

Relatório de
Pesquisa de Clima Organizacional do
Instituto de Ciências Biológicas da
Universidade Federal de Minas Gerais

Autor:
Psicólogo Marco Túlio Nicolato Peixoto

Dezembro de 2007

Clima Organizacional do ICB - UFMG

Este trabalho visa a quantificar, através de um levantamento por amostragem estatística, os aspectos motivacionais que são definidores do clima organizacional do Instituto de Ciências Biológicas da Universidade Federal de Minas Gerais, apontar possíveis soluções e caminhos que podem ser trilhados na busca de um ambiente de trabalho cooperativo, construtivo e salutar.

Ele vem finalizar uma iniciativa pioneira e corajosa da diretoria do Instituto de Ciências Biológicas, que através do PROGRID 2006 se propôs trabalhar o fator humano e as relações de trabalho como elementos essenciais na organização. Esse tipo de iniciativa encontra-se muito difundida no mundo organizacional nas empresas privadas, mas nas instituições públicas ainda é timidamente trabalhada, apesar do fator humano nessa área, ser não menos estratégico do que na iniciativa privada. Ao contrário, as especificidades do serviço público fazem com que os fatores motivacionais sejam até mesmo mais importantes do que em outras áreas do trabalho.

A estabilidade no emprego, a relação hierárquica diferenciada e os sistemas de poderes horizontalizados são alguns exemplos de que a motivação, nesse segmento, deve ser tratada com toda atenção e prioridade.

Os sistemas de comunicação, de avaliação de carreira, de lazer, de participação devem ser vistos, avaliados e revistos, de modo a atender a essas especificidades, a criar formas de desenvolvimento de carreiras e qualidade no trabalho na medida de suas necessidades.

O trabalho deve ser uma fonte de crescimento, satisfação e dignidade da pessoa humana. Por isso, criar ferramentas que permitam uma leitura e que proponham uma linha de ação voltada para esse norte demonstra um comprometimento da direção com o ser humano dentro da instituição.

Este trabalho iniciado com o PROGRID 2006 e que tem o seu fechamento com esta pesquisa só vem demonstrar a sensibilidade e a vocação das diretorias do ICB, anterior e atual, nessa linha de atuação.

A pesquisa de clima compreende uma amostragem de 149 servidores do instituto. Abrangendo docentes e funcionários, que no ICB totalizam 428 funcionários, que correspondem a uma amostragem de 35% desse total.

Foram estabelecidas sete variáveis a serem pesquisadas, distribuídas em trinta e oito perguntas (Anexo 1). As variáveis foram elaboradas em consenso entre a comissão de Recursos Humanos dos Servidores Técnicos e Administrativos em Educação, a Superintendência Administrativa e validadas pela diretoria do Instituto de Ciências Biológicas.

As variáveis são:

1. Realização e satisfação profissional e pessoal;
2. Desenvolvimento de carreira, capacitação e treinamento;
3. Relacionamento Interpessoal;
4. Estilo de chefias e supervisão;
5. Comunicação;
6. Imagem do ICB entre seus servidores;
7. Condições físicas e do ambiente de trabalho.

No presente trabalho apresentamos a tabulação, a análise e sugestões de linha de ação inseridos na própria pesquisa.

O valor desse instrumento será maior na medida em que gerar não só uma radiografia de um momento, mas também apresentar um plano de ação a ser implementado que produza resultados.

A credibilidade e maturidade da ferramenta será adquirida pela capacidade de identificar problemas, propor soluções e implementá-las.

As conquistas são efetivadas através da cooperação e de um clima sadio que se dissemina, resultando em um trabalho de qualidade e em qualidade de vida no trabalho.

Tabulação das Variáveis

Variável 1: Satisfação Profissional e Pessoal

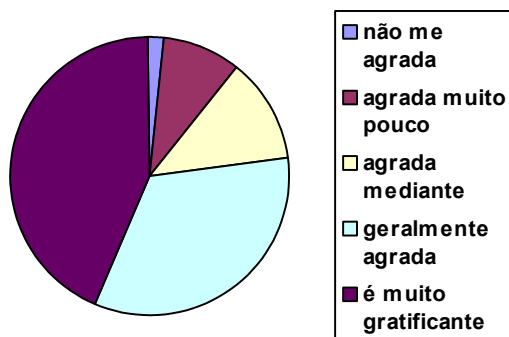
Perguntas:

- 1- Em que medida lhe agrada o trabalho que faz?
- 2- Recomendaria a um amigo o trabalho que você realiza aqui?
- 3- O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização?

TABULAÇÃO

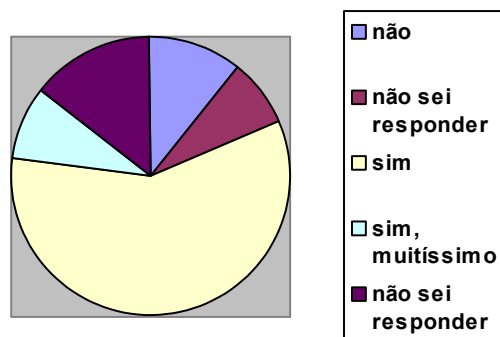
1. Em que medida lhe agrada o trabalho que faz?

Não me agrada	2%	}	21%
Agrada muito pouco	9%		
Agrada medianamente	12%	}	77%
Geralmente agrada	33%		
É muito gratificante	44%	}	
Não sei responder			



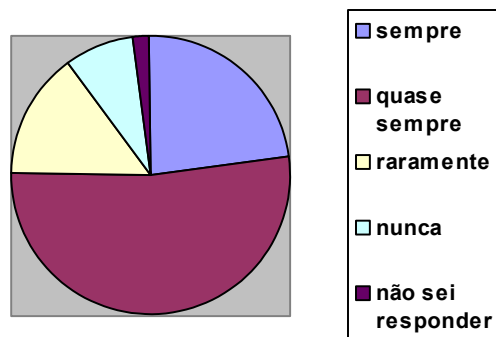
- 4- Recomendaria a um amigo o trabalho que você realiza aqui?

