal. Para o autor, a disciplina ainda está em formação podendo ser identificadas quatro "eras da qualidade" distintas: inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão estratégica. Baseados nesse conceitos a seguir um quadro com a síntese da evolução e etapas dos movimentos da qualidade.

Quadro 04 - A evolução histórica da qualidade

Etapas do Movimento da Qualidade				
Identificação de Características	Inspeção	Controle Estatístico da Qualidade	Garantia da Qualidade	Gerenciamento Estratégico da Qualidade
Preocupação básica	Verificação	controle	coordenação	impacto estratégico
Visão da qualidade	um problema a ser resolvido	um problema a ser resolvido	um problema a ser resolvido, mas que seja enfrentado proativamente	uma oportunidade de concorrência
Ênfase	uniformidade do produto	uniformidade do produto com menos inspeção	toda a cadeia de produção, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais, para impedir falhas de qualidade	as necessidades de mercado e do consumidor
Métodos	instrumento de medição	instrumentos e técnicas estatísticas	programas e sistemas	planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e a mobilização da organização
Papel dos profissionais da qualidade	inspeção, classificação, contagem e avaliação	solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos	mensuração da qualidade, planejamento da qualidade e projeto de programas	estabelecimento de objetivos, educação e treinamento, trabalho consultivo com outros departamentos e delineamento de programas
Quem é o responsável pela qualidade	o departamento de inspeção	os departamentos de produção e engenharia	todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolva periféricamente com o projeto, o planejamento e a execução das políticas da qualidade	todos na empresa, com a alta gerência exercendo forte liderança
Orientação e abordagem	"inspeciona" a qualidade	"controla" a qualidade	"constrói" a qualidade	"gerencia" a qualidade

Fonte: Garvin (1992)

2.4.2 Conceitos de Qualidade

Qualidade é um termo que apresenta diversas interpretações e por isso, "é essencial um melhor entendimento do termo para que a qualidade possa assumir um papel estratégico" (Garvin 1992, p.47). A forma como a qualidade é definida e entendida em uma organização reflete a forma como é direcionada a produção de bens e serviços.

Neste sentido, vários autores têm procurado dar uma definição para a qualidade que seja simples, precisa e abrangente: simples para ser facilmente assimilável em todos os níveis da organização; precisa, para não gerar interpretações dúbias; e abrangente, para mostrar sua importância em todas as atividades produtivas.

Paralelamente, a qualidade é um conceito dinâmico que evoluiu e se modificou ao longo do tempo. Shiozawa (1993) expõe historicamente, o conceito de qualidade segundo os teóricos apresentados no quadro a seguir:

Quadro 05 - O histórico do conceito de qualidade

Ano	Autor	Definição
1950	Deming	Máxima utilidade para o consumidor
1951	Feigenbaum	Perfeita satisfação do usuário
1954	Juran	Satisfação das aspirações do usuário
1961	Juran	Maximização das aspirações do usuário
1964	Juran	Adequação ao uso
1979	Crosby	Conformidade com os requisitos do cliente.

Fonte: Shiozawa (1993:58)

Nota-se que, neste quadro, poderiam ser mencionadas outras definições de autores clássicos, cujos trabalhos também contribuíram para o desenvolvimento da qualidade.

A abordagem de Garvin (1992) apresentada anteriormente revela que seu conceito envolve uma gama diferenciada de elementos. Da mesma forma, a definição do termo determinará como será conduzida a produção de um serviço. Assim, para o conceito de qualidade neste trabalho, será adotado o de Juran (1990) que considera que qualidade é adequação ao uso.

Segundo Paladini (1994), tal conceito envolve duas questões importantes. A primeira delas é a idéia de que qualidade é característica de um serviço que atende totalmente o cliente, muitas vezes procurando superar suas necessidades e expectativas. Por outro lado, revela a importância e responsabilidade de vários aspectos (pessoas, equipamentos, métodos, informações, ambientes etc.) ligados direta ou indiretamente a produção do serviço.

2.4.3 Algumas iniciativas para qualidade na administração pública

O serviço público não possui uma estrutura organizacional muito favorável à qualidade de seus serviços e a grande maioria das instituições públicas está pouco preparada para conviver em um cenário como o atual marcado pela turbulência, incerteza e instabilidade.

Por outro lado, denota-se que é notória a necessidade do serviço público estar aberto e flexível para atender esta necessidade de velocidade, de multidimensionalidade e de soluções complexas, por meio de metodologias e conceitos adaptados à sua realidade.

A partir do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP em 1990, reconhecido como o segundo mais importante movimento de busca de competitividade em todo o mundo, o Brasil vem dedicando crescentes esforços para a melhoria da qualidade de seus produtos e serviços, incluindo os segmentos públicos e privados. (GESPÚBLICA, 2010)

Tais esforços foram intensificados com o Código de Defesa do Consumidor (CDC), que contempla a responsabilidade do Estado na prestação de serviços públicos, refletindo em uma das mais importantes razões para que as organizações governamentais cumpram suas obrigações e buscando padrões de qualidade compatíveis com as exigências dos clientes, dos usuários, dos cidadãos e da sociedade.

Da mesma forma, a criação da categoria Administração Pública pelo Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, ocorrida em dezembro de 1996, representou um diferencial para a dinamização das ações voltadas para a melhoria da qualidade da gestão pública, em direção a excelência dos serviços.

Também a reforma administrativa em curso no país impôs desafios às instituições públicas, sobretudo no que concerne à melhoria da qualidade dos serviços prestados e à utilização racional dos recursos públicos.

Como consequência, observa-se alguns esforços de instituições públicas federais, estaduais e municipais no sentido de modernizar e qualificar o setor público. Neste contexto, destaca-se, dentre outros, o Programa de Reestruturação e Qualidade dos Ministérios e o Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública que integra o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (CADERNOS DO MARE, Nº 04, 1997)

O Programa de Reestruturação e Qualidade dos Ministérios foi instituído pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado por intermédio da Portaria Mare nº 3.143/97, tendo como objetivo o aperfeiçoamento da ação governamental, por meio da racionalização e redução de custos do aparelho estatal e da melhoria da qualidade dos serviços prestados a população.

Como princípios que norteiam o programa destacam-se:

- Orientar a ação governamental para os clientes conhecer suas expectativas e grau de satisfação em relação aos serviços prestados;
- Envolver e obter o compromisso de todos os servidores com a melhoria contínua;
- Tornar a gestão participativa, compartilhando a missão, os objetivos e as metas da organização com todos os servidores;
- Implantar a gerência de processos sempre com o objetivo de agregar valor aos seus clientes;
- Valorizar o servidor por meio da conscientização do valor da sua missão da sua profissionalização e do reconhecimento de seu mérito;
- Implantar sistemas de planejamento estratégico;

- Combater todas as formas de desperdícios.

Com relação ao Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública, duas palavras: qualidade e participação definem, respectivamente, a orientação e a ênfase que se deseja dar, significa o envolvimento de todos os servidores com a melhoria do serviço público, com o compromisso de cooperação na busca de soluções dos problemas, com o aperfeiçoamento contínuo e com a satisfação dos clientes internos e externos. Visto ser um processo o seu centro prático de ação e compreende a definição clara dos clientes, dos resultados esperados, dos indicadores de desempenho e com o fazer certo da primeira vez. (GESPÚBLICA, 2010).

Os princípios que norteiam o programa de qualidade são:

- Satisfação do cliente; envolvimento de todos os servidores;
- Gestão participativa; gerência de processos;
- Valorização do servidor público; constância de propósitos;
- Melhoria contínua e a não aceitação de erros.

Os exemplos de programas voltados para o setor público revelam que a adoção da qualidade como instrumento de modernização da Administração Pública Brasileira, deverá levar em conta simultaneamente a dimensão formal que se refere à competência para produzir e aplicar métodos, técnicas e ferramentas e a dimensão política referente à competência para projetar e realizar organizações públicas que atendam às necessidades dos clientes-cidadãos.

É importante considerar também que o programa de qualidade existente ainda tem uma amplitude reduzida, sendo implantados em poucas instituições públicas. Da mesma forma, muitas vezes não satisfazem as necessidades do serviço público por serem impostos, por não contarem com o apoio da alta administração e principalmente, em decorrência da descontinuidade administrativa.

Contudo, constata-se que lentamente o setor público brasileiro começa a atentar para a necessidade de promover mudanças de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial voltada para o atendimento ao cidadão, a racionalidade de modo de fazer, a definição de objetivos, a motivação dos servidores e o controle de resultados. (BRESSER, 1999)

Quando há interesse em apresentar mudança que resulte em melhoria de qualidade no serviço público, é importante conceituar alguns termos fundamentais, tais como: serviço público, cliente-cidadão, servidor público, Valorização das pessoas, Modernização do processo produtivo.

- Serviço público

Serviço público é entendido como "todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade, ou simples conveniência do Estado" (Meirelles, 1988:290).

Tal definição mostrou-se adequada pelo seu aspecto dinâmico e flexível às exigências de cada época e de cada povo, ou seja, dos clientes. Por outro lado, também expressa uma situação não ideal, mas real, que são as atividades realizadas por simples conveniência do Estado. Consideram-se ainda, como serviços públicos os prestados pelo poder público diretamente ou sob regime de concessão ou permissão.

- Cliente-cidadão

Não há consenso na literatura em relação ao conceito de cliente. Entretanto, a maioria reconhece que a palavra cliente deve ser usada num sentido mais amplo, mais uma vez utiliza-se o conceito de Juran (1993, p.18), reconhecido pesquisador na área de qualidade. Assim, "cliente é qualquer um que recebe ou é afetado pelo produto ou processo". Dessa forma, contempla tanto clientes externos, que utilizam os serviços, mas que não integram a instituição, quanto os clientes internos, que integram a instituição.

As expressões usuários, cliente externo ou simplesmente cidadão e cliente, são utilizados como sinônimos no presente trabalho.

- Servidor público

Servidor público, outro termo chave do trabalho, pode ser entendido como "aquele que, pertencendo ou não ao quadro do funcionalismo, exerce oficialmente cargo ou função pública" (Ferreira, 1986, p.1577), eventualmente, mantendo o mesmo significado, o termo poderá ser substituído por servidor público, cliente interno, cidadão-servidor ou simplesmente servidor.

- Valorização das pessoas

A expressão é apresentada no presente trabalho, como um conjunto de ações que visam o reconhecimento da importância do elemento humano na organização. Envolve ações como plano de cargos e salários; treinamento; sistema de avaliação do desempenho profissional; remuneração compatível com a função e com os valores de mercado; ambiente adequado à

criatividade e desenvolvimento de potencialidades individuais; reconhecimento, possibilidades de ascensão etc.

- Modernização do processo produtivo

É a expressão que reflete um conjunto de ações que visam melhorar os processos existentes, eliminando etapas desnecessárias, racionalizando, reavaliando tarefas etc. Envolve também a adoção de técnicas modernas, inovações, aplicações, desenvolvimento e informatização que aperfeiçoem os trabalhos, facilitem a integração e o compartilhamento de informações, promovendo melhorias na qualidade dos serviços prestados.

2.4.4 Características da qualidade em serviços

A administração da qualidade de um serviço é muito mais trabalhosa do que a de um produto. Em geral, os serviços apresentam um maior número de características do que os produtos e, sobretudo, características mais visíveis. Paralelamente, a prestação e o consumo são simultâneos. Além disso, Horovitz (1993), diz que o cliente tende a deter-se no elo mais fraco da qualidade e a generalizar defeitos para todo serviço.

Para Meredith (2000), no setor de serviço existe uma dificuldade no que tange a mensuração da qualidade uma vez que na fábrica têm-se produtos e processos concretos, na área de serviços estes conceitos são abstratos e provisórios. Para lidar com este aspecto é necessário constante pesquisa de satisfação do cliente.

Os serviços possuem algumas particularidades que diferenciam dos produtos tangíveis e tem como características:

- Intangibilidade - serviço representa uma experiência, não pode ser tocado, nem saboreado e tampouco testado. Diante disso, é uma entidade que não pode ser definida com facilidade, formulada ou alcançada mentalmente.
- Inseparabilidade - não há separação entre servidores e o serviço prestado.
- Heterogeneidade - heterogeneidade do serviço resulta no alto grau de variabilidade que o caracteriza. Isso ocorre em virtude da ligação à pessoa do fornecedor, bem com a pessoa do cliente, ao local e tempo. Em linhas gerais, depende de quem, quando, onde e como são providos os serviços.

Desta forma, a intangibilidade, inseparabilidade e heterogeneidade tornam o serviço público imperecível, irreversível e irreprodutível, ou seja, não pode ser armazenado, não pode ser consertado e não é possível garantir sua repetição.

Urban & Urban, (1995) também contribui sobre características da qualidade em serviços, do projeto da qualidade para o serviço público, compreendem basicamente duas: as características funcionais e as características técnicas.

As características funcionais referem-se à forma pelo qual o cliente-cidadão recebe o serviço, envolvendo os aspectos comportamentais do atendimento como, cortesia, presteza, agilidade, atenção, interesse etc. As características técnicas relacionam-se aos elementos que o cliente-cidadão recebe pelo serviço adquirido, estando associada normalmente aos aspectos mais tangíveis do serviço.

Meirelles (1988), um dos maiores estudiosos do Direito Administrativo, expõe cinco princípios da Administração Pública que também podem caracterizar a qualidade em serviços:

- O princípio da permanência que impõe continuidade no serviço;
- O da generalidade que impõe serviço igual para todos; o da eficiência que exige a atualização do serviço;
- O da modicidade que exige tarifas razoáveis e;
- O da cortesia que se traduz em bom tratamento para com o público.

Ainda segundo o autor, faltando qualquer desses requisitos em um serviço público ou de utilidade pública, é dever da Administração intervir para restabelecer o seu regular funcionamento, ou retomar a sua prestação.

A qualidade experimentada é por sua vez, constituída de duas dimensões básicas: uma funcional e outra técnica. A dimensão funcional deriva de aspectos comportamentais, vinculados ao encontro de serviço, que pode ser definido como a relação interpessoal entre o cliente e o funcionário de atendimento durante a prestação de um serviço.

Tal relação é fundamental, pois dela deriva grande parte das percepções utilizadas pelo usuário para avaliar a qualidade do serviço. Envolve grau de cortesia, presteza, atenção, interesse. A dimensão técnica vincula-se à solução "técnica" encontrada pela empresa para atender à necessidade de seu mercado. Esta solução, naturalmente, pode influenciar a relação cliente-funcionário.

Assim, os profissionais não podem pressupor que irão satisfazer os clientes apenas proporcionando bons serviços técnicos. Por outro lado, algumas empresas têm dedicado

esforços apenas em promover atitudes simpáticas, o que pode agradar o cliente em uma primeira instância, mas não garante a qualidade dos serviços prestados.

- Qualidade não muda substancialmente, ou seja, persiste a meta prioritária da satisfação do consumidor;
- É fundamental considerar que a satisfação do cliente é avaliada em termos de aspectos subjetivos e fortemente afetada por expectativas muito dinâmicas, razão pela qual o sistema de produção deve ter características extremamente flexíveis;
- Três aspectos fundamentais devem ser considerados: a presença física do cliente durante o desenvolvimento do processo produtivo; a dificuldade de fixar nos serviços especificações da qualidade, devido a sua não-tangibilidade e; o fato de que o serviço pouco se repete, restringindo a obtenção de dados e a definição de normas e procedimentos padrões.

A gestão da qualidade de serviços deve ser tratada holisticamente, pois é um conceito organizacional de visão global. É uma questão de transformação, uma filosofia, uma mentalidade, uma série de valores e atitudes, que deverão ser compartilhados por todos na organização.

2.4.5 Elementos Críticos para Qualidade de Serviços

Todos os processos de uma empresa, seja ela de serviços ou não, possuem elementos críticos comuns que devem ser muito bem identificados e analisados a fim de que se possa efetivamente alcançar a qualidade. Para Fiates (1995), esses elementos são:

- a) as pessoas da organização
- b) as instalações e equipamentos
- c) os procedimentos, padrões e sistemas organizacionais.

A natureza peculiar das empresas prestadoras de serviços confere a estes elementos críticos, características específicas que, por sua importância no êxito da busca da qualidade, merecem destaque.

a) As pessoas da organização

Vários autores concordam que a qualidade dos serviços depende da qualidade das pessoas que o prestam, já que os serviços são gerados por elas e não produzidos por máquinas. Assim, desenvolver lideranças para a qualidade, criar um programa de gestão de pessoas bem estruturado, preocupar-se com o moral e capacitação das pessoas, delegar responsabilidade aos envolvidos e valorizar o trabalho executado constituem aspectos essenciais para o sucesso no alcance da qualidade como estratégia básica para a qualidade nos serviços públicos, ações de valorização das pessoas.

b) As instalações e equipamentos

As instalações e equipamentos representam outro aspecto importante na busca da qualidade e as instalações é uma espécie de cartão de visitas da organização, pois geralmente os clientes relacionam o ambiente físico com o serviço prestado. Além disso, uma instalação adequada melhora a qualidade de vida no trabalho.

No que tange aos equipamentos, Denton (1990) ressalta que a utilização inteligente da tecnologia melhora a consistência, responsabilidade e contabilidade do serviço prestado. Podendo ser acrescentada também, a idéia de que a tecnologia agiliza a prestação do serviço, principalmente quando relacionado com a informação.

Todavia, pelas características peculiares do setor de serviço, a tecnologia deve estar sempre aliada a uma grande dose de sensibilidade, ou seja, ao trabalho de uma pessoa que possa avaliar e satisfazer todas as necessidades dos clientes.

c) Os procedimentos, padrões e sistemas organizacionais

Um sistema de qualidade é, na visão de Feigenbaum (1961), uma rede de procedimentos e controles necessários à produção de bens ou serviços que vão de encontro aos padrões de qualidade especificados e são capazes de serem entregues dentro desses padrões. Assim, trabalhar com procedimentos e processos, implica em identificar o conjunto de tarefas que, independentemente das funções, gerem serviços que agreguem valor ao cliente.

Desta forma, a padronização dos processos e o aprimoramento contínuo dos mesmos, com alterações ágeis e precisas deve ser uma prática comum quando o desejo é alcançar a excelência dos serviços prestados.

A gerência de processos representa, portanto, um elemento crítico para a qualidade dos serviços, a partir do momento que identifica e analisa os processos da organização, estabelece metas de melhoria e aperfeiçoamento e avalia os processos pelos resultados frente aos clientes.

2.4.6 Qualidade na Educação Superior

As organizações que prestam serviços para a sociedade, assim como um hotel, um banco, uma companhia de transporte, uma empresa concessionária de energia, uma empresa de turismo, as organizações que prestam serviços possuem grande dificuldade em torno de um consenso sobre qualidade em função da natureza intangível dos serviços.

Os serviços são experiências que o cliente vivencia, "são de difícil padronização o que torna a gestão do processo mais complexa. Pela dificuldade de avaliar os resultados e pela impossibilidade de avaliação do serviço antes da compra." Os serviços são diferentes da manufatura, suas principais características são: a intangibilidade; a presença e participação do cliente; o fato de que geralmente os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. (GIANESI E CORRÊA, 1994: 32).

Nos serviços, o único nível que se deseja definir para erros, falhas, disparates e tempo desperdiçado é zero. Não se deve definir um nível aceitável de falta de cortesia, de falta de educação, indiferença ou mau humor. (SPANBAUER, 1996).

No entanto, as instituições educacionais não são um simples negócio, não possuem controle total do acesso de seus alunos, não conseguem dominar plenamente o processo de ensino-aprendizagem. Seu produto é totalmente diferenciado, desenvolve habilidades dos estudantes para pensar e raciocinar, habilidades para ler, falar e escrever e habilidades para resolver problemas. A gestão da qualidade nos serviços exige atenção aos seguintes aspectos de acordo com Mezomo (1994).

Quadro 06 - Dimensão da qualidade e suas correspondentes características na educação superior

Dimensão	Definição na Educação Superior
Confiabilidade	Grau no qual a educação é exata e atualizada. Quando a instituição cumpre o que promete. Grau de consistência no processo educacional - ensino
Receptividade	Desejo e prontidão dos servidores para servir o aluno
Compreensão do cliente	Entender os estudantes e suas necessidades
Acesso	Extensão na qual os servidores estão disponíveis para aconselhar
Competência	Conhecimento prático e teórico dos servidores
Cortesia	Atitudes positivas diante dos estudantes
Comunicação	Quão bem alunos e professores se comunicam
Credibilidade	Grau de confiança na instituição
Segurança	Segurança nas informações
Tangíveis	Estado, quantidade, disponibilidade de equipamentos e instalações
Desempenho	Aquisição de conhecimentos e habilidades necessárias aos alunos

Quadro 06 - Dimensão da qualidade e suas correspondentes características na educação superior

Dimensão	Definição na Educação Superior
Complemento	Conhecimentos e habilidades complementares
Flexibilidade	Grau no qual os conhecimentos e habilidades adquiridos são aplicados em outros campos
Ressarcimento	Como a instituição lida com as reclamações e soluções dos problemas dos alunos

Fonte: Owlia e Aspinwall (1997)

2.4.7 Mudança e Clima Organizacional

O movimento pela qualidade tem-se mostrado um das forças propulsoras de mudança nas organizações e em decorrência disso, qualquer organização pública que procura atingir objetivos como: qualidade e produtividade, redução de custos, melhor atendimento ao cliente e desenvolvimento de novos serviços certamente passará por um conjunto de mudanças na organização de seus processos. E essas mudanças exigem uma intervenção global, interativa e simultânea ao nível de cultura e sistemas de valores da organização, ou seja, no clima organizacional.

Na opinião de Stoner (1985) para lidar com a mudança, as organizações podem adotar dois métodos principais. O primeiro é a reação aos sinais de que as mudanças são necessárias, introduzindo modificações aos poucos para ir enfrentando determinados problemas à medida que eles vão surgindo. O segundo é a criação de um programa de mudança planejada, que enfrenta não só as dificuldades presentes, mas também os problemas previstos e que ainda não podem ser observados com clareza.

O programa de mudança planejada definido por Thomas & Bennis (1972:209) como "o projeto e a implantação deliberada de uma inovação estrutural, de uma nova política ou objetivo ou de uma mudança de filosofia, clima e estilo operacional", revela-se mais apropriado para organizações que buscam adotar princípios da qualidade.

É importante considerar, contudo, que existem muitas forças que agem no sentido de manter uma organização num estado de equilíbrio. Para Stoner (1985) as forças contrárias à mudança também são forças que apóiam a estabilidade ou o *status quo*. Assim, os programas de mudança planejada se destinam a afastar ou enfraquecer as forças restritivas e a criar ou intensificar as forças de impulsão existentes nas organizações.

3. CONCEPÇÃO DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS

A concepção de universidade brasileira é o resultado de inúmeras adaptações e influências de diferentes universidades e nações. Seu início se deu com a implantação das primeiras escolas de ensino superior por Dom João IV, a partir de 1572, passando pela criação de cursos isolados, entre 1800 e 1900 e a formação propriamente dita pelo Presidente Getúlio Vargas, em 1931, incluindo a Reforma de 1968 e a reformulação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, em 1996.

Segundo Barichello (2001), a universidade brasileira tem suas origens na universidade portuguesa no Colégio Superior de Évora, fundada pelos Jesuítas, entre os séculos XIII e XVI, mas contribuíram, também, para formar a concepção brasileira, os sistemas francês, alemão e norte-americano. O primeiro foi implantado junto com os cursos superiores instalados no início do século XIX a partir de 1808. Já o segundo foi introduzido com o Decreto No. 19851, de 11 de abril de 1931, conhecida como a Reforma Francisco Campos, em meados do século XX (1931), segundo Morhy (2004) essa reforma estabelecia mais claramente bases mais definidas para o ensino médio, e foi criado o primeiro Estatuto das Universidades Brasileiras, onde foi estabelecido:

O ensino universitário tem como finalidade: elevar o nível da cultura geral; estimular a investigação científica em quaisquer domínios dos conhecimentos humanos; habilitar ao exercício de atividades que requerem preparo técnico e científico superior; concorrer, enfim, pela educação do indivíduo e da coletividade, pela harmonia de objetivos entre professores e estudantes e pelo aproveitamento de todas as atividades universitárias para a grandeza da Nação e para o aperfeiçoamento da Humanidade.

E o terceiro teve uma influência crescente após a Segunda Guerra Mundial, e especialmente, através da Reforma Universitária de 1968. Em algumas concepções de universidades no Brasil podem-se notar, ainda, alguns aspectos do sistema soviético.

Nos primórdios da educação superior no Brasil, Portugal adotou uma política muito adversa, obstaculizando a implantação das instituições de ensino. Segundo Rossato (1998) enquanto outros países, como Espanha e a Inglaterra, por exemplo, não se preocupavam em impedir a expansão do ensino superior em suas colônias, em meados do século XVI, nos países colonizados por Portugal, como no caso do Brasil, a universidade somente seria implantada após a independência política, já em pleno século XX, ou seja, mais de três séculos mais tarde

Na Lei nº. 9.394 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira - LDB) de 1996, no Capítulo IV, o Art. 43 descreve a finalidade da educação superior em sete incisos, a saber:

- Estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- Formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;
- Incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;
- Promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
- Suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;
- Estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;
- Promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.

3.1 Apresentando a Universidade Federal do Amazonas

3.1.1 Histórico

A educação superior é o alicerce fundamental para o desenvolvimento social e tecnológico de um país. A Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) define a educação superior em seu artigo 16, como um Sistema Federal de Ensino que compreende as instituições de ensino superior mantidas pela União, as instituições de ensino criadas e mantidas pela iniciativa privada e os órgãos federais de educação.

Em seu artigo 56 a LDB, diz que as Instituições Federais de Ensino Superior – IFES obedecerão aos princípios da gestão democrática no que se refere a colegiados deliberativos, com a participação dos segmentos da comunidade institucional, local e regional, sendo que os docentes participarão em 70% em cada órgão colegiado e comissões.

Conforme informações disponíveis no *site* institucional da Universidade Federal do Amazonas – UFAM, a história desta instituição de ensino superior é comemorada em 17 de janeiro. Foi nessa data, em 1909, que surgiu a primeira Instituição de ensino superior do país, a Escola Universitária Livre de Manáos, posteriormente denominada Universidade Livre de Manáos, criada por inspiração do tenente-coronel do Clube da Guarda Nacional do Amazonas, Joaquim Eulálio Gomes da Silva Chaves. Em sessão de 12 de fevereiro de 1909, o Conselho Constituinte elegeu Eulálio Chaves para promover o reconhecimento oficial da Escola e cuidar da publicação de seu Estatuto. A Lei nº. 601, de 08 de outubro de 1909 considerou válidos os títulos expedidos pela Escola Universitária

A Universidade de Manáos era formada pelas Faculdades de Ciências Jurídicas e Sociais, Medicina, Ciências e Letras e Engenharia. Pelo voto direto o corpo docente destas unidades acadêmicas, elegeu Astrolábio Passos como seu primeiro diretor geral. Foram grandes as dificuldades pelas quais passou a Universidade de Manáos, até a sua desintegração em cursos isolados. Com a crise da borracha, os cursos oferecidos foram sendo extintos até o encerramento oficial da instituição em 1926. Restante apenas a Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais, posteriormente denominada, de Faculdade de Direito, que manteve a autonomia até ser incorporada a Universidade Federal do Amazonas em 1962.

A Universidade Federal do Amazonas foi criada por força da Lei Federal 4.069-A de 12 de junho de 1962, de autoria do senador Arthur Virgílio Filho, se tornando conhecida com o nome de Fundação Universidade Federal do Amazonas, (FUA), que é a sua mantenedora, mas se popularizou com o nome de Universidade do Amazonas – UA, que integrou as instituições de ensino superior que atuavam isoladamente em nosso Estado. Por iniciativa do senador Bernardo Cabral passou a ser denominada Universidade Federal do Amazonas pela Lei Federal 10.468 de junho de 2002.