Não	13%	}	22%
Não sei responder	9%		
Sim	68%	}	78%
Sim, muitíssimo	10%		



15- O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização?

Sempre	23%	}	75%
Quase sempre	52%		
Raramente	15%	}	23%
Nunca	8%		
Não sei responder	2%		



ANÁLISE:

Essa variável apresenta um alto grau de realização, satisfação pessoal e profissional. Podemos inferir que ele está mais ligado a escolhas individuais e que tem uma forte ligação com questões profissionais, porém podemos dizer também que a instituição permite que essas escolhas sejam exercidas.

Ao ser perguntado se lhe agrada o trabalho que faz, 77% (setenta e sete) por cento respondeu que é muito gratificante ou que geralmente agrada e apenas 2% que não lhe agrada. À pergunta se recomendaria a um amigo, 78% respondeu que sim ou sim muitíssimo e 21% não. Quando perguntado diretamente sobre o sentimento de realização, o

índice dos que se sentem realizados se mantêm alto, 75% e os que responderam raramente ou nunca, 23%.

Por outro lado, também podemos refletir que 15% a 25% de pessoas que não se sentem realizadas, pode representar uma massa de pessoas capaz de influir no clima, com uma voz atuante quando se manifestar na queixa. Podemos considerar que isso pode significar algo como 64 a 107 pessoas manifestando sua insatisfação. A pesquisa nos permite ressaltar que também a grande maioria se sente realizada nesse item.

Variável 2: Desenvolvimento de Carreira/capacitação e treinamento

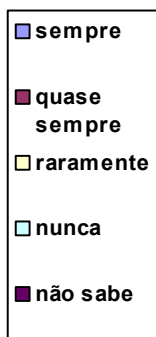
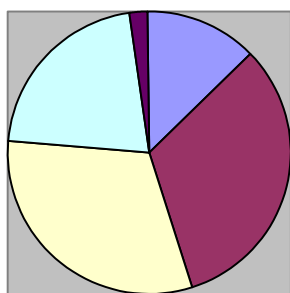
Perguntas:

1. O instituto oferece oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional?
2. Recebe oportunidade de desenvolvimento profissional através de treinamento e cursos de capacitação e ou qualificação?
3. O treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho?

TABULAÇÃO

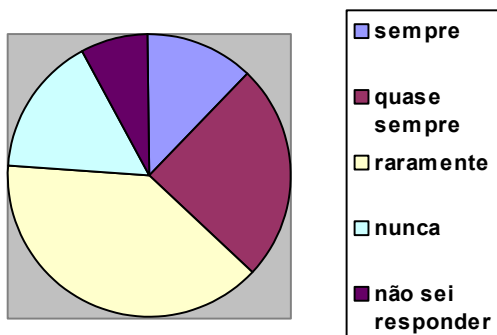
36- O instituto oferece oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional:

sempre	13%	} . 45%
quase sempre	32%	
raramente	31%	} . 53%
nunca	22%	
não sabe	2%	



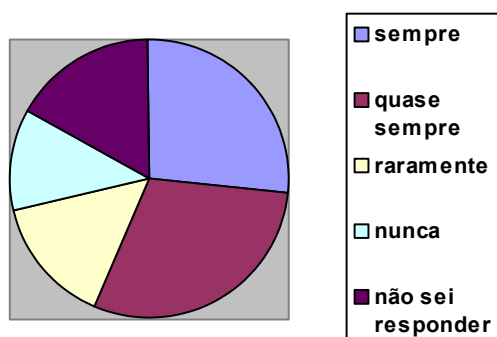
11- Recebe oportunidade de desenvolvimento profissional através de treinamento e cursos de capacitação e ou qualificação:

sempre	13%	} . 38%
quase sempre	25%	
raramente	40%	} . 54%
nunca	14%	
não sei responder	8%	



18 – O treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho:

sempre	27%	} . 55%
quase sempre	29%	
raramente	15%	} . 27%
nunca	12%	
não sei responder	17%	



ANÁLISE

Essa é primeira das variáveis que começa a demonstrar uma divisão bastante significativa dentro do instituto, que vai se repetir nas demais, onde praticamente metade vive uma realidade diferente da outra, constituindo um fosso entre as duas. Vejamos então; quando perguntado se o instituto oferece oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional, 53% respondeu que raramente ou nunca, ao passo que 43% , sempre ou

quase sempre. Quando a pergunta é relativa a treinamentos, cursos de capacitação e ou qualificação, 54% respondeu raramente ou nunca tem oportunidades e 34%, quase sempre ou sempre. Quando perguntado se o treinamento o capacita a fazer bem o trabalho, o índice melhora: 55% diz que sempre ou quase sempre e 27% raramente ou nunca.

Essa variável independente de outras análises demonstra que é preciso aperfeiçoar o sistema de treinamento, fazê-lo com ferramentas formais e planos de carreiras que permitam aos funcionários o acesso a uma grade de treinamento que possibilite sua formação e aperfeiçoamento.

3 – Variável: Estilo Gerencial e de Gestão

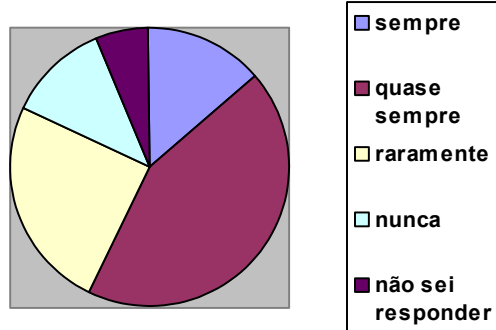
Perguntas:

1. No meu setor, meu trabalho é reconhecido e recebo mérito pela sua realização.
2. Existe, em meu setor, o incentivo do trabalho em equipe?
3. Seu superior imediato é receptivo a sugestões?
4. Seu superior fornece informações necessárias para o trabalho?
5. No seu setor as metas e objetivos do trabalho a ser realizado são claros e definidos?
6. Você tem liberdade para fazer seu trabalho da forma que considera melhor?
7. Você se considera respeitado pelo seu superior imediato?
8. Seu superior imediato representa bem seu setor junto aos escalões superiores?
9. Você tem a quem recorrer quando tem problemas e precisa de ajuda?
10. Os servidores têm a oportunidade de dizer a seus superiores hierárquicos o que pensam do seu trabalho e do instituto?
11. Sua chefia imediata respeita as diferenças e comunica erros de forma respeitosa e profissional?
12. Você sabe os resultados que o seu superior imediato espera pelo seu trabalho?

TABULAÇÃO

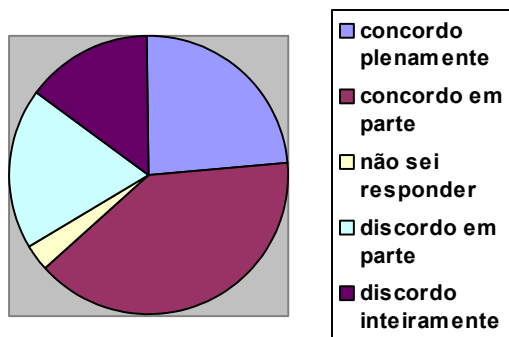
5- No meu setor, meu trabalho é reconhecido e recebo mérito pela sua realização:

Sempre	14%	} 57%
Quase sempre	43%	
Raramente	25%	} 37%
Nunca	12%	
Não sabem responder	6%	



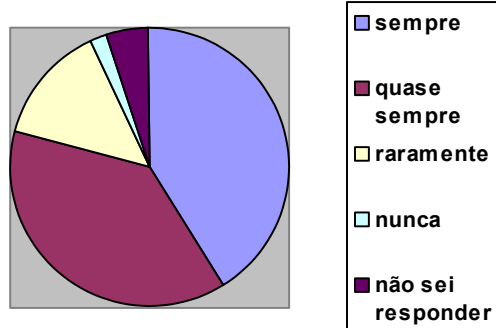
8- Existe, em meu setor, o incentivo do trabalho em equipe:

Concordo plenamente	24%	} 63%
Concordo em parte	39%	
Não sei responder	3%	} 34%
Discordo em parte	19%	
Discordo inteiramente	15%	



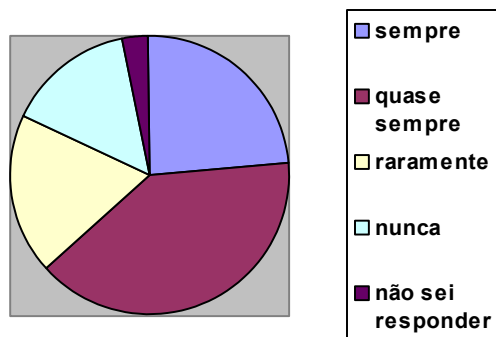
9- Seu superior imediato é receptivo a sugestões:

Sempre	41%	} 79%
Quase sempre	38%	
Raramente	14%	} 16%
Nunca	2%	
Não sabem responder	5%	



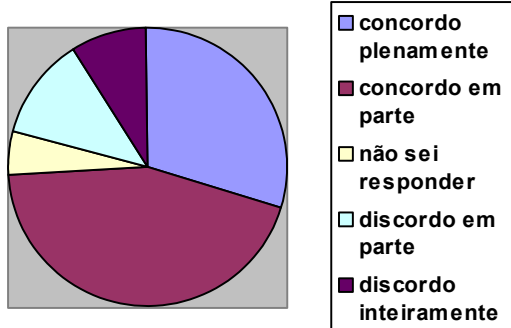
8- Seu superior fornece informações necessárias para trabalho:

Sempre	24%	}	63%
Quase sempre	39%		
Raramente	19%	}	34%
Nunca	15%		
Não sabem responder	3%		



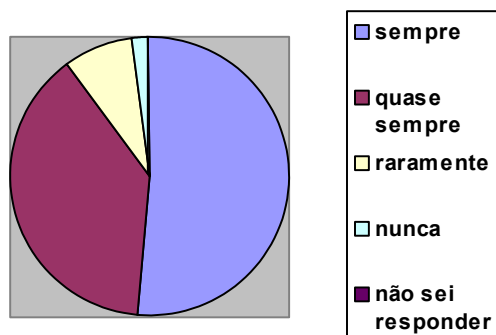
13- No seu setor as metas e objetivos do trabalho a ser realizado são claros e definidos:

Concordo plenamente	30%	}	74%
Concordo em parte	44%		
Não sei responder	5%	}	21%
Discordo em parte	12%		
Discordo inteiramente	9%		



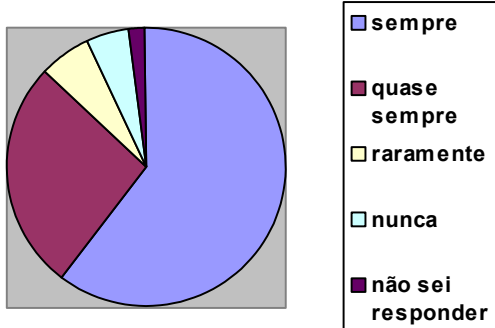
17- Você tem liberdade para fazer seu trabalho da forma que considera melhor:

Sempre	51%	} 90%
Quase sempre	39%	
Raramente	8%	} 10%
Nunca	2%	
Não sabem responder	0%	



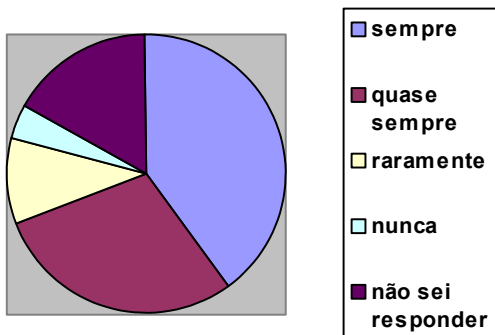
20- Você se considera respeitado pelo seu superior imediato?