3.1.2 Estrutura Administrativa e Acadêmica da Universidade Federal do Amazonas

A estrutura administrativa desta Universidade é constituída pelo órgão superior máximo, a Reitoria, seguida pelas Pró-Reitorias e Órgãos Suplementares. Cada um destes segmentos possui vários setores, descritos a seguir:

Reitoria é composto pelo Gabinete, Diretoria Executiva, Secretaria Geral dos Conselhos Superiores, Representação em Brasília, Assessoria de Comunicação, Procuradoria Jurídica, Auditoria Interna e Comitê Gestor.

As Pró-reitorias são divididas em Ensino de Graduação, Pesquisa e Pós-Graduação, Extensão e Interiorização, Planejamento e Desenvolvimento Institucional, Administração e Finanças, Assuntos Comunitários e a Pró-Reitoria de Inovação Tecnológica.

Órgãos Suplementares: Biblioteca Central, Biotério Central, Centro de Apoio Multidisciplinar, Centro de Artes Hahnemann Barcelar, Centro de Ciências do Ambiente, Centro de Desenvolvimento Energético Amazônico (CDEAM), Centro de Processamento de Dados, Centro de P&D em Tecnologia Eletrônica e de Informação, Centro de Educação a Distância, Comissão Permanente de Concursos, Editora da UFAM, Fazenda Experimental, Hospital Universitário Getúlio Vargas, Museu Amazônico, Prefeitura do Campus,

A estrutura acadêmica da UFAM está dividida entre institutos, faculdades e uma escola, distribuídos de acordo com sua área temática.

Institutos: Instituto de Ciências Biológicas, Instituto de Ciências Exatas, Instituto de Ciências Humanas e Letras, Instituto de Computação, na capital e no interior Instituto de Natureza e Cultura, em Benjamin Constant, Instituto de Saúde e Biotecnologia, em Coari, Instituto de Ciências Exatas e Tecnologia, em Itacoatiara, Instituto de Agricultura e Ambiente, em Humaitá, e Instituto de Ciências Aplicadas e Zootecnia, em Parintins.

Faculdades: Faculdade de Ciências Agrárias, Faculdade de Ciências Farmacêuticas, Faculdade de Direito, Faculdade de Educação Física e Fisioterapia, Faculdade de Educação, Faculdade de Estudos Sociais, Faculdade de Medicina, Faculdade de Odontologia, Faculdade de Psicologia, Faculdade de Tecnologia, e a Escola de Enfermagem de Manaus.

3.1.3 Missão

Cultivar o saber em todas as áreas do conhecimento por meio do ensino, pesquisa e da extensão, contribuindo para a formação de cidadãos e o desenvolvimento da Amazônia.

3.1.4 Visão

Reconhecimento pela excelência alcançada no ensino público, na produção científica e na contribuição para o desenvolvimento social:

- Servidores capacitados, valorizados e comprometidos com a Missão;

- Infra-estrutura adequada para a missão;
- Gerenciamento eficaz apoiado por informação dos Processos administrativos, acadêmicos.

Em suas atividades a UFAM procura da melhor forma embasar suas atividades conforme seu planejamento estratégico. Isso porque, as organizações públicas não competem entre si, não há uma motivação que as leve em querer estar sempre pautada em concorrência, seus investimentos são parcós para os seus objetivos, que vão sempre além de sua missão e sua visão.

O Planejamento Estratégico 2009-2010 da Universidade foi iniciado como uma série de seminários de sensibilização, realizados no período de Julho de 2009 a março de 2010 onde foram apresentadas propostas de trabalho no sentido de colher contribuições para o desenvolvimento dos processos de gestão.

O Comitê Gestor da Universidade do Amazonas, com a função de coordenar a elaboração e aplicação do Planejamento Estratégico Institucional, acompanhando todas as ações definidas pelos vetores estratégicos. O Comitê Gestor é composto pelo: Reitor, Vice-reitor, Pró-reitor de Planejamento e todos os Diretores de Unidades Acadêmicas que se reúnem sempre que uma decisão coletiva precisa ser tomada.

No Regimento Interno e Estatuto publicado no Diário Oficial da União nr. 118 em 21/06/2002 e aprovado pelo CES 723/2000, homologado pelo despacho do Ministro da Educação em 28/08/2000 e pela Portaria MEC 1.344/2000, consta o organograma hierárquico das funções e a dinâmica de funcionamento da Universidade e toda estrutura organizacional de acordo com o que está proposto e estabelecem as portarias e resoluções aprovadas nos Conselhos. A administração superior é exercida de forma normativa pelo:

- Conselho Universitário – CONSUNI, com funções deliberativas e normativas superiores;
- Conselho de Administração - CONSAD, com funções consultivas, deliberativas e normativas;
- Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão - CONSEPE, com funções consultivas, deliberativas e normativas;
- Câmaras Setoriais, com funções deliberativas, normativas e consultivas, no âmbito de suas competências:

- a) Câmara de Ensino de Graduação;
- b) Câmara de Pesquisa e Pós-Graduação;
- c) Câmara de Extensão e Interiorização;
- d) Câmara de Administração e Finanças;
- e) Câmara de Recursos Humanos;
- f) Câmara de Assuntos da Comunidade Universitária.

3.2 Pró-Reitoria de Ensino de Graduação

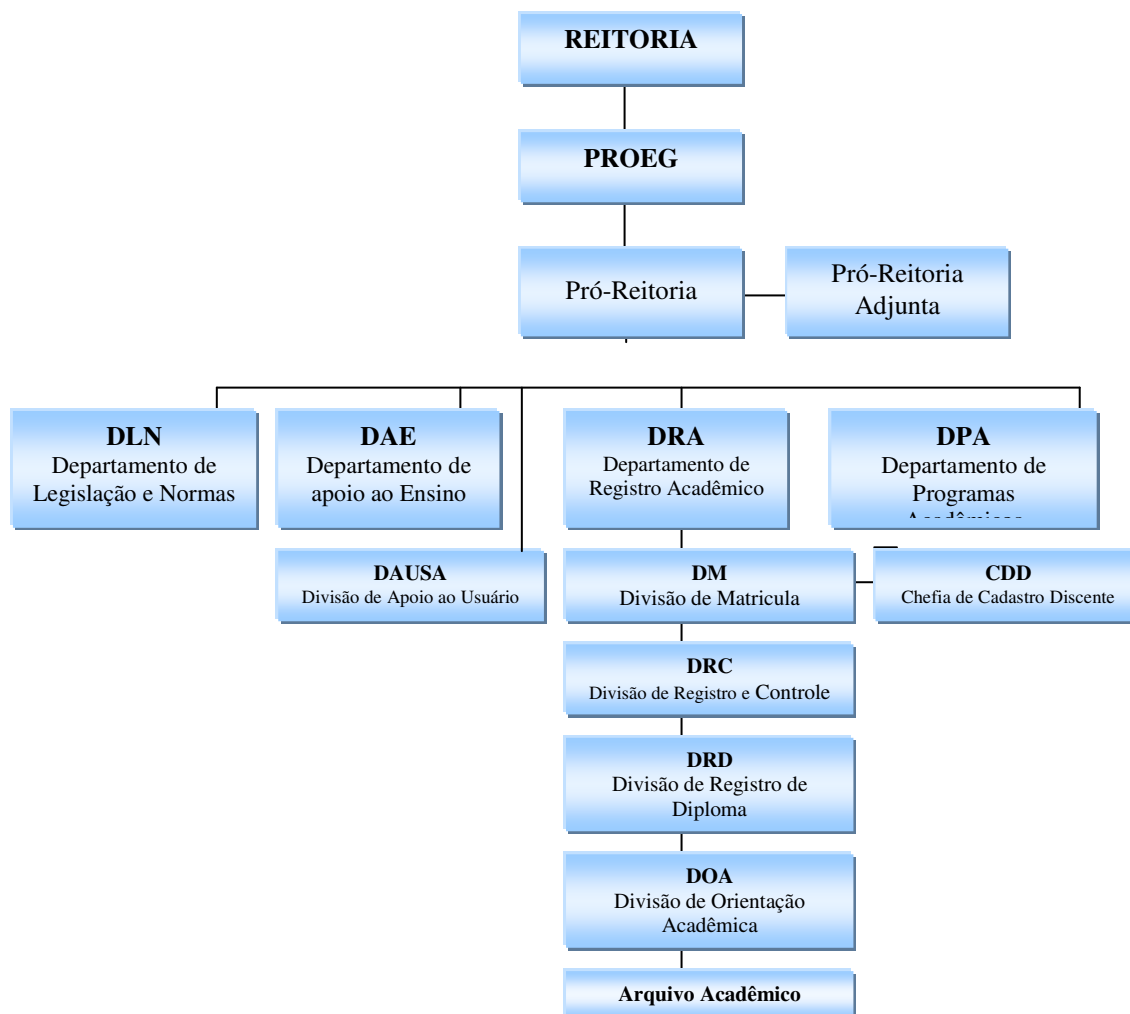
A Pró-reitoria de Ensino de Graduação, objeto deste estudo, esta subordinada diretamente a Reitoria, é constituído por quatro departamentos, cinco divisões, uma chefia cadastro discente e o arquivo acadêmico.

Tem por finalidade coordenar as ações de ensino e graduação, gerenciar toda a vida acadêmica do discente desde a classificação em um dos processos seletivos oferecidos pela instituição, que o habilitam a cursar a graduação na UFAM, até a conclusão, ou seja, a colação de grau, do respectivo curso. Assim como a fiscalização e acompanhamento dos projetos pedagógicos dos cursos de graduação em conjunto com as coordenações de curso.

Para o desenvolvimento de suas atividades a pró-reitoria conta com 67 funcionários, sendo 29 técnico-administrativos lotados na PROEG, 06 professores em cargos comissionados e 32 estagiários.

A Pró-Reitoria possui a estrutura organizacional conforme figura 04, a qual será descrita cada unidade que a compõe, com as devidas responsabilidades e competências.

Figura 03 – Estrutura organizacional da Pró-Reitoria de ensino de Graduação.



Fonte: PROEG (2011)

- Pró-Reitoria Adjunta – o cargo de pró-reitor adjunto foi proposto pela atual administração, que por finalidade compartilhar as atribuições do pró-reitor de graduação, dando ênfase e viabilizando, principalmente, as atividades dos campi.
- Secretaria - assessora a Pró-reitora e o Pró-reitor adjunto nas atividades administrativas da Pró-reitoria. Recepciona e presta serviços de apoio aos usuários, fornece informações ou consultas, agenda compromissos, observa normas internas de segurança, confere documentos. Organiza informações e planeja o trabalho do cotidiano, promove harmonia entre os setores da PROEG.

- Câmara de Ensino de Graduação – CEG constituída pela Resolução n. 014/85-CONSEP, é um órgão de caráter deliberativo do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão - CONSEPE, sobre a gerencia da Pró-reitoria de Ensino de Graduação,tendo as seguintes atribuições opinar sobre normas complementares, a serem baixadas pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, envolvendo processos seletivos, currículos e programas, matrículas, transferências, avaliação de desempenho escolar, revalidação de diplomas estrangeiros, aproveitamento de estudos, exame de seleção para monitores, além de outras, em matéria de sua competência; Deliberar sobre criação, expansão, modificação e extinção de cursos de graduação da Universidade; Decidir sobre ampliação e diminuição de vagas discentes, levando em conta a capacidade institucional e as exigências do meio; Fixar os currículos dos cursos de graduação, observadas as diretrizes gerais pertinentes; Exercer atividade de supervisão e fiscalização no âmbito de suas atribuições; Adotar medidas de natureza corretiva ou punitiva no âmbito de sua competência.
- Divisão de Apoio ao Usuário do Sistema Integrado para o Ensino - **DAUSA** - a principal atividade da DAUSA é prestar assessoria aos usuários do SIE do módulo Educação, coordenadores de cursos de graduação, chefes de departamentos e coordenadores acadêmicos, nas atividades do SIE, e na oferta e matrícula em disciplinas, cadastro de disciplinas e cadastro de cursos. Assessora os setores da PROEG nas atividades do SIE, no que diz respeito à admissão de aluno, manutenção de histórico escolar, confecção e registro de diploma, entre outras ações.
- Departamento de Registro Acadêmico - DRA - planeja, coordena, orienta, dirige, acompanha e controla as atividades de registros relativos à vida acadêmica dos alunos de graduação desde sua admissão até sua saída. Está sob sua responsabilidade as seguintes divisões: Divisão de Matrícula Divisão, de Orientação Acadêmica, Divisão de Registro e Controle, Divisão de Registro de Diploma e Arquivo Acadêmico.
- Divisão de Matrícula – DM - está subordinada ao Departamento de Registro Acadêmico e tem sob sua responsabilidade a Chefia de Cadastro Discente. A divisão tem por objetivo realizar a matricula institucional e em disciplinas dos alunos de graduação da

Universidade Federal do Amazonas desde sua admissão através dos processos seletivos oferecidos pela Instituição.

- Chefia de Cadastro Discente – CCD - promove e controla a matrícula institucional e em disciplinas de todos os alunos de graduação, avulsos, especiais, de complemento de habilitação e modalidade de graduação, na sede e fora de sede.
- Divisão de Orientação Acadêmica – DOA - participa da elaboração de formulários informativos de apoio à orientação/informação da comunidade universitária, divulga datas de acordo com o calendário acadêmico no "Portal do Aluno"; mantém a Diretora do Departamento de Registro Acadêmico e demais órgãos da PROEG permanentemente informados sobre os assuntos pendentes que devam merecer análise mais profunda e imediata solução.
- Divisão de Registro e Controle - DRC – tem sob sua responsabilidade planejar, orientar, acompanhar e controlar a execução dos registros de notas e frequências dos alunos de graduação, capital e interior, efetuar a manutenção de histórico escolar, lançamento de notas e frequências, quando oficialmente solicitada à correção. Acompanha, analisa processos de aproveitamento, lançamento de notas no portal do aluno, emissão de certidões e histórico escolar inicia o processo de colação de grau.
- Divisão de Registro de Diplomas - DRD – sua principal atividade é registrar e expedir os diplomas de graduação e pós-graduação da UFAM, especialização, mestrado e doutorado do Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia – INPA; das Instituições Particulares de Ensino Superior; revalidados pela UFAM, Diplomas Estrangeiros; apostilamento em diploma de mestrado, doutorado e em certificado de especialização.
- Arquivo Acadêmico – ACAD - tem por responsabilidade promover a interação documental entre os departamentos e divisões da PROEG, considerando a integração das diferentes fases da gestão de documentos. Desenvolve atividades norteadas por dois compromissos iniciais: atender a necessidade básica de informação documental da Pró-reitoria e, organizar a massa documental recebida e produzida por seus departamentos e

divisões, que foi sendo acumulada ao longo do tempo sem a devida orientação. E acima de tudo preservar a memória acadêmica da Instituição.

- Departamento de Legislação e Normas - DLN - presta assessoria específica, de natureza jurídica, na área acadêmica da Instituição, tanto nos aspectos preventivos, quanto na sugestão de medidas nos atos e decisões da Pró-Reitoria de Ensino de Graduação, Departamentos Acadêmicos e Coordenações de Cursos. Trata dos assuntos de interesse da Instituição e de seus usuários, que são disciplinados na forma de Resoluções, Portarias, Instruções Normativas e outros, em harmonia com a Legislação Federal vigente.
- Departamento de Apoio ao Ensino - DAE - tem como principal atividade supervisionar, orientar as Unidades Acadêmicas nas atividades de ensino, acompanhamento didático-pedagógico dos cursos de educação regulares, especiais e sequenciais, no que diz respeito à criação, reconhecimento, alterações e reformulações curriculares, avaliações institucionais, assessora a Pró-Reitoria nas tomadas de decisões relativas a qualquer mudança curricular baseada nas Novas Diretrizes Curriculares dos cursos superiores.
- Departamento de Programas Acadêmicos - DPA - foi criado para dar suporte aos Programas Acadêmicos, acompanhando, avaliando e reformulando, estabelecendo diretrizes conforme a necessidade dos cursos. Coordena o Programa de Monitoria e Estágios, tem ainda sob sua responsabilidade o Programa de Educação Tutorial-PET da UFAM, oferece para a formação do aluno, identidade curricular com o curso e Projeto Pedagógico.

4. METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia tem como função demonstrar que caminhos o pesquisador percorreu para a realização de sua pesquisa, assim como, quais estratégias foram utilizadas para a organização da investigação. Para tanto, se faz necessário que o pesquisador tenha um nível razoável de conhecimento sobre a realidade organizacional, para que assim possa construir estratégias adequadas. Uma vez que se deve garantir o desenvolvimento das etapas para a consecução da organização do trabalho da pesquisa.

Para isso, a elaboração de um projeto de pesquisa e o seu desenvolvimento, seja ela uma dissertação ou tese, necessita que seus resultados sejam satisfatórios, que estejam baseados em planejamento, conceitos sólidos e alicerçados em conhecimentos existentes (SILVA; MENEZES, 2001).

Assim, a metodologia da pesquisa define a forma como foi feita a dissertação desde a sua concepção até sua conclusão, passando por todos os procedimentos metodológicos para atingir os objetivos propostos. A seguir, será apresentada a classificação da pesquisa, a escolha pelo estudo de caso e as principais etapas de sua concepção.

4.1 Delimitação da Pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida na Pró-Reitoria de Ensino de Graduação da Universidade Federal do Amazonas unidade administrativa responsável pela vida acadêmica dos alunos de graduação desde sua matrícula institucional, orientação e controle de matrícula em disciplinas em conjunto com as coordenações dos cursos de graduação. Optou-se pelo estudo de caso, e a coleta de dados foi baseada em alguns princípios que Yin (2010) chama de fontes de evidencia, oriunda de várias fontes: livros-texto de apoio, documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta e observação participante.

O “estudo de caso” tem base nas características do fenômeno estudado e baseado num conjunto de características associadas ao processo de coleta de dados e às estratégias de análise dos mesmos Yin (2010).

4.2 Classificação da Pesquisa

Existem várias maneiras de classificar uma pesquisa. As mais tradicionais acentuam os seguintes pontos: a natureza da pesquisa, a forma de abordagem do problema, seus objetivos e os procedimentos técnicos (SILVA; MENEZES, 2001).

Quanto à natureza, a pesquisa foi aplicada, que contemplou o método qualitativo, quando o investigador foi movido pela necessidade de contribuir para fins práticos, em busca de soluções para um problema concreto, real encontrado no que diz respeito ao clima organizacional na Pró-reitoria de Ensino de Graduação da UFAM.

Quanto aos fins foi uma pesquisa descritiva onde foi realizada pesquisa de campo com técnicas de questionários e abordagens qualitativas para saber até que ponto o clima organizacional influencia na melhoria da qualidade e produtividade dos serviços em uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior.

A abordagem qualitativa com levantamento bibliográfico possibilitou o fichamento dos textos, coleta e análises de fontes. Investigou-se uma área na qual há pouco conhecimento sistematizado, na Instituição pesquisada, expondo características do fenômeno e tornando-o inteligível (VERGARA 2010).

Quanto aos meios tratou-se de uma pesquisa bibliográfica onde foram pesquisados dados tomando-se como base trabalhos de caráter científico, publicados e catalogados, através de publicações avulsas, jornais, revistas, livros, monografias, dissertações e teses.

4.3 Construção do instrumento de coleta

A primeira etapa para a elaboração da pesquisa sobre clima organizacional é a construção do instrumento de medição a ser utilizado. Esta fase é de vital importância para o sucesso do trabalho, pois se não forem tomados alguns cuidados básicos, os resultados poderão ser pouco confiáveis, não sendo possível obter as respostas procuradas.

É necessário que o conceito de clima organizacional seja operacionalizado antes de ser mensurado, isto devido a sua amplitude, complexidade e interatividade com outras áreas críticas da organização. Nesta fase é de fundamental importância à definição de quais variáveis formadoras do clima organizacional serão avaliadas no referido trabalho.

Para tanto, se faz necessário que o pesquisador tenha um nível razoável de conhecimento sobre a realidade organizacional, para que assim se possa construir um instrumento adequado. Nesta fase deve-se garantir a discussão a respeito das variáveis formadoras do clima organizacional, visando à caracterização e a melhor definição das mesmas.

O delineamento das variáveis formadoras do clima organizacional foi transformado em indicadores e incluídos na versão definitiva do questionário onde foi obtido através de uma série de entrevistas, realizadas junto a uma amostra de ocupantes de cargos de chefias de diferentes níveis hierárquicos que participarão da consulta de maneira a assegurar a representatividade dos diversos setores existentes na PROEG, bem como garantir que o instrumento utilizado apresente uma linguagem adequada ao público alvo.

No entanto, é importante abordarmos o significado de alguns termos utilizados no desenvolvimento do trabalho, a fim de que a compreensão seja facilitada, são eles:

- Dimensão – aspecto ou fator considerado importante para uma determinada análise que, no caso, é aquele utilizado para se avaliar o clima organizacional.
- Asserção – afirmação feita sobre uma determinada dimensão, que pode ser positiva ou negativa.
- Instrumento – meio utilizado para coleta de dados sobre o assunto pesquisado, envolvendo pagina de rosto, em que são dadas instruções para o respondente; corpo, no qual são discriminadas as asserções envolvendo as dimensões pesquisadas com a escala possível de respostas em aberto sobre o assunto; e complemento de pesquisa, envolvendo possibilidades de respostas em aberto sobre o assunto; bem como campo, opcional, para identificação do cargo/departamento dos respondentes.
- Universo de Respostas – são as possíveis respostas que o respondente pode escolher. Neste caso são cinco: 1 - Discordo totalmente; 2 – Discordo em parte; 3 – Concordo em parte; 4 – Concordo totalmente e 5 – Não desejo opinar,

Foram consultados outros instrumentos de levantamento sobre clima organizacional, visando coletar material que subsidiasse a escolha definitiva dos indicadores das diferentes variáveis a serem consideradas.

Para a coleta de informações junto aos colaboradores da PROEG, o instrumento criado foi denominado Clima Organizacional conforme quadro 07. O referido instrumento foi composto de um questionário contendo 6 (seis) dimensões e 38 (trinta e oito) asserções, tendo a possibilidade de o pesquisado deixar críticas ou sugestões no verso do mesmo. As dimensões foram dispostas da seguinte maneira:

Quadro 07 – Dimensões usadas na Pesquisa

Dimensão 1 - Imagem da Empresa	05 asserções
Dimensão 2 - Relacionamento Interpessoal	07 asserções
Dimensão 3 - Liderança	07 asserções
Dimensão 4 - Treinamento e Desenvolvimento	05 asserções
Dimensão 5 - Comunicação	05 asserções
Dimensão 6 - Ambiente de Trabalho	09 asserções

Fonte: Dados da pesquisa coletados pela autora

Quadro 08 – Dimensões e Asserções da pesquisa

Dimensões	Fatores que compõem o questionário
<p>1. Imagem da Empresa: avalia a opinião dos funcionários sobre como a empresa é percebida no mercado, por seus clientes, fornecedores e pela comunidade. (LUZ, 2009, pg. 45).</p>	<p>1.1 A PROEG goza de um bom conceito junto a comunidade. 1.2 Muitas pessoas que eu conheço gostariam de trabalhar na PROEG. 1.3 A PROEG é tida como referência no setor onde atua. 1.4 O compromisso da PROEG com a qualidade dos seus serviços é visível no dia-a-dia da organização. 1.5 Na PROEG se cumprem os objetivos e metas traçados no planejamento estratégico</p>
<p>2. Relacionamento Interpessoal: cada indivíduo da organização esta inserido em grupo, e este tem um estilo único e particular do seu jeito de ser. As pessoas são expansivas, ou quietas, analíticas, reservadas, introspectiva e muitas outras. Em uma organização o relacionamento impacta na qualidade do clima, devendo ser dada atenção a esse fator, para que se crie um ambiente propicio ao desenvolvimento das relações interpessoais (SILVA, 2003, p.55).</p>	<p>2.1 O relacionamento entre os funcionários/estagiários da PROEG é agradável. 2.2 A relação entre a chefia e seus subordinados é amistosa. 2.3 Você confia na forma pela qual o setor é conduzido pela chefia. 2.4 Na PROEG há cooperação e união entre os funcionários para a realização das atividades. 2.5 A relação entre colegas do seu setor é respeitosa e harmoniosa. 2.6 A relação entre a diretoria e demais gestores é harmoniosa e respeitosa. 2.7 Há um sistema de reconhecimento pelos trabalhos bem-feitos entre os colaboradores.</p>
<p>3. Liderança: um líder precisa estar preparado e desenvolver uma sensibilidade para promover a interação entre as pessoas, principalmente quando se necessita da participação de muitos grupos de trabalho para a realização de um trabalho. É papel do líder encorajar e ajudar os outros a trabalhar entusiasticamente na direção dos objetivos. É o fator humano que ajuda um grupo a identificar para onde ele está indo e, assim, motivar-se em direção aos objetivos. (SILVA, 2003, p.45)</p>	<p>3.1 Seu chefe sabe gerenciar e transmitir claramente o que espera do seu trabalho. 3.2 Seu chefe toma decisões importantes baseadas na opinião da equipe. 3.3 Seu chefe sabe transmitir entusiasmo e motivação para o trabalho. 3.4 Seu chefe é receptivo às sugestões de mudança. 3.5 O chefe imediato sempre comunica aos subordinados a importância dos seus trabalhos. 3.6 Seu chefe se manifesta positivamente quando um colaborador supera as expectativas. 3.7 Você confia plenamente nas decisões tomadas pelo seu chefe, ele é bem preparado e conhece o trabalho.</p>

Quadro 08 – Dimensões e Asserções da pesquisa	
<p>4. Treinamento e Desenvolvimento: avalia as oportunidades que os trabalhadores tem de se qualificar, de se atualizar, de se desenvolver profissionalmente (LUZ, 2009, pg. 43)</p>	<p>4.1 Você recebe treinamento e atualizações necessárias para a execução do seu trabalho. 4.2 Caso haja necessidade e o curso seja importante, a PROEG custeia totalmente o investimento. 4.3 Os treinamentos realizados pela PROEG estão bem planejados e definidos de acordo com a necessidade do setor/instituição. 4.4 Os treinamentos que a PROEG costuma oferecer atendem às necessidades prioritárias do seu setor. 4.5 Na PROEG não há favorecimento, as escolhas dos participantes em cursos obedecem a critérios técnicos e não de amizade.</p>
<p>5. Comunicação: a comunicação de fundamental importância para as relações humanas e também para o sucesso da organização. Pois a comunicação avalia o grau de satisfação com o processo de divulgação dos fatos relevantes da empresa (LUZ, 2009, pg. 43)</p>	<p>5.1 Seu superior imediato transmite as informações de forma clara e objetiva. 5.2 Você recebe todas as informações que necessita para exercer bem o seu trabalho. 5.3 As informações sobre a PROEG são transmitidas a todos colaboradores com clareza e rapidez. 5.4 A PROEG possui uma ouvidoria ativa que recebe e transmite informações a comunidade e funcionários. 5.5 Há uma excelente divulgação da Missão Institucional, Visão de Futuro, Valores e Políticas Institucionais da PROEG.</p>
<p>6. Ambiente de Trabalho: verifica a qualidade e o conforto das condições físicas das instalações, dos recursos colocados a disposição dos funcionários para a realização dos seus trabalhos: posto de trabalho, vestiários, horários de trabalho, local de trabalho, recursos disponíveis para o trabalho (LUZ, 2009, pg. 44)</p>	<p>6.1 As condições de segurança física para os colaboradores da PROEG são satisfatórias. 6.2 As condições de estacionamento estão de acordo as suas expectativas. 6.3 As condições físicas, higiênicas, de iluminação, ruído e temperatura, no seu local de trabalho, são satisfatórias. 6.4 A PROEG oferece estrutura e equipamentos atuais e adequados para o desenvolvimento do seu trabalho. 6.5 Os móveis são ergonomicamente projetados para o conforto, agilidade e praticidade no trabalho. 6.6 O número de funcionários no seu setor é suficiente para o desenvolvimento das suas atividades atuais. 6.7 O volume de serviços sob sua responsabilidade é compatível com o horário de trabalho. 6.8 O colaborador é encorajado a equilibrar sua vida profissional e pessoal. 6.9 A relação volume de serviço/jornada de trabalho não compromete a qualidade dos trabalhos realizados.</p>