Sempre	60%	} 82%
Quase sempre	27%	
Raramente	6%	} 11%
Nunca	5%	
Não sabem responder	2%	



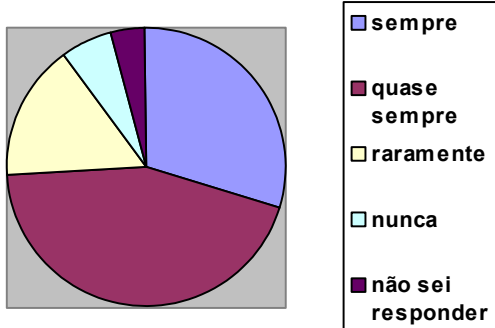
22- Seu superior imediato representa bem seu setor junto aos escalões superiores?

Sempre	40%	} 69%
Quase sempre	29%	
Raramente	10%	
Nunca	4%	} 14%
Não sabem responder	17%	



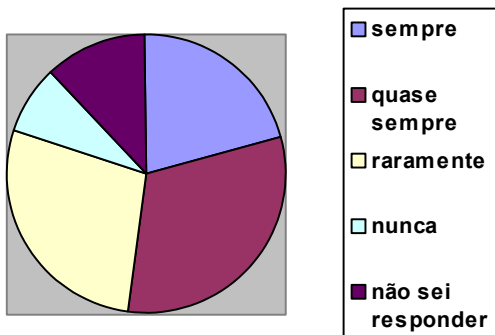
25- Você tem a quem recorrer quando tem problemas e precisa de ajuda?

Sempre	30%	} 74%
Quase sempre	44%	
Raramente	16%	
Nunca	6%	} 22%
Não sabem responder	4%	



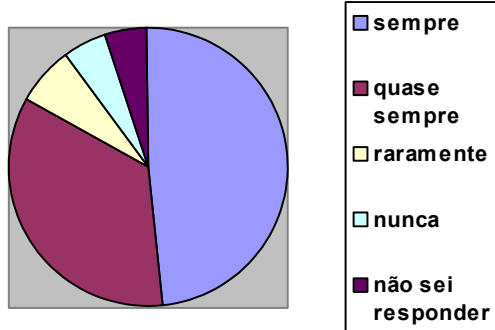
24- Os servidores têm a oportunidade de dizer a seus superiores hierárquicos o que pensam do seu trabalho e do instituto:

Sempre	21%	} 52%
Quase sempre	31%	
Raramente	28%	
Nunca	8%	} 36%
Não sabem responder	12%	



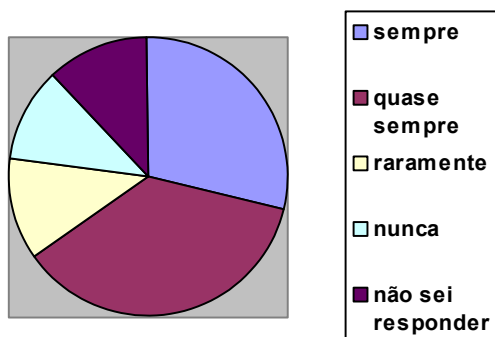
27- Sua chefia imediata respeita as diferenças e comunica erros de forma respeitosa e profissional:

Sempre	48%	} 83%
Quase sempre	35%	
Raramente	7%	
Nunca	5%	} 12%
Não sabem responder	5%	



34- Você sabe os resultados que o seu superior imediato espera pelo seu trabalho:

Sempre	29%	} 65%
Quase sempre	36%	
Raramente	12%	} 23%
Nunca	11%	
Não sabem responder	12%	



ANÁLISE

Essa variável permite várias leituras que podem ser correlacionadas com outras variáveis. A relação com a chefia imediata é em grande medida definidora da percepção do funcionário a respeito de toda a instituição e de sua satisfação com o trabalho. Por isso, quando a pergunta é “você tem liberdade para fazer seu trabalho da forma que considera melhor?” e temos como resposta 90% de sempre ou quase sempre, essa pode ser a chave para a variável da satisfação e a realização pessoal terem sido altas. Quando a pergunta é

“você se considera respeitado por seu superior imediato”, a resposta parece indicar o mesmo caminho, 82% disse que sempre ou quase sempre. Mesmo quando a pergunta se refere a dizer ao superior imediato o que pensa do trabalho e do instituto, 52% respondeu que sempre ou quase sempre e 36% raramente ou nunca. Esse ainda é um índice alto se comparado a iniciativa privada, onde o medo de demissão está sempre rondando o trabalhador.

Acredito que a vocação democrática da universidade pode ser um fator que contribua para esse estilo de gestão. Estão próximos dessa linha de raciocínio as questões sobre o superior ser receptivo a sugestões, sempre ou quase sempre para 79% dos entrevistados, respeitar as diferenças e comunicar erros de forma respeitosa para 83%, e ter a quem recorrer em caso de ajuda para 74%. De forma geral, existe uma percepção positiva da gestão. Porém aqui também aparecem as divisões e começa a ficar claro que não estamos analisando uma estrutura homogênea, mas sim de estratos heterogêneos dentro de um mesmo instituto. Pelas sugestões podemos perceber que elas são principalmente entre os servidores (pela forma a que se referem as chefias) e os professores. Temos de ressaltar que mesmo com índices menores em algumas respostas, alguns dados são significativos. Quando perguntados se o superior fornece informações necessárias para o trabalho, 34% diz que raramente ou nunca e 63% sempre ou quase sempre. Temos de novo um fosso. A mesma coisa acontece na pergunta sobre incentivo ao trabalho em equipe; 34% discorda em parte ou inteiramente e 63% concorda em parte ou plenamente. A situação se repete na pergunta se o funcionário é reconhecido e recebe mérito por sua realização; 37% respondeu que raramente ou nunca e 57% sempre ou quase sempre. Isso gera uma massa considerável de pessoas, apesar de minoritária, mas altamente influente no clima organizacional. Por estarmos tratando de raramente ou nunca para temas muito sensíveis, podemos estar falando de 150 a 180 funcionários, o que é bastante significativo.

Isso demonstra que o sistema de gestão deve ser padronizado, baseado em princípios e institucionalizado para que não fique apenas a cargo de individualidades. A partir de princípios de gestão que se norteiem pela vocação democrática da universidade e do instituto, pode ser minimizada a distancia entre os estilos de gerenciamento.

Variável 4: Relacionamento Interpessoal

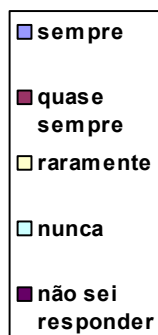
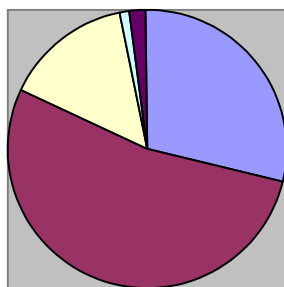
Perguntas:

1. O meu contato com meus colegas é bom e existe cooperação em meu setor de trabalho?
2. O clima no trabalho em minha equipe é bom?
3. No instituto o relacionamento entre colegas é cordial e respeitoso?
4. O clima de trabalho no instituto é bom?
5. Na equipe de trabalho pontos de vista divergentes ou conflitos são tratados de forma a que se chegue a um entendimento, preservando o ambiente de trabalho?
6. Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o bom relacionamento e o sucesso da instituição?
7. Seu trabalho tem afetado sua vida pessoal e familiar?

TABULAÇÃO

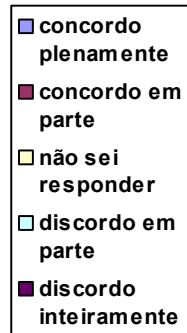
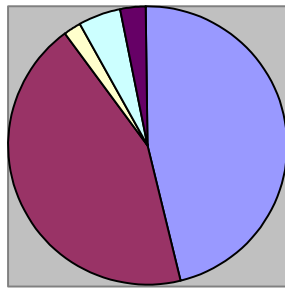
6- O meu contato com meus colegas é bom e existe cooperação em meu setor de trabalho:

Sempre	29%	} 86%
Quase sempre	53%	
Raramente	15%	} 16%
Nunca	1%	
Não sabem responder	2%	



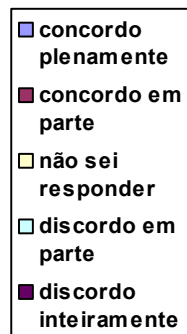
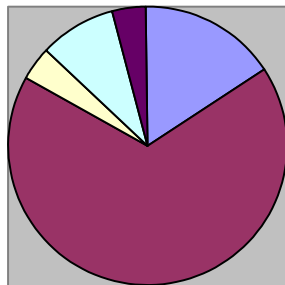
6- O clima no trabalho em minha equipe é bom:

Concordo plenamente	46%	} 90%
Concordo em parte	44%	
Não sei responder	2%	} 8%
Discordo em parte	5%	
Discordo inteiramente	3%	



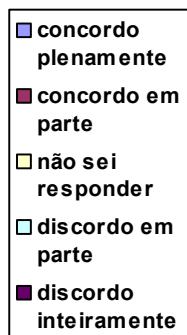
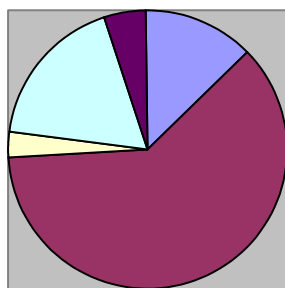
7- No instituto o relacionamento entre colegas é cordial e respeitoso:

Concordo plenamente	16%	} 83%
Concordo em parte	67%	
Não sei responder	4%	} 13%
Discordo em parte	9%	
Discordo inteiramente	4%	



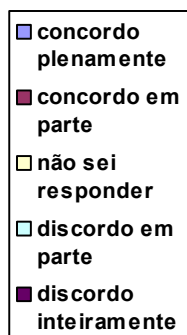
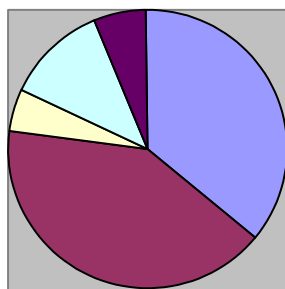
8- O clima de trabalho no instituto é bom:

Concordo plenamente	13%	}	74%
Concordo em parte	61%		
Não sei responder	3%	}	23%
Discordo em parte	18%		
Discordo inteiramente	5%		



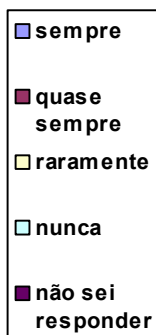
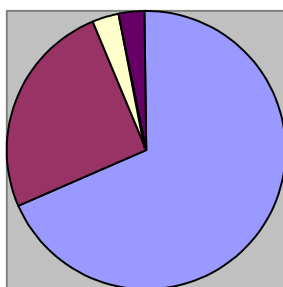
10- Na equipe de trabalho pontos de vista divergentes ou conflitos são tratados de forma a que se chegue a um entendimento, preservando o ambiente de trabalho:

Concordo plenamente	36%	}	77%
Concordo em parte	41%		
Não sei responder	5%	}	18%
Discordo em parte	12%		
Discordo inteiramente	6%		



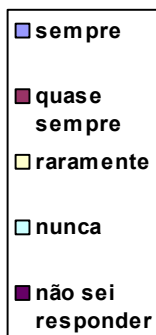
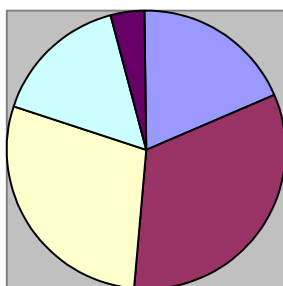
16- Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o bom relacionamento e o sucesso da instituição:

Sempre	68%	} 94%
Quase sempre	26%	
Raramente	3%	
Nunca	0%	
Não sabem responder	3%	



21- Seu trabalho tem afetado sua vida pessoal e familiar:

Sempre	19%	} 51%
Quase sempre	32%	
Raramente	29%	} 45%
Nunca	16%	
Não sabem responder	4%	



ANÁLISE

Nessa variável temos um cenário que é bastante parecido e confirma as variáveis anteriores. Quando perguntados sobre o contato com os colegas, 86% diz que existe sempre ou quase sempre cooperação e que é bom e 16% raramente ou nunca. O clima na equipe é bom para 90%, plenamente ou em parte, 8% discorda inteiramente ou em parte. O relacionamento entre colegas é cordial e respeitoso, 83% concorda em plenamente ou parcialmente, 13% discorda inteiramente ou em parte. O clima no instituto é bom, 74% concorda em parte ou plenamente e 23% discorda em parte ou inteiramente. Os conflitos são tratados de forma respeitosa, 77% concorda em parte ou inteiramente e 18% discorda em parte ou inteiramente.