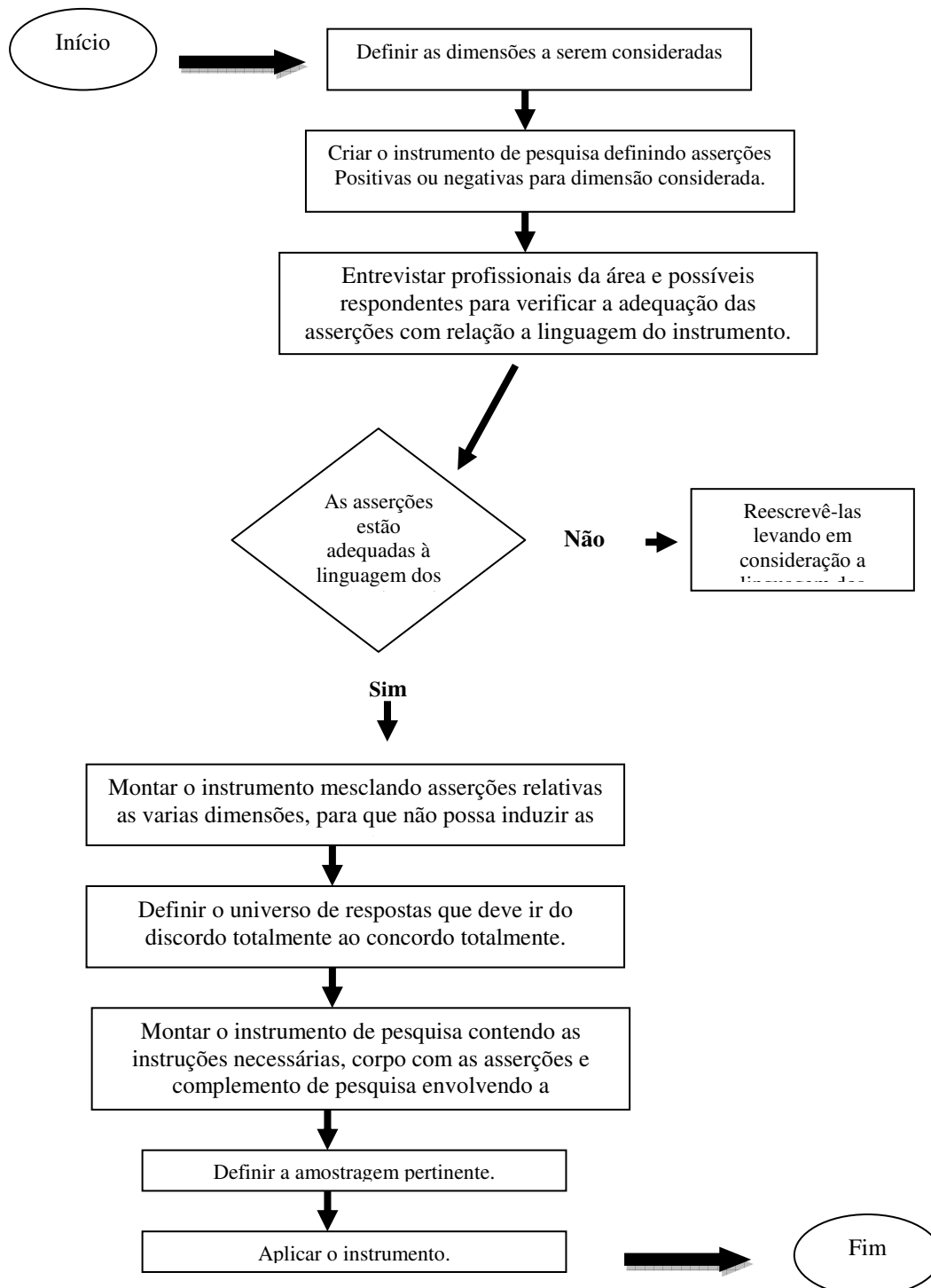
Fonte: Dados da pesquisa coletados pela autora

A Figura 03 evidencia os passos básicos que foram seguidos para a construção do instrumento de medição utilizado e também dos pressupostos que foram necessários para que o instrumento ficasse consistente e de acordo com a linguagem dos respondentes. O instrumento construído foi o tipo escala atitudinal de Likert, onde se ofereceu um universo de respostas, abrangendo as possíveis percepções dos colaboradores frente às práticas administrativas adotadas pela instituição estudada.

O instrumento de pesquisa foi aplicado no período de fevereiro a março de 2012 entre os colaboradores da Pró-Reitoria de Ensino de Graduação. O questionário foi distribuído aos sessenta e sete colaboradores e participaram da pesquisa 45 (quarenta e cinco) servidores, dentre técnico-administrativos, estagiários e professores.

Finalizando, destaca-se que a mestrandia participou de forma direta, na coleta da maioria das informações e administrando as coletas dos demais colaboradores. As informações obtidas e compiladas auxiliaram a compor o resultado, que está apresentado na íntegra no capítulo cinco

Figura 04 – Fluxograma da Construção do



5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para análise das seis dimensões estabelecidas que possam influenciar no clima organizacional da Pró-Reitoria de Ensino, foram aplicados questionários aos 67 (sessenta e sete) colaboradores, porém somente 45 (quarenta e cinco) servidores devolveram o instrumento de pesquisa, sendo que do total de respondentes 25 são técnico-administrativos, 04 são professores, e 16 são estagiários.

Os colaboradores da PROEG responderam o instrumento satisfatoriamente. Assim, de acordo com quadro 09, demonstram-se os dados referentes à adesão das pessoas à pesquisa, definindo a amostra utilizada como base para a análise da pesquisa:

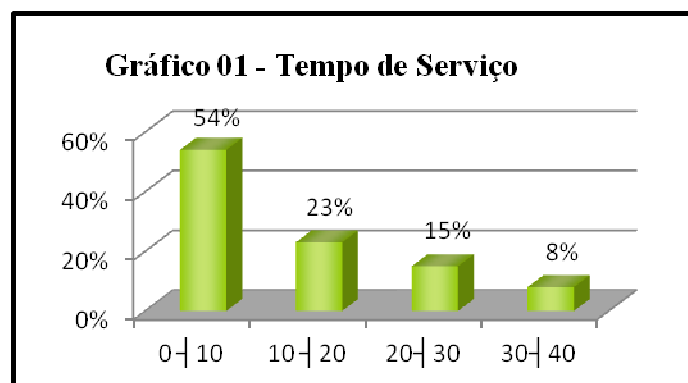
Quadro 09 – Participantes da Pesquisa de Clima Organizacional

Perfil	Total de Colaboradores	Respondentes	% de adesão a pesquisa
Estagiários	32	16	35,56%
Técnico-administrativos	29	25	55,56%
Professores	06	04	8,88%
Total	67	45	100%

Fonte: Dados da pesquisa coletados pela autora

Portanto, os dados que se seguem na pesquisa, baseiam-se somente na quantidade do total de respondentes à pesquisa, descartando o número total de colaboradores da organização.

5.1 Perfil dos colaboradores pesquisados por tempo de serviço na instituição



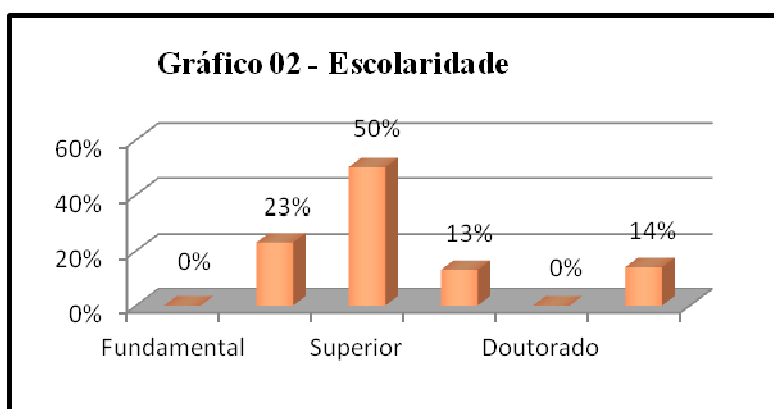
Fonte: Dados da pesquisa

Com relação ao tempo de serviço na instituição, de acordo com o gráfico 01, do total de respondentes, 54% têm até dez anos de tempo de serviço, 8% estão os servidores que tem entre 30 e 40 anos na instituição, ou seja, próximo da aposentadoria. A Pró-Reitoria possui em seu quadro colaboradores com pouco tempo na instituição, ou seja, profissionais jovens com o um alto grau de capacidade e ávidos por novas diretrizes e estratégias para o desenvolvimento de suas atividades.

5.2 Perfil dos colaboradores questionados por escolaridade

A escolaridade predominante entre os participantes da pesquisa é o nível superior com 50%, e de nível médio 23%, ressaltando que há uma tendência de aumento no nível de mestrado 13%.

Observa-se que são servidores comprometidos com o trabalho e que buscam qualificação, aproveitando os programas de incentivo à qualificação oferecidos pela instituição em seus programas de pós-graduação, onde são disponibilizadas bolsas de estudos para os servidores.



Fonte: Dados da pesquisa

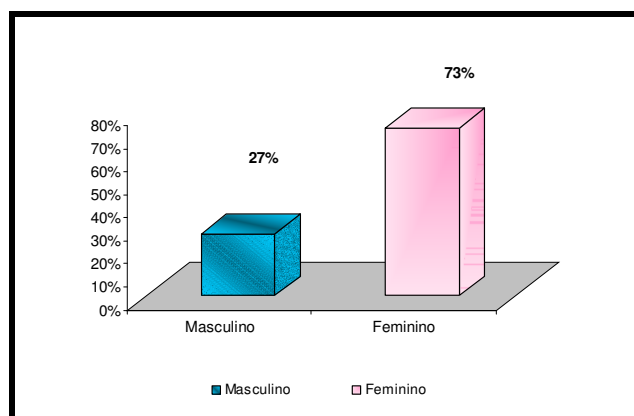
5.3 Perfil dos colaboradores questionados por sexo

A PROEG é composta por 73% dos colaboradores do sexo feminino e 27% do masculino.

Observa-se que em quase sua totalidade os departamentos e divisões da PROEG são gerenciados por mulheres, existindo divisões onde atuam somente mulheres.

Em algumas atividades da Pró-reitoria o serviço a ser desenvolvido necessita que sejam feito preferencialmente por mulheres, principalmente na divisão de diploma, onde as atividades de registro de diploma são, ainda, feitas manualmente, considerando que a escrita feminina do ponto de vista estético, e legível e apresentável.

Gráfico 03 – Sexo



Fonte: Dados da pesquisa

5.4 Análise qualitativa das dimensões e asserções da pesquisa

5.4.1 Dimensão 01 – Imagem da Empresa

A imagem de uma organização, no caso a Pró-Reitoria de Ensino de Graduação, deve ser trabalhada para que seus colaboradores valorizem a organização em relação aos serviços por ela oferecidos para a comunidade.

Para Neves (1998) a “imagem de uma entidade (empresa, pessoa, projeto, país, cidade, associação, grupo, produto.) é o resultado do balanço entre as percepções positivas e negativas que esta organização passa para um determinado público”.

Para as organizações, imagem ruim significa perda de competitividade, menor quantidade de investimentos. Como a sociedade está cada vez mais exigente, as pressões sobre a imagem das organizações só tendem a aumentar. No entanto, poucas delas estão preparadas para enfrentar esta situação. Na realidade falta organização dos processos, mão de obra qualificada e, acima de tudo conscientização sobre a importância da imagem da organização.

Quadro 10 – DIMENSÃO 1 – Imagem da Empresa

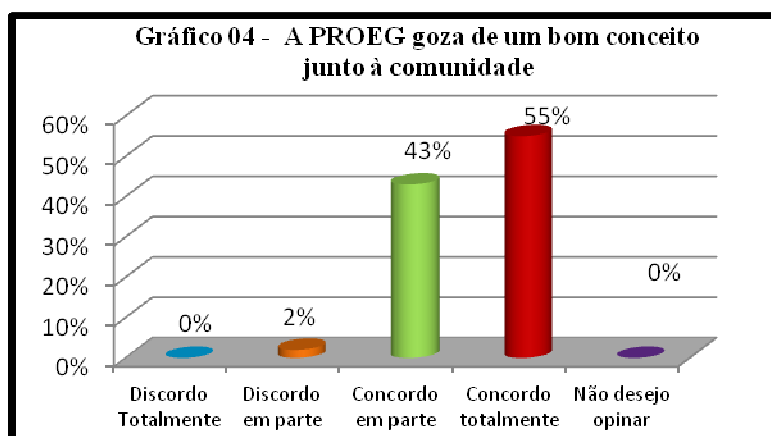
DIMENSÃO 1 - IMAGEM DA EMPRESA	1 DISCORDO TOTALMENTE	2 DISCORDO EM PARTE	3 CONCORDO EM PARTE	4 CONCORDO TOTALMENTE	5 NÃO DESEJO OPINAR
1.1 A Proeg goza de um bom conceito junto à comunidade.	0%	2%	43%	55%	0%
1.2 Muitas pessoas que eu conheço gostariam de trabalhar na Proeg.	11%	38%	31%	18%	2%
1.3 A Proeg é tida como referência no setor onde atua.	0%	3%	36%	61%	0%
1.4 O compromisso da Proeg com a qualidade dos seus serviços é visível no dia-a-dia da organização.	0%	0%	18%	82%	0%
1.5 Na Proeg se cumprem os objetivos e metas traçados no planejamento estratégico.	0%	0%	35%	58%	7%

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme demonstrado no quadro acima a imagem a Pró-reitoria é percebida por seus colaboradores, como um todo, relativamente boa, apresentando um índice de 82% em relação ao comprometimento e na qualidade dos serviços oferecidos.

Uma vez definidos os valores, a imagem e os conceitos da instituição pelos seus colaboradores, cabe a instituição utilizar essa boa imagem a seu favor, oferecendo serviços de qualidade, cumprindo os prazos estabelecidos para a satisfação de seus clientes. A imagem positiva da empresa junto à sociedade lhe proporciona vários fatores positivos, tais como novos clientes, fechamento de novos convênios. Pois com uma sociedade moderna e altamente competitiva em todos os níveis, o objetivo final de uma instituição deverá ser sempre de ocupar o seu espaço no mercado na sua área de atuação.

5.4.1.1 A PROEG goza de bom conceito junto à comunidade



Fonte: Dados da pesquisa

A imagem de uma organização é “um conjunto de idéias que uma pessoa tem ou assimila a respeito de um objeto, e que forma na sua consciência um entendimento particular sobre tal objeto, seja ele um fato, uma pessoa ou uma instituição”, é o que nos diz Vaz (1995, p.53).

O conceito de uma organização é avaliado a partir da qualidade dos serviços prestados para os seus clientes e para a comunidade, tendo um bom conceito, ganha reconhecimento dos seus clientes em potencial e que podem demandar por outros serviços desta instituição.

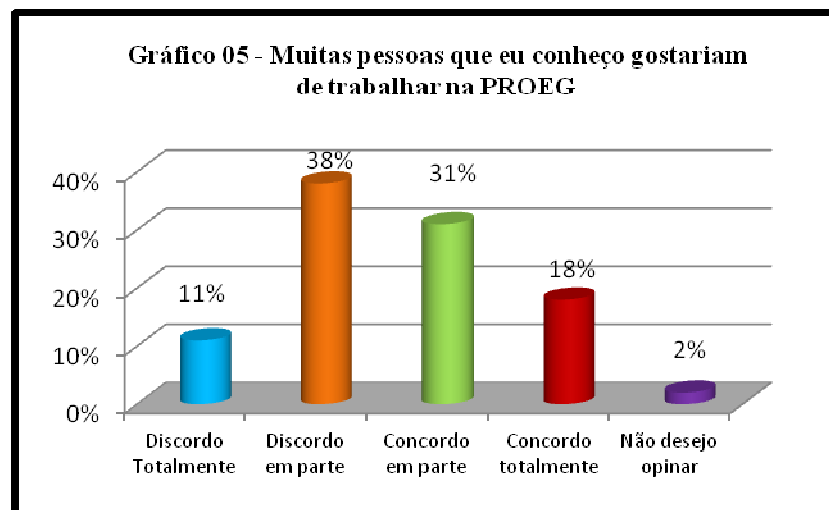
Para a PROEG, por se tratar de uma atividade meio, eminentemente prestadora de serviços, sua imagem é essencial para o desenvolvimento de suas estratégias dentro da Instituição. Pois, o não cumprimento de suas atividades afeta diretamente o seu público, seja ele discente ou docente.

A pesquisa realizada demonstra, apresentada no gráfico 04, que 55% dos entrevistados concorda totalmente que a PROEG tem prestígio junto aos seus clientes, no entanto 45% (43% + 2%) concorda em parte que a PROEG tem um bom conceito junto a sua clientela. Apesar de a diferença ser pequena a imagem da instituição deve ser sempre avaliada e revisto seus conceitos para que possa prestar seus serviços com qualidade.

A discordância apresentada, provavelmente deve-se ao fato de parte dos colaboradores não terem retorno de como suas atividades chega à clientela da PROEG.

5.4.1.2 Muitas pessoas que eu conheço gostariam de trabalhar na PROEG

Cohen diz (2003, p. 169) que propósitos são os objetos ou eventos futuros pelos quais lutamos com a finalidade de satisfazer as necessidades. Quando uma organização é valorizada pela sociedade, ela atrai clientes e talentos com potencial, sendo assim, muitas pessoas competentes têm interesse em trabalhar nesses locais, pois lhe apresenta possibilidade de crescimento e aprendizado, além de boa infra-estrutura tecnológica, um ambiente de trabalho agradável e seguro.



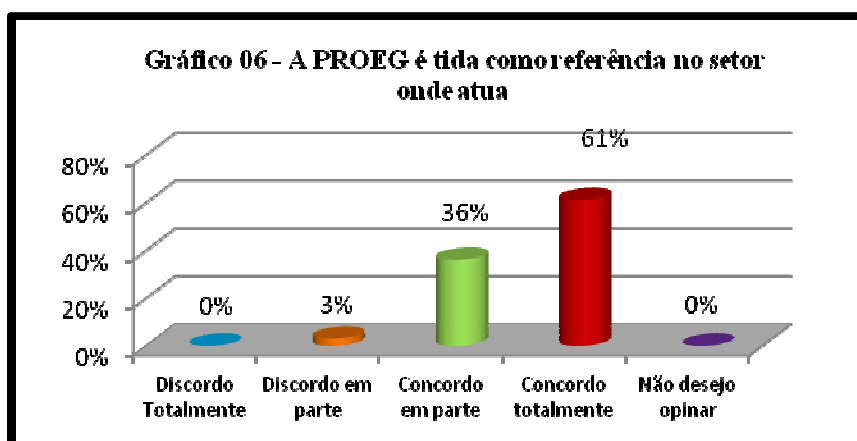
Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 05 demonstra que 18% dos entrevistados conhecem pessoas que gostariam de trabalhar na PROEG, o que é um fator negativo. Porém, 80% (11% + 38% + 31%) discordam sobre o assunto, o que ressalta a visão negativa que se tem da pró-reitoria, onde se muito trabalha, a necessidade de pessoal, é uma constante em todos os setores da PROEG.

Portanto é um fator que necessita de ações que possam mudar a visão deturpada sobre esse ambiente que por muitos é considerado de “estiva”.

5.4.1.3 A PROEG é tida como referência no setor onde atua.

De acordo com Laudon (2007), “As organizações estão sempre tentando melhorar a eficiência de suas operações a fim de conseguir maior lucratividade”. Das ferramentas disponíveis aos gestores a tecnologia de sistemas de informação é uma das mais importantes, pois através dela se pode atingir altos níveis de eficiência e produtividade nas atividades desenvolvidas na instituição, especialmente quando combinada com mudanças no comportamento da administração e nas práticas gerenciais.



Fonte: Dados da pesquisa

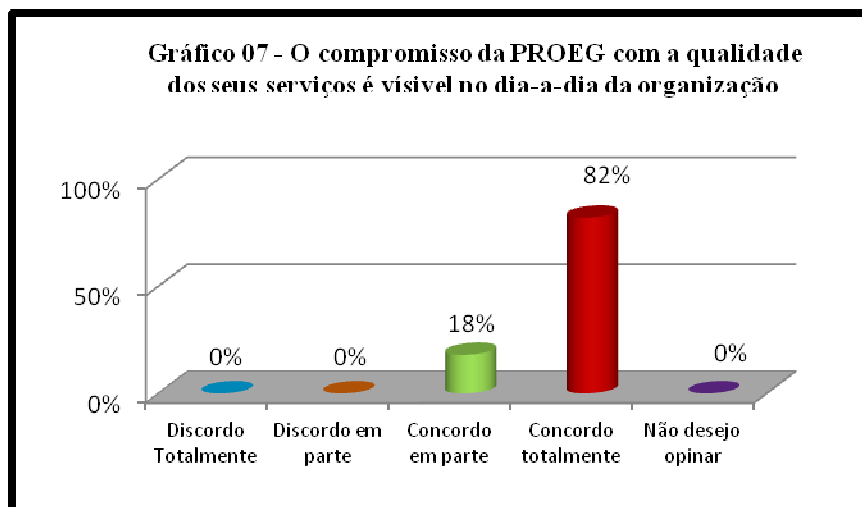
A tecnologia da informação é responsável por criar, administrar e manter a gestão da informação através de dispositivos e equipamentos para acesso a informação, operação e armazenamento dos dados, e de forma rápida gerar informações para tomada de decisão. A equipe deve estar sempre atualizada tecnologicamente, capacitada para a implantação de novos recursos, apta a desenvolver novos procedimentos, garantindo assim os níveis de serviço, são os principais desafios a serem enfrentados para garantir produtividade, eficiência e qualidade necessárias para que a instituição seja referência como prestadora de serviços.

O gráfico 06 demonstra que 61,0% dos colaboradores entrevistados concordam que a PROEG apresenta aspectos positivos quanto a ser referencia no setor onde atua, pois busca sempre a qualidade nos serviços oferecidos para seu público. Inclusive para as instituições de ensino particulares existentes na cidade de Manaus, que sempre buscam orientações e

esclarecimentos sobre as atividades desenvolvidas, com o intuito de aprimorar conhecimentos e aplicá-los nas instituições particulares, principalmente na atividade de registro de diplomas das particulares. Entretanto, também demonstra a discordância de 39,0% (3,0 + 36,0%) de entrevistados que acham que a PROEG necessita melhorar suas práticas administrativas e operacionais para ser uma referência positiva no setor em que atua.

5.4.1.4 O compromisso da PROEG com a qualidade dos seus serviços é visível no dia-a-dia da organização

Segundo Campos apud Araújo (2010, p. 142) “Qualidade é a objetivação pela satisfação do cliente”. Com a crescente competitividade do mercado no setor de tecnologia da informação fica evidente a importância das organizações prestarem serviços com qualidade, só assim, a empresa ganhará reconhecimento através de seus clientes.



Fonte: Dados da pesquisa

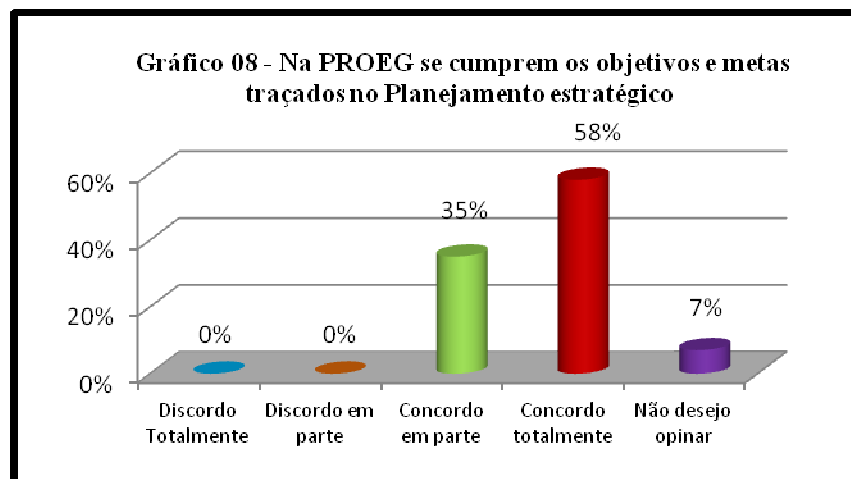
No gráfico acima se pode perceber que 82,0% dos colaboradores concordam totalmente com a qualidade dos serviços oferecidos pela PROEG, entretanto, uma pequena parcela 18,0 % não concorda em parte que a qualidade dos serviços prestados esteja visível e sendo cumprida no dia-a-dia da PROEG. Dentre as atividades da pró-reitoria a pesquisadora constatou algumas de impacto, tais como:

- Atendimento noturno, a PROEG funciona no horário de 08h00 as 20h00, buscando atender os alunos do turno noturno.
- Implantação do sistema de senha na divisão de orientação acadêmica.
- Implantação da terceira fila - solicitação de matrícula via portal do aluno, extinguindo o recurso de matrícula junto às coordenações de curso.

Observa-se ainda, que de acordo com o gráfico oito, a PROEG busca sempre a satisfação de seus clientes, assim como a qualidade dos serviços oferecidos, procurando atender sempre em tempo hábil a solicitações e a entrega dos documentos expedidos. Busca ainda aprimorar a informatização de seus processos, sejam eles administrativos ou acadêmicos.

5.4.1.5 Na PROEG se cumprem os objetivos e metas traçados no planejamento estratégico

De acordo com Mabey e Salaman (1995, p. 193) “a clara identificação dos objetivos estratégicos é uma pré-condição para a organização ser capaz de traduzi-los em metas de desempenho. Se a organização não for capaz de explicitar sua estratégia, ela não será capaz de identificar as dimensões de desempenho específicas que proporcionarão a consecução de suas metas estratégicas”.



Fonte: Dados da pesquisa

Uma parcela de 58,0% concordam totalmente que os objetivos traçados no planejamento estratégico estejam sendo cumpridos, o gráfico 08 demonstra ainda que 35,0% dos entrevistados há insatisfação quanto ao cumprimento dos objetivos e metas estabelecidas no planejamento estratégico.

Este fato pode ser causado pela não divulgação ou até mesmo falta de conhecimento dos objetivos presentes no planejamento estratégico pela maioria dos colaboradores. Uma vez que o planejamento estratégico deve ser desenvolvido e difundido em todos setores da organização, dessa forma, todos devem tomar ciência dos objetivos e das metas a serem desenvolvidas, tornando a instituição focada em suas diretrizes estratégicas para a execução dos seus objetivos e metas organizacionais.

No entanto, observa-se que apesar da insatisfação por parte de uma parcela dos colaboradores, o planejamento estratégico definido pela Pró-reitoria é divulgado e cumprido em todas as suas etapas, principalmente no que tange ao ingresso de novos calouros e principalmente na matrícula em disciplinas dos alunos veteranos.

5.4.2 Dimensão 02 – Relacionamento Interpessoal

De acordo com Cohen e Fink (2003), quanto mais aberto o estilo interpessoal e profissional da gestão da organização, mais sociável e pessoal se torna o clima reinante e há maior probabilidade de que os colaboradores compartilhem informações e sentimentos geradores de intercâmbio necessário às tarefas, e ocorrendo maior probabilidade de que pessoas interajam com a empresa e seus clientes, por outro lado, quanto maior a politicagem, a competição, a agressividade e a hostilidade vigentes numa organização, maior será a probabilidade das pessoas se mostrarem cautelosas, relação uma às outras, e se fecharem em seu mundo particular.

Toda organização é composta por indivíduos que possuem personalidades e valores diversos, para um bom relacionamento interpessoal nas empresas o respeito e a cooperação de todos os colaboradores é de fundamental importância, configurando-se como essencial para o sucesso da instituição. Com a pesquisa de clima organizacional, feita com os colaboradores internos da PROEG pode-se observar a existência de um bom relacionamento interpessoal entre os colaboradores e os diversos setores existentes

Quadro 11 – DIMENSÃO 2 – Relacionamento Interpessoal

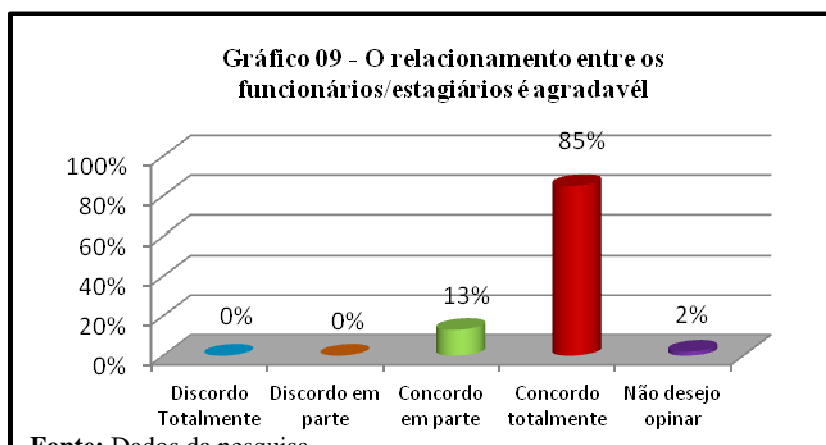
DIMENSÃO 2 - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	1 DISCORDO TOTALMENTE	2 DISCORDO EM PARTE	3 CONCORDO EM PARTE	4 CONCORDO TOTALMENTE	5 NÃO DESEJO OPINAR
2.1 O relacionamento entre os funcionários/estagiários da Proeg é agradável.	0%	0%	13%	85%	2%
2.2 A relação entre a chefia e seus subordinados é amistosa.	2%	0%	9%	89%	0%
2.3 Você confia na forma pela qual o setor é conduzido pela chefia.	0%	2%	13%	85%	0%
2.4 Na Proeg há cooperação e união entre os funcionários para a realização das atividades.	0%	4%	20%	76%	0%
2.5 A relação entre colegas do seu setor é respeitosa e harmoniosa.	0%	0%	13%	87%	0%
2.6 A relação entre a diretoria e demais gestores é harmoniosa e respeitosa.	2%	0%	9%	87%	2%
2.7 Há um sistema de reconhecimento pelos trabalhos bem-feitos entre os colaboradores.	5%	11%	34%	50%	0%

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se através quadro 11 que existe um ambiente harmonioso e propício para o desenvolvimento das atividades da pró-reitoria, uma vez que se prega uma gestão participativa entre os gestores e seus colaboradores.

5.4.2.1 O relacionamento entre os funcionários/estagiários é agradável.

De acordo com Wisinski (1994, p.76), “Mesmo que você tenha mais flexibilidade ao tratar com colegas, é importante conseguir trabalhar bem com os mesmos. Isso inclui os colaboradores de seu departamento e de outros. Fazer seu trabalho de maneira adequada é importante, assim como ter um bom relacionamento com os que estão ao seu redor”.



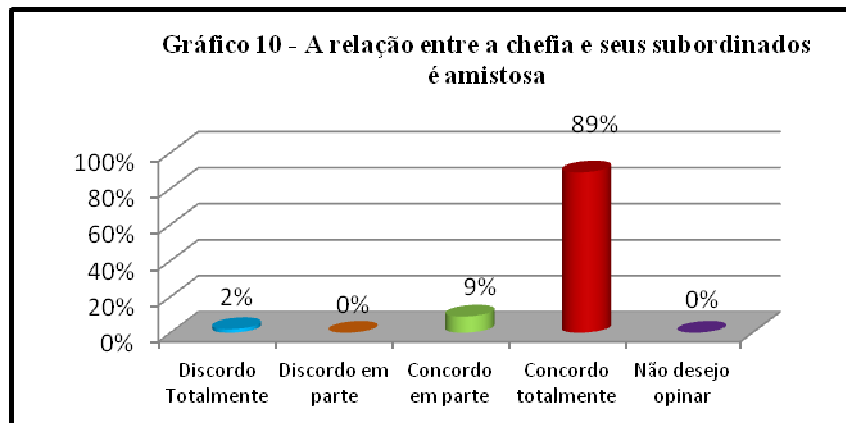
Apesar do resultado da pesquisa de Clima Organizacional ter sido positivo para a PROEG, apresentado no gráfico 9, onde 85,0% dos entrevistados concordam totalmente que o , relacionamento entre os colaboradores é agradável, uma pequena parcela concorda em parte, ou seja, 13,0% divergem dos demais colaboradores e 2,0% não emitiram nenhuma opinião sobre o assunto.

Os departamentos existentes em uma organização estão interligados e é imprescindível um o bom funcionamento de todos para que a instituição obtenha o rendimento esperado.

Ao observar os servidores em atividade na Pró-reitoria nota-se que é presente em todos os setores um bom relacionamento entre os efetivos e os estagiários, pois não há distinção entre seus pares, apesar do grande volume de trabalho existente. Um relacionamento satisfatório entre seus colaboradores traz benefícios e facilita a comunicação entre os diversos setores.

5.4.2.2 A relação entre a chefia e seus subordinados é amistosa.

Robbins (2006, p.287) diz que: “O desafio enfrentado pela maioria dos executivos é o de se formar um líder de equipe eficaz”. As chefias precisam desenvolver habilidades como: paciência para compartilhar informações; confiar nos outros; abrir mão da autoridade e compreender o momento certo para intervir.



Fonte: Dados da pesquisa

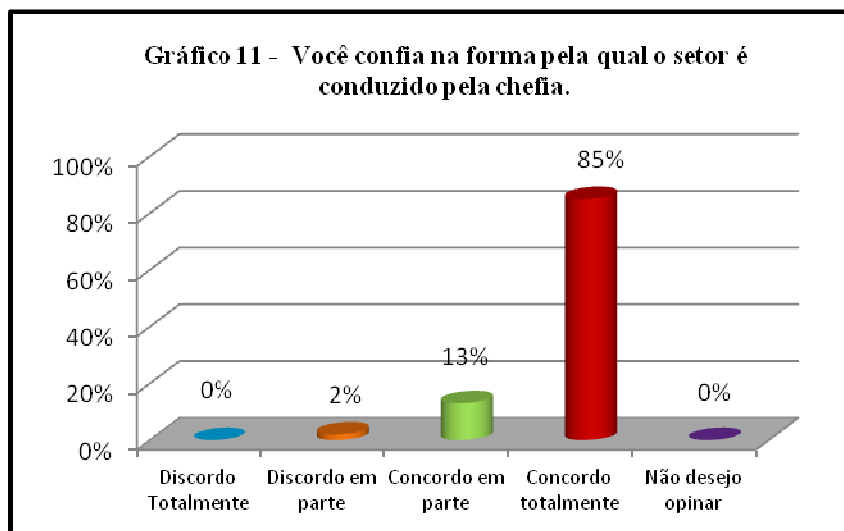
Considerando os dados demonstrados no gráfico 10, onde 89,0% dos entrevistados concordam totalmente que existe uma relação amistosa entre a chefia e seus subordinados, torna-se clara a existência de uma relação amistosa na PROEG. Pois há eficácia em todas as atividades que são desenvolvidas na Pró-reitoria. Porém, os 9,0% que concordam em parte e dos 2,0% que discordam totalmente, podem demonstrar que existem algumas situações que

acabam interferindo nessa relação, dentre elas, pode-se listar para reflexão: a falta de confiança; a falta de dinâmica para acompanhar as demandas; alguns chefes podem não permitir que o colaborador do seu setor se expresse.

Embora a PROEG, em seus diversos setores, tenha um volume muito grande de trabalho, fica eminente a existência de uma boa relação entres chefes e subordinados, o que é altamente gratificante e benéfico para o desenvolvimento das atividades desenvolvidas.

5.4.2.3 Você confia na forma pela o setor é conduzido pela chefia

De acordo com Robbins (2005, p. 276), a confiança parece ser um atributo essencial associado à liderança, pois é uma expectativa positiva de que a outra pessoa não irá agir de maneira oportunista. As dimensões básicas que fundamentam o conceito de confiança são: a integridade que se refere à honestidade e a confiabilidade; a competência que engloba as habilidades e conhecimentos técnicos e interpessoais do individuo; consistência relaciona-se a segurança, previsibilidade e capacidade de julgamento que uma pessoa demonstra nas situações; lealdade é a disposição de proteger e defender outra pessoa, desde que de acordo com os princípios e valores organizacionais; e a abertura que está relacionada à forma de interação entre líderes e liderados. Quando esta confiança é perdida pelo descumprimento de qualquer das dimensões acima, o desempenho do grupo pode sofrer efeitos adversos graves.



Fonte: Dados da pesquisa

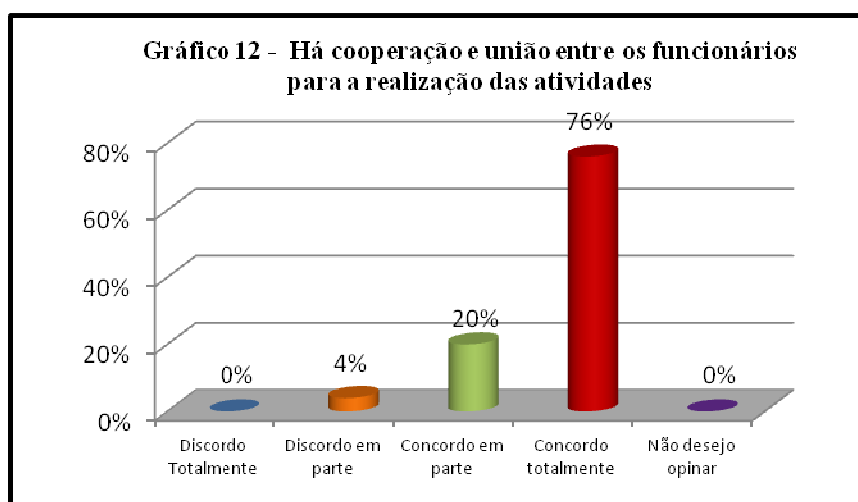
De acordo com o gráfico 11 acima observa-se que 85,0% dos entrevistados afirmam que confiam em seu chefe imediato, sendo muito positivo para a PROEG, pois seus líderes

demonstram confiança e competência no que fazem, e conseqüentemente é repassado aos seus subordinados. No entanto observa-se, ainda que 15,0% demonstraram a necessidade de melhorar a confiança na chefia. Talvez esse índice seja pela insegurança por parte dos subordinados ao executarem suas atividades, sendo um item que, com certeza deve e pode ser melhorado, pois determinadas atividades necessitam de bastante atenção e zelo na hora de sua execução, como exemplo a sinalização da formação do aluno.

É sempre importante registrar, pois a confiança entre a chefia e seus colaboradores é fundamental para o desenvolvimento das atividades, caso contrário, poderá haver desmotivação e a conseqüente queda de produtividade do funcionário, comprometendo o funcionamento do seu setor e, conseqüentemente, o da Pró-reitoria.

5.4.2.4 Há cooperação e união entre os funcionários para a realização das atividades.

Segundo Weil e Tompakow (2005, p. 41), “A produção dos indivíduos está estreitamente ligada ao interesse que têm pelo trabalho e os objetivos do grupo.” “A colaboração deve tentar estabelecer um clima que permitirá a cada pessoa examinar e entender o ponto de vista do outro, é a chamada relação ganha/ganha, pois envolve a identificação das áreas em que há concordâncias e divergências, a avaliação de alternativas e escolha de soluções que contam com todo o apoio e comprometimento de ambas as parte.” (WISINSKI, 1994, p.23).



Fonte: Dados da pesquisa

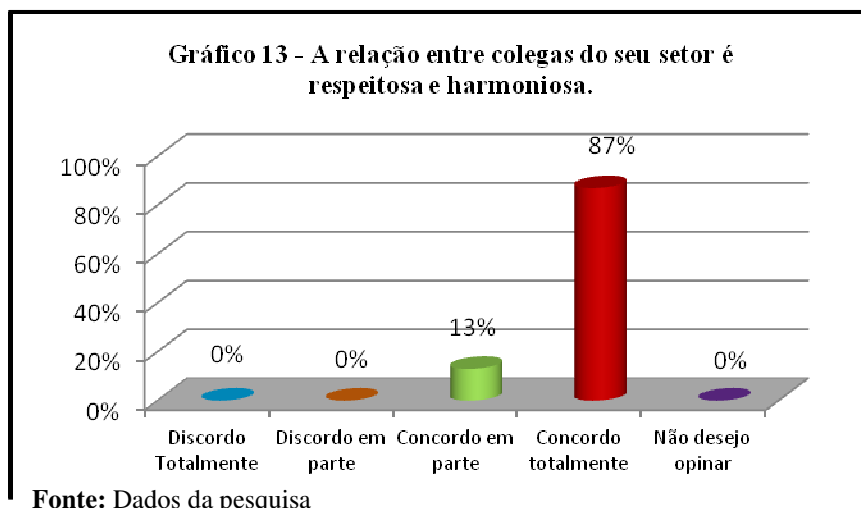
Foi constatado, conforme apresentado no gráfico 12, que 76,0% dos entrevistados concordam totalmente que existe cooperação entre os funcionários da PROEG, nas realizações

das atividades. O que pode ser comprovado na atividade de matrícula institucional, uma das maiores atividades desenvolvidas pela PROEG, onde há participação de quase todos os servidores, independente do setor onde ele atua. Pois sem a participação e colaboração de todos os envolvidos a atividade tenderia a ser um fracasso, o que acarretaria o comprometimento das atividades futuras, principalmente na matrícula em disciplinas.

Porém, 24,0% (20,0+4,0) concordam em parte que existe cooperação e união entre os servidores para a realização das atividades diárias. Na organização, a cooperação e união, entre seus colaboradores e troca de informações entre os setores, são indispensáveis para a realização de um trabalho com qualidade e eficiência. É importante que cada colaborador entenda a importância de sua função e o quanto ele pode contribuir para o desenvolvimento das atividades na instituição.

5.4.2.5 A relação entre colegas do seu setor é respeitosa e harmoniosa

De acordo com Weil e Tompakow (2005, p.40), é necessário o perfeito entendimento entre os indivíduos, principalmente em se tratando de trabalho intelectual [...]. As pessoas integrantes do grupo, devem estar conscientes das principais dificuldades sociais que podem surgir durante o trabalho [...], saber superar as frustrações provenientes do atrito das tendências ou instintos dos componentes do grupo.



Através do gráfico 13 é possível constatar que, o relacionamento entre colegas do mesmo setor é respeitoso e harmonioso, constatado por 87,0% dos entrevistados. Sendo um

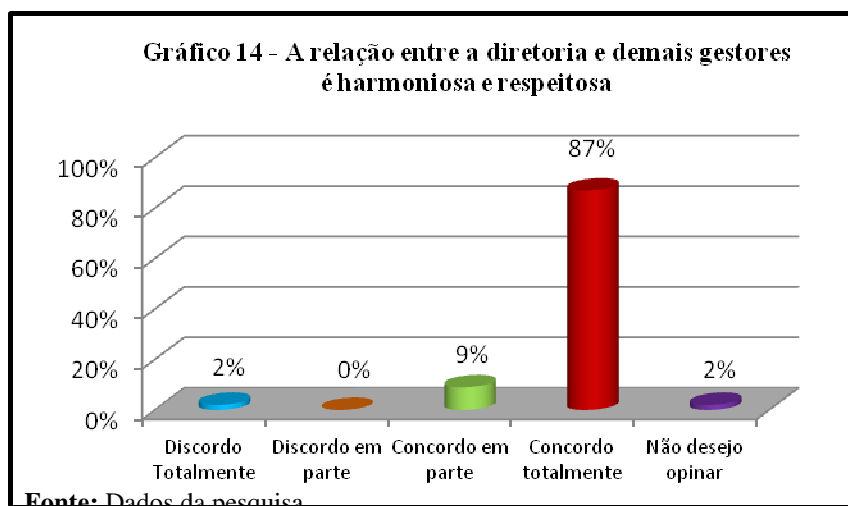
resultado positivo para a PROEG, comprovado pelo alto índice de confiança e liderança por parte dos gestores em relação aos seus subordinados.

No entanto, 13,0% concordam em parte, o que reforça a necessidade de ações de realinhamento da cultura organizacional através da criação de ações de *Endomarketing*. Ou seja, um planejamento das ações com uma maior participação dos funcionários, buscando uma maior interatividade com o grupo.

5.4.2.6 A relação entre a diretoria e demais gestores é harmoniosa e respeitosa.

Com base nos estudos de Weil e Tompakow (2005, p.98),

Nas grandes organizações, em virtude da divisão do trabalho, costumam existir departamentos, divisões, seções, equipes; cada um destes órgãos tem o seu chefe. Isto torna as relações dentro de uma organização mais difíceis. A relação entre a diretoria e demais gestores deve ser lastreada com fulcro em uma abordagem ganha-ganha na qual todos os parceiros planejam o processo juntos, se comunicam abertamente, e trabalham cooperativamente e de modo harmonioso em direção à realização final dos objetivos organizacionais globais. A diretoria, como depositários-chave da organização deve colaborar na criação de uma parceria para assegurar que a aprendizagem gere avanços no que se refere às necessidades da organização e às demandas comerciais críticas. Tal parceria se baseia em princípios, prazos, e metas e parâmetros de sucesso específicos e acordados previamente.



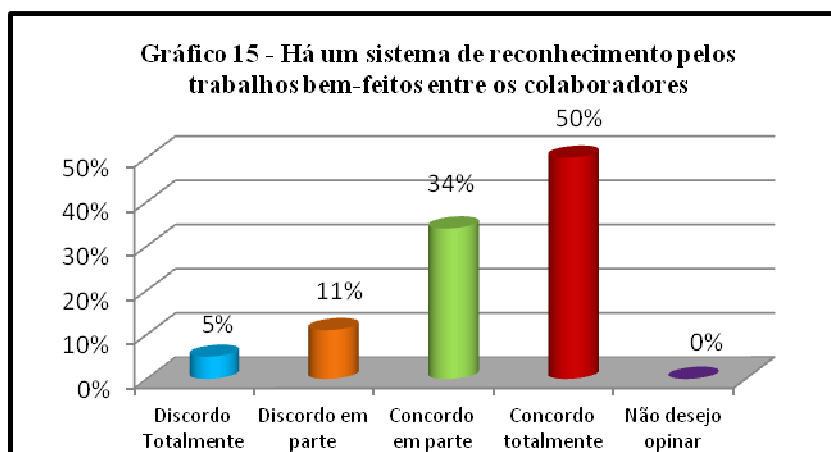
Com o resultado da pesquisa, pode-se perceber que na PROEG 87,0% dos entrevistados acreditam que a relação entre a diretoria e os demais gestores é harmoniosa e respeitosa. Logo a implementação do planejamento e demais atividades de rotina são produtivas e eficazes em sua realização, pois todos são comprometidos na execução de suas atribuições.

E apenas 11,0% (2,0+9,0) dos colaboradores acreditam necessitar de um melhor relacionamento entre diretoria e demais gestores. Deve ser feito um trabalho para identificar a insatisfação desse grupo de servidores, e conseqüentemente melhorar ainda mais a qualidade dos serviços prestados, de acordo com os dados apresentados no gráfico 14.

É importante para a gestão alinhar objetivos, difundir melhor o Planejamento Estratégico e organizar as tarefas, para que não ocorram conflitos internos e, assim, se possa obter resultados positivos. As diretrizes, metas e ações institucionais devem estar conectadas e ser de conhecimento de todos os departamentos, para que assim se possa evitar o desgaste entre os colaboradores.

5.4.2.7 Há um sistema de reconhecimento pelos trabalhos bem-feitos entre os colaboradores.

De acordo com Robbins (2006, p. 162), [...] “Recompensar um comportamento com o reconhecimento, logo após a sua ocorrência, é o mesmo que estimular a sua repetição. Os programas de reconhecimento dos funcionários podem tomar diferentes formatos. Eles vão desde um ‘muito obrigado’ espontâneo e em particular, até programas formais explícitos, nos quais tipos específicos de comportamento são encorajados e os procedimentos para a conquista do reconhecimento são identificados claramente”.



Fonte: Dados da pesquisa

Sabe-se que o reconhecimento é um dos maiores agente de motivação para o trabalho. Com base nos dados coletados na pesquisa, representado no gráfico 15, entre os colaboradores da PROEG, foi possível detectar que existe um impasse sobre a inexistência de um sistema

efetivo de reconhecimento estratégico por competência. Cinquenta por cento dos colaboradores alegam que esse sistema existe, e os demais, 50% (5+11+34) apontam a ausência de um sistema de reconhecimento dos talentos. De fato o que existe é um reconhecimento e agradecimento público nas reuniões de avaliação por parte dos gestores.

5.4.2 Dimensão 03 – Liderança

O processo de liderança é a forma pela qual se pode conduzir um grupo de pessoas, convertendo-as em uma equipe para obtenção de resultados almejados. Fazendo-se necessárias certas habilidades para a caracterização do processo de liderança, como: paciência, disciplina, humildade, respeito, compromisso e a capacidade de motivar e influenciar os membros da equipe, de forma ética e positiva, contribuindo para o entusiasmo no trabalho e foco no objetivo almejado pela equipe.

Desta forma, a figura do líder é responsável pelo sucesso ou fracasso da equipe, time ou organização que lidera. Sendo o ato de liderar uma tarefa nada simples, subtendendo-se como a administração eficaz e eficiente dos recursos humanos de uma equipe, para que se atinjam os objetivos propostos para a mesma.

De acordo com Warren Bennis, em seu livro: Como se Tornar um Líder, “Os líderes são pessoas com capacidade para se expressar plenamente, elas também sabem o que querem, por que querem e como comunicar isso aos demais, a fim de obter a cooperação e o apoio deles”.

Segundo Minicucci (2006), o ato de liderança pode ser estudada em função de três fatores: o líder, os liderados e a situação, definindo que as qualidades, as características e habilidades exigidas de um líder são determinadas pela situação em que ele precisa agir, tendo como fato gerador do processo de liderança a situação em que se encontra o líder e os liderados.

De acordo Minicucci (2006), o líder mais eficaz, é aquele que melhor satisfaz as necessidades de seus liderados, na qual a liderança se dar pelo desenvolvimento de um processo interpessoal, independentemente das qualidades do líder, criando assim uma realidade de pessoas influenciadas e influenciadoras, a cada situação.

Quadro 13 – DIMENSÃO 3 – Liderança

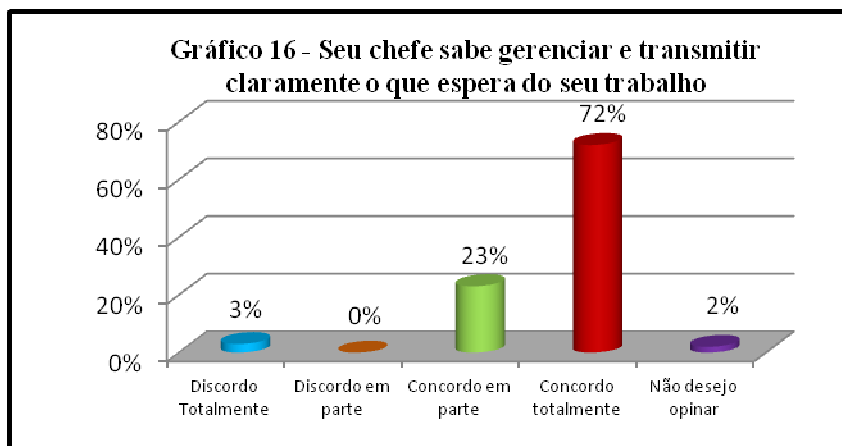
DIMENSÃO 3 - LIDERANÇA	1 DISCORDO TOTALMENTE	2 DISCORDO EM PARTE	3 CONCORDO EM PARTE	4 CONCORDO TOTALMENTE	5 NÃO DESEJO OPINAR
3.1 Seu chefe sabe gerenciar e transmitir claramente o que espera do seu trabalho.	3%	0%	23%	72%	2%
3.2 Seu chefe toma decisões importantes baseadas na opinião da equipe.	0%	0%	23%	75%	2%
3.3 Seu chefe sabe transmitir entusiasmo e motivação para o trabalho.	2%	0%	23%	75%	2%
3.4 Seu chefe é receptivo às sugestões de mudança.	2%	2%	12%	84%	0%
3.5 O chefe imediato sempre comunica aos subordinados a importância dos seus trabalhos.	2%	0%	14%	82%	2%
3.6 Seu chefe se manifesta positivamente quando um colaborador supera as expectativas.	7%	0%	19%	67%	7%
3.7 Você confia plenamente nas decisões tomadas pelo seu chefe, ele é bem preparado e conhece o trabalho.	2%	2%	16%	73%	7%

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que na Pró-reitoria o item liderança, como um todo, é muito bem conceituado por parte de seus colaboradores, analisaremos a seguir asserções específicas sobre o item liderança na Pró-Reitoria de Ensino de Graduação.

5.4.3.1 Seu chefe sabe gerenciar e transmitir claramente o que espera do seu trabalho

De acordo com Penteadó (1981), “A delegação é a mais importante função de um líder, sendo a menos formalizada de todas as funções e raramente constando nos manuais e regulamentos das empresas”. É fundamental que exista a clareza na transmissão do que se espera dos colaboradores, pois, “nada deteriora mais a autoridade de um líder do que ordens equivocadas e não coesas”.



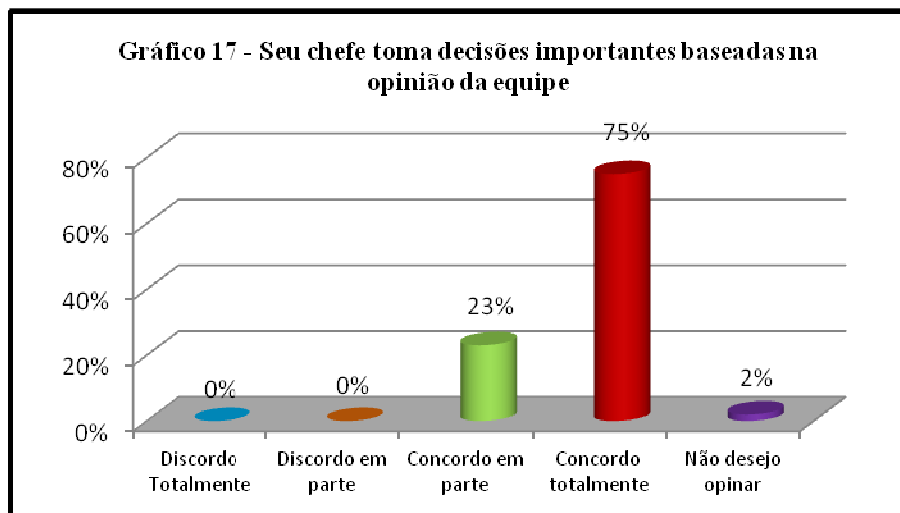
Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 16 demonstra que numa parcela de 72% dos entrevistados existe contentamento quanto ao gerenciamento e clareza por parte de seu chefe, ou seja, o gestor sabe transmitir o que espera no desenvolvimento das atividades. Pois observa-se que em todos os setores as pessoas são conhecedoras das atividades que desenvolvem podendo sanar qualquer obstáculo que possa aparecer no decorrer do desenvolvimento das atividades desenvolvidas, isso é notório em todas as divisões da Pró-reitoria.

No entanto, apenas 23% concordam em parte e apenas 3% que discordam totalmente, que não existe clareza quanto as ordens de seu chefe, o que deve ser avaliado pela gestão, pois a falta de esclarecimento poderá comprometer as ações que são desenvolvidas.