Essa variável foi a segunda em sugestões; a grande maioria delas falava entre integrar os setores, aproximar as pessoas. Percebemos que existe uma base de relações, cordial e respeitosa, mas que as pessoas se ressentem de uma aproximação maior, principalmente entre os departamentos. Dentro dos departamentos parece existir maior coesão. As sugestões giram em torno de eventos, espaços e práticas de convivência. Muitas pessoas atribuem ao espaço físico, que veremos na variável a seguir, a razão para o distanciamento e muitas vezes frieza entre as pessoas e sugerem mudanças na apresentação e no espaço físico.

Variável 5: Ambiente Físico e Limpeza

Perguntas:

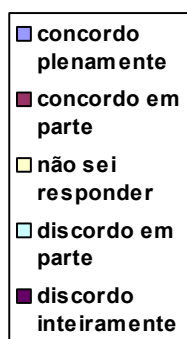
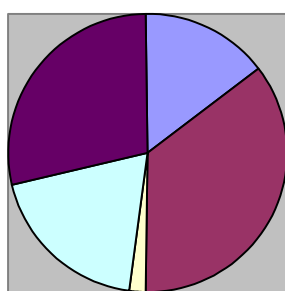
1. As instalações sanitárias são adequadas?
2. A limpeza das instalações sanitárias é feita de forma adequada em periodicidade satisfatória?
3. A limpeza das instalações em geral é feita de forma adequada em periodicidade compatível com a boa higiene?
4. O ambiente físico é agradável e faz com que os funcionários se sintam bem em seu local de trabalho?
5. A condições de salubridade atendem as normas e requisitos técnicos exigidos por lei?

6. Você se sente protegido dentro instituto? (integridade física)

TABULAÇÃO

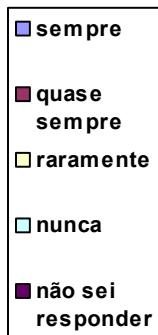
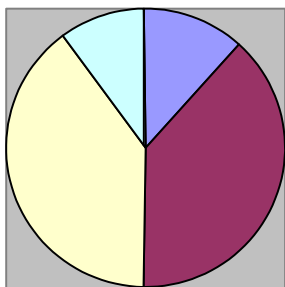
29- As instalações sanitárias são adequadas:

Concordo plenamente	15%	} 50%
Concordo em parte	35%	
Não sei responder	2%	
Discordo em parte	19%	} 48%
Discordo inteiramente	29%	



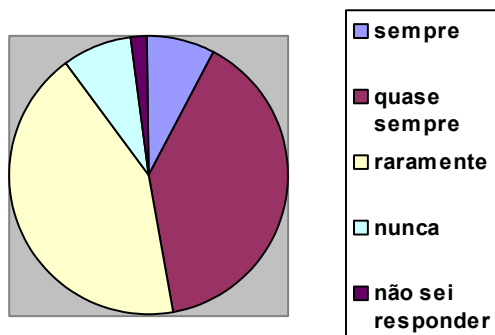
30- A limpeza das instalações sanitárias é feita de forma adequada em periodicidade satisfatória:

Sempre	12%	} 50%
Quase sempre	38%	
Raramente	40%	} 50%
Nunca	10%	
Não sabem responder	0%	



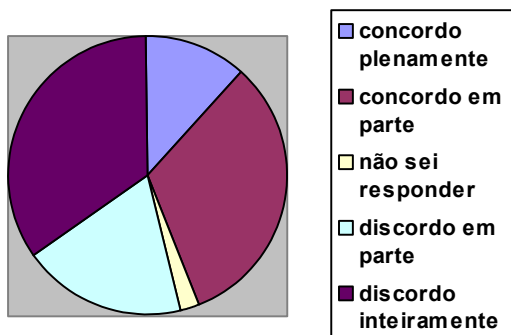
31- A limpeza das instalações em geral é feita de forma adequada, em periodicidade compatível com a boa higiene:

Sempre	8%	} 47%
Quase sempre	39%	
Raramente	43%	} 51%
Nunca	8%	
Não sabem responder	2%	



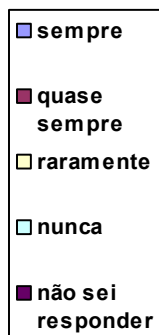
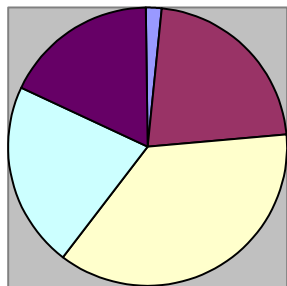
32- O ambiente físico é agradável e faz com que os funcionários se sintam bem em seu local de trabalho:

Concordo plenamente	12%	} 44%
Concordo em parte	32%	
Não sei responder	2%	} 54%
Discordo em parte	19%	
Discordo inteiramente	35%	



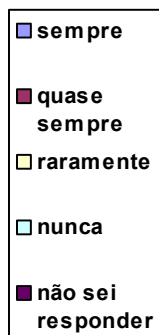
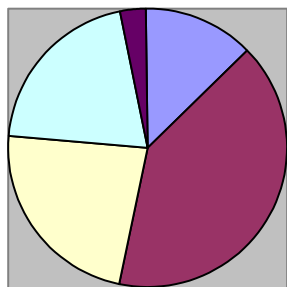
33- A condições de salubridade atendem as normas e requisitos técnicos exigidos por lei:

Sempre	2%	} 24%
Quase sempre	22%	
Raramente	36%	} 58%
Nunca	22%	
Não sabem responder	18%	



37- Você se sente protegido dentro instituto? (integridade física)

Sempre	13%	} 53%
Quase sempre	40%	
Raramente	23%	} 44%
Nunca	21%	
Não sabem responder	3%	