5.4.3.2 Seu chefe toma decisões importantes baseada na opinião da equipe.

Conforme Angeloni (1992), “A tomada de decisão nas organizações exige cada vez mais trabalhos em equipe e maior participação das pessoas. O trabalho em equipe coloca em evidência os procedimentos de diálogo baseados na idéia de que, em uma organização, a comunicação deve ser estimulada visando ao estabelecimento de um pensamento comum”.



Fonte: Dados da pesquisa

O estabelecimento de um pensamento comum consiste em considerar o ponto de vista de cada um, para que as decisões tomadas nas organizações tenham um nível de qualidade superior. O processo decisório passa então do nível individual para o nível de equipe.

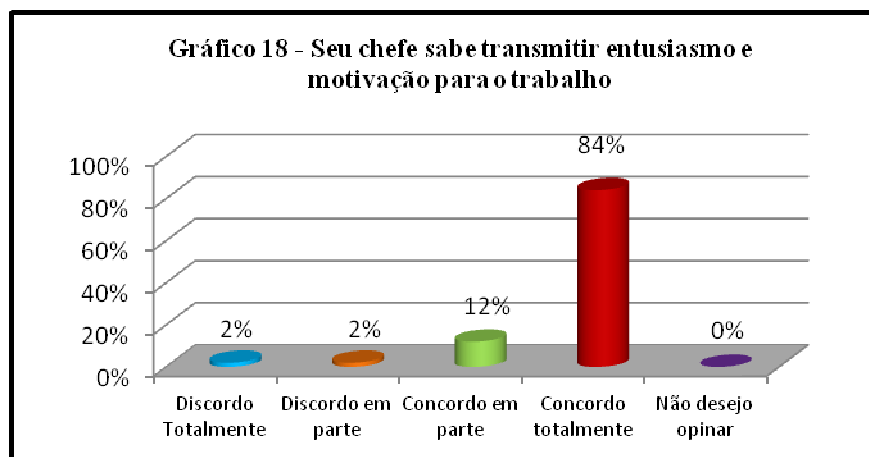
Quando as decisões são tomadas por equipes heterogêneas tendem a resultados de maior qualidade e solidez, pois se trabalha com pessoas de pontos de vistas e experiências diferentes que vislumbram a situação de decisão também de maneira diferente.

De acordo com o gráfico 17, observa-se que no quesito em questão, 75% concordam totalmente com a importância que o líder na PROEG toma decisões baseadas na participação da sua equipe, o que fica claro quando observa-se o desenvolvimento das tarefas dos diversos setores, pois realizam seus trabalhos de forma eficiente e eficaz com total autonomia. E apenas 23% dos entrevistados concordam em parte que as tomadas de decisões não são realizadas com base na opinião da equipe, e 2% dos entrevistados não emitiram opinião sobre a questão. O que deve ser analisado pela gestão, e buscar alternativas para que esses colaboradores tenham uma participação mais eficaz no processo.

5.4.3.3 Seu chefe sabe transmitir entusiasmo e motivação para o trabalho.

Um líder, ainda que tenha uma personalidade tranquila e reservada, não pode ser apático e sem entusiasmo, pois com a mesma intensidade que um líder entusiasmado contagia as pessoas a darem o melhor de si, um líder sem entusiasmo transmite apatia para sua equipe.

Saber despertar a motivação que existe dentro das pessoas é a maior habilidade de qualquer grande líder. Independente de quaisquer outros fatores o líder pode, inspirar em seus colaboradores um espírito mais participativo, usando os desejos de seus liderados para buscar no íntimo dos seus subordinados a motivação necessária à realização eficaz e eficiente dos trabalhos necessários.



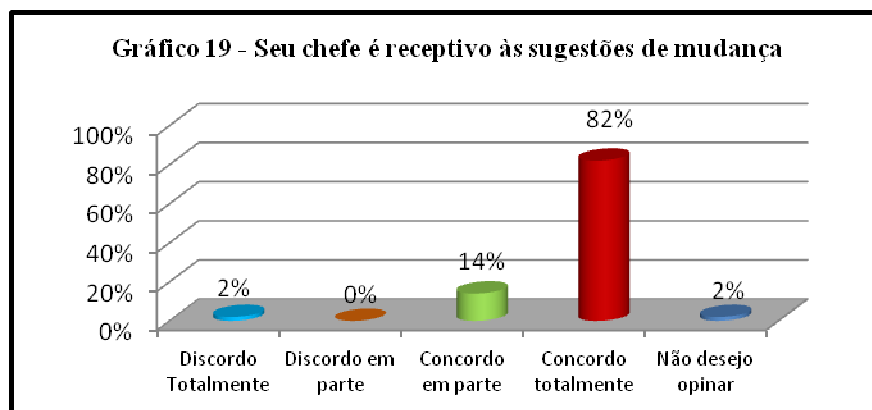
Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que nos índices do gráfico 18 é notório a satisfação por parte de 84% dos entrevistados, pois é percebido que os gestores sabem transmitir entusiasmo e a motivação necessária para que ocorra o desenvolvimento das atividades propostas. No entanto uma parcela desse grupo apresenta um índice de 12% de pessoas que concordam parcialmente, e 4% dos que discordam totalmente, totalizando 16% do total pesquisado, que não se sentem motivados ou até mesmo estão insatisfeitos no modo como seus chefes imediatos estão gerenciando determinadas atividades.

A parcela dos colaboradores que não estão motivados pode vir a ser bastante prejudicial no decorrer do processo. Apesar de ser um índice relativamente pequeno é importante que se faça um trabalho de motivação entre os colaboradores da pró-reitoria.

5.4.3.4 Seu chefe é receptivo às sugestões de mudança.

A mudança é tida como processo natural ao longo da existência das organizações e para que este processo ocorra e tenha sucesso, deve existir liderança, confiança e tempo. Segundo (PRAHALAD e HAMELL, 2005), “Para que haja a mudança, deve ocorrer um realinhamento da cultura organizacional, com foco na reavaliação de seus processos e atitudes. A adaptação da organização e dos indivíduos para esse objetivo constrói as bases de uma organização bem estruturada. Desta forma, o líder deve estar aberto às sugestões e às mudanças necessárias para que a realização do trabalho efetivamente contribua com competitividade organizacional”. A melhor adaptação a mudança dará a flexibilidade necessária para que se estabeleça a diferenciação da empresa no mercado, criando valor para o cliente e sustentabilidade para a organização.



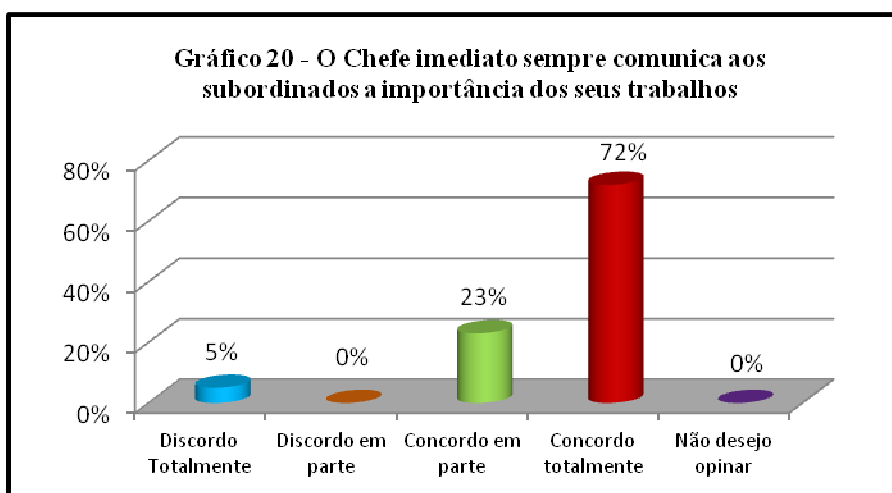
Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 19 apresenta que 82% das pessoas pesquisadas estão totalmente satisfeitas com a postura de seu líder em ser receptíveis às sugestões e possíveis mudanças, gerando contentamento e satisfação nas realizações das tarefas, e conseqüentemente novas propostas surgiram para melhorar ainda mais o ambiente de trabalho e aprimorar a qualidade dos serviços prestados.

No entanto, há um percentual de 2% que discordam totalmente da afirmação, 14% concordam parcialmente, totalizando 16%, e 2% dos entrevistados não opinaram sobre o assunto. Ou seja, existe uma parcela que demonstra insatisfação quanto à receptividade a mudança por parte de seus chefes. Podendo a pró-reitoria fazer uma avaliação entre seus pares, e verificar as propostas de mudanças que não foram contempladas. Ou seja, caso não se encontre soluções poderá ocasionar transtornos para administração, principalmente no atendimento dos serviços oferecidos.

5.4.3.5 O chefe imediato sempre comunica aos subordinados a importância dos seus trabalhos

De acordo com Jubelini e Franco (2010), A comunicação deve fluir do líder de forma clara e significativa. É importante lembrar que existem várias formas de transmitir determinado fato e sempre estar atento para com a equipe e observar qual a melhor maneira de se colocar um determinado assunto.



Fonte: Dados da pesquisa

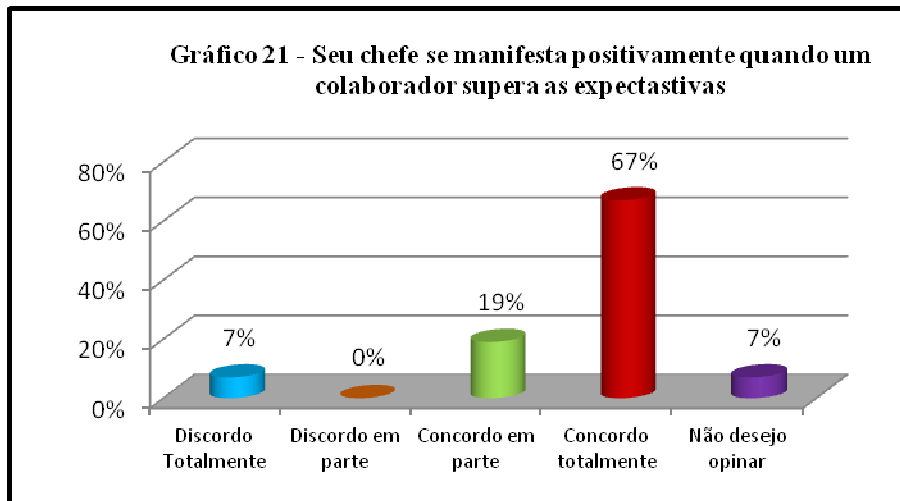
A comunicação dentro de uma organização, seja ela de pequeno ou médio porte, é fundamental para o desenvolvimento das atividades. Pois, para que haja um melhor entendimento entre os líderes e colaboradores é necessário ambos conhecerem profundamente a instituição onde trabalha, qual a sua missão, os seus objetivos, suas influências, para que usem a mesma linguagem e exista uma comunicação franca e honesta e que direcionem esta comunicação, pois, liderar é gerar mudança, é saber falar e ouvir seus liderados e sendo assim, conclui-se que a comunicação é um facilitador no processo de liderança.

No gráfico 20, nota-se que a comunicação entre líder e liderados no ambiente de trabalho da PROEG está em um nível bastante satisfatório, onde 72% dos seus colaboradores concordam totalmente que o chefe sempre comunica a importância do trabalho a ser desenvolvido, isto se deve ao fato de que existe uma cumplicidade entre chefe e subordinado, pois ambos buscam desenvolver da melhor forma as atividades e os serviços prestados pela pró-reitoria.

No entanto, 23% do número de colaboradores entrevistados concordam parcialmente, que o chefe imediato sempre comunica aos subordinados a importância dos seus trabalhos, e apenas 2% discordam da afirmativa. Apesar de ser um percentual baixo, mais não deixa de ser preocupante, pois se caracteriza que a informação não está chegando ao seu destino, ou pode estar chegando de maneira truncada, e conseqüentemente pode afetar o desenvolvimento do trabalho ou até mesmo um tempo maior para o desenvolvimento de uma tarefa relativamente fácil.

5.4.3.6 Seu Chefe se manifesta positivamente quando um colaborador supera as expectativas

A motivação para uma pessoa vir a ter um desempenho brilhante, muitas vezes, parte do seu chefe demonstrar o real e sincero agradecimento por um trabalho bem-feito. Comportamentos bastante simples e diários que qualquer líder pode adotar para com seus colaboradores, sobretudo o elogio, são as formas de reconhecimento preferidas entre aqueles que executam um bom trabalho. O melhor elogio é feito pessoalmente, na hora, de maneira específica, sincera, positiva e proativa.



Fonte: Dados da pesquisa

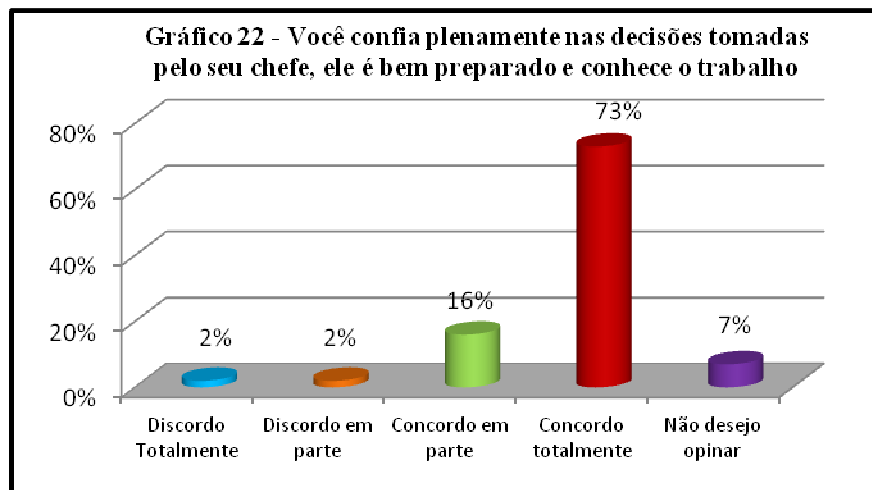
No gráfico acima percebe-se que o índice de pessoas que acreditam que o seu chefe se manifesta positivamente em relação aos colaboradores e que superam expectativas é de apenas 67%, enquanto que o número de pessoas que concordam apenas em parte com as ações de seus chefes (19%) e dos que discordam em algum grau (7%) é de um total de 26%, perfazendo uma parcela significativa dos colaboradores pesquisados que tendem a não perceber o reconhecimento dado por seus superiores, e 7% desse universo não emitiram opinião sobre o assunto.

O ocorrido pode ser ocasionado pelo fato da pró-reitoria não ter uma política ou um sistema de reconhecimento dos trabalhos executados satisfatoriamente, sendo o sistema por ela, hoje, utilizado insatisfatório para os seus colaboradores.

5.4.3.7 Você confia plenamente nas decisões tomadas pelo seu chefe, ele é bem preparado e conhece o trabalho.

Delegar tarefas é fundamental, em qualquer tipo de chefia, porque além de deixar os chefes livres para se dedicarem a outros assuntos de maior importância, permite que todos tenham a oportunidade de mostrar suas habilidades assumindo responsabilidades no setor onde trabalha. Contribuindo assim, para que qualquer funcionário possa em algum momento se ausentar da empresa pelos motivos mais variados, e sem comprometer o bom andamento do trabalho.

De acordo com Neto (2007), a nova imagem de liderança deve ser baseada essencialmente em aspectos como: abertura, transparência, acessibilidade, vulnerabilidade, autenticidade, agilidade, senso de urgência e valorização intercultural. Os membros de um grupo percebem como é o líder com quem há uma convivência. A sua conduta revela, em boa parte, a sua moral. Tal condição pode viabilizar ou não a coesão grupal. Nestes termos, lembraremos da transparência com que cada atitude do líder aparece no seu meio. Basicamente, tudo é captado pelos liderados, além de levado em conta nas suas avaliações pessoais e profissionais.



Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a análise do gráfico 22, se pode observar que na PROEG existe um alto índice de confiança dos subordinados em relação às decisões de seus chefes, condição fundamental e importante para um líder, representando 73% dos entrevistados. Este percentual também está relacionado pela confiança depositada em seus subordinados, dando-lhes autonomia de gestão e participação em todas fases do planejamento.

O índice de pessoas que concordam apenas em parte com as suas ações (16%) ou que discordam em algum grau com as decisões tomadas pelos seus superiores (4%) perfaz o total de 20%, e 7% não opinaram sobre a questão. Um índice relativamente pequeno, porém que não se deve desprezar. O que deve ser observado pelo líder para que esse percentual possa interagir com mais efetividade com a equipe.

5.4.4 Dimensão 4 – Treinamento de Desenvolvimento

Com a evolução da tecnologia e com o processo de globalização cada vez mais crescente e o mundo cada vez mais competitivo, as organizações precisam preparar-se continuamente para os desafios da inovação e da concorrência, agregando valores às pessoas, treinando-as e desenvolvendo-as, assim as organizações obterão sucesso e crescimento.

Para Chiavenato (1999), o treinamento é um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, cada vez mais valiosos. O treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. É uma maneira eficaz de agregar valores às pessoas, à organização e aos clientes. O treinamento enriquece o patrimônio humano das organizações sendo o responsável pelo capital intelectual das organizações.

Segundo Marras (2001), o treinamento tem como finalidade melhorar o desenvolvimento profissional do ser humano na sua organização, e no desempenho das suas funções além de ser o processo que visa à preparação e ao aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos dos funcionários de uma organização.

De acordo com Chiavenato (1999), há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas, apesar dos métodos serem similares para afetar a aprendizagem, sua perspectiva de tempo é diferente. O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar as habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza geralmente os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas. Mas ambos, treinamento e desenvolvimento (T&D), constituem processos de aprendizagem.

Com a análise dos dados apresentados no quadro 13 percebe-se claramente a insatisfação dos colaboradores da PROEG com relação à dimensão sobre treinamento e desenvolvimento, sendo perceptível a falta de planejamento para a qualificação dos servidores lotados na pró-reitoria.

Quadro 13 – DIMENSÃO 4 – Treinamento e Desenvolvimento

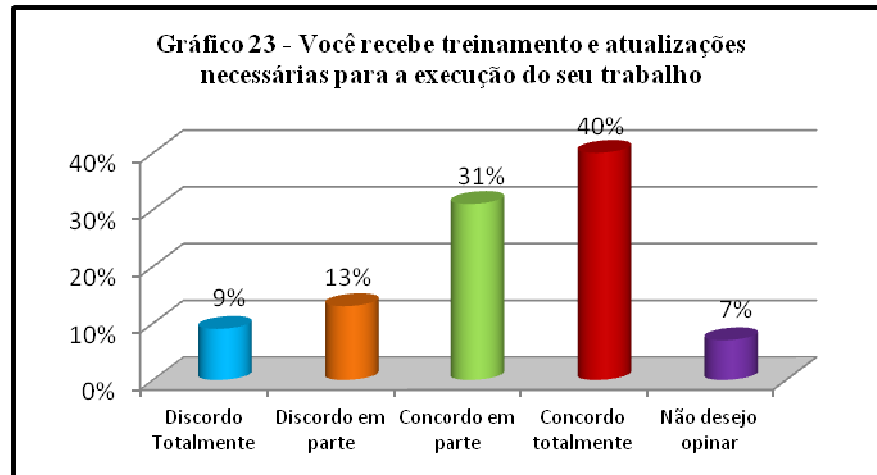
DIMENSÃO 4 - TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	1 DISCORDO TOTALMENTE	2 DISCORDO EM PARTE	3 CONCORDO EM PARTE	4 CONCORDO TOTALMENTE	5 NÃO DESEJO OPINAR
4.1 Você recebe treinamento e atualizações necessárias para a execução do seu trabalho.	9%	13%	31%	40%	7%
4.2 Caso haja necessidade e o curso seja importante, a Proeg custeia totalmente o investimento.	7%	9%	30%	27%	27%
4.3 Os treinamentos realizados pela Proeg estão bem planejados e definidos de acordo com a necessidade do setor/instituição.	5%	11%	43%	25%	16%
4.4 Os treinamentos que a Proeg costuma oferecer atendem às necessidades prioritárias do seu setor.	5%	7%	52%	20%	16%
4.5 Na Proeg não há favorecimento, as escolhas dos participantes em cursos obedecem a critérios técnicos e não de amizade.	7%	5%	16%	51%	21%

Fonte: Dados da pesquisa

No caso da PROEG, por tratar-se de um setor que tem de oferecer um serviço de qualidade e principalmente por desenvolver atividades de atendimento ao público, faz-se necessário capacitar o seu quadro de pessoal com a finalidade de melhorar o desenvolvimento dos empregados acerca da execução de suas tarefas, visando à realização de trabalhos com qualidade aos seus clientes. A organização que treina e desenvolve seus empregados se fortalece frente às concorrentes, tornando-se cada vez mais competitiva.

5.4.4.1 Recebe treinamento e atualizações necessárias para a execução do seu trabalho.

De acordo com Chiavennato (2002), o treinamento é uma das responsabilidades gerenciais de maior importância nos dias de hoje, pois a finalidade de toda organização é ter lucro. E para isso uma empresa precisa ter clientes satisfeitos que comprem seus produtos e/ou serviços e, divulguem a sua satisfação para outras pessoas, garantido, assim, uma penetração de mercado mais elevada. Para ter clientes satisfeitos, a empresa deve produzir e/ou fazer algo com qualidade que venha a saciar os desejos e as necessidades do consumidor. Para ter qualidade em tudo o que se faz, deve-se ter pessoas qualificadas produzindo, e para ter estas pessoas, a empresa deve investir na preparação das mesmas através de treinamentos.



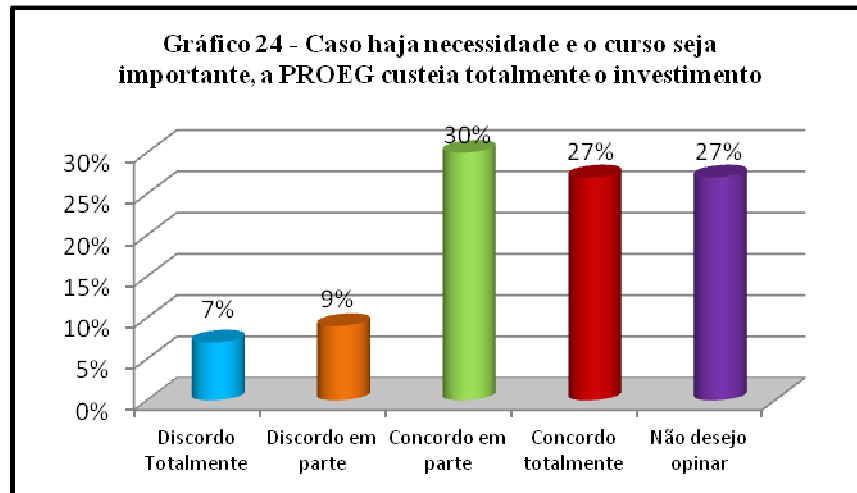
Fonte: Dados da pesquisa

Com a análise dos dados do gráfico acima, sugere-se que sejam repensadas as políticas adotadas para aplicação de treinamentos, haja vista que apenas 40% dos colaboradores entrevistados concordam totalmente que recebem treinamento e atualizações para execução de suas atividades. O que demonstra que a pró-reitoria não tem uma política de qualificação/treinamento para os seus funcionários.

Percebe-se que os cursos de qualificação recebidos pelos servidores são os oferecidos pelo departamento de recursos humanos, o que comprova a insatisfação dos 31% desses entrevistados que concordam em parte sobre a temática e 22% (9+13) discordam sobre o assunto, e ainda 7% não opinaram sobre o assunto.

5.4.4.2 Caso haja necessidade e o curso seja importante, a Proeg custeia totalmente o investimento.

De acordo com Robbins (2006), funcionários competentes não permanecem competentes para sempre. As habilidades se deterioram e podem se tornar obsoletas. Reciclar e capacitar equipes é fundamental. O ritmo acelerado aliado às necessidades cada vez maiores de profissionais ágeis exige o investimento em treinamentos.



Fonte: Dados da pesquisa

Por isso, faz-se necessário encontrar alternativas de incentivo aos colaboradores, pois, somente 27% dos colaboradores concordam a respeito do custeio de cursos. Parcela que provavelmente foi contemplada em algum momento com a participação de cursos/treinamentos fora do estado.

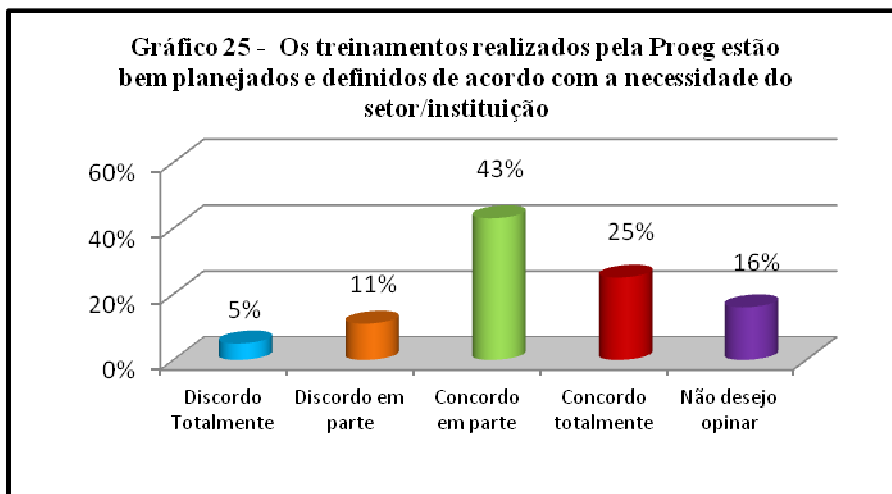
Observa-se, com base no gráfico 24, há existência de insatisfação por parte dos colaboradores da PROEG, é importante oferecer atenção àqueles que apontam falhas, os quais representam 46%, e tendem a concordar que a instituição não atende tanto à oferta quanto aos investimentos necessários, e principalmente a parcela de colaboradores que não opinaram sobre o assunto, totalizando 27% dos entrevistados.

Os cursos de capacitação oferecidos pela instituição buscam capacitar de maneira abrangente todos os servidores, não há treinamento específico, mesmo sendo solicitado. Para área de ensino de graduação, os profissionais capacitados são todos de fora do estado.

5.4.4.3 Os treinamentos realizados pela Proeg estão bem planejados e definidos de acordo com a necessidade do setor/instituição.

Para Robbins (2006), a maioria dos treinamentos visa à atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários. O treinamento técnico vem se tornando cada vez mais importante por duas razões: novas tecnologias e novos modelos de estruturas organizacionais.

No entanto, para que o treinamento possa levar ao desenvolvimento organizacional, é necessário que o planejamento seja bem elaborado, garantindo assim o alcance dos objetivos propostos com eficácia e eficiência. Ou seja, identificar com clareza e objetividade as carências e áreas, bem como planejar os treinamentos necessários, realizando-os de acordo com os objetivos estratégicos da instituição, sem dar margem a possíveis desvios da finalidade, no caso, que é a prestação de serviços.