ANÁLISE:

Esse item é o campeão absoluto de sugestões e reclamações. Houveram no total 70 sugestões. O segundo lugar tem 25 sugestões, para se ter uma noção de como as pessoas participaram. Existe uma fala que se repete muito, referente às instalações, que são cinzentas, frias no sentido de aproximação das pessoas, barulhentas no que se refere aos corredores e mal iluminadas. Quando analisamos a influência que o meio físico tem no comportamento, inferimos que talvez esta seja a porta de entrada para modificações que podem refletir no trabalho e no clima organizacional. Há bastante tempo os programas de qualidade, todos, incluíram o ambiente físico como fator de qualidade e integração. Hoje não se fala em qualidade sem se mencionar o ambiente da qualidade. Já é consenso que o ambiente é fator de saúde e motivação. Quanto às perguntas, vamos encontrar de novo a divisão meio a meio evidenciada nas variáveis anteriores, o que nos remete à divisão já mencionada. Se considerarmos o ponto em que a pesquisa trata da satisfação plena, veremos que ela é baixa com referência a limpeza, 15% e 8%. Esse índice comparado com as sugestões pode conduzir à observação de que aqui está uma oportunidade de melhoria estratégica. À pergunta se o ambiente físico é agradável, discordam em parte ou inteiramente 54%. Considerando que o instituto está cercado de árvores e se localiza em um campus bastante agradável, esse dado torna-se mais significativo.

As condições de salubridade são muito questionadas e na pergunta, 58% diz que raramente ou nunca atendem aos requisitos exigidos por lei, contra 24% que responde sempre ou quase sempre. Como essa é uma questão técnica e legal deve ser avaliada e esclarecida aos funcionários.

As sugestões se concentram em:

- Estrutura física feia e fria;
- Banheiros que necessitam de melhor limpeza;
- Barulho nos corredores;
- Falta de segurança contra incêndios;

- Auditórios ruins, com mofo, muito mofo, sem manutenção da ventilação;
- Limpeza dos laboratórios.

Variável 3: Comunicação

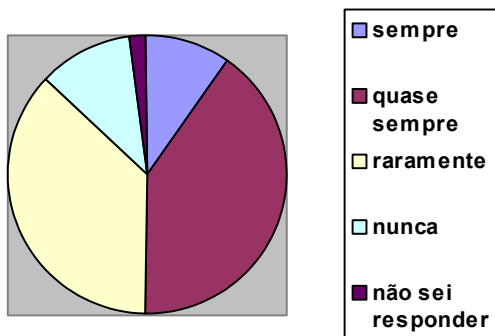
Perguntas:

1. As informações sobre o que está acontecendo no instituto são repassadas?
2. Você se considera bem informado sobre o que se passa em seu instituto?
3. A direção da unidade comunica bem aos servidores as informações de interesse geral?
4. As diretrizes de trabalho no ICB são comunicadas, assim como direitos e deveres do servidor público?
5. Existem ferramentas adequadas de comunicação no instituto?

TABULAÇÃO

14- As informações sobre o que está acontecendo no instituto são repassadas?

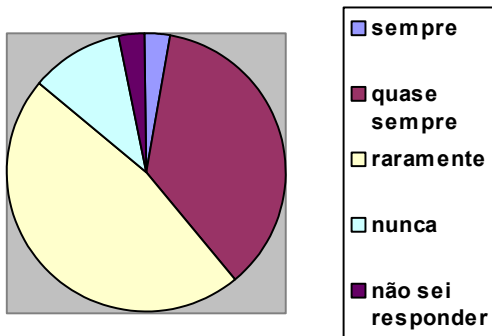
Sempre	10%	} 50%
Quase sempre	40%	
Raramente	37%	} 48%
Nunca	11%	
Não sabem responder	2%	



35- Você se considera bem informado sobre o que se passa em seu instituto?

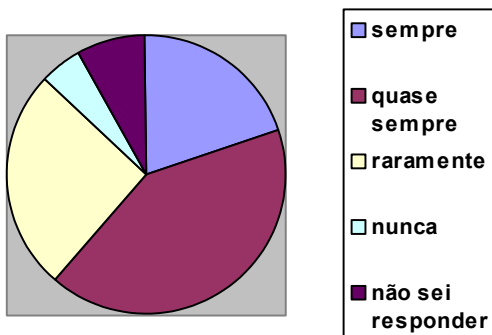
Sempre	3%	} 39%
Quase sempre	36%	
Raramente	47%	} 58%
Nunca	11%	

Não sabem responder 3%



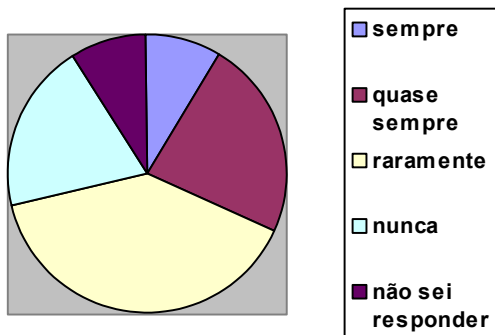
23- A direção da unidade comunica bem aos servidores as informações de interesse geral:

Sempre	20%	}	61%
Quase sempre	41%		
Raramente	26%	}	31%
Nunca	5%		
Não sabem responder	8%		



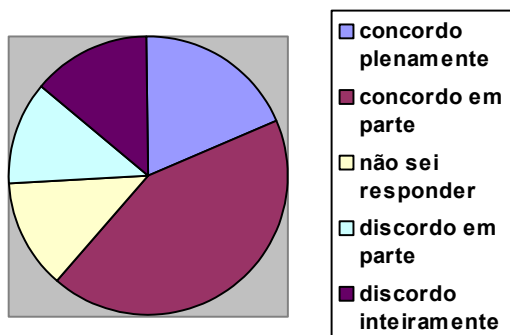
26- As diretrizes de trabalho no ICB são comunicadas, assim como direitos e deveres do servidor público:

Sempre	9%	}	32%
Quase sempre	23%		
Raramente	39%	}	59%
Nunca	20%		
Não sabem responder	9%		



28- Existem ferramentas adequadas de comunicação no instituto:

Concordo plenamente	19%	} 61%
Concordo em parte	42%	
Não sei responder	13%	} 26%
Discordo em parte	12%	
Discordo inteiramente	14%	



ANÁLISE

Nessa variável vemos ainda mais nitidamente a divisão e a heterogeneidade dentro do instituto. Para 50% as informações são repassadas sempre ou quase sempre e para 48% raramente ou nunca. Quando a pergunta se refere a ser bem informado 58% diz raramente ou nunca, 39% sempre ou quase sempre.

Temos uma parte significativa que sente que não tem acesso a informação e outra parte também significativa, que responde que se sente bem informada.. Como a informação influencia na participação e no poder, podemos ver uma oportunidade para diminuir esse

aparente fosso que é demonstrado na pesquisa. Aqui podemos inferir a necessidade de democratização da informação.

Nas sugestões relativas a esse item a grande maioria se refere a criar ferramentas de comunicação e a aproximação com a diretoria para se obter melhores informações e participação. Quando observamos a pergunta referente a existência de ferramentas adequadas para comunicação, 61% concorda em parte ou plenamente que existem ferramentas adequadas, 26% discorda em parte ou inteiramente. Com certeza essa variável revela que a comunicação pode ser trabalhada e vista de forma estratégica.

Variável 7: Imagem do Instituto

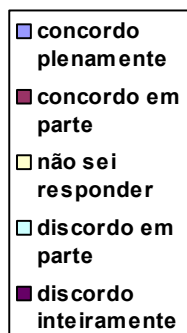
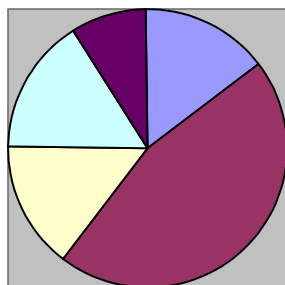
Perguntas:

1. O instituto desfruta de boa imagem junto a seus funcionários?
2. Você sente orgulho de trabalhar no ICB?

TABULAÇÃO

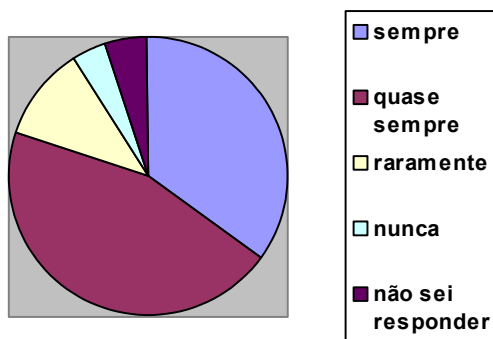
19- O instituto desfruta de boa imagem junto a seus funcionários:

Concordo plenamente	15%	} 60%
Concordo em parte	45%	
Não sei responder	15%	} 25%
Discordo em parte	16%	
Discordo inteiramente	9%	



38- Você sente orgulho de trabalhar no ICB:

Sempre	35%	} 80%
Quase sempre	45%	
Raramente	11%	} 15%
Nunca	4%	
Não sabem responder	5%	



ANÁLISE

De uma forma geral o instituto tem uma imagem positiva junto a seus funcionários, 45% diz concordar em parte, 15% plenamente, com essa afirmativa, totalizando 60%. Discordam em parte 16%, e 9% discordam inteiramente. Quando perguntados se sentem orgulho de trabalhar no ICB, 80% responde que sempre ou quase sempre, 11% raramente e 4% nunca.

Isso de forma geral vem fechar com as variáveis de realização pessoal e profissional, de gestão e de relacionamento. Existe uma percepção favorável do instituto pela maioria.

CONCLUSÃO

Correlacionando as variáveis da pesquisa podemos obter informações importantes e fazer sínteses úteis e que podem apontar caminhos. De forma geral, a pesquisa demonstra

que grande parte das pessoas, a maioria, se sente realizada e tem orgulho de trabalhar no Instituto.

Porém temos que destacar a existência de duas realidades diferentes, que em alguns momentos se encontram, mas que muitas vezes ficam evidenciadas como bastantes distintas uma da outra. Temos uma parte com um índice de satisfação alto, com bom nível informação, participação e gerenciamento. Outra parte com índice de insatisfação alto, sentindo-se alijada e o gerenciamento distante.

É importante então trabalhar a integração dessas duas realidades, sendo que podemos aproveitar a pesquisa para indicar soluções.

A primeira variável a indicar uma direção para ajuda nesse sentido é relativa ao ambiente físico. As sugestões apontam para se fazer do local de trabalho um local de integração e alegria. Cores, código de posturas e convivência são algumas das sugestões.

No relacionamento, uma maior integração entre os departamentos.

Na gestão, uma padronização, o estabelecimento de princípios e estilo a ser treinado e difundido, pode fazer com que os índices positivos aumentem.

É importante valorizar os dados positivos da intuição e divulgá-los. É muito importante que as áreas melhor desenvolvidas em algumas variáveis assumam a posição de liderança, ajudando no estabelecimento de um contágio positivo. Existe uma grande massa de pessoas que se sentem bem no Instituto.

É importante também ter um canal de comunicação e atendimento aos funcionários insatisfeitos, proporcionando-lhes condições de lidar com suas dificuldades e evitando o adoecimento.

Trabalhar a comunicação e democratizá-la também pode ser uma das formas de integração das diferenças. As pessoas se sentem valorizadas se participam, e nisso a informação é essencial. Da mesma forma, a divulgação de diretrizes, princípios e metas contribuem para uma sensação de unidade.

A implementação de um programa de treinamento e carreira, formais e sistemáticos também aparece como oportunidade de melhoria.

O Instituto tem uma boa imagem junto aos seus funcionários e uma grande maioria gosta de trabalhar nele, o que deve ser visto como um patrimônio e deve ser preservado e aprimorado.

Criar ferramentas, padronizar a gestão, aprimorar a comunicação, o ambiente físico, a integração e o relacionamento entre os setores são formas de aumentar esse patrimônio.

A instituição tem uma vocação para pessoas e deve sempre aperfeiçoá-la, pois são sempre as pessoas que fazem a instituição.