Fonte: Dados da pesquisa

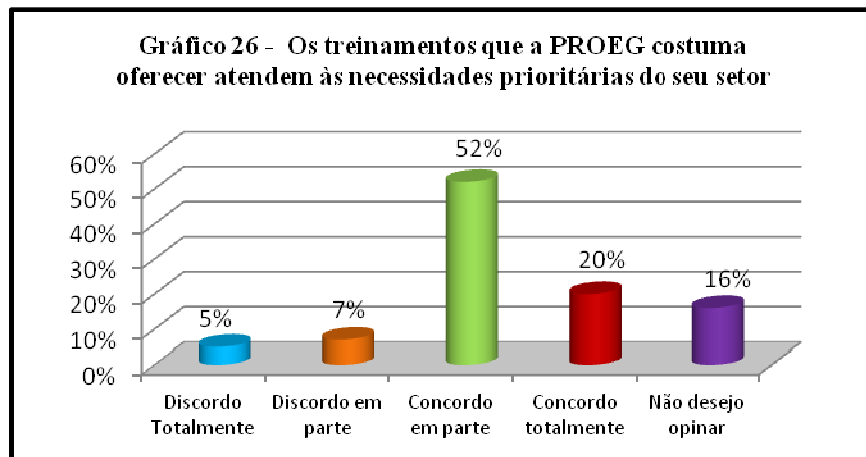
O que foi identificado durante a análise da asserção acima é que a maioria dos colaboradores 59% acreditam que os treinamentos não estão sendo planejados de acordo com as necessidades da PROEG. Para estes respondentes, pode-se concluir que os treinamentos estão acontecendo de forma não planejada, somente com o intuito de suprir as necessidades pessoais de cada servidor, que são os treinamentos/capacitação oferecidos pelo recursos humanos, ou somente para atender exigências do plano de cargo e salários, o que compromete de alguma forma o desenvolvimento das atividades da instituição, enquanto que apenas 25% dos colaboradores entrevistados estão satisfeitos com os treinamentos realizados e 16% não opinaram sobre o assunto.

Percebe-se que não existe um planejamento quando se trata de treinamento, o que ocorre é que são supridas necessidades emergenciais, se existir uma mudança em alguma ferramenta de trabalho, tipo atualização do sistema, é providenciando um treinamento para capacitar os usuários.

5.4.4.4 Os treinamentos que a Proeg costuma oferecer atendem às necessidades prioritárias do seu setor.

Segundo CHIAVENATO (2002), para que um treinamento possa atender ao objetivo de forma adequada e eficaz é necessário enfatizar o conteúdo e os objetivos, além de estabelecer metas.

Os treinamentos devem ser planejados para atender a real necessidade da instituição da empresa. Para isso deve ser realizado um diagnóstico para identificar as necessidades de cada setor e, partindo deste estudo, deverá ser feito um programa de capacitação com vistas a atender a demanda da instituição acerca de cursos e treinamentos e serem oferecidos com o intuito de capacitar e desenvolver os seus colaboradores.



Fonte: Dados da pesquisa

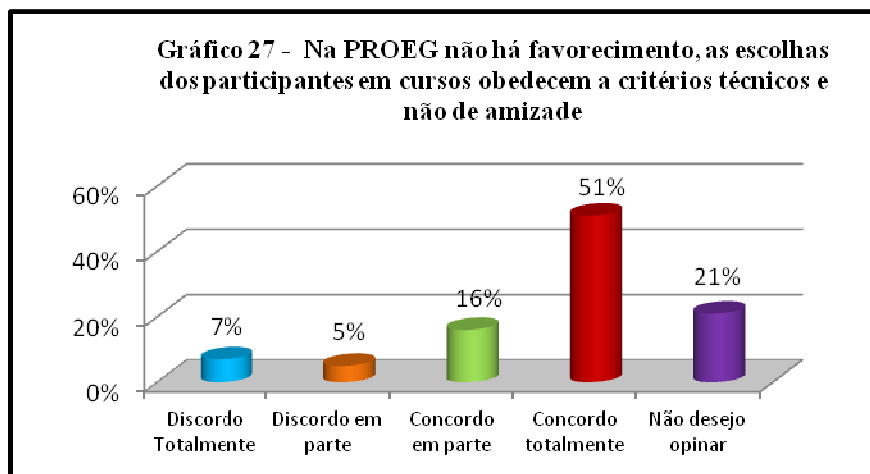
Com base na análise da asserção acima, torna-se importante alertar que 52% dos pesquisados concordam em parte, quando se trata de prioridades no seu setor acerca de treinamento, e ainda 12% dos pesquisados discordam quanto a afirmativa que os treinamentos oferecidos atendam a prioridade do seu setor. E apenas 20% dos colaboradores entrevistados concordam que há prioridade para seu setor quando se trata de treinamento, e ainda 16% dos pesquisados não opinaram sobre o assunto.

Observa-se que geralmente os treinamentos oferecidos são para setores específicos, em sua maioria para os servidores que trabalham diretamente com sistema, os treinamentos programados não é para capacitar o todo, e sim parte desse todo.

5.4.4.5 Na Proeg não há favorecimento, as escolhas dos participantes em curso obedecem a critérios técnicos e não de amizade.

De acordo com Maximiano (1995) uma das importâncias do Plano de Treinamento e Desenvolvimento está relacionada a evitar problemas como a desqualificação e supervalorização, ou que possam acarretar em desmotivação por parte daqueles que podem não estar sendo atingidos por tais ações.

Quando há o favorecimento de colaboradores por influência é considerado um fator desmotivador em qualquer organização. Quando tal prática é identificada aconselha-se que seja erradicada imediatamente. Pois, por ser um dos fatores que desmotivam e levam os colaboradores a buscarem outros setores dentro da organização, ou até mesmo buscam sua saída da instituição.



Fonte: Dados da pesquisa

Sobre esta asserção, apresentada no gráfico acima, 51% dos pesquisados apontam estar de acordo os critérios adotados para a participação dos cursos, o que demonstra que os treinamentos oferecidos, mesmo sendo bastante específico, atendem a necessidade dos servidores e demonstra ainda que não existe o favorecimento na escolha dos participantes.

No entanto percebe-se que existe um pequeno índice de insatisfação, já que 21% dos entrevistados não opinaram sobre o assunto e 16% concordam em parte com os critérios estabelecidos e 12% (5+7) discordam dos critérios estabelecidos para escolha das pessoas participarem dos treinamentos e cursos oferecidos. Podendo a pró-reitoria propor uma avaliação específica sobre treinamento entre seus funcionários com a finalidade de detectar os

pontos negativos sobre o tema, lembrado que os estagiários devem ser incluídos nos treinamentos propostos.

5.4.5 Dimensão 5 – Comunicação

Segundo Luz (2009) “a eficácia na comunicação interna está diretamente relacionada ao comprometimento das lideranças da empresa com a efetiva abertura à negociação e à troca de idéias. A cultura do diálogo soluciona praticamente todos os problemas organizacionais que, na maioria das vezes, estão relacionados a questões ligadas à falta do exercício da comunicação e da convivência das diferenças. Pessoas com opiniões diferentes podem trabalhar juntas e integradas por objetivos comuns, seja financeiro ou produtivo”.

Quadro 14 – DIMENSÃO 5 – Comunicação

DIMENSÃO 5 – COMUNICAÇÃO	1 DISCORDO TOTALMENTE	2 DISCORDO EM PARTE	3 CONCORDO EM PARTE	4 CONCORDO TOTALMENTE	5 NÃO DESEJO OPINAR
5.1 Seu superior imediato transmite as informações de forma clara e objetiva.	2%	5%	21%	67%	5%
5.2 Você recebe todas as informações que necessita para exercer bem o seu trabalho.	2%	5%	25%	63%	5%
5.3 As informações sobre a Proeg são transmitidas a todos colaboradores com clareza e rapidez.	5%	5%	51%	37%	2%
5.4 A Proeg possui uma ouvidoria ativa que recebe e transmite informações a comunidade e funcionários.	32%	5%	32%	19%	12%
5.5 Há uma excelente divulgação da Missão Institucional, Visão de Futuro, Valores e Políticas Institucionais da Proeg.	3%	23%	35%	23%	16%

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se através do quadro acima que na PROEG há um bom relacionamento interpessoal, entre líder direto e subordinado devido à boa comunicação existente entre as partes, no que facilita a influência do líder para com os subordinados na execução das atividades dentro da organização. Porém, nota-se que mesmo havendo uma boa comunicação, ainda pode existir colaboradores que não tem acesso as informações a respeito do planejamento estratégico da instituição e, sem a compreensão da visão e da estratégia organizacional, os

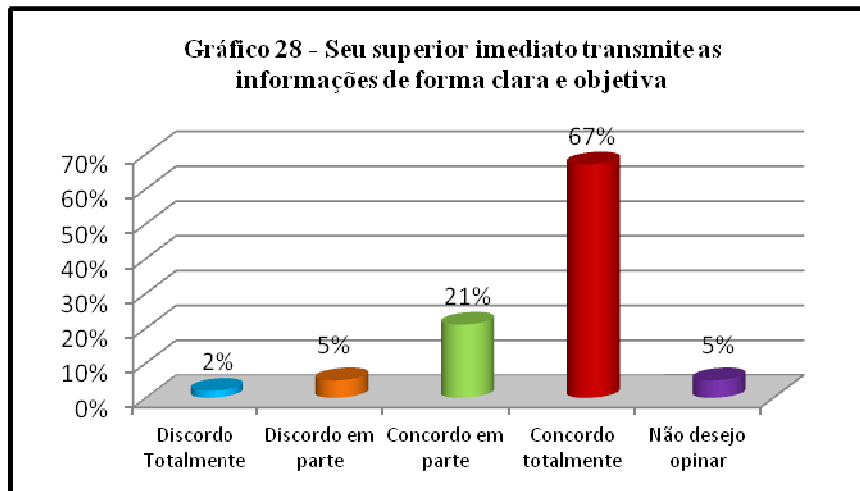
colaboradores dificilmente estarão aptos para encontrar alternativas inovadoras que contribuam para o alcance dos objetivos traçados no planejamento da instituição.

Para Bowditch (1997) “a comunicação é um dos processos fundamentais, que constitui a base para o desenvolvimento de quase todas as atividades nas organizações, pois, dentro de um contexto empresarial, a importância da comunicação é demonstrada pelo fato de que os gerentes passam mais de 75% do tempo se comunicando. A comunicação não é função de um ou de outro departamento específico, é função de todos na organização, desde a administração superior aos subordinados, tendo que ser praticada com responsabilidade pelos envolvidos para gerar os resultados pretendidos”. Assim sendo, esta atividade oferece uma perspectiva importante para a análise do comportamento organizacional.

Além dos benefícios de se manter uma comunicação interna bem estruturada, outro fator, que também caracteriza a necessidade de uma comunicação interna, é que ela atua como agente de melhoria nas relações de trabalho, ou seja, os colaboradores passam a ter mais abertura para expor suas opiniões, críticas e sugestões. Sendo assim, a comunicação interna ajuda a consolidar a imagem da organização junto aos seus colaboradores, deixando-os mais satisfeitos e comprometidos com a organização.

5.4.5.1 Seu superior imediato transmite as informações de forma clara e objetiva

Para Luz (2009), “a comunicação deve fluir do líder de forma clara e significativa, pois o sucesso das chefias nas empresas está muito associado à habilidade de Comunicação: Interagir e Conectar, Ouvir e Relatar, Perguntar e Aprofundar, Partilhar e Clarificar. Os resultados das pessoas e da instituição dependem, entre outros fatores, de quão claras e produtivas são as comunicações entre seus membros. Para se ter uma boa comunicação é necessário saber transmitir as idéias e informações de forma compreensível e objetiva. É também necessário desenvolver a arte de ouvir, de perguntar para se obter informações confiáveis e precisas; saber dar, buscar e receber feedback; saber expor suas idéias e opiniões; saber manter o foco na discussão; saber pensar, dialogar e refletir conjuntamente com outras pessoas; harmonizar opiniões divergentes; e mobilizar os envolvidos para a reflexão, decisão e ação.



Fonte: Dados da pesquisa

Como resultado da pesquisa, nota-se que na PROEG a comunicação está funcionando de maneira eficaz, mas pode apresentar ruídos, uma vez que somente 67% dos entrevistados concordam que as informações são transmitidas de forma clara e eficiente para o desenvolvimento de suas atividades.

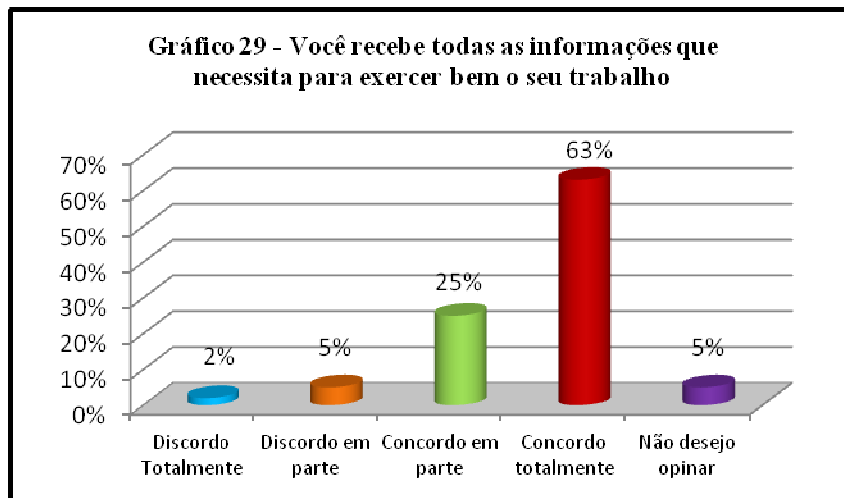
No entanto, observa-se que 21% dos colaboradores concordam em parte, provavelmente pela forma como as informações são transmitidas, o que pode ser ocasionado devido ao grande fluxo de trabalho. Em muitos casos são tomadas decisões para sanar dificuldades ou problemas imprevistos, e conseqüentemente, a informação poderá chegar de forma truncada a esses colaboradores. E 7% dos pesquisados discordam dos procedimentos ao se repassar as informações e 5% dos colaboradores entrevistados não opinaram sobre o assunto.

Para uma comunicação eficiente nas instituições, não existe nenhuma fórmula, o que se espera de líderes e liderados é que exista uma comunicação franca e honesta e que direcionem esta comunicação, e que ambos conheçam profundamente a instituição onde trabalham e os serviços por ela oferecidos.

5.4.5.2 Recebe todas as informações que necessita para exercer bem o seu trabalho

Para Cohen (2003) “quanto maior o grau de interdependência exigido pelas tarefas, mais importante será para que os integrantes do grupo se mantenham em constante relação e que cada um conheça o outro como pessoa. A proposição se refere principalmente às informações relativas à atividade. Se isso implica ou não amizade, em contraste ao simples coleguismo que se desenvolve nas interações de trabalho, é novamente questão de preferência e

oportunidade. Não é algo fundamental para o sucesso do grupo, embora provavelmente ocorra quando há grande interdependência”.



Fonte: Dados da pesquisa

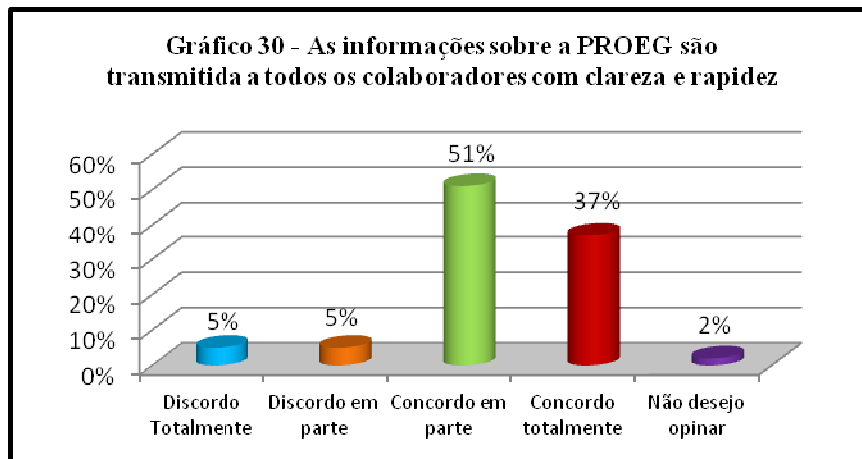
No gráfico acima se observa que na PROEG cerca de 63% das pessoas estão satisfeitas com a maneira que recebem as informações necessárias para o desenvolvimento de suas atividades. Por outro lado 25% dos entrevistados concordam em parte do modo como essas informações são repassadas, enquanto que 7% (5+2) discordam de como as informações são repassadas para a equipe e 5% dos entrevistados não omitiram opinião.

Entende-se que existe uma margem significativa de insatisfação, o que pode ocorrer pelo fato de não haver canais suficientes de comunicação. Pois existe um fluxo muito grande de atividades e poucos servidores efetivos para o desenvolvimento dessas tarefas. Ocorrendo em muitos setores total dependência dos estagiários para a realização das mesmas, o que dificulta em muito, principalmente devido ao tempo que esses colaboradores dispõem para exercerem essas atividades.

5.4.5.3 As informações sobre a Proeg são transmitidas a todos os colaboradores com clareza e rapidez.

Segundo Lobos (1978), “criar canais que facilitem a comunicação com os colaboradores também ajudam a organização a criar uma relação de confiança. Estes canais podem ser desde quadros de avisos espalhados pela organização até a criação de newsletter para divulgar os

projetos e decisões da organização. Outro fator muito importante dentro de um processo de comunicação e que se faz necessário, é de que a comunicação precisa acontecer entre todos os níveis da organização, ou seja, desde a Presidência até o chão de fábrica, todos se comunicando com todos, sem preconceitos”.



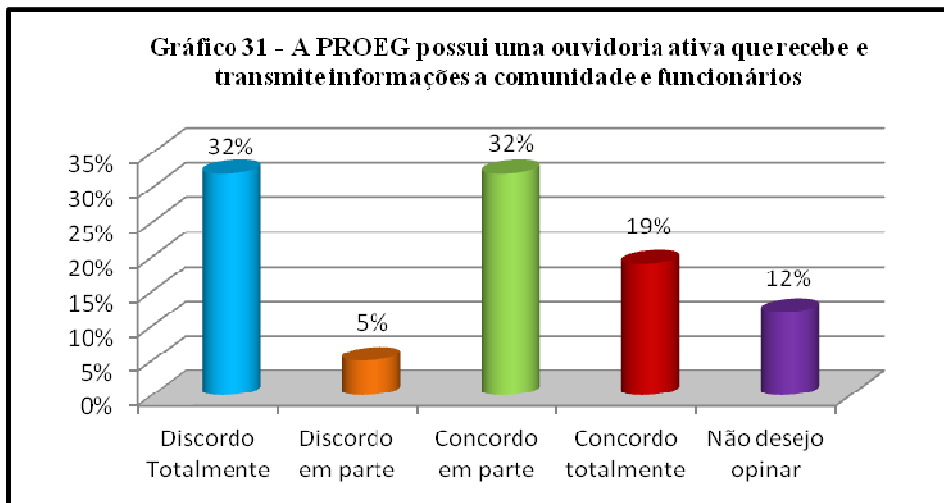
Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se com resultado da pesquisa, que cerca de 51% dos colaboradores não estão confortavelmente satisfeitos ou apresentam insatisfações quanto às informações pertinentes à PROEG, tal desconhecimento pode ser devido não se ter canais de comunicação interna suficiente, onde todos os colaboradores tenham acesso e possam opinar sobre os assuntos que envolvam a instituição. Observa-se que medidas estão sendo tomadas na tentativa de sanar esses ruídos, uma delas é manter sempre atualizado a divisão de orientação acadêmica, com as informações pertinentes a pró-reitoria e os serviços oferecidos, ou seja qualquer tipo de informação o usuário deverá recorrer a esta divisão, caso não obtenha a informação desejada o mesmo será encaminhado ao setor competente.

No entanto, temos 37% dos colaboradores que concordam que as informações são repassadas de forma rápida e clara, o que é bastante positivo para a pró-reitoria. E 10% dos entrevistados discordam que as informações são repassadas de forma clara e rápida aos colaboradores e ainda 2% não emitiram opinião sobre o tema.

5.4.5.4 A Proeg possui uma ouvidoria ativa que recebe e transmite informações a comunidade e funcionários.

Segundo Baptista (1999), “as ouvidorias são importantes porque representam a voz do cliente dentro das organizações. Foram criadas para garantir soluções a partir da mediação de conflitos e harmonizar as relações entre seus clientes, lembrando que o sistema de ouvidoria é por si só estático fazendo-se necessário que os gestores incentivem a participação, seja divulgando o sistema, mostrando os benefícios potenciais da participação e constantemente fornecer o feedback aos envolvidos. Qualquer que seja a reclamação ou sugestão, o feedback é indispensável para a existência saudável de um sistema de ouvidoria interna. A ouvidoria pode ter o papel comunicacional de integração. Para tanto, necessita de uma adequada organização das informações coletadas a fim de viabilizar o desenvolvimento de estratégias. Conceituadas organizações usam as informações decorrentes de reclamações para solucionar os problemas ou melhorar a qualidade dos produtos e serviços”.



Fonte: Dados da pesquisa

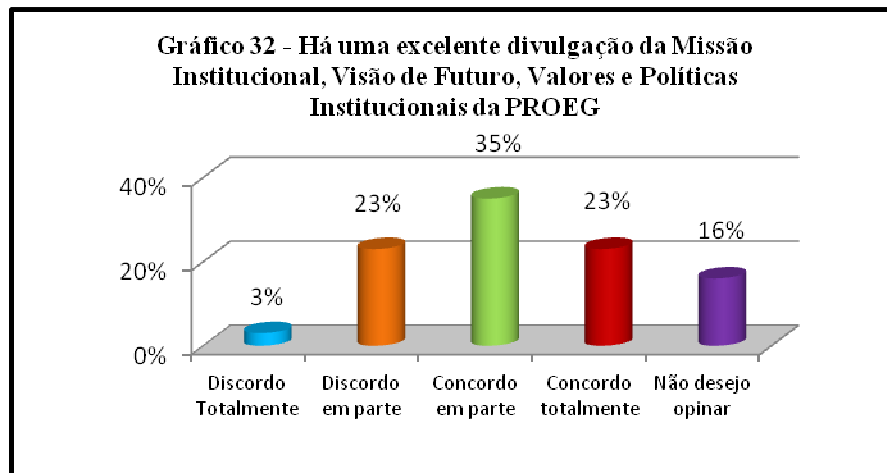
A Pró-Reitoria de Ensino de Graduação não possui dentro da sua estrutura organizacional um setor em que se possam deixar reclamações e/ou sugestões para o melhor desenvolvimento das atividades do setor. No entanto, existe a ouvidoria da universidade que atende toda a demanda da Instituição, inclusive da PROEG.

Como mostra o resultado da pesquisa, foi percebido que apesar da maioria dos colaboradores terem o fácil acesso aos líderes direto (com base no gráfico 30), cerca de 37% dos colaboradores desconhecem espaços abertos para que se possam dar sugestões de melhorias

para a organização, muitos funcionários não tinham uma visão clara e respondiam desfavoravelmente na pesquisa. Um alto número de descontentamento em comparação aos demais quesitos analisados, pois os colaboradores sentem falta do *feedback* do trabalho desenvolvido.

5.4.5.5 Há uma excelente divulgação da Missão Institucional, Visão de Futuro, valores e políticas Institucionais da Proeg.

Para Luz (2009) “a comunicação amplia a visão do empregado, dando-lhe um conhecimento sistêmico do processo. Assim, o colaborador, sabendo o que seu trabalho representa no todo da organização, qual a importância das tarefas que realiza, do que produz, o desempenhará com mais eficiência. A gestão eficaz da comunicação interna melhora o clima organizacional, ajuda a motivar as pessoas que passam a confiar mais na instituição em que trabalham, por conhecê-la melhor, por aprofundar-se mais nos seus processos internos, por opinar e participar das decisões estratégicas”.



Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que o fluxo de trabalho na pró-reitoria é bastante intenso, e não existem funcionários suficientes para estas demandas. Logo, muitas atividades que são planejadas deixam de ser colocadas em práticas no tempo determinado por falta de pessoas que possam gerenciá-las, conseqüentemente deixando o planejamento proposto com grandes lacunas,

podendo ser constatando através do gráfico 32, quando 35% dos colaboradores concordam parcialmente que há uma boa divulgação da missão, da visão e dos valores institucionais. É um índice muito baixo para o porte e a importância desta pró-reitoria dentro da instituição. E somente 23% aprovam a metodologia de divulgação, ou seja, essa parcela somente observa o que tem que fazer e provavelmente não repassa ou multiplica essas determinações/orientações. E o que se torna mais grave quando 26% discordam da metodologia utilizada na divulgação da Missão Institucional, Visão de futuro, valores e políticas institucionais. Pois observamos que a apresentação deste planejamento é falha. E do universo de entrevistados 16% não opinaram sobre a questão.

5.4.6 Dimensão 06 – Ambiente de Trabalho

O ambiente negativo basta analisar a grande maioria dos ambientes organizacionais, pessoas eternamente insatisfeitas, onde tudo é comentado com pessimismo e negativamente, onde se há prazer em dizer que não vai dar certo, o que deu errado e o foco são sempre nos pontos negativos da instituição e das pessoas que a dirigem ou mesmo das que participam dela.

O ambiente inerte é aquele do tanto faz, não importa se as coisas estão caminhando para melhor ou para pior, não faz diferença, o funcionário é indiferente, a ordem é não faça nada que não tenha que fazer. Portanto faça o mínimo e reconhecer e parabenizar o que está correto ou positivo é quase proibido.

O ambiente de trabalho é o canteiro onde irão germinar as sementes da boa convivência, onde proliferarão boas idéias e o crescimento mútuo acontecerá naturalmente. Podemos classificar os ambientes de trabalho em três tipos: negativo, inerte e altamente positivo.

No ambiente altamente positivo as pessoas se relacionam prazerosamente, não se julga levemente, sem ter todos os fatos em mãos. Não há inferência, checa-se antes de se deduzir, o importante não é quem está certo, mas sim o que está certo, se faz questão de entender as pessoas e suas intenções, onde o objetivo principal é o bem comum, e o melhor para a instituição mesmo que haja maior sacrifício. Ser voluntário é um valor notado facilmente. Neste tipo de ambiente o interesse em acertar é maior do que a intenção de burlar, porque a vontade de fazer cada vez melhor se transformou num desafio próprio e deixou de ser apenas mais uma tarefa

Em uma organização que tem como meta o ambiente positivo, o papel do líder também se diferencia. Ele deixa de ser o fiscal da produtividade e passa a ser o agente de busca a novos horizontes e novas oportunidades. Seu tempo que era limitante devido à necessidade de acompanhar tudo e todos de perto passam a ser maior e ele pode se dedicar a gestão.

Quadro 16 – Dimensão 6 – Ambiente de Trabalho

DIMENSÃO 6 - AMBIENTE DE TRABALHO	1 DISCORDO TOTALMENTE	2 DISCORDO EM PARTE	3 CONCORDO EM PARTE	4 CONCORDO TOTALMENTE	5 NÃO DESEJO OPINAR
6.1 As condições de segurança física para os colaboradores da Proeg são satisfatórias.	14%	14%	34%	36%	2%
6.2 As condições de estacionamento estão de acordo as suas expectativas.	42%	23%	19%	14%	2%
6.3 As condições físicas, higiênicas, de iluminação, ruído e temperatura, no seu local de trabalho, são satisfatórias.	2%	28%	39%	26%	5%
6.4 A Proeg oferece estrutura e equipamentos atuais e adequados para o desenvolvimento do seu trabalho.	0%	9%	43%	46%	2%
6.5 Os móveis são ergonomicamente projetados para o conforto, agilidade e praticidade no trabalho.	4%	5%	30%	61%	0%
6.6 O número de funcionários no seu setor é suficiente para o desenvolvimento das suas atividades atuais.	26%	14%	26%	34%	0%
6.7 O volume de serviços sob sua responsabilidade é compatível com o horário de trabalho.	11%	13%	25%	51%	0%
6.8 O colaborador é encorajado a equilibrar sua vida profissional e pessoal.	4%	7%	35%	49%	5%
6.9 A relação volume de serviço/jornada de trabalho não compromete a qualidade dos trabalhos realizados.	5%	7%	42%	39%	7%

Fonte: Dados da pesquisa

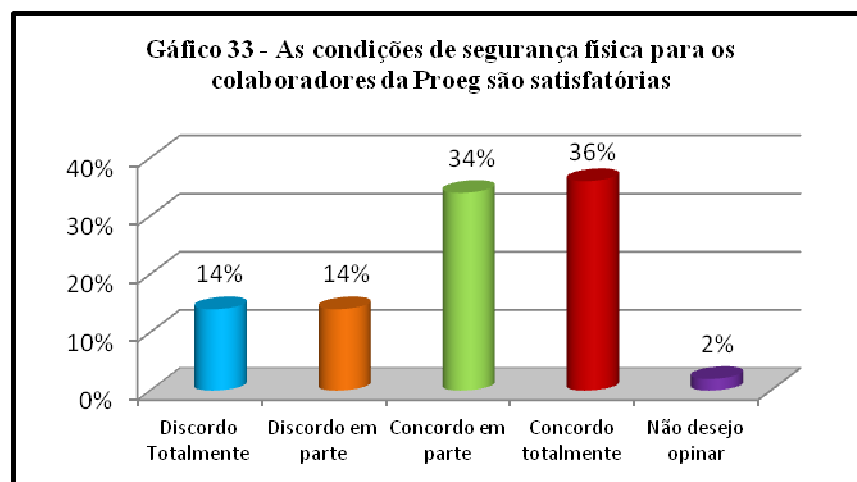
Com relação ao ambiente de trabalho da PROEG representado no quadro acima pode-se concluir que é um bom ambiente para o desenvolvimento das atividades de seus colaboradores. Mas percebe-se também em algumas asserções a insatisfação por parte dos servidores.

O líder é o principal responsável por criar um ambiente positivo, pois todos aprovam um ambiente positivo quando passam a fazer parte dele. O que observamos é que a pró-reitoria possui um ambiente altamente positivo, onde há participação de todos, é um ambiente harmonioso e principalmente se percebe que a solidariedade é presente nos diversos setores da pró-reitoria.

A seguir analisaremos as asserções que foram propostas para a dimensão sobre ambiente de trabalho.

5.4.6.1 As condições de segurança física para os colaboradores da Proeg são satisfatórias.

Toda organização em seu planejamento estratégico deve dedicar especial atenção à prevenção aos acidentes oriundos do ambiente de trabalho, os que possam ocorrer pelo exercício do trabalho a serviço da instituição ou pelo exercício do trabalho dos empregados. Portanto torna-se indispensável contar com programas de prevenção de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais a fim de reduzir o passivo da empresa oriundo de problemas com medicina e segurança do trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa

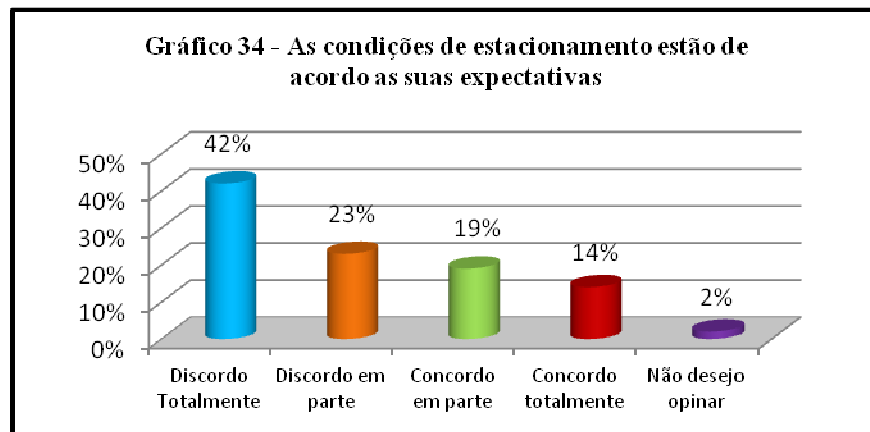
Com resultado da pesquisa desta asserção, registra-se que embora 36% dos respondentes concordem que a instituição apresente satisfatórias condições físicas para o desempenho das atividades, 34% dos colaboradores tendem a discordar em parte, por estarem insatisfeitos ou apresentarem alguma insatisfação. Observamos que não existe no planejamento da pró-reitoria nenhuma proposta que trabalhe as condições físicas do ambiente, pois essa atividade faz do planejamento da administração superior, direcionada ao centro administrativo como um todo, onde estão alocadas todas as pró-reitorias, assessorias e demais setores da administração da universidade.

E 24% dos entrevistados não concordam que a PROEG apresente condições para assegurar a segurança física de seus colaboradores, o que realmente não acontece, e ainda 2% se omitiram com relação tema.

5.4.6.2 As condições de estacionamento estão de acordo com as suas expectativas.

Segundo Maximiano (1995), para que os fatores de motivação sejam eficazes, é preciso haver uma base de segurança psicológica e material, representada pela presença dos fatores extrínsecos.

É importante que se busque a qualidade de vida no trabalho, uma vez que um colaborador passa em ambiente e trabalho mais de oito horas por dia, durante pelo menos 35 anos de sua vida. Portanto os empregados que possuem qualidade de vida na empresa são mais felizes e produzem mais, resultando em maior probabilidade de se obter qualidade de vida pessoal, social e familiar, embora sejam esferas diferentes e nelas se desempenhem papéis diferentes.



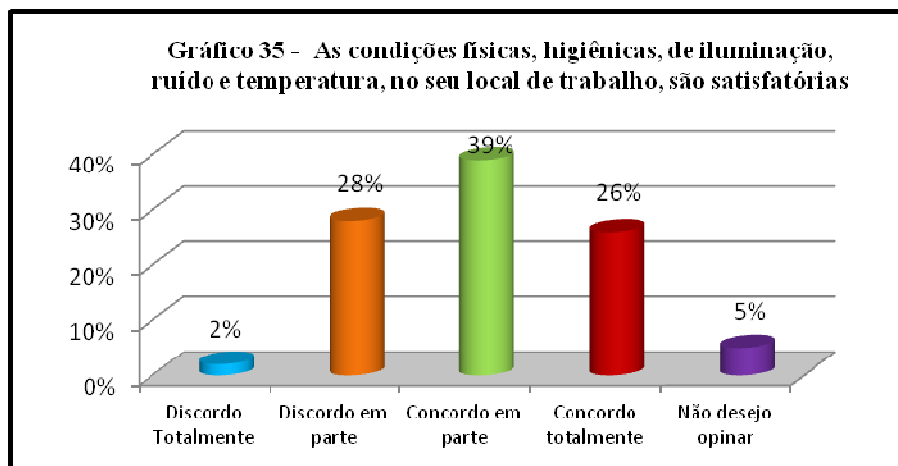
Fonte: Dados da pesquisa

Na PROEG 65% dos funcionários apresentam total insatisfação ou grande tendência a reclamar sobre a situação do estacionamento proporcionada pela instituição. Além do risco de assaltos, há uma grande preocupação dos empregados com relação aos seus automóveis, que representam o segundo bem material mais precioso. Tal fato tira de foco o pensamento dos empregados, pois estes se preocupam com seus bens e sua integridade física.

Com base na análise do gráfico 39, é possível observar um alto nível de insatisfação, onde 65% (42+23) dos entrevistados discordam das condições de estacionamento oferecidas pela organização, devido à falta de espaço para que os colaboradores estacionem seus veículos e problemas com a segurança do mesmo. Pois o local apresentando atende unidades administrativas e acadêmicas. Apenas 19% concordam parcialmente com as condições apresentadas e 11% acreditam que as condições de estacionamento apresentadas são satisfatórias, e ainda 2% dos pesquisados não opinaram sobre o assunto.

5.4.6.3 As Condições físicas, higiênicas, de iluminação, ruído e temperatura, no seu local de trabalho, são satisfatórias

Segundo Vasconcelos (2001) “ao desenvolver certo trabalho, se gasta certa quantidade de energia para produzir um determinado resultado. Em geral, quando se dispõe de boas condições físicas do ambiente, como, por exemplo, o nível de ruído e a temperatura aceitáveis, produz-se mais com menor esforço. Mas, quando essas condições fogem muito aos limites de tolerância, atinge-se facilmente o incômodo e a irritação determinando muitas vezes o aparecimento de cansaço, a queda de produção, falta de motivação e desconcentração.

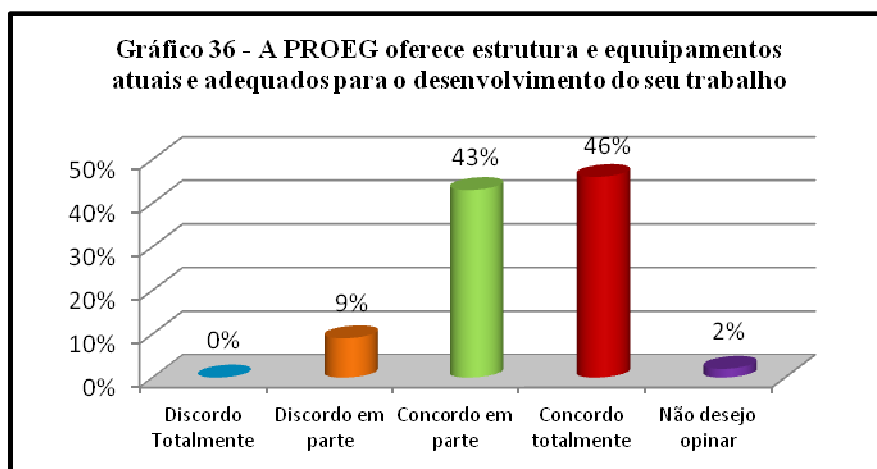


Fonte: Dados da pesquisa

Como resultado da pesquisa desta asserção, apresentada no gráfico acima, registra-se que embora 39% dos respondentes concordem que a instituição apresente condições físicas satisfatórias para o desempenho das atividades, 30% (28+2) dos colaboradores tendem a discordar, por acharem que a PROEG não apresenta condições adequadas para o desenvolvimento das atividades, e apenas 26% dos colaboradores mostram-se satisfeitos com as condições apresentadas, e ainda uma parcela de 5% dos entrevistados não opinaram sobre o assunto.

5.4.6.4 A PROEG oferece estrutura e equipamentos atuais e adequados para o desenvolvimento do seu trabalho.

O objetivo de se ter uma estrutura e equipamentos atuais e adequados numa organização é garantir o conforto, o bem-estar, a satisfação, a segurança e as condições satisfatórias de trabalho para os colaboradores, além de proporcionar aos seus clientes melhores serviços, e assim poderem desfrutar das condições ideais da instituição, por meio de um ambiente saudável e agradável de ser visitado.



Fonte: Dados da pesquisa

Através do gráfico acima, verifica-se que o índice de satisfação por parte dos colaboradores é muito bom, onde 46% dos entrevistados concordam que a PROEG dispõe de boa estrutura e os equipamentos são atuais e adequados ao desenvolvimento das atividades na instituição.

É um percentual considerável, mas comparado com os 43% que concordaram em parte, associado aos demais que demonstraram algum tipo de insatisfação, temos 54% (43% + 9%) de entrevistados insatisfeitos em parte, e ainda um percentual de 5% que não opinou sobre o tema.

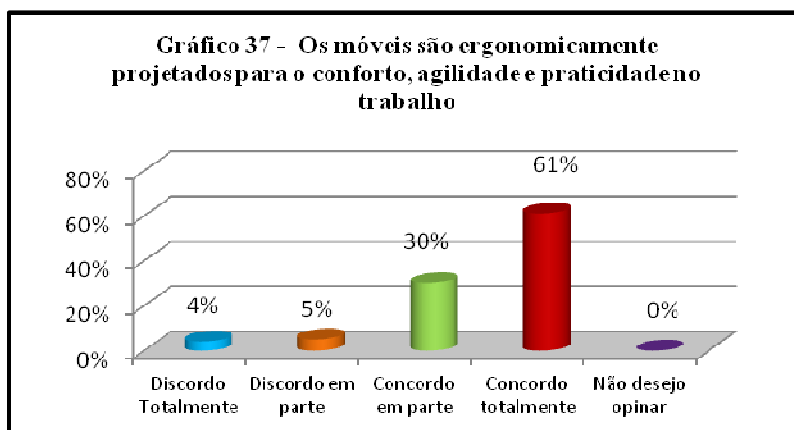
5.4.6.5 Os móveis são ergonomicamente projetados para o conforto, agilidade e praticidade no trabalho.

Uma entrevista rápida com o funcionário ajuda a identificar quaisquer sintomas normalmente associados a lesões por esforço repetitivo, uma observação da estação de trabalho será feita e qualquer fator ambiental será anotado. Intervenções ergonômicas consistem, normalmente, de controles de engenharia: mudanças na estação de trabalho, ou de controles administrativos, mudanças feitas para regular a exposição.

Ombros e pescoços tensionados, dor nas costas ao longo do dia de trabalho, tendinite e bursite são alguns dos problemas mais comuns em trabalhadores que são expostos ao trabalho em condições não ergonômicas. (BRIDEGAN. Gaylord. A ergonomia impulsiona a produtividade e os lucros. 2009).

A maior eficiência de uma equipe, redução de custos e maior satisfação dos trabalhadores e, por conseguinte maior produtividade são alguns dos benefícios proporcionados pela aplicação da ergonomia no ambiente de trabalho, segundo Gaylord Bridegan, especialista em saúde mental e segurança ocupacional da Clínica Mayo.

Em uma economia global, as empresas estão buscando vantagens competitivas, especialmente nas atuais condições de dificuldades econômicas. Para poder aumentar suas margens de lucro, a eficiência deve melhorar, os empregados devem ser mais produtivos e o desperdício precisa ser cortado. Para demonstrar a importância da ergonomia, os especialistas têm realizado análises de custo-benefício para as empresas e observado que o retorno do investimento é excelente.. (BRIDEGAN. Gaylord. A ergonomia impulsiona a produtividade e os lucros. 2009).



Fonte: Dados da pesquisa

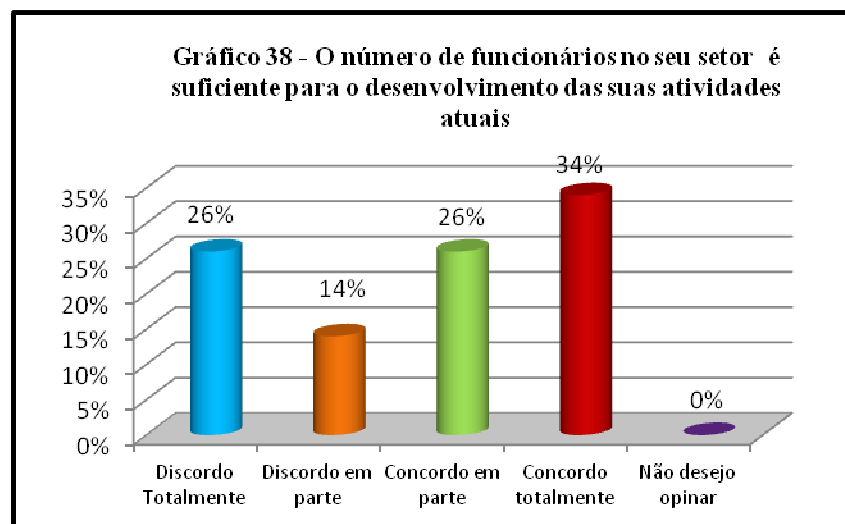
De acordo com análise do gráfico 37, 61% dos participantes da pesquisa demonstram satisfação quanto aos móveis disponibilizados, pois são práticos e confortáveis para o desenvolvimento das atividades, e o gráfico demonstra ainda, que existe um desconforto, pois 30% do total de pessoas pesquisadas concordam em parte com afirmativa e 9% (4+5) discordam da afirmativas pois concluem que os móveis não são ergonomicamente projetados para o conforto, agilidade e praticidade no trabalho a ser desenvolvido na PROEG.

5.4.6.6 O número de funcionários no seu setor é suficiente para o desenvolvimento das suas atividades atuais.

Com as constantes mudanças mundiais em relação às novas mídias, novas metodologias de gerenciamento, as organizações estão cada vez mais preocupadas com suas formas de gestão, pois qualquer diferença, na forma de gerenciar pode ocasionar um grande destaque ou um lastimável fracasso no mercado em que atua a organização.

É necessário que o planejamento da organização esteja muito bem delineado, onde devem ser alocados os recursos necessários, equipamentos adequados, pessoal especializado para a execução dos processos, e para que as atividades sejam executadas com o máximo de aproveitamento e o mínimo de desperdício.

Devido ao alto índice de competitividade entre as organizações, muitas empresas estão procurando seguir um modelo de gestão mais enxuto de seus processos, com intuito de atingir um alto grau de desempenho e disputa com os concorrentes, acelerando seus processos, buscando reduzir perdas e melhorar a qualidade dos produtos/serviços.

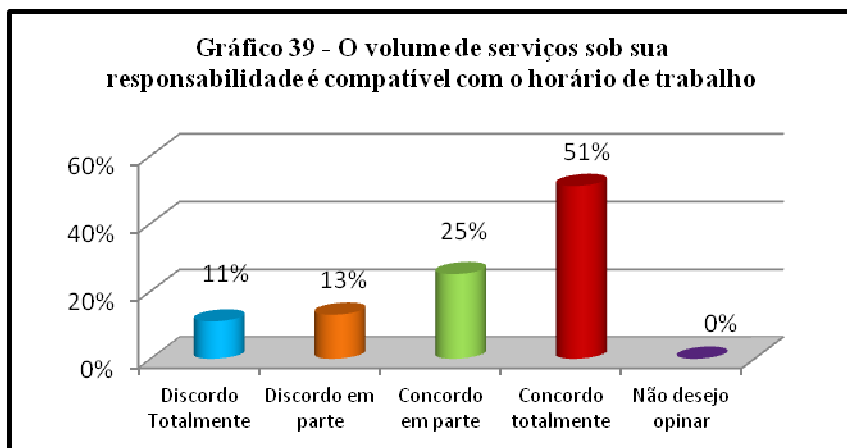


Fonte: Dados da pesquisa

Com a análise do gráfico 38, percebe-se que 34% dos entrevistados concordam que no seu setor há gente suficiente para executar as tarefas diárias. No entanto 26% concordam em parte com a afirmativa, e ainda 40% estão totalmente insatisfeitos com o número de funcionários em seu setor, deixando subentendido que há algum fator que está prejudicando o andamento das atividades e dando a impressão de que não há pessoal para a realização das atribuições. Mais da metade dos entrevistados possuem alguma insatisfação quanto ao número de funcionários em seus setores, isso se configura, ainda mais, analisando o total de entrevistados que possuem algum tipo de insatisfação, total ou parcial, que é de 66% (26%+14%+26%).

5.4.6.7 O volume de serviços sob sua responsabilidade é compatível com o horário de trabalho

Em muitas empresas, o alto volume de trabalho não permite que os processos sejam concluídos no tempo em que foram estipulados. Esse fato pode configurar sobrecarga no sistema, por falta de treinamento aos colaboradores, tecnologia obsoleta, indisponibilidade de pessoal para o trabalho, falta de planejamento adequado das atividades, entre outros. Isso pode se tornar mais complicado de diagnosticar levando em consideração os perfis das pessoas em uma organização que, basicamente, configuram-se em dois: aqueles que cumprem somente o que lhe foi delegado e o faz conforme a política da empresa; e os que, além de suas funções normais, procuram colaborar com vários projetos simultâneos, agregando a si o máximo de atividades (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2011).



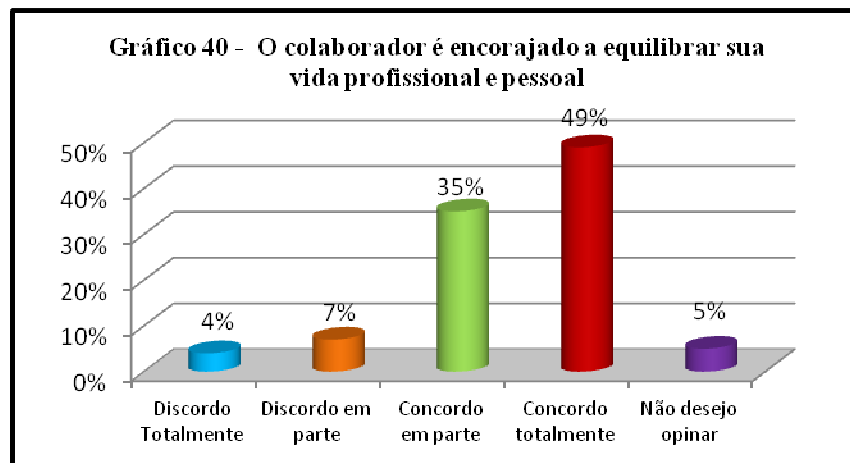
Fonte: Dados da pesquisa

Com base na análise do gráfico 39, verifica-se que 51% dos entrevistados concordam totalmente que na PROEG o volume de serviço é compatível para o horário de trabalho da instituição. O percentual total e parcial de empregados insatisfeitos, somam 49% (11% +13%+25%), demonstrando um elevado percentual de insatisfação, se comparando com os satisfeitos. Assim, verifica-se uma necessidade da PROEG em planejar melhor os seus processos de trabalho, averiguando onde está o problema, que divide opiniões quase que por igual.

5.4.6.8 O colaborador é encorajado a equilibrar sua vida profissional e pessoal.

Segundo Bernhoeft (2009) “O homem é um ser integral, e é assim que a sua estruturação de tempo deve ser analisada. Sem dúvida, o papel profissional representa um peso importante do ponto de vista quantitativo e qualitativo na vida de cada um. Mas não é o único”.

O homem moderno está cada vez mais envolvido com a vida profissional, e as organizações por sua vez exigem essa dedicação. E para que tudo ocorra de maneira saudável é necessário que os dois lados da vida estejam em harmonia. O problema é perceber quando há uma sintonia entre o profissional e o pessoal, e em que momento é necessário ter mais dedicação com um ou com outro. Sendo assim, é importante dispor ao colaborador um ambiente de trabalho com qualidade, pois se o mesmo estiver bem no trabalho sendo valorizado e reconhecido, existe a probabilidade do mesmo estar bem pessoalmente, visto que o trabalho tem uma representatividade muito grande na vida do homem.

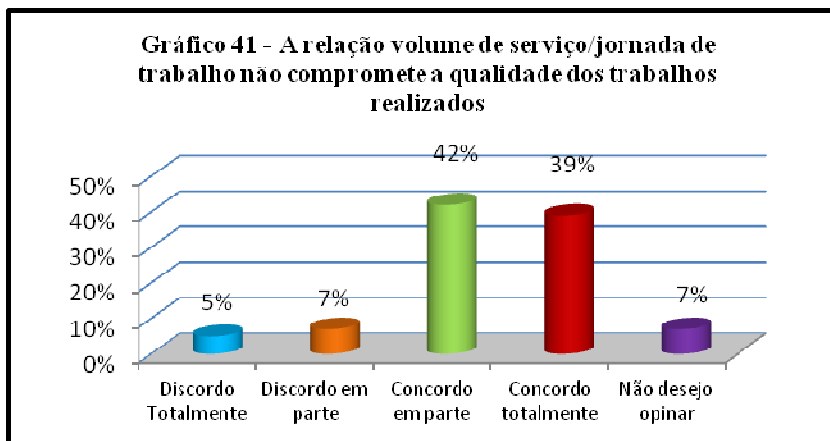


Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com as informações do gráfico 40, 49% dos clientes internos concordam que são encorajados a equilibrar a vida pessoal com a profissional, entretanto 35% concordam em parte com essa afirmativa e 11% dos colaboradores entrevistados não recebem nenhum tipo de encorajamento para equilibrar sua vida profissional e pessoal.

5.4.6.9 A relação volume de serviço/jornadas de trabalho não compromete a qualidade dos trabalhos realizados.

De acordo com Ballou (1993) qualidade de serviço é fator chave do conjunto de valores que as empresas oferecem a seus clientes. Qualidade em serviços não se limita apenas aos clientes externos, incluem os administradores e funcionários, pois se os serviços são atos, desempenho e ações, envolvem todos os que interagem com ela.



Fonte: Dados da pesquisa

Embora o gráfico acima, demonstre que 39% dos clientes internos concordam plenamente que o volume de serviços relacionado com o tempo de jornada de trabalho não afeta a qualidade dos serviços realizados pela PROEG 54% (5% + 7% + 42%), a maior parcela desses clientes tende a discordar sobre tal questão em algum grau, e ainda 7% dos entrevistados não opinaram sobre o assunto.

6. PROPOSTA PARA MELHORAR O CLIMA ORGANIZACIONAL NA PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE GRADUAÇÃO - UFAM

O clima organizacional compreende os fenômenos subjetivos e objetivos existentes que permeiam o ambiente de trabalho. Nas instituições a palavra clima é utilizada para descrever o grau de satisfação ou insatisfação existente em uma organização, sob o ponto de vista dos colaboradores que ali atuam, ou seja, é a percepção coletiva que os servidores têm da instituição, através da experimentação de práticas, processos, políticas, estrutura e sistemas e a consequente reação a esta percepção.

Clima organizacional é uma ferramenta valiosa, eficiente e eficaz para a gestão, que pode ser fonte de pesquisa e renovação de vários indicadores para o planejamento de gestão estratégica na PROEG, além de poder proporcionar um acúmulo de informações úteis para a identificação de oportunidades de melhoria na instituição. Assim, cria-se uma base de informações, identifica-se e compreendem-se os aspectos positivos e negativos que impactam no clima, orientando a definição de planos de ação para melhoria do clima organizacional e, conseqüentemente, da produtividade e da qualidade dos serviços prestados pela Pró-reitoria.

No entanto, se faz necessário que essas informações sejam consubstanciadas com outras ações que visem um planejamento mais coerente com a realidade da mesma, devem estar coerente com o planejamento estratégico da instituição e que contemplem questões de diferentes variáveis organizacionais, tais como: o trabalho em si, a integração entre os setores, as relações interpessoais, o salário, o estilo gerencial, a comunicação, o desenvolvimento profissional, benefícios, processos decisórios, imagem da organização, trabalho em equipe, condições de trabalho, orientação para resultados.

Sendo de vital importância que os gestores estejam sempre atentos às sugestões e contribuições oriundas dos colaboradores, principalmente aqueles que possuem um relacionamento direto com os clientes, sejam institucionais ou não. Pois com a coleta das informações pode-se retirar contribuições para o alinhamento da cultura com as ações efetivas da instituição, promover o crescimento e desenvolvimento das pessoas, aperfeiçoar a comunicação, minimizar a burocracia, integrar os diversos processos e áreas funcionais, criar um ambiente de trabalho seguro.

Essa atitude eleva bastante o índice de motivação, pois dentro desta ação estão intrínsecas as frases “estamos querendo ouvir você”, “você e sua opinião são muito importantes para nós”. A crença na instituição se eleva sensivelmente, pois auxilia outros segmentos na

realização de pesquisa de clima, bem como se valer de um instrumento mais adaptável as particularidades da Pró-reitoria, para proporcionar um ambiente de trabalho mais leve é preciso que a missão esteja bem estabelecida nas linhas de orientação nas quais deve basear-se toda estratégia para melhoria do clima. Para tanto, não basta unicamente definir a missão, mas também divulgá-la a todos os membros da organização, para que todos os esforços sejam convergidos para uma mesma direção.

6.1 Sugestões apresentadas pelos colaboradores da Pró-Reitoria

Durante a pesquisa, foram apresentadas pelos colaboradores entrevistados, sugestões visando o alcance dos objetivos propostos pela Pró-Reitoria e a melhoria dos serviços prestados, são elas:

- Que os resultados da pesquisa realizada na PROEG possam servir de exemplo para outras unidades da UFAM;
- Proporcionar pequenos cursos de atualização aos seus estagiários, assim teriam um rendimento melhor, ex. atualizações sobre pacote office (word, excel, power point), principalmente o excel;
- Incentivar melhorias nas práticas gerenciais no atendimento do protocolo, aos alunos;
- Estimular uma boa prática harmoniosa em relação aos servidores, incluindo a relação da chefia com os mesmos;
- Massificação da Missão e Visão da UFAM, como um dos instrumentos que definem os meios para o cumprimento dos objetos da missão e visão institucional consubstanciadas no PDI, PPI, Projeto Reuni e outros;
- Instalação da PROEG em um prédio com condições apropriado para o volume de trabalho que ela detém;
- Elaboração de um plano de treinamento e desenvolvimento para os servidores;

- Estabelecer condições de segurança, como por exemplo, estudar uma forma de ter parada de ônibus próximo ao prédio da reitoria, tanto na entrada como na saída, com iluminação adequada e presença de guardas de segurança;
- Construir as salas dos prédios com paredes totalmente fechadas, para evitar ouvir comunicação paralela em ambas às salas;
- Criar condições no volume de serviço/jornada de trabalho compromete indiretamente por ainda não haver um sistema que possa contribuir para todos os serviços a ser realizados na PROEG.

Considerando estas sugestões, torna-se necessário o estabelecimento de estratégias, ou seja, o que a organização decide fazer, ou não, para atingir seus objetivos. Assim, foram sugeridas as seguintes estratégias:

QUADRO 17- Estratégias Propostas

Estratégia A	Melhorar o nível de capacitação e qualificação dos servidores;
Estratégia B	Implementar um sistema de avaliação e controle dos servidores nos setores, com a aplicação de um formulário de avaliação;
Estratégia C	Oferecer condições físicas de trabalho mais adequada para os servidores;
Estratégia D	Estimular a percepção dos servidores no que se refere à relação com o público externo;
Estratégia E	Mudanças na forma de gestão.

Fonte: Dados da pesquisa

6.2 Proposta do Planejamento para o Plano de Ação visando à melhoria da qualidade e produtividade dos serviços oferecidos pela PROEG.

As sugestões apresentadas para o Plano de Ação podem fazer o diferencial na administração dos serviços públicos oferecidos na PROEG, são sugestões de fácil aplicabilidade, porém em muitos casos dependem do comprometimento dos gestores.

Esta etapa visa o estabelecimento das ações estratégicas descritas acima. As ações determinadas como sugestão para o estudo são as seguintes:

QUADRO 18 - Capacitação e qualificação dos servidores

ESTRATÉGIA A	MELHORAR O NÍVEL DE CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DOS SERVIDORES
	<p>Treinamento “Conhecendo a PROEG” voltado para todos os funcionários e estagiários procurando fornecer subsídios e informações para o entendimento da pró-reitoria e suas necessidades como um todo, e que efetivamente contribua com ganhos de qualidade e produtividade para a Pró-reitoria. O Treinamento será realizado anualmente em parceria com o Departamento de Recursos Humanos, sendo ministrado pelos dirigentes da Pró-Reitoria. Tendo por finalidade divulgar as ações e objetivos da pró-reitoria assim como a construção do planejamento estratégico. Ou seja estimular um processo de gerenciamento de desempenho, feedback e planejamento de ações de desenvolvimento dos servidores, alinhando aspirações pessoais às estratégias da instituições. Para que a PROEG possa identificar as necessidades de treinamento, direcionando os seus esforços de <i>coaching</i> e alimentar seus processos de recompensa.</p>

Fonte: Dados da pesquisa

QUADRO 19 - Sistema de avaliação e controle dos servidores

ESTRATÉGIA B	IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO E CONTROLE DOS SERVIDORES NOS SETORES, COM A APLICAÇÃO DE UM FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
	<p>Implantar seminários de avaliação anual/semestral de performance (auto-avaliação, avaliação do superior imediato e ranking).</p>
	<p>Incentivar a criação do “Feedback reverso” um programa anual que permite aos servidores avaliarem, de modo anônimo, as suas lideranças, sendo que as críticas e os elogios são consolidados e apresentados para os líderes de maneira coletiva.</p>
	<p>Padrinho ou madrinha para acompanhar e orientar os novos servidores/estagiários. Algumas vezes, esses padrinhos são eternos, funcionando como orientadores de carreira e ouvidores.</p>

Fonte: Dados da pesquisa

QUADRO 20 – Condições físicas no Trabalho

ESTRATÉGIA C	OFERECER CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO MAIS ADEQUADA PARA OS SERVIDORES
	Encontrar soluções para estrutura física , em especial para o barulho ocasionado pelos setores;
	Verificar junto ao protocolo quais os problemas que estão interferindo no atendimento, se estruturais ou de pessoal, buscando soluções para a melhoria do serviço;
	Propor aos setores competentes a possibilidade de se implantar uma parada de transporte coletivo, uma vez que o horário de funcionamento da PROEG é até as 20h00, e o serviço será usufruído por todo o centro administrativo e unidades acadêmicas, com horário noturno, próximas ao prédio.

Fonte: Dados da pesquisa

QUADRO 21 – Relação com o público externo

ESTRATÉGIA D	ESTIMULAR A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES NO QUE SE REFERE À RELAÇÃO COM O PÚBLICO EXTERNO
	Divulgar as atividades da ouvidoria da UFAM como forma de buscar maior sintonia com os clientes internos e externos;
	Estabelecer um Prêmio Especial de Relacionamento destinado para reconhecer, motivar e premiar um colaborador ou equipe, por realizações especiais com impacto positivo sobre os resultados da PROEG, promovendo a criatividade e inovação.

Fonte: Dados da pesquisa

QUADRO 22 – Mudanças na forma de gestão

ESTRATÉGIA E	MUDANÇAS NA FORMA DE GESTÃO
	Desenvolver e implantar um Programa que permita, por meio de <i>job rotation</i> , que os servidores conheçam o cotidiano de outras divisões, observando as dificuldades que enfrentam e entendendo como as atividades são interligadas.
	Desenvolver e implantar um Programa em busca da formação de sucessores, pela “gestão participativa”, com o desenvolvimento de novos talentos. Visando à descentralização, tornando as decisões mais rápidas, por meio do compartilhamento de responsabilidades. Todas as informações e treinamentos recebidos pelos gestores são passados gradativamente aos “sombros”. O grande responsável pelo desenvolvimento do “sombra” no dia-a-dia das atividades é o próprio gestor da célula
	Criação de Grupos de trabalho com gerenciamento do projeto feito por servidores que não exercem cargos de chefia desde que estejam preparados tecnicamente para a posição.
	Política de valorização para comemorar o sucesso das atividades desenvolvidas, projetos implantados e das atividades dos grupos de trabalho, com confraternização com churrascos, almoços, coquetéis etc

Fonte: Dados da pesquisa

7 CONCLUSÃO

O estudo procurou avaliar o clima organizacional da Pró-reitoria de Ensino e Graduação da Universidade Federal do Amazonas, que presta serviços públicos na área da educação. Foi aplicado um instrumento de pesquisa, no qual foi analisada a percepção que os servidores têm sobre seu ambiente de trabalho.

Por se tratar de uma instituição pública, não foram levadas em consideração as políticas salariais adotadas, bem como os planos de benefícios sociais, por serem questões definidas por instâncias superiores, pois essas organizações são complexas, e suas atividades envolvem áreas específicas, legislação estabelecida pelo governo federal.

Para consecução da pesquisa, partiu-se do princípio de se detectar a percepção sobre questões vividas no dia-a-dia das pessoas, que desenvolvem suas atividades na unidade administrativa objeto deste trabalho. Como suas atitudes podem influenciar positiva ou negativamente no clima organizacional. Sendo assim, foram observados fatores importantes como liderança, relacionamento interpessoal e imagem institucional que contribuem sobremaneira nas análises desta pesquisa.

Contudo, o estudo indica também que para uma gestão eficaz é necessário compromisso de mudança dos dirigentes da Instituição e dos servidores com disposição a vencer resistências e lutar pelo aprimoramento de seus serviços. Fica evidente a necessidade da adoção de estratégias de melhoria nas práticas gerenciais, como forma de aperfeiçoar o desempenho de seus colaboradores.

Quanto à questão da atuação negativa podemos citar treinamento e desenvolvimento, comunicação e o ambiente de trabalho que atuam no clima organizacional, uma vez que pode gerar conflitos entre os pares. Para isso, o treinamento é fundamental para minimizar as tensões, assim sendo, deve ser priorizado como instrumento para a melhoria da gestão e operacionalização dos processos de produção dos serviços públicos, além de servir como forma de internalização dos valores que influenciam no clima da organização.

A carência de ações de treinamento e desenvolvimento são facilmente percebidas na PROEG. Propõe-se que iniciativas visando treinamento possam ser utilizadas como mecanismo de sensibilização para melhorias contínuas, resultando na efetividade de um bom clima entre os colaboradores.

Fica evidente também a existência de um clima favorável quando são analisadas as respostas dos pesquisados no questionário aplicado entre servidores e estagiários. Ressaltando que dentre os 45 respondentes, foram também entrevistados os servidores que são detentores de cargo

de chefia, e que a colaboração dos participantes foi de grande importância para os objetivos proposto pela pesquisadora neste trabalho. Verificou-se que há uma relação harmoniosa entre os servidores da Pró-Reitoria. Outro dado importante, que pode ser considerado como ponto forte é a liderança exercida pelos gestores quando se trata da subordinação e reciprocidade.

Reafirma-se que se não houver políticas de gestão estruturada, que atenda aos anseios dos colaboradores, haverá comprometimento no desenvolvimento das atividades, na prestação dos serviços, visto que um clima organizacional desfavorável pode consumir o melhor dos colaboradores, resultando na insatisfação, desmotivação para um bom ambiente de trabalho, ocasionando prejuízos no aperfeiçoamento profissional.

Muitas vezes tenta-se encontrar soluções mágicas para uma melhor administração das organizações, mas na verdade não há. Propostas de gestão devem estar embasadas em um conhecimento e compreensão mais profundos da organização. Deve ficar claro que quando se fala em organizações, as mudanças significativas não ocorrem a curto prazo. Isto acontece devido à dificuldade natural de não só mudar o clima, a cultura vigente como conseguir administrar as forças e influências externas à organização.

Refletir sobre clima organizacional significa rever vários fatores internos e externos que influenciam diretamente no desenvolvimento das organizações. E, por isso, volta-se a afirmar que é inviável adotar um modelo de gestão, medidas em relação às políticas de recursos humanos ou promover qualquer mudança organizacional se os gestores não tiverem conhecimento de que todo o investimento pode ser em vão se essa premissa não for considerada.

Portanto, conclui-se que o clima organizacional influencia na qualidade e produtividade dos serviços em uma Instituição Pública Federal de Ensino, particularmente na Pró-Reitoria de Ensino de Graduação da Universidade Federal do Amazonas, que pontos negativos sejam minimizados e pontos positivos sejam fortalecidos, incrementando melhorias e fortalecendo o desenvolvimento dos servidores e da organização.

7.1 Contribuições para a PROEG

Espera-se que os resultados venham oferecer a Instituição um material de cunho científico e que essa pesquisa possa contribuir para estudos sobre clima organizacional que possam sugerir a melhoria da qualidade e produtividade dos serviços prestados pela Pró-

Reitoria de Ensino de Graduação da Universidade Federal do Amazonas, visando amenizar as situações aqui apresentadas e discutidas. Com relação à revisão da literatura pesquisada buscou-se um conhecimento atual sobre a pesquisa de clima organizacional, uma ferramenta estratégica aplicada em diversos seguimentos das organizações, neste caso, na PROEG.

O objeto do estudo foi voltado para levantar as necessidades e realidades, sob a visão de seus colaboradores, nesse ambiente organizacional, permitindo que outros trabalhos surjam a partir dessa pesquisa, dado que uma pesquisa não se esgota em si mesma.

Considerando também a escassez de estudos sobre o tema nas Instituições de Ensino Superior, espera-se que este trabalho possa de alguma maneira contribuir com ações de gestão nas IFES, que seja aprofundado por meios de novos estudos e investigação, e também divulgado nas Universidades Públicas.

7.2 Sugestões para estudos futuros

Este modelo de pesquisa pode fazer parte de uma valiosa ferramenta de gestão, pois além de possibilitar uma análise interna, também pode identificar o nível de comprometimento dos colaboradores para com a organização, gerando assim instrumentos para elaboração de ações e estratégias, tendo como objetivo o crescimento e o desenvolvimento das pessoas e consequentemente a máxima produtividade e qualidade dos serviços prestados, visando, ainda, à superação das metas pré-estabelecidas pela direção.

Outras pesquisas direcionadas a melhorar a proposta apresentada, podem ser elaboradas a partir deste trabalho, seja no modelo proposto, nos métodos científicos, ou ainda como respostas a novos questionamentos.

Toda pesquisa produz novos conhecimentos e provoca novos questionamentos para aprofundamentos posteriores, pois o ciclo da pesquisa nunca se fecha.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, M. T. **Technologies de transmission de l'information et consequences sur le processus des decisions des organizations**. Grenoble, France: Mémoire de DEA. École Supérieure des Affaires, 1992.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organizações, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 3ed. São Paulo: atlas, 2010.

BALLOU, Ronald. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.

BAPTISTA, R. D. **A comunicação empresarial na introdução de novas tecnologias**. Revista da ESPM, Vol. 06 Jan/Fev – 1999.

BATALHA, Mário Octávio. **Organizador. Introdução a Engenharia de Produção**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2.ed.2008.

BERNHOEFT, Renato. **Administração do tempo: um recurso para melhorar a qualidade de vida pessoal e profissional**. São Paulo: Nobel, 2009.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod>. Acesso em: 07/09/2010

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**. 1.ed. Rio de Janeiro: Dunya, 1997.

BOUDON, Raymond (Dir.). **Tratado de Sociologia**. Rio de Janeiro : Jorge Zahar Ed., 1995.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1997. 305p.

BRASIL. GESPÚBLICA. Disponível em< <http://www.gespublica.gov.br>> acesso em fev.2012

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 6ª ed. São Paulo: FGV, 1999.

CADERNOS DO MARE - NÚMERO 04, 1997.

CALDERON, Wilmara Rodrigues, CORNELSEN, Julce Mary, PAVEZI, Neiva et al. **O processo de gestão documental e da informação arquivística no ambiente universitário.** CI. Inf., Set/Dez. 2004, vol.33, nº 3, p.97-104. ISSN 0100-1965.

CAMARGO, Ana Maria de Almeida, BELLOTTO, Heloísa Liberalli et al. **Dicionário de Terminologia Arquivística.** São Paulo: Associação dos Arquivistas Brasileiros – Núcleo Regional de São Paulo: Secretaria de Estado da Cultura, 1996.

CARVALHAR, Eugênio de. **Ciclo de vida das organizações.** Rio de Janeiro: FGV, 1999.

CFC – Conselho federal de administração. Disponível em: < <http://www2.cfa.org.br/>>. Acessado em: 13/12/2011.

CHANLAT, Jean François. **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas.** São Paulo: Atlas, p 125-148, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento e controle da produção.** 2.ed. Barueri, SP: Manole, 2008.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 8ª ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Recursos Humanos.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 623p.

_____. **Administração nos novos tempos: Comunicação e negociação nas organizações.** São Paulo: Makron Books; 1999.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento Organizacional.** Conceitos e estudos de caso. 3ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 651p.

COLLINS, J. e PORRAS, J., **Feitas para Durar.** São Paulo: Rocco, 1995.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística.** São Paulo: Atlas, 2000.

DAFT, Richard L **Teoria e projeto das organizações.** 6.ed., Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1999;

DALMAZ, Taís. CASTRO, Marcos de. **Avaliação do Clima Organizacional em Uma Universidade Pública**. Revista Eletrônica Lato Sensu – UNICENTRO. Página 1 de 19. Disponível em: www.unicentro.br.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho - uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 2a. tiragem, v. 1, 1998.

DENTON, K. **Qualidade em Serviços: O atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo. Makron Books. 1990.

DRUCKER, Peter. **O futuro já chegou**. Revista Exame. São Paulo, Ano 34, v. 1, Março, 2000, p.112.

DRUCKER, P. **Administrando para o futuro**. Trad. de Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1992.

FARIAS, Flavio Freitas. **Administração de pessoal no serviço publico: ordenamento institucional e jurídico**. 2009.

FAVERO, Claudio Gil. **Avaliação de programas públicos. Sistema de avaliação do Programa nacional de gestão pública e desburocratização Aplicado na Marinha do Brasil – o caso do programa netuno**. FGV. Rio de Janeiro, 2010.

FEIGENBAUM, Armando V. **Controle da qualidade total**. V.1/tradução Regina Cláudia Loverri. São Paulo: Makron Books,1991.

FERREIRA, Caio Márcio Marini. Crise e Reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. **Revista do Serviço Público**, Brasília, 1986.

FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. A utilização do QFD como Suporte a implementação do TQC em empresas do setor de serviço. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta/fiates/indice/index.htm>> acesso em jan.2012.

FLEURY, Maria GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impactos**. São Paulo: Makron, McGraw Hill, 1991.

GARVIN, David A. **Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica competitiva.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIANESI, I. N. e CORRÊA, H. L. **Administração Estratégica de Serviços. Operações para Satisfação do Cliente.** SP: Atlas, 1996.

HALISKI, Paula Regina. LARA, Luiz Fernando. **Clima Organizacional: O caso da Associação de pais e amigos dos excepcionais (APAE) – Prudentópolis.** Revista Eletrônica Lato Sensu – Ano 3, nº1, março de 2008. ISSN 1980-6116. Disponível em: <http://www.unicentro.br> - Ciências Sociais Aplicadas.

HALL, Richard H. **Organização. Estrutura e processos.** Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1984.

HORTA, Renata e CABRAL, Paulo Renato. **Cultura Organizacional e Gestão da Inovação Tecnológica.** Radar Inovação. Dezembro 2008.

HOROVITZ, J.; How to check the quality of customer service and raise standard. London, International Management, 1993.

JUBELINI & FRANCO, Giulia Jubelini e Mayara Franco. **Comunicação entre o líder e seus liderados.** Disponível em: <<http://comunicacaocomcompetencia.blogspot.com/2010/09/comunicacao-entre-o-lider-eseus.html>>. Acessado em 12/12/11.

JURAN, J.M. **Planejando para a qualidade.** São Paulo: Pioneira.1990

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto.** São Paulo: Pioneira, 1996.

LAUDON, Kenneth C. **Sistemas de Informações Gerenciais**, 7ª.Ed., Prentice Hall. São Paulo, 2007.

LIMA, Susi M. Barcelos e. ALBANO. Adriana Gaffrée Burns. **Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores.** Ver. CCEI – URCAMP, v.6, n.10, p.33-40 – ago., 2002.

LOBOS, Julio A. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Atlas, 1978.

LUZ, Janine Pacheco da. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. Disponível em: <<http://www.estela.ufsc.br/defesa/pdf/10805/pdf>>. Acesso em: 1º maio 2002.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 4ª. Reimpressão: 2009.

MABEY, C. e SALAMAN, G. (1995). **Strategic human resource management**. Blackwell Publishers, Lda. Oxford.

MARCELINO, Deividly Attila. **Clima Organizacional: um Estudo Comparativo entre uma Empresa Pública e as Melhores Empresas para se Trabalhar**. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.2008

MAXIMIANO, Antonio. Cesar Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 16ª ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1988.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. Atualizado por Eurico de Andrade Azevedo, Delcio Balestero Aleixo e José Emmanuel Burle. 2ª ed. Malheiros Ed. 1995.

MEREDITH, Jack R. **Administração da Produção para MBA**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MEZOMO, João Catarin. **Qualidade nas instituições de ensino: apoiando a qualidade total**. São Paulo: Cedas, 1994.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações humanas: psicologia das relações interpessoais**. – 6. Ed. – 5. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006. Pág. 168 – 181 (Cap.12).

MINTZBERG, Henry. **A Criação Artesanal da Estratégia**. In: Montgomery, Cynthia A. e Porter, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. pp. 419-37.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

MORHY, Lauro (organizador). **Universidade no mundo – Universidade em questão**. Brasília: Editora Universidade Brasília, 2004.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal**. 3. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1986.

NASSAR, Paulo. História e cultura organizacional. **In: Revista Comunicação Empresarial – Nº 36, 2000.**

NETO, Armando Correa de Siqueira. **Confiança: a base do líder**. Disponível em: <<http://www.gestaodecarreira.com.br/coaching/lideranca/confianca-a-base-do-lider.html>>. Acessado em 12/12/11.

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem empresarial: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio**. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

NUNES Paulo. **Conceito de Cultura Organizacional**. Disponível em: <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/culturaorganizacional.htm>,

PALADINI, E. P. **Avaliação estratégica da qualidade**. São Paulo: Atlas 2002.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas 2004

PENNA, Adriane Branco. Penna, Luciana Branco. **Cultura organizacional: um estudo de sua estruturação e de sua correlação Com poder dentre empresários rurais setelagoanos**. Revista FACEVV, 1º Semestre de 2009. Número 2, p. 4-15.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **Técnicas de Chefia e liderança**. 6. Ed. - São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1981. Nº de Pág. 243.

PRAHALAD, C.K.; HAMELL, G. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002. Disponível em: <http://www.tede.ufsc.br>; <http://www.scielo.br>. Acessos em: 07/09/2011.

RIZZATTI, Gerson. JUNIOR, Gerson Rizzatti. SARMENTO, Joao Vicente Silva. RIZZATTI, Giselly . RIZZATTI, Celina Emilia. **Análise do Clima Organizacional de uma Universidade Federal Brasileira: Caso da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC**. X Coloquio

Internacional sobre Gestion Universitaria em América del Sur: Balance y prospectiva de la Educación Superior en el marco de los Bicentenarios de América del Sur. Mar del Plata. 2010.

ROBBINS, S.; **Organizational Behavior**, NJ-Prentice Hall: 1996;

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

SANTOS, Larissa Conceição dos. VÁSQUEZ, Oscar C. **A Pesquisa de Clima Organizacional como suporte à Avaliação nas Instituições de Ensino Superior**. Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 17, n. 1, p. 43-63, mar. 2012

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1993.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SETTE, Ricardo S. **Estratégia empresarial**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1999.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Ester Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distancia da UFSC, 2005. Disponível em: http://www.tecnologiaprojetos.com.br/banco_objetos/%7B7AF9C03EC286-470C-9C07.

SILVA, Neli T. **Clima organizacional: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de Ensino Superior**. 2003. 138p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

SCHERMERHORN, Jr. Jonh R et alii. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999;

SHIOZAWA, Ruy Sergio Cacese. **Qualidade no atendimento e tecnologia da informação**. São Paulo: Atlas, 1993.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam.** Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SPANBAUER, Stanley. **Um Sistema de Qualidade Para Educação.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

STONER, James A. F. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

THOMAS, Robert J. & BENNIS, G. Warren. **Organizações em mudança.** São Paulo, Atlas: 1976.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing institucional: o mercado de idéias e imagens.** São Paulo: Pioneira, 1995.

VERGASTA, Patrícia Dantas. **Cultura e aprendizagem organizacional.** 2001. Disponível em: <<http://www.terravista.pt/enseada/5831/trabalho/t20001310.html>>. Acesso em: 7 abr. 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WISINSKI, Jerry. **Como resolver conflitos no trabalho.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

WEIL, Pierre e TOMPAKOW, Roland. **Relações humanas na família e no trabalho.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos.** 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE



UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



CLIMA ORGANIZACIONAL

Prezado Colaborador :

Sabendo que as pessoas são o patrimônio mais valioso para uma organização, solicitamos sua opinião a respeito da PROEG/UFAM. O objetivo é detectar o atual clima organizacional (retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho) e, se for o caso, buscar alternativas para atingir melhores resultados institucionais e com a qualidade de vida do servidor. Em uma escala de 1 até 5, atribua nota a sua verdadeira impressão ou sentimento.

Sexo: () M () F	Escolaridade: () Fundamental () Médio () Superior () Mestrado () Doutorado () Outros:
Tempo de serviço:	Cargo:

DIMENSÃO 1 - IMAGEM DA EMPRESA	LEGENDA CONCEITO				
	* Se possível, apresentar posicionamento no verso da folha.				
	1 DISCORDO TOTALMENTE	2 DISCORDO EM PARTE*	3 CONCORDO EM PARTE	4 CONCORDO TOTALMENTE	5 NÃO DEBEO OPINAR
1.1 A Proeg goza de um bom conceito junto a comunidade.					
1.2 Muitas pessoas que eu conheço gostariam de trabalhar na Proeg.					
1.3 A Proeg é tida como referência no setor onde atua.					
1.4 O compromisso da Proeg com a qualidade dos seus serviços é visível no dia-a-dia da organização.					
1.5 Na Proeg se cumprem os objetivos e metas traçados no planejamento estratégico.					
DIMENSÃO 2 - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	CONCEITO				
2.1 O relacionamento entre os funcionários/estagiários da Proeg é agradável.					
2.2 A relação entre a chefia e seus subordinados é amistosa.					
2.3 Você confia na forma pela qual o setor é conduzido pela chefia.					
2.4 Na Proeg há cooperação e união entre os funcionários para a realização das atividades.					
2.5 A relação entre colegas do seu setor é respeitosa e harmoniosa.					
2.6 A relação entre a diretoria e demais gestores é harmoniosa e respeitosa.					
2.7 Há um sistema de reconhecimento pelos trabalhos bem-feitos entre os colaboradores.					
DIMENSÃO 3 - LIDERANÇA	CONCEITO				
3.1 Seu chefe sabe gerenciar e transmitir claramente o que espera do seu trabalho.					
3.2 Seu chefe toma decisões importantes baseadas na opinião da equipe.					
3.3 Seu chefe sabe transmitir entusiasmo e motivação para o trabalho.					
3.4 Seu chefe é receptivo às sugestões de mudança.					
3.5 O chefe imediato sempre comunica aos subordinados a importância dos seus trabalhos.					
3.6 Seu chefe se manifesta positivamente quando um colaborador supera as expectativas.					
3.7 Você confia plenamente nas decisões tomadas pelo seu chefe, ele é bem preparado e conhece o trabalho.					
DIMENSÃO 4 - TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	CONCEITO				
4.1 Você recebe treinamento e atualizações necessárias para a execução do seu trabalho.					
4.2 Caso haja necessidade e o curso seja importante, a Proeg custeia totalmente o investimento.					
4.3 Os treinamentos realizados pela Proeg estão bem planejados e definidos de acordo com a necessidade do setor/instituição.					
4.4 Os treinamentos que a Proeg costuma oferecer atendem às necessidades prioritárias do seu setor.					
4.5 Na Proeg não há favorecimento, as escolhas dos participantes em cursos obedecem a critérios técnicos e não de amizade.					



UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



DIMENSÃO 5 – COMUNICAÇÃO	LEGENDA CONCEITO				
	* Se possível, apresentar posicionamento no verso da folha.				
	1 DISCORDO TOTALMENTE	2 DISCORDO EM PARTE*	3 CONCORDO EM PARTE	4 CONCORDO TOTALMENTE	5 NÃO DEBEO OPINAR
5.1 Seu superior imediato transmite as informações de forma clara e objetiva.					
5.2 Você recebe todas as informações que necessita para exercer bem o seu trabalho.					
5.3 As informações sobre a Proeg são transmitidas a todos colaboradores com clareza e rapidez.					
5.4 A Proeg possui uma ouvidoria ativa que recebe e transmite informações a comunidade e funcionários.					
5.5 Há uma excelente divulgação da Missão Institucional, Visão de Futuro, Valores e Políticas Institucionais da Proeg.					
DIMENSÃO 6 - AMBIENTE DE TRABALHO	CONCEITO				
6.1 As condições de segurança física para os colaboradores da Proeg são satisfatórias.					
6.2 As condições de estacionamento estão de acordo as suas expectativas.					
6.3 As condições físicas, higiênicas, de iluminação, ruído e temperatura, no seu local de trabalho, são satisfatórias.					
6.4 A Proeg oferece estrutura e equipamentos atuais e adequados para o desenvolvimento do seu trabalho.					
6.5 Os móveis são ergonomicamente projetados para o conforto, agilidade e praticidade no trabalho.					
6.6 O número de funcionários no seu setor é suficiente para o desenvolvimento das suas atividades atuais.					
6.7 O volume de serviços sob sua responsabilidade é compatível com o horário de trabalho.					
6.8 O colaborador é encorajado a equilibrar sua vida profissional e pessoal.					
6.9 A relação volume de serviço/jornada de trabalho não compromete a qualidade dos trabalhos realizados.					

SUGESTÕES: