



AUTARQUIA ASSOCIADA À UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

**VALIDAÇÃO DE INSTRUMENTO PARA DIAGNÓSTICO E
ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL A PARTIR DA
SÉRIE HISTÓRICA DE APLICAÇÃO NO IPEN**

ANA CLAUDIA MARTINELLI FEHER

**Dissertação apresentada como parte
dos requisitos para obtenção do Grau
de Mestre em Ciências na Área de
Tecnologia Nuclear - Aplicações.**

**Orientadora:
Dra. Ana Cristina Limongi-França**

**São Paulo
2003**

INSTITUTO DE PESQUISAS ENERGÉTICAS E NUCLEARES
Autarquia associada à Universidade de São Paulo

**VALIDAÇÃO DE INSTRUMENTO PARA DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DO CLIMA
ORGANIZACIONAL A PARTIR DA SÉRIE HISTÓRICA DE APLICAÇÃO NO
IPEN**

ANA CLAUDIA MARTINELLI FEHER

**Dissertação apresentada como parte
dos requisitos para obtenção do Grau
de Mestre em Ciências na Área de
Tecnologia Nuclear – Ênfase em
Gestão**

**Orientador:
Dra. Ana Cristina Limongi-França**

**SÃO PAULO
2003**

INSTITUTO DE PESQUISAS ENERGÉTICAS E NUCLEARES
Autarquia associada à Universidade de São Paulo

**VALIDAÇÃO DE INSTRUMENTO PARA DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DO CLIMA
ORGANIZACIONAL A PARTIR DA SÉRIE HISTÓRICA DE APLICAÇÃO NO
IPEN**

ANA CLAUDIA MARTINELLI FEHER



**Dissertação apresentada como parte
dos requisitos para obtenção do Grau
de Mestre em Ciências na Área de
Tecnologia Nuclear – Ênfase em
Gestão**

**Orientador:
Dra. Ana Cristina Limongi-França**

**SÃO PAULO
2003**

**Ao meu marido e filhas,
Anselmo, Giovanna e Pietra, por
serem quem são: nada mais, nada
menos.**

Agradecimentos

Àqueles com quem aprendi e em quem encontrei apoio durante esta trajetória:

Ana Cristina,
Lúcia,
Edson,
Desirée,
André,
Celso,
Fátima,
Ieda,
Magali,
Nelson,
Rose,
Waldir,
Káthia,
Letícia,
Joel,
Élide,
Ana Maria,
Fernando,
Ilze,
Vera,
Anselmo,
Deus.
Muito Obrigada.

VALIDAÇÃO DE INSTRUMENTO PARA DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL A PARTIR DA SÉRIE HISTÓRICA DE APLICAÇÃO NO IPEN

Ana Claudia Martinelli Feher

RESUMO

Baseando-se no princípio de que as percepções individuais determinam os comportamentos das pessoas, os diagnósticos de clima organizacional têm sido reconhecidos por vários pesquisadores como instrumentos valiosos para administradores, pois à medida que apresenta as percepções das pessoas diante de variáveis organizacionais, fornecem subsídios para planejamentos futuros. Este estudo de natureza prática envolve fases de levantamento de percepções, análise de resultados e devolução desses resultados às partes interessadas. Apresenta a série histórica de diagnóstico de clima organizacional no Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares (IPEN), realizado através de questionário de auto-percepção e auto-preenchível em uma escala de cinco opiniões, que foi construído com base nas dimensões identificadas e ratificadas por uma amostra de funcionários como sendo as dimensões formadoras do clima organizacional do IPEN mais relevantes. Os dados utilizados foram levantados em três momentos - 1999, 2000 e 2002 - com amostras espontâneas superiores a 50% da população do IPEN. As análises foram feitas conforme os índices de satisfação geral, conforme a satisfação apresentada pelos funcionários diante das 13 dimensões pesquisadas, bem como sobre suas opiniões para cada variável formadora das dimensões. Os resultados apresentaram índices de satisfação diferenciados para cada dimensão em cada um dos anos acima mencionados, e índices gerais de satisfação progressivamente crescentes, que se infere neste estudo serem resultantes das intervenções efetuadas pelos dirigentes do IPEN, com base nos diagnósticos realizados. Constata-se também que ainda há possibilidades de melhorias.

VALIDAÇÃO DE INSTRUMENTO PARA DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL A PARTIR DA SÉRIE HISTÓRICA DE APLICAÇÃO NO IPEN

Ana Claudia Martinelli Feher

ABSTRACT

Based on the principle that the individual perceptions determine the people's behaviors, the diagnoses of organizational climate have been recognized by several researchers as valuable instruments for administrators, since it presents the people's perceptions before organizational variables while supplying subsidies for future plannings. This study of case has a practical nature because involves phases of perceptions survey, analysis of results and return of those results to the interested parties. It presents the historical series of diagnosis of organizational climate in the Institute of Energetic and nuclear Research (IPEN), accomplished through a self-perception questionnaire, self-filled in a five-opinion scale, which was built based on the dimensions that were identified and ratified by a sample group of employees as being the most relevant dimensions that give raise to the organizational climate of the IPEN. The used data were obtained in three moments - 1999, 2000 and 2002 – with spontaneous samples superior to 50% of the IPEN's population. The analyses were made according to the indexes of general satisfaction, according to the satisfaction presented by the employees before the 13 researched dimensions, as well as on their opinions for each variable that has given raise to the dimensions. The results presented differentiated satisfaction indexes for each dimension in each of the years mentioned above, and general indexes of satisfaction growing progressively, what it is inferred in this study to be result of the interventions made by the leaders of the IPEN, which were based on the diagnoses carried out. It is also verified that there are still possibilities of improvements.

VALIDAÇÃO DE INSTRUMENTO PARA DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL A PARTIR DA SÉRIE HISTÓRICA DE APLICAÇÃO NO IPEN

Ana Claudia Martinelli Feher

RESUMEN

Basando se en el principio de que las percepciones individuales determinan los comportamientos de las personas, los diagnósticos del clima organizacional han sido reconocidos por varios investigadores como instrumentos valiosos para administradores, pues a la medida que presenta las percepciones de las personas delante de variables organizacionales, suministran subsidios para planificaciones futuras. Este estudio de naturaleza práctica envuelve fases de levantamiento de percepciones, análisis de resultados y devolución de esos resultados a los interesados. Presenta la serie histórica de diagnóstico de clima organizacional en Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares (IPEN), realizado a través de cuestionario de auto percepción y auto rellenable en una graduación de cinco opiniones, construido con base en las dimensiones identificadas y ratificadas por una muestra de funcionarios como siendo las dimensiones formadoras del clima organizacional de IPEN más relevantes. Los datos utilizados fueron levantados en tres momentos - 1999, 2000 y 2002 - con muestras espontáneas superiores a 50% de la población de IPEN. Las análisis fueran hechas de acuerdo a los índices de satisfacción general, conforme la satisfacción presentada por los funcionarios delante de las 13 dimensiones investigadas, bien como sobre sus opiniones para cada variable formadora de las dimensiones. Los resultados presentaran índices de satisfacciones diferenciados para cada dimensión en cada uno de los años y índices generales de satisfacción progresivamente crecientes, que se infiere en este estudio seran resultantes de las intervenciones efectuadas por los dirigentes de IPEN, con base en los diagnósticos realizados. Se constata también que aun hay posibilidades de mejorías.

SUMÁRIO

	Página
1 INTRODUÇÃO	14
2 FUNDAMENTAÇÃO CONCEITUAL	18
2.1 Introdução.....	18
2.2 Revisão Internacional.....	18
2.3 Autores Brasileiros	36
2.4 Produção Científica no tema: estado da arte.....	41
3 METODOLOGIA.....	44
3.1 Problema de Pesquisa.....	44
3.2 Objetivos.....	45
3.2.1 Objetivo Geral	45
3.2.2 Objetivos Específicos.....	46
3.3 Método.....	46
3.4 Campo de realização da pesquisa	47
3.5 Procedimentos Metodológicos.....	55
3.5.1 Identificação das dimensões e variáveis do clima.....	55
3.5.2 Definições das dimensões identificadas	57
3.5.3 Instrumento de pesquisa.....	59
3.5.4 Pré-teste	61
3.5.5 Distribuição e Aplicação dos questionários.....	61
3.5.6 População e amostra	62
3.5.7 Análise dos dados.....	62
3.5.8 Divulgação dos Resultados.....	65
3.5.9 Planos de Ação.....	65
3.5.10 Frequência de aplicação da pesquisa.....	66
4 RESULTADOS.....	67
4.1 Atitudes por Dimensão em cada edição da pesquisa.....	68
4.1.1 Avaliação de Desempenho	68
4.1.2 A Questão Social (Benefícios)	70
4.1.3 Critério de Escolha de Chefias.....	72
4.1.4 Estilo de Chefia.....	74
4.1.5 Satisfação com a Chefia	76
4.1.6 Comunicação	78

4.1.7	Estrutura Organizacional.....	80
4.1.8	Integração entre as áreas	83
4.1.9	Missão do IPEN	85
4.1.10	Definição de Objetivos.....	87
4.1.11	Planejamento	89
4.1.12	Realização Profissional e Reconhecimento	91
4.1.13	Prestação de Serviço pela Administração e Infra-Estrutura (Importação, Compras, Recursos Humanos, Informática, Oficina e Manutenção Predial)	93
4.2	Resultados das Questões Abertas	95
4.2.1	Questão Aberta da Pesquisa de 1999	95
4.2.2	Questão Aberta da Pesquisa de 2000	97
4.2.3	Questão Aberta da Pesquisa de 2002	99
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	101
	ANEXO A - COMUNICADO DE DIVULGAÇÃO DE 1999.....	104
	ANEXO B - COMUNICADO DE DIVULGAÇÃO DE 2000.....	106
	ANEXO C - COMUNICADO DE DIVULGAÇÃO DE 2002.....	108
	ANEXO D - PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL 1999	109
	ANEXO E - PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2000	114
	ANEXO F - PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2002.....	119
	ANEXO G - RESULTADO DA PESQUISA DE CLIMA - 1999	124
	ANEXO H - RESULTADO DA PESQUISA DE CLIMA - 2000	128
	ANEXO I - RESULTADO DA PESQUISA DE CLIMA - 2002.....	132
	ANEXO J - COMUNICADO IPEN – SUGESTÕES DE MELHORIA - 1999	136
	ANEXO K - FORMULÁRIO “VOCÊ É O CLIMA”	146
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	147

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 3.1 – Organograma do IPEN.....	51
Figura 4.1 - Freqüência de População e Amostra por ano.....	68
Figura 4.2 - Freqüência de atitudes – Avaliação de Desempenho.....	68
Figura 4.3 - Freqüência de atitudes – Benefícios.....	70
Figura 4.4 - Freqüência de atitudes – Escolha de Chefias.....	72
Figura 4.5 - Freqüência de atitudes – Estilo de Chefia	74
Figura 4.6 - Freqüência de atitudes – Satisfação com a Chefia.....	76
Figura 4.7 - Freqüência de atitudes – Comunicação.....	78
Figura 4.8 - Freqüência de atitudes – Estrutura Organizacional	81
Figura 4.9 - Freqüência de atitudes – Integração entre as áreas.....	83
Figura 4.10 - Freqüência de atitudes – Missão do IPEN.....	85
Figura 4.11 - Freqüência de atitudes – Definição de Objetivos.....	87
Figura 4.12 - Freqüência de atitudes – Planejamento.....	89
Figura 4.13 - Freqüência de atitudes – Realização e Reconhecimento	91
Figura 4.14 - Freqüência de atitudes – Serviços da Administração e Infra-Estrutura	93
Figura 5.1 – Evolução da Satisfação das Dimensões.....	101

LISTA DE TABELAS

	Página
Tabela 4.1 - Frequência de opinião – Variável 1.....	69
Tabela 4.2 - Frequência de opinião – Variável 2.....	69
Tabela 4.3 - Frequência de opinião – Variável 3.....	69
Tabela 4.4 - Frequência de opinião – Variável 4.....	69
Tabela 4.5 - Frequência de opinião – Variável 5.....	69
Tabela 4.6 - Frequência de opinião – Variável 6.....	70
Tabela 4.7 - Frequência de opinião – Variável 7.....	71
Tabela 4.8 - Frequência de opinião – Variável 8.....	71
Tabela 4.9 - Frequência de opinião – Variável 9.....	71
Tabela 4.10 - Frequência de opinião – Variável 10.....	71
Tabela 4.11 - Frequência de opinião – Variável 11.....	72
Tabela 4.12 - Frequência de opinião – Variável 12.....	73
Tabela 4.13 - Frequência de opinião – Variável 13.....	73
Tabela 4.14 - Frequência de opinião – Variável 14.....	73
Tabela 4.15 - Frequência de opinião – Variável 15.....	73
Tabela 4.16 - Frequência de opinião – Variável 16.....	74
Tabela 4.17 - Frequência de opinião – Variável 17.....	75
Tabela 4.18 - Frequência de opinião – Variável 18.....	75
Tabela 4.19 - Frequência de opinião – Variável 19.....	75
Tabela 4.20 - Frequência de opinião – Variável 20.....	75
Tabela 4.21 - Frequência de opinião – Variável 21.....	76
Tabela 4.22 - Frequência de opinião – Variável 22.....	77
Tabela 4.23 - Frequência de opinião – Variável 23.....	77
Tabela 4.24 - Frequência de opinião – Variável 24.....	77
Tabela 4.25 - Frequência de opinião – Variável 25.....	77
Tabela 4.26 - Frequência de opinião – Variável 26.....	78
Tabela 4.27 - Frequência de opinião – Variável 27.....	78
Tabela 4.28 - Frequência de opinião – Variável 28.....	79
Tabela 4.29 - Frequência de opinião – Variável 29.....	79
Tabela 4.30 - Frequência de opinião – Variável 30.....	79
Tabela 4.31 - Frequência de opinião – Variável 31.....	79
Tabela 4.32 - Frequência de opinião – Variável 32.....	79

Tabela 4.33 - Frequência de opinião – Variável 33.....	80
Tabela 4.34 - Frequência de opinião – Variável 34.....	81
Tabela 4.35 - Frequência de opinião – Variável 35.....	81
Tabela 4.36 - Frequência de opinião – Variável 36.....	81
Tabela 4.37 - Frequência de opinião – Variável 37.....	82
Tabela 4.38 - Frequência de opinião – Variável 38.....	82
Tabela 4.39 - Frequência de opinião – Variável 39.....	82
Tabela 4.40 - Frequência de opinião – Variável 40.....	83
Tabela 4.41 - Frequência de opinião – Variável 41.....	84
Tabela 4.42 - Frequência de opinião – Variável 42.....	84
Tabela 4.43 - Frequência de opinião – Variável 43.....	84
Tabela 4.44 - Frequência de opinião – Variável 44.....	84
Tabela 4.45 - Frequência de opinião – Variável 45.....	85
Tabela 4.46 - Frequência de opinião – Variável 46.....	86
Tabela 4.47 - Frequência de opinião – Variável 47.....	86
Tabela 4.48 - Frequência de opinião – Variável 48.....	86
Tabela 4.49 - Frequência de opinião – Variável 49.....	86
Tabela 4.50 - Frequência de opinião – Variável 50.....	87
Tabela 4.51 - Frequência de opinião – Variável 51.....	88
Tabela 4.52 - Frequência de opinião – Variável 52.....	88
Tabela 4.53 - Frequência de opinião – Variável 53.....	88
Tabela 4.54 - Frequência de opinião – Variável 54.....	88
Tabela 4.55 - Frequência de opinião – Variável 55.....	89
Tabela 4.56 - Frequência de opinião – Variável 56.....	90
Tabela 4.57 - Frequência de opinião – Variável 57.....	90
Tabela 4.58 - Frequência de opinião – Variável 58.....	90
Tabela 4.59 - Frequência de opinião – Variável 59.....	90
Tabela 4.60 - Frequência de opinião – Variável 60.....	91
Tabela 4.61 - Frequência de opinião – Variável 61.....	92
Tabela 4.62 - Frequência de opinião – Variável 62.....	92
Tabela 4.63 - Frequência de opinião – Variável 63.....	92
Tabela 4.64 - Frequência de opinião – Variável 64.....	92
Tabela 4.65 - Frequência de opinião – Variável 65.....	92
Tabela 4.66 - Frequência de opinião – Variável 66.....	94

Tabela 4.67 - Frequência de opinião – Variável 67.....	94
Tabela 4.68 - Frequência de opinião – Variável 68.....	94
Tabela 4.69 - Frequência de opinião – Variável 69.....	94
Tabela 4.70 - Frequência de opinião – Variável 70.....	94
Tabela 5.1 – Evolução na Avaliação das Dimensões	101

1 INTRODUÇÃO

“Nós estamos hoje em um período em que o desenvolvimento de teoria dentro das ciências sociais permitirá inovações que são no momento inconcebíveis. Entre estas mudanças dramáticas estarão a organização e administração de empreendimentos econômicos. As capacidades do ser humano comum para criatividade, para crescimento, para colaboração, para produtividade (no sentido mais amplo) serão muito maiores do que nós reconhecemos. Se nós não destruímos a vida neste planeta antes de descobirmos como tornar possível para homem utilizar as suas habilidades para criar um mundo no qual ele possa viver em paz, é possível que a próxima metade do século traga as mudanças sociais mais dramáticas na história humana. Eu acredito que o empreendimento industrial é um microcosmo dentro do qual as bases destas mudanças sociais serão inventadas, testadas e refinadas. Como Peter Drucker apontou, o empreendimento industrial moderno e grande, é por si só uma invenção social de grande importância histórica. Infelizmente já está obsoleto. Em sua forma presente não é simplesmente um meio adequado para satisfazer as exigências econômicas futuras da sociedade. A dificuldade fundamental é que nós não tenhamos ainda aprendido o bastante sobre organizar e administrar os recursos humanos dos empreendimentos. Felizmente, um número crescente de gerentes reconhece a insuficiência dos métodos presentes. Neste reconhecimento repousa a esperança do futuro. Administração industrial tem demonstrado sempre uma habilidade surpreendente para inovar uma vez que é persuadida da oportunidade para fazê-lo”. (Douglas McGregor – 1960)

Apesar da Administração ser tão velha quanto a História, a Administração Científica, como ficou conhecida, é basicamente um fenômeno do século 20. As escolas do pensamento administrativo, ao longo de seu primeiro século, têm passado por diferentes influências, como das ciências sociais, principalmente da Psicologia e da Sociologia, e também por vários enfoques ou sejam, voltadas às tarefas, estrutura, ambiente, tecnologia ou pessoas. Tais abordagens de influência e enfoques vêm auxiliando a Administração a encontrar respostas aos desafios e novas situações que surgem de tempos em tempos, tanto no ambiente interno quanto externos às organizações.

Para se chegar a uma decisão correta, ou mais satisfatória, à cerca de um problema enfrentado, o administrador deve buscar as informações mais relevantes que subsidiem a análise do problema e tomada de decisão.

Várias são as fontes onde um administrador pode buscar informações, mas no âmbito interno de sua organização, o conhecimento do clima organizacional constitui-se numa das mais importantes fontes, pois “fornecem um diagnóstico geral da empresa, bem como indicações de áreas carentes de uma atenção especial” (Souza, 1982).

LaFollette (1975) aborda a importância do assunto, comparando o clima meteorológico com o clima organizacional, mostrando algumas de suas semelhanças e diferenças, afirma que o meio interno das organizações é tão diferente quanto o meio atmosférico que as cerca, em qualquer região do planeta que se localizem. O meio interno das organizações também é conhecido como “clima” – clima organizacional.

“Administradores e gerentes estão bem cientes de que o clima atmosférico pode afetar, e afeta, grandemente suas organizações. Muitas organizações têm sido destruídas, total ou parcialmente, por distúrbios climáticos tais como inundações, furacões, etc. O clima organizacional também afeta a organizações e poderá ser potencialmente tão devastador para sua sobrevivência como o clima atmosférico. Entretanto, os dois tipos de clima não atingem os mesmos recursos da organização. Enquanto o clima atmosférico age principalmente sobre os recursos físicos, o clima organizacional atua sobre os seus recursos humanos”. Afirma ainda que os problemas com pessoal têm sido, e sempre serão, os problemas mais difíceis que as chefias terão que enfrentar e que para lidar com esta situação, enfrentada diariamente, será necessária a compreensão dos motivos que levam os indivíduos a se comportar desta ou daquela maneira.

Sbragia (1983), afirma que “o clima organizacional tem-se tornado um conceito cada vez mais importante para descrever as percepções das pessoas em relação às organizações em que trabalham. O clima é um conceito

abrangente por ser um modo de resumir numerosas percepções em um pequeno número de variáveis.”

Apesar de sua importância, Souza (1980) observa que os estudos de clima organizacional, no Brasil, têm sido negligenciados, apontando como causas a essa negligência, a dificuldade de pesquisa que o assunto oferece, tanto por ser complexo quanto porque as organizações não se dispõem a revelar seus procedimentos internos; a insipiência da pesquisa científica na área comportamental e também a resistência oferecida pelos pesquisados em responder os questionários.

Sbragia (1983) afirma também que, apesar dos vários estudos sobre clima organizacional já realizados, poucos deles voltaram-se a organizações engajadas em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), dedicadas à inovação científica e tecnológica. O estudo de clima revela-se num aspecto muito relevante em tais organizações, constituídas principalmente por Centros Tecnológicos de empresas industriais, Universidades e Instituições de Pesquisa, uma vez que nelas o ser humano tem desempenhado um papel crítico representando, às vezes mais, às vezes menos, a própria tecnologia da organização. Ou seja, “a competência técnica nas instituições de P&D situa-se muito mais ao nível do homem do que propriamente ao nível das máquinas e equipamentos”.

Dentro do contexto das instituições de pesquisa abordado por Sbragia encontra-se o Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares – IPEN, que desde 1999 vem realizando levantamentos de clima organizacional junto a seus funcionários. Este trabalho procura apresentar a experiência do IPEN frente à prática de levantamento de clima organizacional em três momentos, estabelecendo uma base para futuras pesquisas, seja por parte de estudiosos ou de profissionais, demonstrando sua relevância com a evolução nos três períodos que aconteceram. Tentará também demonstrar a prática de levantamento de clima organizacional como uma das ferramentas que possibilitam um diagnóstico para desenvolvimento organizacional, uma vez que os resultados obtidos nos levantamentos do clima fornecem elementos para decisões gerenciais e para formulação de políticas organizacionais, quando do acontecimento de intervenções nos diversos fatores pesquisados, e assim ampliando os níveis de

satisfação individual e geral dos membros da instituição, e principalmente, procurará validar a metodologia utilizada para o levantamento do clima organizacional do IPEN.

2 FUNDAMENTAÇÃO CONCEITUAL

2.1 Introdução

Não é recente a preocupação sobre as condições das pessoas nos ambientes de trabalho. Acredita-se que a abordagem humanística da Administração teve início com os estudos realizados por Mayo (1933), e Roethlisberger (1939), em Chiavenato (1981: 123), que fizeram extensas análises sobre o impacto causado pela organização industrial e pelo sistema de autoridade unilateral sobre o indivíduo. Criticaram, sobretudo, a abordagem desumana da administração científica de Taylor e seus seguidores. Maslow (1943 e 1954), em Chiavenato (1981: 83), apontou a motivação ligada às necessidades das pessoas e suas diversas hierarquias, como sendo necessidades básicas, as fisiológicas e de segurança; e as secundárias, como sendo as sociais, de estima e de auto-realização. Mudando de foco, usando uma abordagem externa, Herzberg (1959 e 1966), em Chiavenato (1981: 86), fundamenta sua teoria de motivação de comportamentos no ambiente e no trabalho do indivíduo. Hersey e Blanchard (1974) apontam os trabalhos de McGregor e Argyris para pesquisas sobre estilos de liderança e resultados, bem como sobre processos de tomadas de decisão.

A gênese do assunto geralmente gira em torno dos estudos sobre as condições humanas nos ambientes de trabalho, sobre motivação para comportamento e satisfação das pessoas. Percebe-se pela pesquisa na literatura que o assunto começou a ser tratado sob a denominação de clima organizacional a partir da década de sessenta e teve uma concentração maior de estudos e discussões na década de 70.

A seguir serão apresentadas algumas bibliografias sobre estudos de clima organizacional e relacionados ao assunto, que formarão o embasamento teórico para o desenvolvimento deste trabalho.

2.2 Revisão Internacional

Ainda sem mencionar o termo clima organizacional Likert propôs em 1961 um questionário de levantamento de características organizacionais, com 43

itens, com o intuito de diagnosticar situações de trabalho. Em 1967, Likert aperfeiçoa esse questionário com o uso de análise de correlação, passando para 51 itens distribuídos em 8 dimensões: liderança, forças motivacionais, comunicação, influência e interação, tomada de decisão, metas e diretrizes, controle e desempenho e treinamento. Sob uma nova forma de análise de resultados surgiu a proposição do Sistema 4, em que o autor identificou quatro estilos gerenciais: autoritário rígido, autoritário benevolente, participativo deliberativo e participativo grupal. Identificou ainda algumas considerações relacionadas à metodologia de aplicação de seu questionário:

1. considerou que o uso de títulos na escala de respostas influenciava os respondentes;
2. considerou o que chamou de conjunto de respostas, ou seja, a escala que apresenta o mesmo relacionamento de direção para as respostas, desenvolvendo no respondente a tendência de colocar sua resposta mais ou menos no mesmo posto da escala e
3. o número elevado de alternativas existentes para respostas.

Forehand e Gilmer (1964: 362), definiram clima organizacional como:
“... o conjunto de características que descrevem uma organização e que: a) distingue uma organização da outra; b) mantém-se de certa forma permanente e c) influencia o comportamento dos indivíduos na organização”.

Definiram também os fatores formadores de clima com o intuito de provocar discussões sobre as características das variáveis organizacionais que podem ser especificadas e medidas através da pesquisa científica. Eles propuseram um conjunto de cinco fatores que deveriam ter papel particularmente importante na determinação do clima organizacional: tamanho e configuração da estrutura organizacional, padrões de liderança, redes de comunicação, objetivos organizacionais e processos de tomada de decisão.

Litwin e Stringer (1968: 188), em Lafollette (1975: 377), conceituaram clima organizacional como:

"Um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas".

A linha de pesquisa desses autores originou-se das proposições de outro autor, Koffka (1935), que fazia distinção entre ambiente geográfico e comportamental, sendo o geográfico compreendido pelo ambiente físico e social, e o comportamental, pelo ambiente percebido e reagido pelos sujeitos.

Tagiuri (1968), em Santos (1983: 9), definiu clima organizacional como:

"Uma qualidade relativamente permanente do ambiente interno da organização que: a) é percebido pelos seus membros; b) influencia seu comportamento e c) pode ser descrito em termos de valores de um conjunto de características (ou atributos) da organização".

O autor, contrário ao conceito de clima organizacional formulado por Forehand e Gilmer, afirmou que tal definição focava muito a organização como um todo, deixando as percepções dos membros da organização numa perspectiva secundária. Afirmou ainda que era necessário fortalecer a idéia de que clima organizacional implica em que o ambiente devia ser interpretado pelos membros da organização.

Friedlander e Margulies (1969) pesquisaram os impactos do clima organizacional e valores individuais sobre a satisfação no trabalho com 95 empregados de uma organização de pesquisa e desenvolvimento.

Para levantamento do clima realizaram revisão no questionário criado por de Halpin e Crofts (1963) – *Organizational Climate Description Questionnaire* (OCDQ), que foi desenvolvido inicialmente para ser aplicado em organizações escolares públicas. O questionário apresentava oito variáveis de clima, onde as quatro primeiras descreviam o comportamento do subordinado e as outras quatro relacionavam-se ao comportamento do líder. Após revisão, o questionário ficou composto por 64 afirmativas. Para resposta foi usada uma escala do tipo Likert, com 7 pontos, onde cada respondente identificava concorda ou discorda, parcial

ou totalmente, de cada afirmação. As variáveis do OCDQ revisado e seus itens são apontados a seguir:

Variáveis	Nº de Itens
1. Falta de entrosamento - refere-se ao empregado que não está entrosado com as tarefas que devem ser realizadas no grupo.	10
2. Obstáculo- descreve um empregado que sente que está sobrecarregado e ocupado com atividades de rotina.	6
3. Espírito – refere-se ao empregado que sente que suas necessidades sociais estão sendo preenchidas ao mesmo tempo em que experimenta um sentimento de realização no trabalho. É a dimensão da moral do empregado.	10
4. Amizade – refere-se no atendimento das necessidades sociais do empregado, relações de amizade, sem estar necessariamente relacionado ao sentimento de realização no trabalho.	7
5. Distância – descreve a distância entre o superior e o empregado, isto é, o comportamento formal do superior comparado com o seu comportamento informal.	9
6. Produção – refere-se à supervisão “cerrada” por parte do administrador.	7
7. Estímulo - o supervisor demonstra, através de um comportamento orientado para a tarefa, o desejo de motivar o empregado a realizar o trabalho.	9
8. Consideração - refere-se ao supervisor que considera o empregado como pessoa humana.	6

Para avaliar as variáveis de satisfação e valor do trabalho, o questionário utilizado apresentava 16 itens agrupados em três dimensões de medida: relacionamentos interpessoais (7 itens), auto-realização com o trabalho (5 itens) e oportunidades de crescimento e reconhecimento (4 itens). As respostas foram dadas em uma escala Likert de cinco pontos.

Friedlander e Margulies afirmaram que os resultados do estudo indicaram que o clima organizacional era um determinante significante da satisfação individual.

Campbell e co-autores (1970), em Santos, realizaram estudo com intuito de identificar quatro fatores que deveriam caracterizar variáveis comuns em qualquer instrumento de clima. Neste estudo os autores sugerem as seguintes dimensões:

1. Autonomia individual: abordando as variáveis independência, responsabilidade individual, e oportunidade para iniciativa pessoal e tomada de decisões.
2. Grau de estrutura: grau em que os objetivos e métodos para a realização do trabalho são estabelecidos e comunicados ao subordinado pelo gerente.
3. Orientação para recompensas: abordando os fatores satisfação geral, promoção, recompensa e auto-realização.
4. Consideração, calor e apoio – abordando fatores como amizade, apoio, treinamento e suporte administrativo.

Para os autores, clima organizacional foi definido como:

“...um conjunto de atributos específicos de uma organização em particular, que pode ser influenciado pela forma como esta organização lida com seus membros e seu ambiente. Para cada indivíduo dentro da organização, o clima assume a forma de um conjunto de atitudes e expectativas estáticas (tal como o grau de autonomia), como variáveis comportamentais de resultado ou eventos de saída”.

Percebe-se na definição de Campbell uma abordagem mais organizacional, contrária à de outros autores, que sugerem que o clima organizacional tenha abordagem mais voltada às percepções individuais.

Payne e Pheysey (1971) realizaram revisão no índice de clima organizacional (OCI) de Stern (1970). Com a revisão, o questionário passou de 300 itens para 254, os quais foram agrupados em 24 tipos conceitos, que por sua vez foram agrupados em seis variáveis. A resposta a cada item era feita por opções “verdadeiro” ou “falso”. Foi aplicado em 120 administradores.

Após análise estatística os autores concluíram que a ferramenta era útil para análise de clima organizacional de empresas, recebendo assim nova denominação BOCI – *Business Organizational Climate Index*; que apresentava um grau de validade razoável e relevância prática e teórica. As variáveis do Índice

de Clima Organizacional de Payne e Pheysey (BOCI) são apresentadas no quadro a seguir:

Variáveis:	Nº de itens
I. Autoridade:	
1. Distância Psicológica do Líder	12
2. Questionamento de Autoridade	98
3. Igualdade	6
4. Participação do Empregado	10
II. Restrição:	
5. Mentalidade Aberta	10
6. Controle Emocional	11
7. Segurança Física	5
III. Interesse pelo Trabalho:	
8. Orientação Prática	10
9. Orientação Futura	7
10. Orientação Técnica e científica	8
11. Orientação Intelectual	11
12. Mudança no Trabalho	11
13. Orientação para Tarefa	9
14. Empenho	20
IV. Relações Pessoais:	
15. Altruísmo	7
16. Sociabilidade	18
17. Conflitos	10
18. Uniformidade	5
V. Rotina:	
19. Orientação para Regras	8
20. Eficiência Administrativa	20
21. Convencionalidade	14
22. Prontidão para Inovar	10
23. Versatilidade do Ambiente Físico	7
VI. Comunidade:	
24. Orientação para a Comunidade	16
TOTAL	254

Schneider (1972) realizou pesquisa de clima organizacional para identificar as preferências e expectativas de novos agentes de seguros em

relação ao clima. O autor compara os resultados deste estudo com os de um estudo semelhante realizado em 1970 por Schneider e Bartlett. O instrumento usado em ambos estudos tinha seis dimensões, as quais eram comuns a outros pesquisadores, tais como Campbell e colaboradores, conforme citado pelo autor e de quem tomou as descrições:

1. apoio administrativo: refere-se ao interesse ativo dos gerentes no progresso de seus agentes;
2. estrutura administrativa: refere-se ao gerente que oriente seus agentes a aderirem ao orçamento, estejam esclarecidos sobre as vendas e abertura de novos clientes;
3. preocupação com novos empregados: a maioria dos itens está voltada à seleção, orientação e treinamento do novo agente ;
4. independência dos agentes: estes itens descrevem agentes que pretendem abrir seus próprios negócios e que não dão muita atenção ao gerenciamento;
5. conflitos internos: refere-se a grupos de agente que não aceitam a autoridade gerencial, e
6. satisfação geral: refere-se ao grau que os patrocinadores da agência marcam encontros sociais e os agentes expressam sua satisfação com as atividades da agência e dos gerentes.

Os resultados apontaram que as expectativas de clima dos novos agentes eram congruentes tanto com o clima percebido pelos antigos agentes quanto o percebido pelos gerentes. Levantou assim a possibilidade de que os empregados antigos, já nas entrevistas aos candidatos a novos agentes, apresentassem informações realistas sobre a agência, o que influenciaria as respostas dos novos agentes na pesquisa realizada.

House e Rizzo (1972) realizaram estudo numa grande empresa de equipamentos pesados, criando instrumento de pesquisa com 19 dimensões que foi aplicado em duas amostras de funcionários, que totalizaram 300 indivíduos. O questionário foi criado com base nas entrevistas realizadas com 65 funcionários

selecionados entre profissionais e gerentes, na revisão da literatura sobre o assunto e no arcabouço teórico da perspectiva orgânica-mecanicista de Lawrence e Lorsch (1967) e Burns e Stalker (1961), assim como na perspectiva da Teoria X e Y de McGregor (1960). O objetivo do estudo foi desenvolver e validar um questionário de descrição de práticas gerenciais e organizacionais. Para isso os autores adaptaram a técnica de validação de Campbell e Fiske (1959), aplicando um teste de validade discriminante e três testes de validade convergente, que apontam as correlações e/ou inter-correlações das variáveis.

Após aplicação dos testes, apenas oito dimensões foram validadas:

1. Conflito e inconsistência: grau em que as políticas, procedimentos, padrões de desempenho e direções são inconsistentes ou inconsistentemente aplicadas;
2. Formalização: grau em que as práticas padrão, políticas e posição de responsabilidade são formalizadas explicitamente;
3. Consenso e clareza de objetivos: grau em que os objetivos da organização e do grupo de trabalho estão claros e acordados pelos membros do grupo de trabalho;
4. Pressão no trabalho: grau em que existe inadequação de tempo e força de trabalho para a execução de tarefas;
5. Adequação do planejamento: o grau em que os planos são vistos como adequados para a execução dos objetivos do trabalho;
6. Seleção baseada na habilidade e desempenho: grau em que os critérios de seleção se baseiam na habilidade e no desempenho em lugar de políticas, personalidade ou títulos educacionais;
7. Tolerância a erros: grau em que os erros são encarados de forma a apoiar e aprender em lugar de formas ameaçadora, punitivas ou de achar um culpado; e
8. Adequação de autoridade: grau em que a autoridade delegada é consistente com a demanda de trabalho do respondente.

Schneider e Hall (1972) em estudo realizado com 373 padres da diocese católica romana, utilizaram o seguinte conceito de clima organizacional:

“uma percepção generalizada que o indivíduo forma da organização, e que é resultante de experiências vivenciadas por eles neste ambiente...”.

Neste estudo, os autores verificaram a relação do clima no trabalho com quantidade de atividades realizadas e com a importância dessas atividades. Para o levantamento dos dados, os autores realizaram entrevistas com os padres, que descreveram os tipos de atividades realizadas diariamente. As respostas foram elencadas num questionário de Morsh (1967), modificado para este estudo, o qual levantou dados sobre a quantidade de atividades e sua importância. Os 35 itens foram respondidos na escala de 3 a 1, significando, respectivamente, acima da média, na média e abaixo da média. Para o levantamento do clima no trabalho, analisaram as entrevistas realizadas e elencaram 35 itens que estavam de acordo com a teoria de desenvolvimento de carreira de Hall, que afirmou que uma pessoa experimenta o sucesso no trabalho quando atende a 4 condições: tarefas e objetivos que representem desafios, metas determinadas autonomamente, metas ajustadas ao seu auto-conceito e autonomia para alcançar suas metas à sua própria maneira. Com os resultados os autores verificaram que o clima estava mais fortemente ligado à quantidade de atividades do que à sua importância, contrariando a teoria de Hall.

Pritchard e Karasick (1973) apresentam uma definição mais abrangente sobre clima organizacional:

“... é uma qualidade relativamente permanente do ambiente interno de uma organização distinguindo-a de outras organizações: a) que é resultante do comportamento e política dos membros da organização, especialmente da alta administração; b) que é percebido pelos membros da organização; c) que serve como base para interpretar a situação; e d) que atua como fonte de pressão para direcionar a atividade”.

Neste estudo os autores testaram os efeitos do clima organizacional sobre a satisfação no trabalho e no desempenho através de pesquisa realizada com 76 gerentes de duas empresas. Uma versão reduzida do questionário desenvolvido por Campbell e Pritchard foi usada pelos autores para este estudo, sendo que das 22 dimensões originais foram usadas 11, a saber:

1. Autonomia
2. Conflito X Cooperação
3. Relações sociais
4. Estrutura
5. Nível de recompensas
6. Dependência desempenho-recompensas
7. Motivação para realização
8. Polarização do status
9. Flexibilidade e inovação
10. Centralização de decisão
11. Apoio

Entre os resultados apresentados pelos autores destacam-se:

- a tendência para o clima organizacional estar mais fortemente relacionado com a satisfação individual no trabalho do que com o desempenho individual
- que satisfação se relaciona positivamente a percepções individuais de apoio e amizade do clima, expressos pelo modo como os empregados lidam com suas tarefas e problemas competitivas, quão bem se recompensa seus empregados e o grau de democratização alcançado na organização, e
- a afirmação de que clima parece consistir de mais do que quatro ou cinco dimensões.

Em estudo realizado com uma amostra de 499 indivíduos, Johannesson (1973) pesquisou a dependência dos fatores de clima e dos fatores de atitudes no trabalho. Foram aplicadas duas medidas de atitude no trabalho, *SRA Employee Inventory* e *Job Descriptive Index*, e 90 itens de clima organizacional agrupados em oito dimensões. Os resultados sofreram análises de *cluster*, que forneceram evidências para que o autor concluísse que satisfação no trabalho e clima organizacional são redundantes. Afirmou ainda que tal redundância provavelmente deve-se ao fato de que as percepções descritivas das situações de trabalho serem tanto usadas como índices de satisfação no trabalho como descrições de clima organizacional. Como métodos alternativos para avaliação da qualidade do ambiente organizacional, sugere o uso de medidas objetivas, de dimensões estruturais, tais como a quantidade de regras formais, taxas de trabalhadores e gerentes, etc., bem como a utilização de observador não-participante, que seria treinado para observar e registrar críticas entre os membros da organização.

Um vasto estudo na literatura de clima organizacional foi realizado por Hellriegel e Slocum (1974), que levantaram algumas inconsistências, a saber:

- se clima organizacional se referia a atributos da organização ou das pessoas;
- se as medidas deveriam ser objetivas ou subjetivas;
- a comum superposição de clima e satisfação no trabalho;
- o entendimento de clima organizacional como variável dependente, interveniente, independente ou interativa, não sendo este último tratamento abordado pelos autores no decorrer do estudo, e
- o número de dimensões nos questionários de percepção de clima variava de uma até 254, assim como variavam os conceitos.

James e Jones (1974), propõem uma reformulação do conceito a fim de diferenciar climas com abordagens individuais e clima com abordagens organizacionais. Para os autores, o termo “clima organizacional” é mais apropriado para abordagens organizacionais enquanto o termo “clima psicológico” é mais apropriado para abordagens individuais. Essa discussão sobre clima como

atributo da organização ou do indivíduo foi antes apresentada por Guion (1973) e reforçada por Muchinsky (1977).

Lafollette e Sims (1975), apud Santos (1983), realizaram pesquisa com o mesmo objetivo de Johannesson (1973). Aplicaram em uma amostra de 1.161 pessoas de um centro médico o questionário de práticas organizacionais de House e Rizzo (1972), os seis fatores de clima organizacional de Sims e Lafollette, uma medida de desempenho e uma medida de satisfação no trabalho. Com este estudo os autores não encontraram os mesmos resultados que Johannesson, e apontaram que sua conclusão era prematura e contrária à evidência dos dados.

Lafollette (1975), em estudo de clima realizado em um centro médico, aplicou dois questionários numa amostra de mais de 1200 indivíduos, que foram selecionados por apresentarem evidências de confiabilidade e validade: o Questionário de Clima Organizacional (OCQ) de Litwin e Stringer (1968) e o Questionário de Práticas Organizacionais de House e Rizzo (1973). Os fatores de Litwin e Stringer apontados pelo autor foram:

1. Grau afetivo em relação a outras pessoas da organização;
2. Grau afetivo em relação à gerência e/ou organização;
3. Clareza das Políticas e Promoções;
4. Pressões no trabalho e padrões;
5. Abertura para comunicação ascendente;
6. Risco na tomada de decisão.

Os fatores de House e Rizzo apontados pelo autor foram:

1. Tomada de decisão oportuna;
2. Exigência de informação superior;
3. Receptividade da alta gerência;
4. Contratação e/ou promoção de pessoas de fora da organização;

5. Formalização;
6. Critério de seleção baseado em habilidade;
7. Pressão no trabalho;
8. Desenvolvimento do subordinado;
9. Trabalho em grupo;
10. Cooperação intragrupo;
11. Cadeia de comando;
12. Omissão e distorção de informação;
13. Comunicação geral e
14. Definição de trabalho.

Lafollette analisa a orientação dada aos fatores de ambos os questionários considerando a conceitualização de organizações de Harold Leavitt, que consiste de tarefas, pessoas, estrutura e tecnologia. Aponta que o questionário de Litwin e Stringer é fortemente orientado a pessoas enquanto que o de House e Rizzo é principalmente orientado para tarefas e estrutura, mas que ambas informações são válidas para o gerenciamento de organizações. O autor ainda ressalta a importância de medidas tanto objetivas quanto subjetivas bem como afirma que, apesar da falta de evidências de causalidade entre clima organizacional e satisfação e/ou desempenho das pesquisas de clima, de posse do conhecimento de como os funcionários se sentem em relação às práticas de sua organização, os gerentes podem criar um tipo de clima que propicie o desempenho individual e conseqüentemente o desempenho organizacional.

Schneider (1975) em ensaio teórico, focou a natureza e a função da percepção do clima – como e porque eles se desenvolvem e são usados pelas pessoas, conceituou e operacionalizou temas comuns nos levantamentos de clima bem como apresentou argumentos de diferenciação entre clima e satisfação no trabalho. Em conclusão o autor apresentou a seguinte definição de clima:

“Percepções de clima são descrições psicologicamente significativas que as pessoas podem concordar em caracterizar as práticas e procedimentos de um sistema. Por essas práticas e procedimentos um sistema pode criar muitos climas. As pessoas percebem o clima porque as percepções funcionam como contextos de referência para a obtenção de congruência entre comportamento e práticas e procedimentos de um sistema. Entretanto, se o clima é algo que recompensa e apóia as diferenças individuais, as pessoas no mesmo sistema não se comportarão similarmente. Além do mais, devido satisfação ser uma avaliação pessoal dos procedimentos e práticas de um sistema, as pessoas tenderão a concordar menos na sua satisfação que nas suas descrições do clima do sistema”.

Schneider e Snyder (1975) investigaram 522 indivíduos de 50 agências de seguro de vida com o objetivo de apontar as relações entre satisfação no trabalho e clima organizacional. Usaram duas medidas de satisfação - *Job Descriptive Index* (JDI) e as necessidades de satisfação baseadas na teoria de Alderfer (1972), revisada por Scheider e Alderfer em 1973 ; uma medida de clima – *Agency Climate Questionnaire* (ACQ) de Schneider e Bartlett; e mais sete índices de produção e rotatividade, além de conceituarem clima e satisfação:

- Clima organizacional é conceituado como uma característica das organizações, que se reflete nas descrições que os empregados fazem das políticas, práticas e condições que existem no ambiente de trabalho.
- Satisfação no trabalho é conceituada como uma resposta afetiva dos indivíduos que se reflete nas avaliações que os empregados fazem de todos os aspectos relevantes de seu trabalho e da organização para a qual trabalham.

Os resultados demonstrados pelos autores revelaram várias diferenças entre as medidas de clima organizacional e satisfação no trabalho.

Wallace e colaboradores (1975) realizaram estudo para generalizar a aplicabilidade da versão revisada por Friedlander e Margulies do questionário de Halpin e Croft (OCDQ) em ambientes hospitalares, que tinha sido aplicado em levantamentos de clima de organizações escolares e industriais. Os autores

estabeleceram dois critérios para investigação da aplicabilidade: confiabilidade e estrutura do instrumento. Os resultados foram validados em dois hospitais com o uso de análise de coeficiente alfa, que mediu a consistência interna da escala OCDQ.

Downey, Hellriegel e Slocum (1975) investigaram a interação do clima organizacional com a personalidade dos indivíduos e sua influencia sobre a satisfação no trabalho e o desempenho. Participaram do levantamento 92 gerentes de diferentes níveis hierárquicos de uma organização industrial. Usaram medidas distintas para cada investigação. Para a medida de clima usaram instrumento com seis fatores: tomada de decisão, cordialidade, risco, abertura, reconhecimento e estrutura. Para medida de desempenho usaram medidas de movimentações dentro da organização (mudanças para cima, horizontais ou para baixo) e percentual de aumento de salário, tomando como base os quatro anos anteriores. Para medir a satisfação no trabalho aplicaram o JDI, citado anteriormente, que apresenta cinco dimensões: o trabalho em si, os superiores imediatos, pagamento, colegas de trabalho e oportunidades para promoção. Para medir usaram o *Personality Inventory* de Bernreuter (1933), cujos fatores são confiança em si mesmo e sociabilidade. Os resultados indicaram que as interações apóiam a proposição de que o clima organizacional interage com as necessidades individuais e influenciam mais a satisfação dos gerentes no trabalho do que o seu desempenho. Ressaltam ainda que os fatores trabalho em si, superiores imediatos e colegas de trabalho se sobressaem dessa interação.

O questionário de Likert foi utilizado por Hollmann (1976) para realizar estudo de relação entre clima organizacional e a eficiência da administração por objetivos junto a uma grande empresa de utilidades. Participaram deste estudo 111 gerentes de médio e alto escalão hierárquico, que responderam uma versão simplificada do instrumento de Likert, com apenas 18 itens distribuídos em 6 dimensões, onde foram excluídas as dimensões forças motivacionais e desempenho e treinamento. O autor aponta neste estudo (p.566) que o questionário de Likert foi ainda utilizado para avaliar programas de desenvolvimento organizacional e programas de treinamento em relações humanas.

Muchinsky (1977) realizou estudo exploratório para levantar relação entre comunicação organizacional, clima organizacional e satisfação no trabalho com 695 empregados de uma grande empresa de utilidade pública. A medida de comunicação organizacional foi realizada pelo questionário desenvolvido por Roberts e O'Reilly (1974), que consistia de 36 itens reunidos em 16 dimensões. A medida para clima organizacional foi a forma B do questionário desenvolvido por Litwin e Stringer (1968), que consistia de 50 itens agrupados em 6 dimensões e a medida de satisfação no trabalho foi o JDI de Smith, Kendall e Hulin (1969). O autor apresentou e analisou os resultados em médias, desvios padrão, consistência interna e correlação, que indicaram que certas dimensões de comunicação organizacional estavam altamente relacionadas tanto com o clima organizacional quanto com a satisfação no trabalho.

Abordando os testes em laboratório desenvolvidos por Litwin e Stringer, Kolb e colaboradores (1978), apoiados também na teoria da motivação de McClelland, ressaltam as diferenças de desempenho e satisfação encontradas por Litwin e Stringer com a criação de climas de realização, de associação e de poder (os motivos sociais de McClelland): satisfação no trabalho era alta nos climas realizadores e democráticos amistosos, e baixa nos grupos autoritários. Sobre lucros, o clima realizador superou de longe os outros dois que foram equivalentes. Quanto ao número de produtos novos desenvolvidos e aceitos, o clima realizador também se mostrou superior. Analisando desempenho geral, Kolb e colaboradores (1978) afirmam que o clima realizador pareceu muito além dos outros dois, possivelmente porque “encorajava as pessoas a satisfazer suas necessidades de realização no ambiente de trabalho, estruturando a situação para estimular esse motivo”.

Kolb e colaboradores (1978), com base nos estudos de Litwin e Stringer, que foram sumarizados acima, construíram seu questionário de clima organizacional, levando em consideração os seguintes fatores:

1. Conformidade: O sentimento de que existem muitas limitações impostas pela organização; o grau em que seus membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais eles devem amoldar-se ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam.

2. Responsabilidade: é dada responsabilidade pessoal aos membros da organização para realizarem sua parte nos objetivos de organização; o grau que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem consultar seus superiores a todo o momento.
3. Padrões de desempenho: ênfase que a organização coloca em desempenho de alta qualidade e produtividade, inclusive o grau em que o membro sente que a organização está estabelecendo metas estimulantes para eles e transmitindo o comprometimento com esses objetivos aos seus membros.
4. Recompensas: o grau em que os membros sentem que são reconhecidos e recompensados pelo bom desempenho do seu trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos quando algo sai errado.
5. Clareza organizacional: sentimento percebido pelos membros de que as coisas são bem organizadas e os objetivos são claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos.
6. Calor humano e apoio: sentimento de que a amizade é uma norma valorizada na organização; que os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio uns aos outros. O sentimento de que boas relações prevalecem no local de trabalho.
7. Liderança: disposição dos membros da organização de aceitarem a liderança e direção de outros membros qualificados. Quando a necessidade de uma liderança surge, os membros se sentem em liberdade para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem sucedida. A liderança é baseada na capacidade. A organização não é dominada nem dependente de apenas um ou dois indivíduos.

Os respondentes deveriam identificar, numa escala de 1 a 10, a situação real e ideal da organização quanto a cada dimensão, indicando sobre o número da escala, R (Real) para a situação real e I (Ideal) para a situação ideal.

O instrumento de medida de clima organizacional de Kolb e colaboradores tem grande aceitação entre os autores brasileiros, conforme será abordado no próximo item deste trabalho.

Jones e James (1979), em um estudo comparativo realizado com 4315 indivíduos da Marinha dos Estados Unidos, 398 bombeiros e 504 gerentes de assistência médica, tentaram desenvolver medida de percepção de ambiente de trabalho que pudesse ser generalizada bem como investigaram a conveniência do uso de somatórias das percepções para descrever as condições de uma organização e suas sub-unidades. Os resultados indicaram que: a) cinco das seis dimensões encontradas para representar as percepções eram passíveis de generalização entre as amostras comparadas: Apoio e facilitação da liderança; Cooperação, amizade e cordialidade do grupo de trabalho; Espírito profissional e organizacional; Conflito e Ambigüidade; e Desafio, importância e variedade do trabalho; b) o uso das percepções agregadas para descrever as condições das sub-unidades é adequado apenas para sub-unidades homogêneas; c) as percepções agregadas eram significativamente relacionadas ao contexto da divisão, estrutura e composição das pessoas; e d) estrutura da divisão, seu contexto, a composição das pessoas e as percepções agregadas eram indicadores significativos de desempenho de divisão.

Levering (1995) apresentou o contexto de interpretação de um excelente lugar para se trabalhar, baseado em seu livro *The 100 best companies to work for in America*. Definiu um excelente lugar para se trabalhar como “uma organização onde os funcionários confiam nas pessoas para quem trabalham, têm orgulho do que fazem e gostam das pessoas com quem trabalham”. O autor ressaltou que tal definição foca os tipos de relacionamentos presentes nos ambiente de trabalho: entre os funcionários, entre os funcionários e a direção e entre os funcionários e seu trabalho, nos quais os elementos-chave são, respectivamente, a camaradagem, a confiança e o orgulho. Levering apresentou comparações dos resultados das empresas citadas em seu livro com o índice das ações na Bolsa e afirmou que nos últimos oito anos as 100 melhores obtiveram retorno anual 62% melhor que o índice das ações, sugerindo que as empresas que apresentam altos índices dos elementos-chave são empresas de alto

desempenho. Levering, após a pesquisa que resultou no lançamento de seu livro, fundou o *Great Place to work Institute*, que atualmente realiza pesquisas relacionadas ao ambiente de trabalho, de acordo com o modelo conceitual sistematizado pelo autor.

Rego (2002) estudou as relações entre cinco tipos de climas éticos e quatro comportamentos de cidadania organizacional com uma amostra de 269 pares superior-subordinado. As percepções de climas éticos foram descritas pelos subordinados e seus respectivos superiores relataram seus comportamentos de cidadania organizacional. O questionário de clima utilizado foi a versão reformulada por Cullen et al. (1993) do questionário de clima éticos de Victor e Cullen (1987 e 1988) com mais 14 itens acrescentados por Rego. Para o levantamento dos comportamentos de cidadania organizacional foi utilizado o questionário de Rego (1999). Entre os resultados apresentados pelo autor estão: a) as pessoas diminuem os comportamentos de cidadania organizacional quando percebem climas de auto-interesse, gerando efeitos negativos na satisfação, no comprometimento organizacional, na coesão do grupo e na confiança nos outros e na gestão, b) a percepção de climas com ênfase na obediência em leis e códigos, com procedimentos e estruturas formalizadas, inibe as pessoas de praticarem atos espontâneos, o que denota um comportamento de cidadania organizacional negativo, e c) com a percepção de um clima de lucros as mulheres reagem com comportamentos de cidadania organizacional negativos enquanto que os homens reagem opostamente. Citando Podsakoff e MacKenzie (1997) o autor sugere que “os gestores devem velar para que as suas organizações não sejam dominadas pelo auto-interesse. Por meio do exemplo e do modo como reagem aos atos de cooperação ou anti-cooperação dos colaboradores, poderão transmitir mensagens e contribuir ou inibir a criação de um clima promotor dos comportamentos de cidadania organizacional, promovendo, assim, a eficácia organizacional”.

2.3 Autores Brasileiros

Como referências aos autores de clima organizacional no Brasil, após levantamento bibliográfico, observamos que destacam-se os estudos realizados por Souza, Sbragia e Coda, que comentamos a seguir.

Souza realizou vários estudos e diagnósticos de clima organizacional (1977, 1978, 1980, 1981, 1982 e 1983) para os quais utilizou a escala de Kolb. No modelo conceitual proposto pela autora, que foi desenvolvido com base no modelo conceitual de Berne, o clima organizacional é um fenômeno resultante das variáveis culturais. Para a autora a cultura é composta por três elementos: os preceitos, entendidos como a autoridade, os regulamentos e os valores, explícitos ou implícitos, tais como a política administrativa, costumes sociais, estilos de gerência, rituais, cerimônias, tabus, tradições, dogmas, sanções, padrões de conduta esperada, etc.; a tecnologia, entendidos como o conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho organizacional, tais como máquinas, equipamentos, divisão de tarefas, estrutura de funções, leiaute, racionalização de trabalho, recursos materiais, cronograma, redes de comunicação, linguagem especializada, metodologia de serviços, etc.; e caráter, entendido como o conjunto das manifestações afetivas espontâneas dos membros da organização, tais como alegria, depressão, agressividade, medo, tensão, malícia, jocosidade, entusiasmo, carinho, apatia, etc.. Assim Souza (1978: 37) define:

“Clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. É uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois. (...). E como cada um dos três elementos culturais é formado por diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre eles, criando-se climas de maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade”.

Na mesma obra, Souza ressalta que os componentes da cultura exercem efeitos recíprocos em si mesmos e apresentam resultante global, mais ampla e mais imediatamente reconhecível que é o clima da organização, e que, devido a essa íntima interdependência, vários autores utilizam cultura e clima como equivalentes.

Gutierrez (1988) apresentou a correspondência dos fatores propostos por Kolb e colaboradores e os motivos sociais de McClelland, onde:

Fatores Constitutivos do Clima	Motivos de McClelland
Conformidade com estrutura	Poder
Responsabilidade	Realização
Padrão de Desempenho	Realização
Recompensa	Afiliação
Clareza Organizacional	Realização
Apoio e calor humano	Afiliação
Liderança	Poder

O questionário sobre clima organizacional de Kolb e colaboradores tem apresentado grande adesão entre os estudos de clima realizados no Brasil. Citam-se Souza (1977, 1978, 1980, 1981, 1982 e 1983), Gutierrez (1987 e 1988), Xavier (1984), Santos (1983) e Bona (1981). Além desses, Haetinger (1979) e Richter (1982), citados em Santos (p.: 33), e Gomes (2002), que recebeu pela monografia um prêmio da PricewaterhouseCoopers de Inovação em Gestão.

Sbragia (1983), realizou estudo de campo para avaliar a qualidade do clima organizacional em instituições de pesquisa. Para a primeira fase do estudo utilizou um questionário auto-preenchível contendo 20 dimensões acerca de aspectos considerados relevantes, que foram levantados na revisão dos principais estudos de clima organizacional realizados até a época.

Oliveira (1990), entre os vários instrumentos de levantamento de clima organizacional estudados, objetivando a identificação e seleção das dimensões mais comumente consideradas, apresentou o questionário de Sbragia identificando as vinte dimensões:

1. Estado de tensão;
2. Conformidade;
3. Ênfase na participação;
4. Proximidade da supervisão;
5. Consideração humana;
6. Adequação da estrutura;

7. Autonomia presente;
8. Recompensas proporcionais;
9. Prestígio obtido;
10. Cooperação existente;
11. Padrões enfatizados;
12. Atitude frente a conflitos;
13. Sentimento de identidade;
14. Tolerância existente;
15. Clareza percebida;
16. Justiça predominante;
17. Condições de progresso;
18. Apoio logístico proporcionado;
19. Reconhecimento proporcionado e
20. Formas de controle.

A resposta para cada afirmação era apresentada numa escala de identificação da situação atual e ideal, onde a diferença obtida forneceu base para avaliação do clima. Participaram deste estudo 85 indivíduos (28% da amostra) que foram selecionados de 13 instituições de pesquisa no Brasil.

Na segunda fase do estudo, após análise dos resultados, as afirmações sofreram tratamento estatístico por análise fatorial, o que permitiu agrupá-las em sete fatores, resultando numa nova escala, que constituiu a contribuição do autor para futuros estudos em instituições de pesquisa. Os fatores desta nova escala foram:

1. Condições nas quais o trabalho das pessoas ocorre no contexto organizacional: aborda cooperação, clareza, forma de controle, valorização de padrões e estado de tensão;
2. Filosofia e prática enfatizadas pela organização relativamente à figura do ser humano: aborda participação, justiça, estrutura e recompensas;
3. Estado do engajamento entre os estilos e valores individuais e a organização: aborda projeção no meio ambiente, identidade, autonomia e flexibilidade de ação;
4. Facilidades providas pela organização para o avanço profissional de seu pessoal técnico: aborda logística, condições de progresso e reconhecimento;
5. Características de supervisão empregada relativamente ao pessoal técnico: aborda estilo de supervisão e tolerância;
6. Atitudes da organização frente a conflitos: aborda apenas conflito; e
7. Calor humano e suporte provido pela organização: aborda consideração.

Sbragia apresentou entre os resultados da pesquisa que a qualidade do clima organizacional nas instituições de pesquisa variam em função das dimensões, ou seja, a percepção dos respondentes era mais favorável a algumas dimensões, tais como tolerância a erros, estilos de supervisão, conformidade exigida e mas desfavoráveis a outras, como política de recompensas, clareza organizacional e estrutura administrativa entre outras, porém observou que os resultados não poderiam ser generalizados e

Coda (1992) apresentou uma contribuição metodológica interessante, na qual sugere roteiros para as fases de realização de uma pesquisa de clima organizacional, trabalho que teve como base conceitual o trabalho de Davis e Newstrom, *Human Behavior at Work*.

O autor não aborda diretamente o conceito de clima, mas sim a importância da realização de pesquisas de clima organizacional, e assim define:

“Uma pesquisa de clima organizacional é um levantamento, realizado através de um processo amplo segundo o qual os empregados têm a oportunidade de manifestar seus sentimentos de satisfação ou de insatisfação em relação a seus cargos, ambiente de trabalho e outras variáveis de interesse da alta administração e que contribuem igualmente para a formação do Clima Organizacional.”

Em sua argumentação, o autor considerou a pesquisa de clima como um indicador das atitudes dos empregados e seus efeitos, sendo atitude o determinante de como os empregados irão perceber o ambiente de trabalho em que estão envolvidos, e como reagirão. Ou seja, atitudes favoráveis, que decorrem de satisfação, tendem a apresentar resultados positivos, e, ao contrário, as atitudes desfavoráveis representam razões para a ocorrência de problemas no trabalho. Segundo seu estudo, satisfação no trabalho existe quando um profissional avalia favoravelmente os temas que fazem parte da pesquisa.

Localizamos outros autores brasileiros, entre eles De Santo (1995), Oliveira (1989) e Oliveira (1996) que optamos por utilizar em pesquisas futuras.

2.4 Produção Científica no tema: estado da arte

Com base na bibliografia consultada, seguem observações sumariadas que podem proporcionar aos interessados uma base referencial para uma melhor análise e compreensão do tema apresentado:

- Clima organizacional é um conceito abrangente e global por ser uma forma de retratar diferentes percepções através de um número limitado de dimensões (Sbragia, 1983);
- O clima de uma organização influencia os membros da organização, podendo afetar os seus níveis de comportamento (Forehand e Gilmer, 1964), de satisfação no trabalho (Coda, 1992), de desempenho (Lafollette, 1975) e de motivação (Souza, 1978);
- O clima e a cultura de uma organização recebe influências tanto internas, como mudanças no estilo gerencial, modificação nos processos de trabalho,

insatisfação dos funcionários, quanto externas, como mudanças tecnológicas, ações do estado, greves (Souza, 1978; Fleury, 1989);

- É operacionalizável por meio de medidas subjetivas, que podem ser referentes à organização (Payne e Pheysey, 1971; Pritchard e Karasick, 1973), ou referentes aos indivíduos (Schneider e Hall, 1972), também denominadas por clima psicológico (James e Jones, 1974; Guion, 1973; Muchinsky 1977), assim como por medidas objetivas (Lafollette, 1975);
- De acordo com Santos (1983) Clima organizacional pode ser tratado como variável independente (Friedlander e Margulies, 1969; Pritchard e Karasick, 1973; Schneider e Snyder, 1975; Johansson, 1973), interveniente (Litwin e Stringer, 1968; Muchinsky, 1977) ou dependente (Payne e Pheysey, 1971);
- As dimensões que influenciam o clima são indicadas de formas diferenciadas por vários autores, porém muitos deles são comuns, destacando-se estrutura, calor humano, flexibilidade, cooperação, participação, padrões de desempenho, recompensas, conflitos e responsabilidades (Oliveira, 1990);
- O estilo gerencial também é uma dimensão freqüentemente mencionada como determinante do clima (Souza, 1978);
- O número de dimensões encontradas nos questionários de percepção de clima varia de uma até 254, assim como variavam seus conceitos (Hellriegel e Slocum, 1974);
- As organizações revelam um clima geral característico, porém encontram-se diferenças na percepção de clima em diferentes níveis hierárquicos (Souza, 1982; Sbragia, 1983) e em unidades de serviço, o que pode ser atribuído à natureza da tarefa desempenhada (Souza, 1982);
- Os termos clima e cultura são usados por alguns autores como sinônimos, como por exemplo Katz e Khan (1978: 85) ao descreverem a abordagem sistêmica das organizações sociais. Para outros, Puente-Palacios (2002: 98), os conceitos de clima e cultura são semelhantes pela compreensão de que são eles dois elementos de um mesmo cenário, a organização, mas não se tratam do mesmo fenômeno. A autora cita trabalho realizado por Verbeke, Volvering e Hessels (1998) no sentido de identificar as categorias constitutivas comuns a ambos os conceitos, corroborando a sua afirmativa. Apesar de

algumas categorias serem comuns, as formas como elas se organizam e se relacionam constituem-se em um diferencial que possibilita distingui-las como fenômenos diferentes. Coda (1992: 13) aponta que as diferenças se reúnem em torno do enfoque: quando são feitas referências ao termo cultura o enfoque é entendido como tipicamente sociológico ou antropológico; por sua vez, quando o termo clima é utilizado, a abordagem é nitidamente psicológica.

- Embora clima seja uma manifestação da cultura, também exerce efeito sobre ela, existindo assim, uma causalidade circular entre cultura e clima (Souza, 1978).

3 METODOLOGIA

3.1 Problema de Pesquisa

Com vistas a promover o aprimoramento das práticas de gestão das organizações de pesquisa do Brasil até o alcance da excelência, a ABIPTI - Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica, em parceria com o CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, coordena, desde 1998, o Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica, tomando como parâmetros para avaliação dos institutos participantes, os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (2003), a saber:

1. Liderança;
2. Estratégias e Planos;
3. Clientes;
4. Sociedade;
5. Informações e Conhecimento;
6. Pessoas;
7. Processos e
8. Resultados da Organização.

O processo de avaliação acontece pelo exame de um relatório redigido pela própria organização participante e pela entrevista sistemática de várias pessoas, para verificar adesão das práticas relatadas. A entrevista é conduzida durante uma visita às instalações das organizações participantes por examinadores capacitados pela própria ABIPTI. Após o ciclo de avaliações, cada organização participante recebe um relatório de avaliação, contendo os pontos fortes e as oportunidades de melhoria, de acordo com cada dos critérios do PNQ.

Figurante entre as organizações de P&D que participam do Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica desde o início, o IPEN passou pelo primeiro processo de avaliação no final de 1998, e uma as oportunidades de melhoria apontadas encontrava-se no critério Pessoas, em seu terceiro item, que solicita a descrição de como os fatores relativos ao clima organizacional são identificados,

avaliados e utilizados para assegurar o bem-estar, a satisfação e a motivação. Desde então o IPEN passou a realizar o levantamento de seu clima organizacional.

Anteriormente ao início de sua prática, dois contatos com levantamentos de clima organizacional foram registrados: em 1982, participando da pesquisa de Sbragia (1983), da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, e posteriormente, em 1989, numa monografia apresentada por Depintor, Nery e Massi à FAAP – Fundação Armando Álvares Penteado, como requisito para conclusão do Curso de Pós-graduação em Administração de Recursos Humanos, onde foram levantados dados no intuito de caracterizar o clima segundo a percepção do corpo diretivo da Instituição, por níveis hierárquicos e esferas administrativas, com a participação de 200 chefias, representando, na época, 71% da população de chefes do Instituto.

Com base nas considerações apontadas anteriormente, as perguntas que fundamentaram o problema de pesquisa:

- Como identificar os fatores relativos ao clima organizacional do IPEN ?
- Como avaliar tais fatores ?
- Como utilizá-los para garantir a satisfação dos membros do IPEN ?

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo Geral

Este estudo de caso decorreu da participação ativa da autora nas três ocasiões em que a Pesquisa de Clima Organizacional do IPEN foi realizada, já como uma prática de gestão.

Decorrendo da análise dos resultados e da pesquisa na literatura que foi apresentada, este trabalho tem por objetivo geral validar a metodologia utilizada para o levantamento do clima organizacional do IPEN.

3.2.2 Objetivos Específicos

- Apresentar a experiência do IPEN frente à prática de levantamento de clima organizacional em três momentos, estabelecendo uma base para futuras pesquisas, seja por parte de estudiosos ou de profissionais, demonstrando sua relevância com a evolução nos três períodos;
- Apresentar a prática de levantamento de clima organizacional como uma das ferramentas que possibilitam um diagnóstico para desenvolvimento organizacional, uma vez que os resultados obtidos nos levantamentos do clima fornecem elementos para decisões gerenciais e para formulação de políticas organizacionais, com intervenções nas diversas dimensões pesquisadas, e assim ampliando os níveis de satisfação individual e geral dos membros da instituição; e
- Analisar as características organizacionais estudadas no clima organizacional do Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares como indicadores.

3.3 Método

O presente trabalho pode assumir diferentes tipologias metodológicas se analisadas cada fase dos procedimentos, o que não é uma característica exclusiva deste trabalho, pois, segundo Demo (1996), “na prática mesclamos todos acentuando mais este ou aquele tipo de pesquisa”, que também foi corroborado por Selltiz e colaboradores (1974), ao afirmarem que os tipos de estudo não se separam nitidamente.

Sendo assim, este trabalho pode ser classificado, de acordo com Martins (1994), como um estudo de caso, ao apresentar a experiência da pesquisa de clima organizacional de uma unidade social, especificamente o IPEN.

Além disso, pode ser classificado como pesquisa prática, segundo definido por Demo (2000), uma vez que, desde a sua primeira aplicação, teve explícita a finalidade de intervenção na realidade social investigada, cujo método corresponde ao da pesquisa-ação, em que, geralmente, os dados são devolvidos às pessoas estudadas para possíveis intervenções. A finalidade da pesquisa

ação, afirma Gil (1987) é “possibilitar a obtenção de resultados socialmente mais relevantes.”

Alguns dos principais aspectos apresentados por Thiollent (1992) foram também considerados no presente trabalho, o que resultou a identificação do método como pesquisa-ação:

- a interação entre pesquisadores e pessoas envolvidas na situação pesquisada;
- o resultado desta interação é a priorização dos problemas a serem pesquisados e das soluções;
- o objeto investigado não são as pessoas e sim a situação social e os diversos problemas encontrados nela;
- o objetivo da pesquisa-ação é resolver ou mesmo esclarecer os problemas observados;
- existe um acompanhamento das ações durante todo o processo e
- além de objetivar as ações em direção à solução dos problemas, também incorre no aumento do conhecimento dos pesquisadores e do nível de consciência das pessoas envolvidas.

3.4 Campo de realização da pesquisa

A pesquisa de clima organizacional, objeto de estudo deste trabalho, foi realizada junto aos funcionários do IPEN – Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, fazendo-se necessária uma apresentação do mesmo

O IPEN é uma autarquia estadual vinculada à Secretaria de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Econômico do Governo do Estado de São Paulo, associada à Universidade de São Paulo (USP) na sua finalidade de ensino e desde Novembro de 1982, é gerido técnica e administrativamente pela Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN), órgão vinculado ao Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) do Governo Federal.

Localiza-se no campus da Universidade de São Paulo e ocupa uma área de cerca de 500.000 m², e suas instalações totalizam 101.000 m² de área construída.

Foi criado em 1956 com o nome de Instituto de Energia Atômica (IEA) por um convênio firmado entre a USP e o CNPq. Iniciava-se o programa nuclear brasileiro que visava construir reatores nucleares de água pesada, na base de urânio natural enriquecido. Todavia esse programa foi abandonado pela opção por acordo para transferência da tecnologia de enriquecimento do urânio entre Brasil e Alemanha.

Conforme breve histórico jurídico apresentado por Olivares (1999), em 1963 o IEA foi anexado a CNEN, autarquia federal que coordena as atividades nucleares no país. Em 1970 foi convertido em autarquia estadual e desvinculado da CNEN. Em 1979 passou a denominar-se IPEN e foi vinculado à Secretaria de Indústria, Ciência, Comércio e Tecnologia do Estado de São Paulo. Em 1982 o governo estadual assinou convênio em que o IPEN voltou a ser administrado pela CNEN, ocasião em que foi promulgado o regulamento de autarquia estadual ligada à USP e à CNEN vigente até hoje.

No início dos anos 80, quando o governo brasileiro decidiu abandonar o acordo com a Alemanha e investir em um acordo nuclear paralelo, o único órgão preparado tecnologicamente era o IPEN, definido por Nassif (2002a), “um oásis de qualidade de gestão e pesquisa em um setor que, em geral, dispõe de muitos cérebros e quase nenhuma gestão. (...) Foi essa estrutura que permitiu a continuidade de gestão que faltou a outros institutos, garantindo seu atual padrão de excelência.”

Interessada na propulsão nuclear para submarinos, a Marinha aderiu ao programa dando-lhe novo fôlego. Em 1982 foi realizada a primeira experiência de separação isotópica de urânio em uma ultracentrífuga inteiramente desenvolvida no país. Em 1987, José Sarney, então presidente da República, fez o anúncio formal de que o Brasil finalmente dominava por completo o ciclo de enriquecimento isotópico do urânio, realizados por pesquisadores do IPEN e por engenheiros de projetos da Marinha.

Por decisão tomada no governo Collor o programa nuclear foi novamente interrompido, sem que se tivesse nenhum cuidado de avaliar que havia outras aplicações para as pesquisas nucleares. Tal situação também foi identificada por Souza e Sbragia (2002) ao estudarem oito institutos de pesquisas tecnológicas brasileiros. Para os autores, tal situação denota a falta de importância do instituto para o Governo, traduzidos pela não alocação de recursos e pela falta de determinação de diretrizes, o que a médio e longo prazo acarreta o fim dessas instituições, que não são auto-sustentáveis.

O IPEN perdeu o rumo e o retomou apenas no governo de Fernando Henrique Cardoso, quando redefiniu seu planejamento, decidindo que deveria ser um instituto multi - focado, atendendo às demandas atuais e futuras do mercado. Assim, efetuou uma reestruturação interna, dividindo suas unidades de pesquisa em 10 centros de negócios, conforme organograma apresentado na figura 3.1. Foram adotadas práticas de gestão tomando como referência a Fundação Prêmio Nacional de Qualidade e treinados agentes multiplicadores da qualidade total. Nassif (2002b) afirmou que “aí o IPEN se diferenciou fundamentalmente dos demais institutos de pesquisa, pois passou a buscar o mercado e a trabalhar em torno de indicadores de desempenho, dentro do compromisso - ou missão - de melhorar a qualidade de vida da população brasileira”.

Passou a contar com recursos orçamentários recursos advindos da CNEN para sua manutenção básica e para a manutenção de suas atividades recorre à captação de recursos junto às agências de fomento nacionais tais como a FAPESP, o CNPq e a FINEP, por meio de projetos submetidos e aprovados por esses órgãos. Internacionalmente, também existem projetos sendo suportados, principalmente pela Agência Internacional de Energia Atômica (AIEA).

Atualmente, o IPEN desenvolve suas atividades produzindo conhecimentos científicos, desenvolvendo tecnologia, gerando produtos e serviços e formando recursos humanos nas áreas de saúde, biotecnologia, radioproteção e segurança nuclear, energia e meio ambiente, engenharia de sistemas e tecnologia de reatores nucleares, tecnologia de materiais e ciclo do combustível nuclear. Dentre as atividades desenvolvidas no Instituto, algumas se destacam:

- As pesquisas de novos radiofármacos e a produção em regime comercial constituem um dos “carros chefes” da Instituição;
- Os novos desenvolvimentos em áreas correlatas, tais como: cerâmicas, metais, compósitos, vidros e cristais, decorrentes da competência adquirida com o domínio do ciclo do combustível, tornando o IPEN um centro de excelência no País;
- A prestação de serviços de irradiação de cabos elétricos, inclusive em parceria com a iniciativa privada, pesquisas na área de radio - esterilização, desinfestação e preservação de alimentos e plantas ornamentais são exemplos significativos do esforço do Instituto na disseminação e uso de técnicas nucleares;
- A ampliação da potência do Reator IEA R1 de 2MW para 5MW, cujo projeto e execução foi de responsabilidade dos técnicos do IPEN, é um exemplo do esforço empreendido pelo Instituto no sentido de aumentar sua contribuição no atendimento das necessidades da sociedade brasileira, possibilitando aumento da produção, serviços e pesquisa nas áreas nuclear e correlatas;
- A difusão de seus conhecimentos se dá através de diversas modalidades de ensino como o Programa de Pós - Graduação, o Mestrado Profissionalizante e o ensino na Graduação da USP

Figura 3.1 – Organograma do IPEN

Inserção do IPEN na estrutura básica do Governo Federal

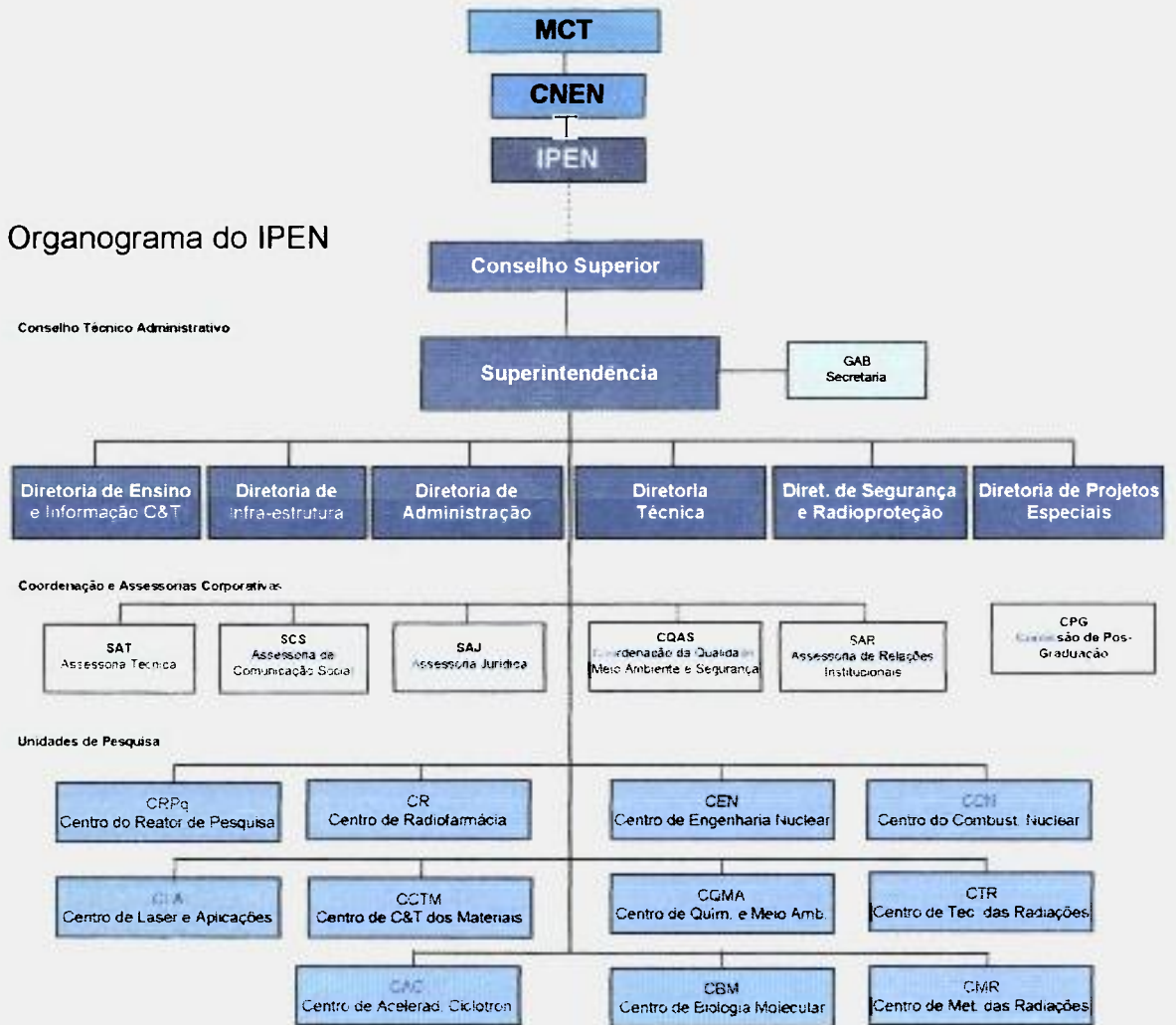
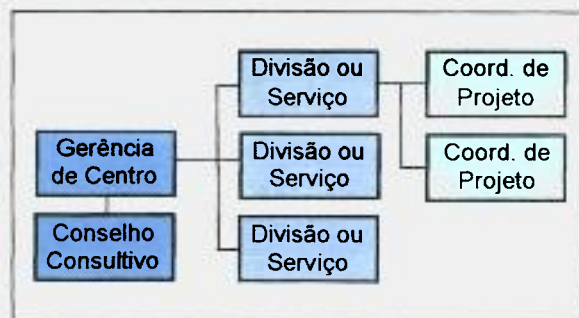


Figura 3.2 - Modelo de Organograma dos Centros



PERFIL DO PESSOAL

O IPEN contava em Dezembro de 2001 com 1075 funcionários, cuja média de idade era de 44 anos e a média de tempo de casa era de 17 anos, que se distribuíam, de acordo com as carreiras e nível de escolaridade, conforme demonstrado nos quadros abaixo:

Plano de Carreira para a área de C&T	%
Pesquisa em Ciência e Tecnologia	12
Desenvolvimento Tecnológico	53
Gestão, Planejamento e Infra-estrutura	35

Nível de Escolaridade	nº
Doutores	147
Mestres	155
Nível Superior com especialização	153
Nível Superior	28
Nível Médio e Fundamental	592
Número de funcionários analfabetos	0

Analisando dados estatísticos do quadro de funcionários do IPEN entre os anos de 1999 e 19998, Olivares (1999: 150) observou um decréscimo acentuado no número total de servidores, passando de 1463 para 1146. Observou também o número crescente de desligamentos de funcionários, principalmente por aposentadorias, problema que poderia ainda se agravar pela média de idade dos funcionários, que aponta para um crescimento ainda maior no número de desligamentos em médio prazo.

Todo esse quadro apresentado por Olivares é reforçado pelas dificuldades de gestão de seus recursos humanos enfrentado pelo IPEN, notoriamente decorrentes da introdução do Regime Jurídico Único em 1990.

INFRA-ESTRUTURA

Em termos de infra-estrutura destacam-se os recursos disponíveis em sua biblioteca e da infra-estrutura de informática. A Biblioteca do IPEN dispõe de

uma expressiva coleção de relatórios técnico-científicos, de relatórios de segurança de usinas nucleares, pesquisas em desenvolvimento e conferências provenientes de centros internacionais congêneres. Conta ainda com um acervo de:

- Monografias – 26487 itens;
- Assinaturas de periódicos correntes (papel) – 74 títulos;
- Acesso aos periódicos – 1.200 títulos;
- Relatórios técnicos científicos – 585.475 itens;
- Base de dados em CD-ROM – Metadex, Inis, Inspec, Medline, NSA;
- Base de dados on-line – Inis, Metadex, Energy, Web of Science, INSPEC;
- Banco de Dados Nucleares;
- Consulta a periódicos eletrônicos – PROBE, SCIELO;
- Participação em sistemas nacionais de informação: Catálogo Coletivo Nacional de periódicos – CCN;
- Biblioteca base Comut;
- Base da Produção Técnico-Científica e Artística da USP;
- Suporte bibliográfico para os serviços de informação do CIN/CNEN-RJ e sistema CNEN;
- Sistema Internacional de Informação Nuclear (INIS) com sede em Viena;
- Sede do Banco de Dados Nucleares espelho;
- Consórcio PROBE;
- Projeto de Teses digitais da USP.

O parque de informática, que conta com uma rede local onde todas as unidades estão interligadas, possui as seguintes características:

- 12 servidores e 800 pontos de rede;
- 1015 microcomputadores e estações de trabalho;
- 780 impressoras;

- cerca de 8.000 metros de fibra ótica; e
- Interligação à Internet via FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo.

Entre seus principais laboratórios e instalações encontram-se:

- 01 reator de pesquisas denominado IEA-R1, com potência de 5MW;
- 01 reator com potência de 100W, denominado IPEN-MB.01;
- 01 laboratório com um Acelerador tipo Van der Graaf e sistemas de detecção de nêutrons e partículas alfa, beta e gama;
- 01 laboratório de termo-hidráulica com um circuito experimental de 70 bar;
- 02 aceleradores de elétrons de 1,5 MeV;
- 02 cíclotrons, sendo um deles de 30MeV, para a produção de radioisótopos;
- Plantas piloto do ciclo do combustível e laboratórios de processamento e caracterização química, isotópica e física de materiais;
- Unidades de produção do Centro de Radiofarmácia;
- 01 irradiador multipropósito de Cobalto-60 (em construção)
- laboratórios de biologia molecular;
- laboratórios de metrologia nuclear; e
- laboratórios de radiometria ambiental e proteção radiológica

ASPECTOS RELEVANTES

Relacionam-se a seguir algumas atividades desenvolvidas no IPEN em busca da inovação da gestão e da melhoria da qualidade de vida não só dos quadros da Instituição, mas também dos seus dependentes, dos terceirizados e da comunidade:

- Promoção de cursos nas suas dependências com a participação de funcionários, bolsistas e estagiários e profissionais de outras organizações (CTMSP, INFRAERO, Polícia Militar, Corpo de Bombeiros, REM entre outras). Além desses cursos ministrados nas instalações do IPEN os funcionários também participam de cursos externos;

- Implantação de programas com o tais como Programa de Sugestões, Programa Ações de Cidadania e Programa de Melhoria da Comunicação entre os Servidores e o Superintendente (Café com o Superintendente e Fale com o Superintendente);
- Ações voltadas ao exercício da cidadania, tais como a parceria com a USP no desenvolvimento da incubadora de cooperativas de trabalho de base popular; o Telecurso 2000; o Programa Interno de Combate à Dependência Química, a participação ativa no Centro Incubador de Empresas Tecnológicas - CIETEC e no Projeto de implantação de um Parque Tecnológico na cidade de São Paulo;
- Atendimento a requisitos ambientais, a normas de segurança operacional e de trabalho, inclusive internacionais, especialmente no que diz respeito aos materiais nucleares, bem como a busca de licenciamento das instalações nucleares junto ao IBAMA e junto à CNEN. Na área de controle de materiais nucleares, anualmente ocorrem inspeções de salvaguardas, com o acompanhamento de especialistas da Agência Internacional de Energia Atômica – AIEA, órgão internacional responsável pelo controle de materiais nucleares, da ABACC (Agência Brasileiro Argentina de Contabilidade e Controle de Materiais) e da SESAL (Serviço de Salvaguardas da CNEN).

3.5 Procedimentos Metodológicos

3.5.1 Identificação das dimensões e variáveis do clima

A decisão da realização de uma pesquisa de clima organizacional no IPEN partiu da própria Direção do Instituto, que percebeu sua importância e assumiu suas conseqüências, pois estava ciente de que o levantamento poderia ter resultados positivos ou negativos, e no caso de resultados negativos, haveria de elaborar um plano de ação para a solução dos problemas.

Para viabilizar a realização da pesquisa, a Direção do IPEN adotou a prática de formação de grupos de trabalho, nomeados formalmente, composto por representantes de todas as áreas do Instituto. Os membros dos grupos foram indicados pelos respectivos diretores ou pela Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos, que coordenou a realização da pesquisa nas três edições, e

o critério para indicação dos membros dos grupos de trabalho era possuir conhecimento da gestão e da cultura do instituto.

No primeiro ano de realização da pesquisa, 1999, o grupo formado por 10 funcionários se reuniu entre os meses de julho e setembro de 1999 com o objetivo principal de identificar os aspectos formadores do clima do instituto, prática considerada positiva por Enders, Mendes e Hesketh (1983), que em estudo sobre percepções individuais aplicada às áreas de administração e planejamento afirmaram que para explicar a base da tomada de decisão individual e o comportamento subsequente, o pesquisador precisa identificar as variáveis mais importantes para a pessoa e aplicar uma técnica sistemática para medi-las. É por isso que a pesquisa sobre comportamento humano, baseada somente em variáveis escolhidas pelo pesquisador e mensuradas de maneira objetiva, em vez de incluir variáveis identificadas pelo próprio indivíduo e medidas de forma subjetiva, corre o risco de incidir em dois tipos de erros: 1) o uso de variáveis irrelevantes e 2) o uso de mensuração incorreta ou inadequada.

Ressalta-se que um fator limitante na identificação das variáveis era o fato de que só seriam pesquisadas aquelas variáveis nas quais a Direção do IPEN possuía autonomia para implementar melhorias após a pesquisa. Neste caso, as variáveis salário e carreira (oportunidade de progressão e promoção), comuns em pesquisas de clima organizacional, não foram incluídas pois são variáveis sob o âmbito de decisão dos Ministérios da Ciência e Tecnologia – MCT, e do Planejamento, Orçamento e Gestão - MOG.

Nessa fase o grupo levantou um número grande de variáveis consideradas relevantes, ou seja, que melhor identificariam o clima do IPEN, assim como identificaram aquelas a serem propostas no instrumento de pesquisa para medi-las.

Os grupos de trabalho indicados para a realização das edições seguintes da pesquisa tinham, respectivamente, 13 e 16 membros, que fizeram novos exercícios de identificação de variáveis de clima, mas ratificaram as mesmas identificadas pelo primeiro grupo, de 1999. Assim, nessa fase, os grupos de 2000 e de 2002 fizeram apenas alguns ajustes do instrumento de pesquisa, de

forma a acompanhar as mudanças ocorridas no IPEN entre os períodos da pesquisa.

Vale ressaltar que a formação dos grupos de trabalho, nos três anos, levou em consideração a representatividade de todas as áreas do IPEN, das carreiras e dos níveis dos cargos, apresentando nos três anos uma formação bem heterogênea.

3.5.2 Definições das dimensões identificadas

As variáveis escolhidas pelo grupo de trabalho de 1999 ao final da etapa de identificação, as quais foram ratificadas pelos grupos de 2000 e de 2002, agrupadas em 13 dimensões, foram:

- **Missão do IPEN:** grau em que os funcionários conhecem a missão do IPEN, percebem que ela retrata todas as atividades, inclusive não nucleares da instituição e vêem que o seu trabalho contribui para o cumprimento dessa missão e se sentem orgulhosos por isso.
- **Definição de Objetivos:** grau em que os funcionários conhecem e concordam com os objetivos da área, vêem que eles fazem parte do plano diretor, estão inseridos na missão do IPEN e vêem que a chefia define com clareza as linhas de ação para atingi-los.
- **Estrutura Organizacional:** grau em que os funcionários percebem que a estrutura organizacional é moderna e não é burocratizante, que as mudanças na estrutura organizacional que estão acontecendo são adequadas, que o número de chefias facilita a realização do trabalho e que esta estrutura é respeitada.
- **Planejamento de Atividades:** grau em que os funcionários percebem que a sua área tem um planejamento, o conhecem, participam da elaboração dele, seguem o que foi planejado e que o mesmo é adequado, pois não há funcionários ociosos nem sobrecarregados.

- **Avaliação de Desempenho:** grau em que os funcionários conhecem e estão satisfeitos com o atual método de avaliação de desempenho, com a forma pela qual as chefias imediatas o aplicam e vêem que este método promove a motivação.
- **Estilo de Chefia:** grau em que os funcionários do IPEN percebem que a sua chefia imediata atua de modo compatível com os direitos e obrigações do cargo, contribui para o desenvolvimento profissional dos subordinados, é competente tecnicamente e administrativamente para ocupar esse cargo e não estimula apenas o cumprimento das metas de seu próprio interesse.
- **Comunicação:** grau em que os funcionários percebem que a chefia é um bom canal de comunicação pois encaminha as questões dos servidores de sua área e sempre os deixa a par de tudo o que ouviu nas reuniões de chefias, que esses canais de comunicação do IPEN também funcionam como um instrumento para transmissão de críticas e sugestões e estão satisfeitos com eles, pois através deles a comunicação flui de forma rápida e clara.
- **Realização Profissional e Reconhecimento:** grau em que os funcionários sentem-se realizados e reconhecidos profissionalmente, sentem-se satisfeitos com o trabalho e percebem seu crescimento profissional.
- **Critério de Escolha das Chefias:** É o grau em que os funcionários do IPEN conhecem e estão satisfeitos com o atual critério de escolha de chefias e vêem que existe um plano de sucessão na sua área.
- **A Questão Social (Benefícios):** É o grau em que os funcionários conhecem os canais de resolução dos problemas sociais, sentem-se satisfeitos com eles e com os benefícios oferecidos e pelo modo como são assistidos socialmente pelas áreas responsáveis por esses serviços.
- **Integração entre as Áreas:** grau em que os funcionários percebem que há colaboração entre as áreas e que não há duplicação de serviços.

- **Prestação de Serviço Pela Administração e Infra-Estrutura (Importação, Compras, Recursos Humanos, Oficina e Manutenção Predial):** grau em que os funcionários percebem que os serviços prestados pelas áreas de apoio são efetuados satisfatoriamente.
- **Satisfação com a Chefia:** grau de satisfação dos funcionários em relação ao modo pelo qual as chefias de grupo, divisão, departamento ou centro e diretoria dirigem a sua área.

3.5.3 Instrumento de pesquisa

Para a realização da pesquisa, a técnica escolhida foi a aplicação de questionário estruturado, autopreenchível, de autopercepção, com as variáveis definidas com base na cultura e gestão do Instituto, construído por uma equipe de funcionários do IPEN, conforme descrito anteriormente. A resposta ao questionário da pesquisa foi anônima e opcional.

O questionário foi composto por uma carta de apresentação, instruções gerais, caracterização do respondente, questões, escala de medida e uma questão aberta, descritas a seguir:

- A “carta de apresentação” da pesquisa de clima organizacional do IPEN, em consonância com o proposto por Coda (1992:48), tem como conteúdo o compromisso da direção em empreender ações a partir das opiniões expressadas nos questionários, os objetivos da pesquisa e os dados dos representantes das áreas, participantes do grupo de realização da pesquisa, para eventuais informações.
- Nas “instruções” os participantes da pesquisa encontram explicações sobre como responder à caracterização, como responder às questões e onde depositar o questionário respondido. Traz ainda observações sobre o anonimato da pesquisa e o prazo limite para a resposta ao questionário.
- A “caracterização” é a parte do questionário em que os participantes fazem a identificação de seus dados pessoais. No questionário do primeiro ano eram caracterizados as áreas de lotação, o nível do cargo, a carreira e o tempo de

casa. Nos anos de 2000 e 2002, os grupos de trabalho optaram por deixar apenas a primeira caracterização, pois com a ligação dos dados da caracterização o questionário perdia o anonimato. Além disso, os planos de ação pós-pesquisa de clima tinham caráter geral, ou seja, não seriam voltados apenas a uma carreira, ou apenas aos funcionários com mais ou menos tempo de casa.

- O questionário apresentou 64 e 65 questões fechadas e 1 questão aberta. Conjuntos de 4, 5 ou 6 variáveis formaram as 13 dimensões pesquisadas. De acordo com Likert (1967), algumas dessas variáveis são afirmativas negativas, que foram propositadamente redigidas para evitar tendenciosidades. Com o mesmo intuito, as questões foram distribuídas no questionário de forma desordenada, ou seja, separando as variáveis que formavam a mesma dimensão.
- A escala escolhida para mensuração das questões foi Escala Ordinal de Likert, optando por cinco pontos alternativos, conforme exemplo abaixo:

OPINIÃO				
discordo totalmente	discordo parcialmente	não tenho opinião	Concordo Parcialmente	concordo totalmente
1	2	3	4	5

Matell e Jacoby (1972) testaram algumas propriedades das escalas tipo Likert, entre elas o tempo de resposta e a proporção de respostas intermediárias. As escalas com 5, 6 e 7 pontos apresentaram os melhores desempenhos, semelhantes na propriedade tempo de resposta, porém as escalas ímpares apresentam incidência de respostas intermediárias.

- Nos três anos de aplicação da pesquisa, a última questão foi reservada para uma expressão mais livre por parte dos respondentes, mas sendo sempre direcionadas à melhoria do clima organizacional. Os resultados das questões abertas serão apontados no item 5.3.

As versões finais dos questionários de 1999, 2000 e 2002, encontram-se nos anexos D, E e F deste trabalho.

3.5.4 Pré-teste

Um pré-teste do questionário foi aplicado aos participantes do grupo de trabalho, aos tecnologistas que desenvolveram do sistema de análise de dados, bem como aos funcionários das Divisões de Pessoal e de Desenvolvimento de Recursos Humanos, totalizando 28 pessoas. Essa aplicação procurou identificar aspectos relacionados ao entendimento das questões, tempo de preenchimento, dificuldade de preenchimento da escala e entendimento das instruções.

Importante ressaltar que antes da aplicação da pesquisa na população do IPEN, o questionário foi submetido à aprovação da Alta Direção.

Destas duas etapas surgiram apenas alterações nas instruções gerais e alguns acertos de linguagem, como por exemplo, o uso do termo funcionário, que em princípio era servidor, passou a ser colaborador e por fim ficou funcionário.

3.5.5 Distribuição e Aplicação dos questionários

Antes da distribuição dos questionários acontece uma fase de divulgação da pesquisa. Na ocasião da realização da primeira pesquisa, essa divulgação foi efetuada de forma bem abrangente, devido à insegurança em relação ao tema, aspecto também verificado por Coda (1992: 58). Em 1999, foram realizadas palestras locais abrangendo mais da metade da população, ocasião em que foram dadas informações acerca da avaliação do clima organizacional, do compromisso da direção em promover ações de melhoria nas variáveis e dimensões cujos índices de insatisfação fossem altos, sobre o caráter voluntário e anônimo da pesquisa, bem como o compromisso de devolução desses resultados.

Além das palestras, foram emitidos comunicados com as mesmas informações, que também foram afixados em murais próprios para comunicação interna, além de serem acessíveis pela intranet. A emissão de comunicado permaneceu constante nas edições de 2000 e 2002. Tais comunicados encontram-se nos anexos A, B, e C.

Após a divulgação, os questionários foram distribuídos nominalmente a cada funcionário e o prazo para que o questionário preenchido fosse depositado nas urnas espalhadas pelo IPEN foi de 5 a 10 dias úteis. Nessa fase existiu também uma participação importante dos grupos de trabalho, que atuavam em suas áreas no sentido de incentivarem a participação na pesquisa.

3.5.6 População e amostra

Sobre a aplicação de pesquisas de clima em uma amostra de uma população, Katz e Khan (1974: 86) ressaltam que idealmente é necessária “a entrevista sistemática, em profundidade, das amostras apropriadas de população dentro da organização, para que fique assegurada uma cobertura adequada”.

Obter as informações desejadas consultando apenas alguns elementos de uma população é mais econômico em tempo, esforço e em custos financeiros, porém as informações obtidas podem não corresponder à verdade da população como um todo, como bem observa Selltiz e colaboradores (1974: 572)

A pesquisa de clima organizacional no IPEN foi aplicada a toda a população, ou seja, todos os funcionários foram convidados a participar da pesquisa, opcionalmente; e aqueles funcionários que efetivamente participaram, foram considerados como amostra espontânea.

3.5.7 Análise dos dados

Para agilizar e facilitar a análise dos resultados, a área de informática do IPEN desenvolveu um software que permitiu a tabulação dos dados e a emissão de gráficos e tabelas, de acordo com o tratamento determinado pela soma das respostas às variáveis que compunham cada dimensão, determinando as atitudes dos funcionários respondentes em satisfeitos, insatisfeitos ou indiferentes. Assim:

- Para dimensões com 4 variáveis, foram considerados insatisfeitos os funcionários com pontuação entre 4 e 11, foram considerados indiferentes aqueles com exatamente 12 pontos e satisfeitos aqueles entre 13 e 20 pontos;

- Para dimensões com 5 variáveis, foram considerados insatisfeitos os funcionários com pontuação entre 5 e 14, foram considerados indiferentes aqueles com exatamente 15 pontos e satisfeitos aqueles entre 16 e 25 pontos;
- Para dimensões com 6 variáveis, foram considerados insatisfeitos os funcionários com pontuação entre 6 e 17, foram considerados indiferentes aqueles com exatamente 18 pontos e satisfeitos aqueles entre 19 e 30 pontos.

Observa-se que para as variáveis negativas, a escala de mensuração foi invertida para a atribuição de pontos.

Para atribuir os conceitos referentes aos índices de satisfação foram utilizados os critérios apresentados por Resende e Benaiter (1997), consultores na área de Gestão de Clima Organizacional. Sobre esse assunto, esses especialistas dizem que o estabelecimento de padrões de excelência organizacional, utilizando conjunto específico de fatores e metodologia de pesquisa de clima, por ser uma prática recente, o número de empresas envolvidas não é ainda muito grande, mas suficiente para indicar uma tendência de existência de três grupos representativos de estágios de evolução organizacional:

1. Grupo de empresas menos evoluídas, apresentando números médios entre os fatores girando em torno de 40 a 50% de avaliação positiva por parte dos empregados. Este grupo se posiciona quantitativamente em segundo lugar.
2. Grupo de empresas em estágio de evolução intermediário, com percentuais médios de avaliação positiva girando em torno de 51 e 70%. Este grupo é o predominante.
3. Grupo de empresas mais evoluídas organizacionalmente, com resultados médios superiores a 71% de avaliação positiva, na maioria dos fatores. Neste grupo não foi identificada nenhuma empresa.

Resende e Benaiter afirmam ainda que tal parâmetro pode ser considerado como bom se analisar que as empresas ganhadoras do concurso da Fundação Prêmio Nacional da Qualidade têm obtido percentual de atendimento aos requisitos de excelência estabelecidos pelo PNQ igual ou pouco superior a

70%. Apesar de considerarem os critérios do PNQ mais amplos e a avaliação mais rigorosa, acreditam ser válido fazer essa comparação de parâmetros.

Com base nas três tendências acima indicadas, foram estabelecidos os graus de avaliação do clima organizacional descritos no quadro que segue:

Graus de Satisfação	Avaliação ou Conceito
Igual ou acima de 70%	Boa
Acima de 50% até 69%	Satisfatória
Igual ou abaixo de 50%	Insatisfatória

Para a análise das dimensões em cada ano de realização da pesquisa, foram considerados os conjuntos de variáveis formadoras das dimensões do clima organizacional do IPEN, dispostas nos questionários na ordem apresentada no quadro a seguir:

Dimensão	1999	2000	2002
Avaliação / Desemp.	5, 18, 31, 44, 57	6, 19, 32, 45, 58	6, 19, 32, 45, 58
Benefícios	10, 23, 36, 49, 64	10, 23, 36, 49, 62	10, 23, 36, 49, 62
Chefia - Escolha	9, 22, 35, 48, 61	9, 22, 35, 48, 61	9, 22, 35, 48, 61
Chefia - Estilo	6, 19, 32, 45, 58	1, 14, 27, 40, 53	3, 16, 29, 42, 55
Chefia - Satisfação	12, 25, 38, 51	12, 25, 38, 51	12, 25, 38, 51
Comunicação	7, 20, 33, 46, 59	7, 20, 33, 46, 59	7, 20, 33, 46, 59
Estrutura	3, 16, 29, 42, 55	4, 17, 30, 43, 56	4, 17, 30, 43, 56
Integração	13, 26, 39, 52, 62	13, 26, 39, 52, 64	13, 26, 39, 52, 65
Missão	1, 14, 27, 40, 53	2, 15, 28, 41, 54	2, 15, 28, 41, 54
Objetivos	2, 15, 28, 41, 54	3, 16, 29, 42, 55	1, 14, 27, 40, 53
Planejamento	4, 17, 30, 43, 56	5, 18, 31, 44, 57	5, 18, 31, 44, 57
Realização / Recon.	8, 21, 34, 47, 60	8, 21, 34, 47, 60, 65	8, 21, 34, 47, 60, 64
Serviços - A / I	11, 24, 37, 50, 63	11, 24, 37, 50, 63	11, 24, 37, 50, 63

Com a apresentação dos dados obtidos nos três anos de realização da pesquisa, tornou-se possível verificar as diferenças dos índices de satisfação dos

funcionários perante as dimensões pesquisadas, após intervenções do Instituto em algumas delas.

3.5.8 Divulgação dos Resultados

Os dados tabulados foram analisados e foi elaborado o relatório “Diagnóstico da Pesquisa de Clima Organizacional”. Além da entrega dos relatórios “Diagnóstico da Pesquisa de Clima Organizacional” para as Diretorias e Chefias de Centros, foram distribuídos, via mala direta a todos os funcionários, um folheto com os resultados gerais da pesquisa de clima organizacional. Nesse documento, ao mesmo tempo em que a direção se comprometeu a constituir grupos de trabalho para identificar e propor (para as dimensões com avaliação Insatisfatória) ações que contribuíssem com o aprimoramento contínuo da Instituição, pediu a participação dos funcionários nesse processo de busca de melhoria do ambiente de trabalho e da satisfação das pessoas. Nos anexos G, H, e I encontram-se os exemplares dos folhetos com o resultados das três edições da pesquisa.

3.5.9 Planos de Ação

Para cumprir o compromisso firmado de implementar ações de melhoria, a Direção do IPEN não tem uma prática única estabelecida. Após cada pesquisa delineou um plano de ação diferente, que em comum tinha apenas o forte apelo participativo e transparente perante os funcionários.

Após a pesquisa de 1999, foram constituídos novos grupos de trabalho para apresentação de sugestões de melhoria referentes a cada dimensão avaliada como insatisfatória. As sugestões propostas pelos grupos de melhoria foram divulgadas em comunicado que se encontra no anexo J.

Após a pesquisa de 2000 o plano de ação teve caráter mais específico, em que cada unidade de trabalho, com base nas informações obtidas no relatório Diagnóstico de Clima Organizacional da sua área, propusessem ações de melhoria locais.

E, finalmente, após a edição de 2002, o plano de ação sofreu um *downsizing* ainda maior, onde todos os funcionários foram convidados a

apresentar sugestões de melhoria, através de um formulário distribuído nominalmente, chamado Você é o Clima, que se encontra no anexo K.

Vale lembrar que as sugestões de melhoria foram todas analisadas pela alta direção do IPEN e implementadas quando viáveis.

3.5.10 Freqüência de aplicação da pesquisa

Quando do início da realização das pesquisas de clima organizacional no IPEN, foi estabelecido que a freqüência seria anual, porém foi verificado pelo grupo de trabalho de 2000 que um ano é um período muito curto para a implementação de melhorias, uma vez que constataram que várias sugestões propostas após a primeira pesquisa ainda estavam em implementação.

4 RESULTADOS

A apresentação dos resultados da pesquisa de clima do IPEN neste trabalho levará em conta apenas os resultados gerais em cada uma de suas dimensões e em cada variável proposta no questionário, não sendo apresentados os resultados separados por área de lotação, pois tais resultados foram analisados e encaminhados aos seus responsáveis por ocasião da realização das pesquisas, conforme já citado no item 3.5.8.

Os resultados por dimensão serão apresentados observando-se as atitudes dos funcionários perante a dimensão em cada ano e a classificação da dimensão perante as outras dimensões nos três anos.

Os resultados das variáveis que compõem cada dimensão apresentarão os percentuais de freqüência das opiniões agrupadas por tendência, onde “D” representa a freqüência dos indivíduos que discordam da variável, “N.O.” representa a freqüência dos indivíduos que não têm opinião sobre a variável e “C” representa a freqüência dos indivíduos que concordam com a variável. Os percentuais foram calculados em relação ao total de respostas válidas para cada variável.

A população constituiu-se de todos funcionários do IPEN, mas para efeito de cálculo do retorno dos questionários respondidos foram desconsiderados aqueles que não estavam presentes no ambiente de trabalho na ocasião da coleta de dados, ou seja, não entraram no cálculo da composição da população os funcionários em férias, os funcionários afastados por motivo de saúde ou ausentes da instituição por motivos de serviço externo ou ação de desenvolvimento.

As amostras, nas três edições da pesquisa, tiveram composição conforme figura que segue:

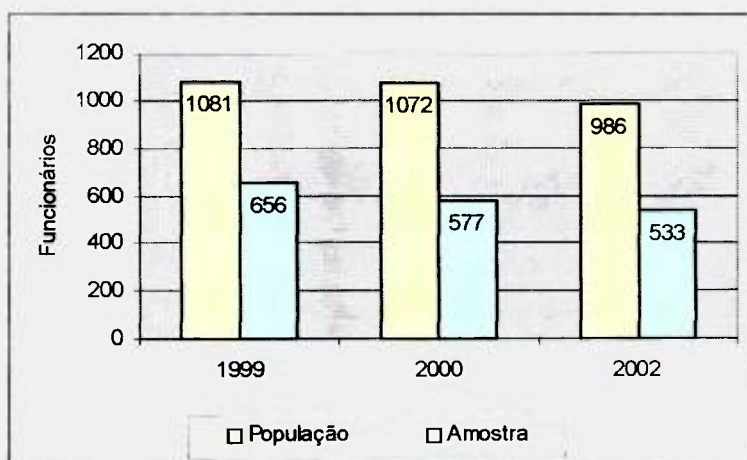


Figura 4.1 - Frequência de População e Amostra por ano

4.1 Atitudes por Dimensão em cada edição da pesquisa

4.1.1 Avaliação de Desempenho

Essa dimensão avalia o grau em que os funcionários conhecem e estão satisfeitos com o atual método de avaliação de desempenho, com a forma pela qual as chefias imediatas o aplicam e vêem que esse método promove a motivação.

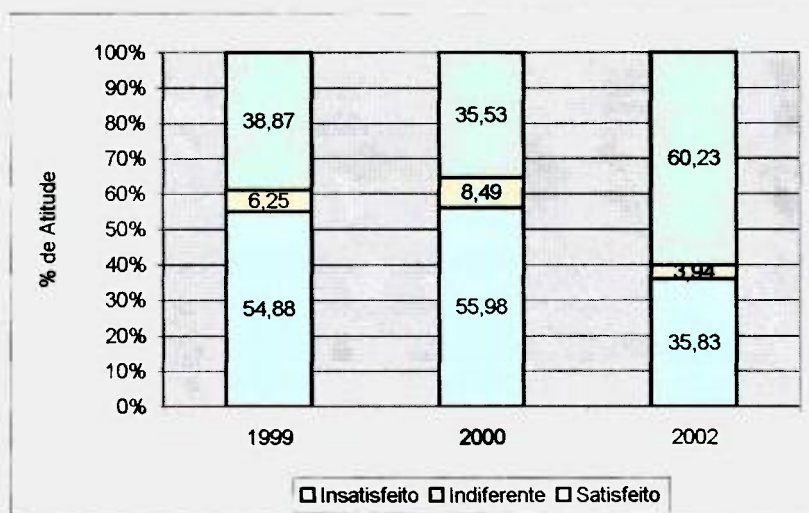


Figura 4.2 - Frequência de atitudes – Avaliação de Desempenho

Tabela 4.1 - Frequência de opinião – Variável 1

Conheço o atual método utilizado para fazer a minha avaliação de desempenho.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	35,53%	6,76%	57,70%	636
2000	41,12%	7,73%	51,14%	569
2002	20,69%	6,70%	72,61%	522

Tabela 4.2 - Frequência de opinião – Variável 2

A minha avaliação de desempenho não tem sido feita somente pela minha chefia imediata.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	41,37%	26,52%	32,11%	626
2000	36,44%	29,23%	34,33%	568

Tabela 4.3 - Frequência de opinião – Variável 3

Estou satisfeito com o atual método de avaliação do meu desempenho.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
2002	28,24%	8,97%	62,79%	524

Tabela 4.4 - Frequência de opinião – Variável 4

O atual método utilizado para fazer a minha avaliação de desempenho é um fator de motivação para o meu trabalho.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	57,94%	11,43%	30,63%	630
2000	56,16%	15,14%	28,70%	568
2002	45,12%	13,77%	41,11%	523

Tabela 4.5 - Frequência de opinião – Variável 5

Estou satisfeito com a forma como a minha chefia aplica o método de avaliação de desempenho.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	43,31%	14,02%	42,68%	635
2000	44,82%	17,57%	37,61%	569
2002	36,74%	10,61%	52,65%	528

Tabela 4.6 - Frequência de opinião – Variável 6

Gostaria que fosse mantido o atual método utilizado para fazer a minha avaliação de desempenho.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	52,54%	15,40%	32,06%	630
2000	50,44%	18,05%	31,50%	565
2002	37,33%	18,57%	44,10%	517

Os resultados gerais dessa dimensão mostram um decréscimo no percentual de satisfação desta dimensão, de 39% em 1999 para 36% em 2000, perdendo uma posição no *ranking* geral das variáveis, passando da **10ª** para a **11ª** e obtendo o conceito **Insatisfatório** em ambos os anos. Já em 2002, sobe para **7ª** posição com um percentual de 60% de satisfação, alcançando o conceito **Satisfatório** numa faixa intermediária. Pode-se inferir que as ações implementadas para a melhoria dessa dimensão entre 2000 e 2002 foram eficazes.

Percebe-se que a melhora na satisfação dessa dimensão em 2002 deve-se diretamente a satisfação com o atual método utilizado, que foi implantado em 2000, e pelo conhecimento que os funcionários tem deste novo método. Todavia, Avaliação de Desempenho é uma ferramenta gerencial ainda não bem recebida pelos funcionários do IPEN.

4.1.2 A Questão Social (Benefícios)

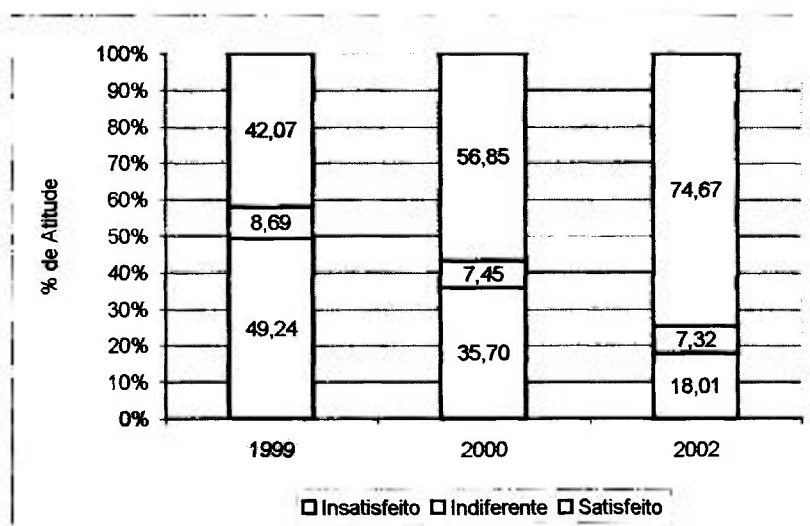


Figura 4.3 - Frequência de atitudes – Benefícios

Essa dimensão avalia o grau em que os funcionários conhecem os canais de resolução dos problemas sociais, sentem-se satisfeitos com eles e com os benefícios oferecidos e pelo modo como são assistidos socialmente pelas áreas responsáveis por esses serviços.

Tabela 4.7 - Frequência de opinião – Variável 7

Conheço os canais de resolução dos problemas sociais do IPEN (alcoolismo, drogas, assistência social, psicóloga).

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	41,81%	16,54%	41,65%	641
2000	32,80%	16,05%	51,15%	567
2002	11,18%	10,40%	78,42%	519

Tabela 4.8 - Frequência de opinião – Variável 8

Reconheço que os benefícios sociais oferecidos pelo IPEN não são suficientes.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	19,26%	12,14%	68,61%	618
2000	20,14%	10,42%	69,43%	566
2002	27,48%	13,17%	59,35%	524

Tabela 4.9 - Frequência de opinião – Variável 9

Entendo que o IPEN mostra interesse no oferecimento de cursos para o meu desenvolvimento como pessoa.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	29,17%	4,9%	65,83%	641
2000	27,42%	7,2%	65,38%	569
2002	27,1%	9,1%	63,69%	526

Tabela 4.10 - Frequência de opinião – Variável 10

Reconheço que os serviços sociais do IPEN são bem realizados.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	25,98%	19,69%	54,33%	635
2000	27,53%	19,54%	52,93%	563
2002	19,04%	18,46%	62,50%	520

Tabela 4.11 - Frequência de opinião – Variável 11

Percebo que o IPEN se preocupa em amparar socialmente os funcionários necessitados (oferecimento de Telecurso, assistência social, psicóloga, programa de dependência química).

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	40,22%	26,07%	33,70%	629
2000	16,02%	11,27%	72,71%	568
2002	6,33%	7,68%	85,99%	521

No resultado global obteve um crescimento gradativo, passando de 42% de satisfação em 1999 para 57% em 2000 e 74% em 2002. Também gradativamente foram crescendo seus conceitos, **Insatisfatório**, **Satisfatório** e **Bom**, e sua ocupação no *ranking* geral diminuindo, ou seja, **8ª** em 1999, **4ª** em 2000 e **3ª** em 2002.

Pela análise das variáveis, verifica-se que esse aumento de 17 pontos deve-se ao conhecimento dos canais de resolução de problemas, da boa realização dos serviços sociais e da preocupação do IPEN em amparar os funcionários. Aponta-se que ações voltadas à questão social, tais como a implantação de um convênio odontológico, contratação do Hospital Universitário para o atendimento da medicina ocupacional e realização de campanha de vacinação foram implantadas desde o início da prática da pesquisa de clima.

4.1.3 Critério de Escolha de Chefias

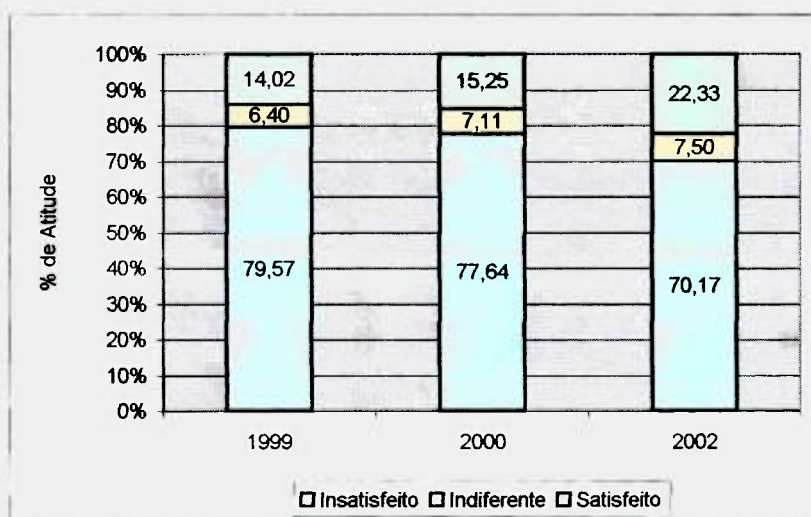


Figura 4.4 - Frequência de atitudes – Escolha de Chefias

Essa dimensão avalia o grau em que os funcionários do IPEN conhecem e estão satisfeitos com o atual critério de escolha de chefias e vêem que existe um plano de sucessão na sua área.

Tabela 4.12 - Frequência de opinião – Variável 12
Conheço o critério de escolha das chefias do IPEN.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	66,19%	14,60%	19,21%	630
2000	61,20%	14,46%	24,34%	567
2002	49,14%	17,14%	33,71%	525

Tabela 4.13 - Frequência de opinião – Variável 13
Entendo que o critério de escolha das chefias é adequado.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	52,96%	28,50%	18,54%	642
2000	46,56%	31,04%	22,40%	567
2002	42,94%	25,38%	31,68%	524

Tabela 4.14 - Frequência de opinião – Variável 14
Concordo que os cargos de chefia possam ser ocupados pelos aposentados.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	64,15%	16,82%	19,03%	636
2000	68,43%	8,29%	23,28%	567
2002	67,12%	11,92%	20,96%	520

Tabela 4.15 - Frequência de opinião – Variável 15
Na minha área existe um plano de sucessão de chefia.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	60,38%	29,09%	10,53%	636
2000	62,77%	23,20%	14,03%	556
2002	58,08%	25,58%	16,35%	520

Tabela 4.16 - Frequência de opinião – Variável 16
Entendo que as chefias devam ser substituídas periodicamente.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	24,56%	16,91%	58,53%	627
2000	22,12%	14,16%	63,72%	565
2002	23,55%	15,83%	60,62%	518

Nos resultados gerais obteve apenas 14% de satisfação em 1999, 15% em 2000 e 22% em 2002. Nos três anos ocupa o **último** lugar, assim como obteve o conceito *Insatisfatório*.

Nos resultados das variáveis percebe-se que cargos de chefia ocupados por aposentados tem um valor negativo muito grande nesta dimensão.

Observa-se que, apesar da implementação de regulamentação de nova metodologia para designação de chefias, a satisfação dos funcionários não progrediu.

4.1.4 Estilo de Chefia

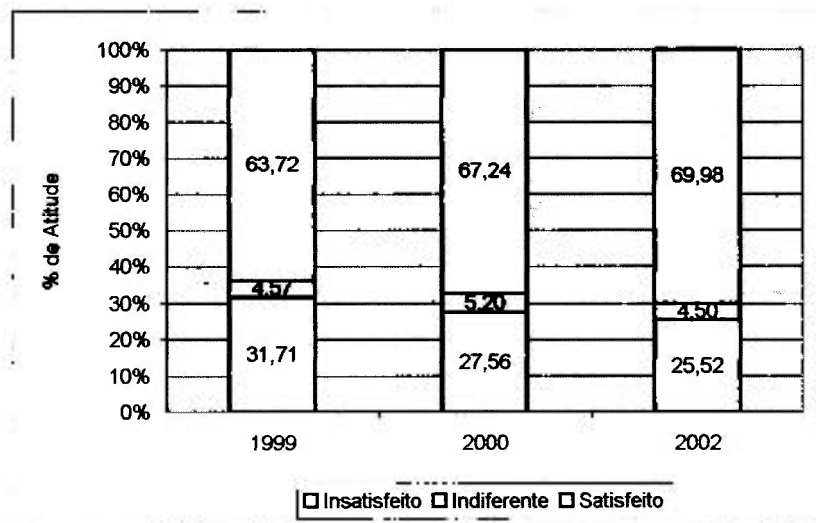


Figura 4.5 - Frequência de atitudes – Estilo de Chefia

Essa dimensão avalia o grau em que os funcionários do IPEN percebem que a sua chefia imediata atua de modo compatível com os direitos e obrigações do cargo, contribui para o desenvolvimento profissional dos

subordinados, é competente técnica e administrativamente para ocupar esse cargo e não estimula apenas o cumprimento das metas de seu próprio interesse.

Tabela 4.17 - Frequência de opinião – Variável 17

A minha chefia imediata atua de modo compatível com os direitos e obrigações relativos ao seu cargo

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	28,32%	7,75%	63,92%	632
2000	23,89%	4,28%	71,84%	561
2002	20,58%	7,31%	72,12%	520

Tabela 4.18 - Frequência de opinião – Variável 18

Considero que a minha chefia imediata contribui para o meu desenvolvimento profissional.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	34,17%	7,09%	58,74%	635
2000	29,77%	6,30%	63,92%	571
2002	27,01%	7,47%	65,52%	522

Tabela 4.19 - Frequência de opinião – Variável 19

Percebo que a minha chefia imediata estimula apenas o cumprimento das metas de seu próprio interesse.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	42,61%	17,30%	40,09%	636
2000	47,70%	15,02%	37,28%	566
2002	50,38%	15,33%	34,29%	522

Tabela 4.20 - Frequência de opinião – Variável 20

Meu chefe imediato é competente tecnicamente para o cargo.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	17,92%	9,59%	72,48%	636
2000	18,52%	8,99%	72,49%	567
2002	17,05%	6,70%	76,25%	522

Tabela 4.21 - Frequência de opinião – Variável 21
Meu chefe imediato é competente administrativamente para o cargo

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	23,78%	9,29%	66,93%	635
2000	26,86%	8,83%	64,31%	566
2002	23,02%	6,96%	70,02%	517

O resultado geral em 1999 apresenta 63% de satisfação, estando em 3º lugar no *ranking*, em 2000 apresenta 67%, ocupando também o 3º lugar no *ranking* e em 2002, com 69% de satisfação. Apesar de apresentar índice maior que nas edições anteriores, passou para o 4º lugar do *ranking* em 2002. Nos três anos obteve na avaliação geral o conceito **Satisfatório**.

Nessa dimensão destacam-se positivamente as variáveis relativas à competência técnica, à atuação de acordo com os direitos e obrigações do cargo e a competência administrativa das chefias imediatas.

4.1.5 Satisfação com a Chefia

Essa dimensão mede o grau de satisfação dos funcionários em relação ao modo pelo qual as chefias de grupo, divisão, departamento ou centro e diretoria dirigem a sua área.

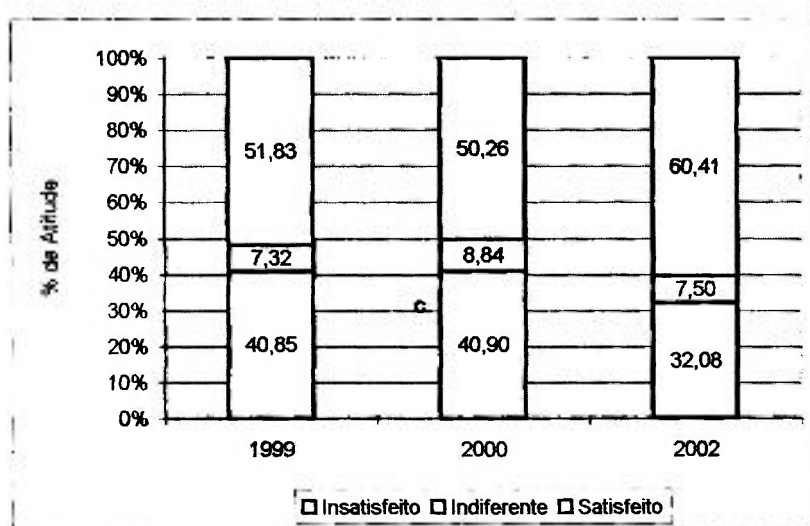


Figura 4.6 - Frequência de atitudes – Satisfação com a Chefia

Tabela 4.22 - Frequência de opinião – Variável 22

Estou satisfeito com o modo pelo qual o meu chefe imediato dirige o meu setor.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	34,33%	6,61%	59,06%	635
2000	32,75%	7,92%	59,33%	568
2002	28,74%	7,66%	63,60%	522

Tabela 4.23 - Frequência de opinião – Variável 23

Estou satisfeito com o modo pelo qual a chefia da minha divisão a dirige.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	34,29%	10,42%	55,29%	624
2000	36,83%	9,79%	53,38%	562
2002	28,32%	10,79%	60,89%	519

Tabela 4.24 - Frequência de opinião – Variável 24

Estou satisfeito com o modo pelo qual a chefia do meu departamento ou do meu centro o dirige.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	41,81%	8,74%	49,44%	629
2000	42,20%	8,69%	49,11%	564
2002	29,17%	10,56%	60,27%	521

Tabela 4.25 - Frequência de opinião – Variável 25

Estou satisfeito com o modo pelo qual os diretores dirigem suas respectivas diretorias.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	36,45%	17,27%	46,28%	631
2000	40,04%	16,58%	43,39%	567
2002	33,72%	29,09%	37,19%	519

No resultado geral de 1999, essa dimensão ocupou o 4º lugar no *ranking*, em 2000 o 7º e em 2002 o 6º lugar e sua avaliação geral obteve o conceito **Satisfatório** nos três anos. Apesar de subir apenas um lugar no *ranking*, entre 2000 e 2002 o percentual subiu 10 pontos, saindo da faixa inferior do conceito **Satisfatório**.

Pela análise de variáveis, que nas duas primeiras edições da pesquisa, os níveis de chefia que tinham peso positivo sobre essa dimensão eram os chefes de grupo e de divisão. Já na edição de 2002, os chefes de divisão e de departamento/centro assumiram esse peso positivo, o que poderia ser atribuído ao novo modelo de estrutura organizacional, matricial, na qual esses níveis têm mais contato com um maior número de funcionários.

4.1.6 Comunicação

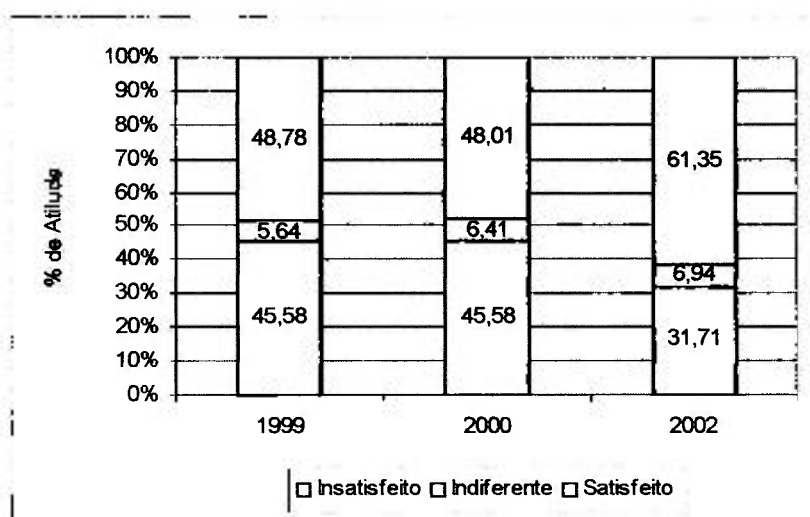


Figura 4.7 - Frequência de atitudes – Comunicação

Essa dimensão avalia o grau em que os funcionários estão satisfeitos com os canais de comunicação do IPEN, pois através deles a comunicação flui de forma rápida e clara.

Tabela 4.26 - Frequência de opinião – Variável 26
Eu conheço os canais de comunicação do IPEN

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	27,72%	8,66%	63,62%	635

Tabela 4.27 - Frequência de opinião – Variável 27

A minha chefia é um bom canal de comunicação, pois ela encaminha as questões relevantes, por mim apontadas, às reuniões com os demais chefes.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
2000	37,04%	11,465	51,50%	567
2002	29,66%	11,79%	58,56%	526

Tabela 4.28 - Frequência de opinião – Variável 28
Estou satisfeito com os canais de comunicação do IPEN

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	37,62%	14,26%	48,12%	638
2000	30,37%	11,55%	58,08%	563
2002	20,08%	10,81%	69,11%	518

Tabela 4.29 - Frequência de opinião – Variável 29
Os canais de comunicação do IPEN fazem com que as informações fluam de forma rápida.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	42,72%	11,27%	46,01%	639

Tabela 4.30 - Frequência de opinião – Variável 30
Os canais de comunicação do IPEN fazem com que as informações fluam de forma clara.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	36,87%	12,66%	50,47%	632

Tabela 4.31 - Frequência de opinião – Variável 31
Os canais de comunicação do IPEN fazem com que as informações fluam de forma rápida e clara.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
2000	38,14%	10,37%	51,49%	569
2002	30,13%	11,13%	58,73%	521

Tabela 4.32 - Frequência de opinião – Variável 32
Percebo que os canais de comunicação do IPEN também funcionam como um instrumento para transmissão de críticas e sugestões dos funcionários.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
2000	43,21%	17,46%	39,33%	569
2002	26,25%	14,75%	59,00%	521

Tabela 4.33 - Frequência de opinião – Variável 33

A minha chefia é um bom canal de comunicação, pois ela sempre me coloca a par de tudo o que ouviu nas reuniões com os demais chefes.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	48,58%	8,83%	42,59%	634
2000	49,21%	7,03%	43,76%	569
2002	42,64%	10,13%	47,23%	523

Apresentou 48% de satisfação e 45% de insatisfação tanto em 1999 como em 2000, porém ocupou o 7º lugar no *ranking* geral em 1999 e o 8º em 2000. Com essa performance obteve o conceito **Insatisfatório** nos dois anos. Em 2002, alcança 61% de satisfação, sobe para o 5º lugar no *ranking* e obtém o conceito **Satisfatório**, já numa faixa intermediária.

Essa dimensão apresenta variáveis que se reportam aos canais de comunicação comuns a todos no IPEN e às chefias (atuando como um canal de comunicação). Analisando-se as variáveis nota-se que eles apresentam um equilíbrio entre as percepções, com exceção da variável que trata dos canais de comunicação como um instrumento para transmissão de críticas e sugestões, que cresceu quase vinte pontos percentuais entre as duas últimas edições da pesquisa.

Algumas ações foram implementadas com relação a esta dimensão, às quais se poderiam atribuir a melhoria na percepção dos funcionários: a instalação de murais de comunicação nas portarias dos principais prédio do instituto, a realização periódica do encontro da direção com os funcionários e a implementação dos Programas Café da Manhã com o Superintendente, Fale com o Superintendente e o Programa de Sugestões.

4.1.7 Estrutura Organizacional

Essa dimensão avalia o grau em que os funcionários percebem que a estrutura organizacional é moderna e não é burocratizante, que as mudanças na

estrutura organizacional que estão acontecendo são adequadas, que o número de chefias facilita a realização do trabalho e que esta estrutura é respeitada.

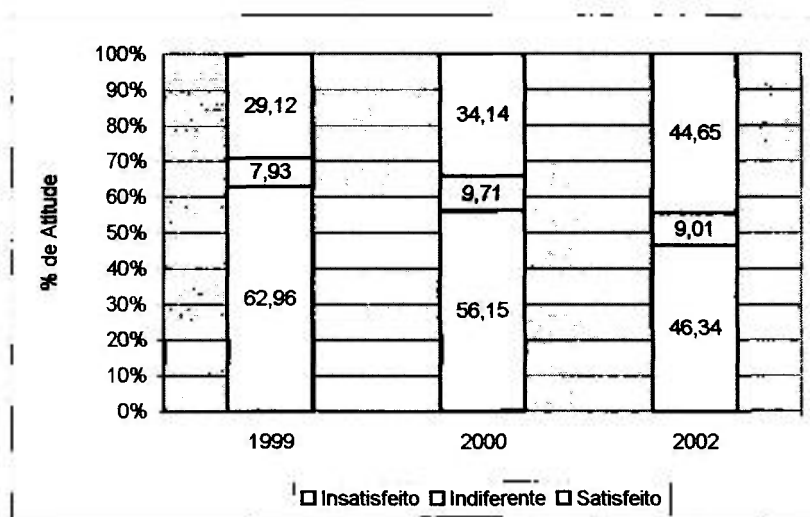


Figura 4.8 - Frequência de atitudes – Estrutura Organizacional

Tabela 4.34 - Frequência de opinião – Variável 34
O número de chefias no Ipen é adequado.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	40,95%	22,70%	36,35%	630

Tabela 4.35 - Frequência de opinião – Variável 35

As mudanças que estão acontecendo na Estrutura Organizacional do IPEN são adequadas.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
2000	18,58%	30,44%	50,97%	565
2002	17,68%	31,75%	50,57%	526

Tabela 4.36 - Frequência de opinião – Variável 36
O número de níveis de chefias no IPEN deveria ser reduzido.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	15,83%	30,09%	54,08%	638
2000	14,13%	27,21%	58,66%	566
2002	21,76%	23,85%	54,39%	524

Tabela 4.37 - Frequência de opinião – Variável 37

Percebo que o número de níveis de chefias no IPEN facilita a execução do meu trabalho.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	50,23%	21,75%	28,01%	639
2000	50,97%	28,75%	20,28%	567
2002	43,76%	28,79%	27,45%	521

Tabela 4.38 - Frequência de opinião – Variável 38

Percebo que a Estrutura Organizacional da qual faço parte é moderna e não burocratizante.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	61,81%	13,00%	25,20%	631
2000	48,51%	18,80%	32,69%	569
2002	43,30%	16,28%	40,42%	522

Tabela 4.39 - Frequência de opinião – Variável 39

Vejo que a Estrutura Organizacional do IPEN é respeitada.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	31,65%	24,53%	43,83%	632
2000	25,88%	27,82%	46,30%	568
2002	21,73%	25,19%	53,08%	520

O resultados gerais apresentam 29% de satisfação em 1999, 34% em 2000 e 44% em 2002, mas apesar deste crescimento, a dimensão ocupa o **12º** lugar no *ranking* e o conceito ***Insatisfatório*** nos três anos.

Referente à estrutura organizacional, a variável que exerce maior peso negativo é o grande número de chefias.

Vale observar que o instituto sofreu mudança em sua estrutura, passando de uma estrutura funcional, caracterizada por Olivares (1999) como um agrupamento por habilidade ou conhecimento técnico, para uma estrutura matricial, constituída por dois ou mais tipos de departamentalização, geralmente funcional e por projetos. Apesar do crescimento no nível de satisfação, a dimensão ainda continua dentro de uma faixa insatisfatória, podendo para esta dimensão, considerar a constatação de Souza e Sbragia (2002) que ao

analisarem as estruturas organizacionais de oito institutos de pesquisas afirmaram que as experiências com estruturas matriciais não foram bem sucedidas. Não mais relevante do que as outras dimensões pesquisadas, a estrutura organizacional requer atenção especial, uma vez que as mudanças que estão acontecendo na estrutura organizacional não são adequadas para a metade dos respondentes da pesquisa em 2000 e 2002, e por implicar em vários aspectos da organização: na divisão do trabalho em tarefas e a coordenação dessas tarefas, na determinação da relação de cada parte da organização com as demais e com a organização toda, na distribuição de responsabilidades em vários níveis hierárquicos, na autoridade para a tomada de decisões, na determinação da comunicação, entre outras.

4.1.8 Integração entre as áreas

Essa dimensão avalia o grau em que os funcionários percebem que há colaboração entre as áreas e que não há duplicação de serviços.

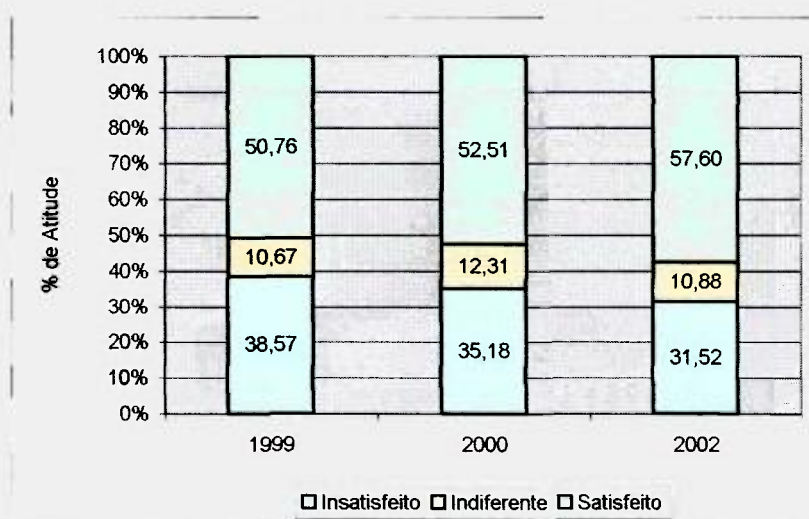


Figura 4.9 - Frequência de atitudes – Integração entre as áreas

Tabela 4.40 - Frequência de opinião – Variável 40

As áreas técnicas da Instituição colaboram com as áreas administrativas.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	25,24%	26,97%	47,79%	634
2000	26,27%	25,22%	48,51%	571
2002	19,12%	27,53%	53,35%	523

Tabela 4.41 - Frequência de opinião – Variável 41
As áreas administrativas da Instituição colaboram com as áreas técnicas.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	28,50%	19,06%	52,44%	635
2000	29,18%	17,08%	53,74%	562
2002	26,72%	21,56%	51,72%	524

Tabela 4.42 - Frequência de opinião – Variável 42
Não há duplicação de serviços entre as áreas técnicas.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	38,55%	38,39%	23,06%	633
2000	35,59%	41,28%	23,13%	562
2002	29,83%	42,07%	28,11%	523

Tabela 4.43 - Frequência de opinião – Variável 43
Existe colaboração entre as áreas técnicas.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	29,07%	22,27%	48,66%	633
2000	26,02%	21,77%	52,21%	565
2002	26,83%	24,32%	48,84%	518

Tabela 4.44 - Frequência de opinião – Variável 44
Existe colaboração entre as áreas administrativas

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	18,23%	47,07%	34,71%	631
2000	18,26%	45,92%	35,82%	564
2002	17,21%	44,74%	38,05%	523

Nos resultados gerais essa dimensão foi a 5ª do *ranking* tanto em 1999 como em 2000, porém ficando com o conceito **Insatisfatório** em 1999 e **Satisfatório** em 2000. Já em 2002, apesar de ter mantido a avaliação **Satisfatória**, a sua posição no *ranking* geral caiu para 9ª, pois outras variáveis subiram muito mais em termos percentuais.

Observa-se que essa dimensão apresenta os mais altos índices de funcionários indiferentes nas três edições da pesquisa.

Integração entre as áreas é uma dimensão que não foi identificada no levantamento bibliográfico referente à pesquisa de clima apresentada neste trabalho. Souza e Sbragia (2002) abordam os mesmos aspectos que esta dimensão ao analisarem as variáveis trabalho em equipe e integração entre as áreas técnicas e de apoio em oito institutos de pesquisa.

4.1.9 Missão do IPEN

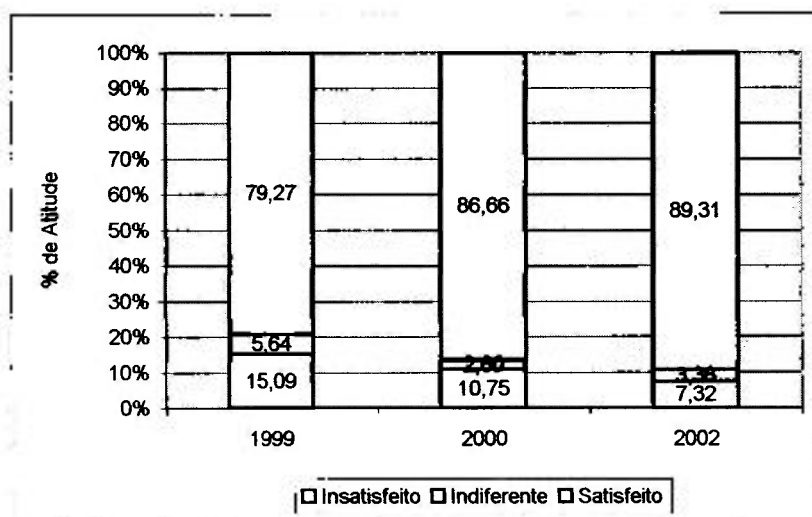


Figura 4.10 - Frequência de atitudes – Missão do IPEN

Essa dimensão avalia o grau em que os funcionários conhecem a missão do IPEN, percebem que ela retrata todas as atividades, inclusive não nucleares, vêem que o seu trabalho contribui para o cumprimento dessa missão e se sentem orgulhosos por isso.

Tabela 4.45 - Frequência de opinião – Variável 45
Conheço a missão do IPEN.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	7,89%	4,73%	87,38%	634
2000	5,82%	3,53%	90,65%	567
2002	4,81%	4,62%	90,58%	520

Tabela 4.46 - Frequência de opinião – Variável 46
Minha atividade atual contribui para que a missão do IPEN seja atingida.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	10,02%	6,73%	83,26%	639
2000	6,67%	6,84%	86,49%	570
2002	4,44%	7,53%	88,03%	518

Tabela 4.47 - Frequência de opinião – Variável 47
Orgulho-me por perceber que o meu trabalho faz parte da missão do IPEN.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	12,76%	12,60%	74,65%	635
2000	8,38%	15,69%	75,94%	561
2002	6,72%	11,13%	82,15%	521

Tabela 4.48 - Frequência de opinião – Variável 48
A missão do IPEN retrata todas as atividades desenvolvidas na casa.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	28,91%	22,27%	48,82%	633
2000	19,08%	19,61%	61,31%	566
2002	14,97%	19,39%	65,64%	521

Tabela 4.49 - Frequência de opinião – Variável 49
Percebo que as atividades não nucleares estão retratadas na missão IPEN.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	23,26%	26,11%	50,63%	632
2000	17,79%	25,27%	56,94%	562
2002	14,45%	27,55%	58,00%	519

Essa é a dimensão de maior peso na cultura da Instituição, colocando-se em 1º lugar no *ranking* geral, tanto em 1999 como em 2000 e 2002, além disso obteve o conceito **Bom** nas três edições da pesquisa. Destaca-se ainda que a variável com maior peso positivo é o conhecimento da missão.

Nota-se um crescimento de 10 pontos percentuais entre a primeira e a terceira edição da pesquisa, mas nenhuma ação específica relacionada a esta dimensão foi implementada. Algumas ações, como a distribuição do plano diretor e os encontros periódicos da direção com os funcionários, que relacionam-se indiretamente com a disseminação da missão do IPEN, podem ter causado alguma influência na percepção dos funcionários.

4.1.10 Definição de Objetivos

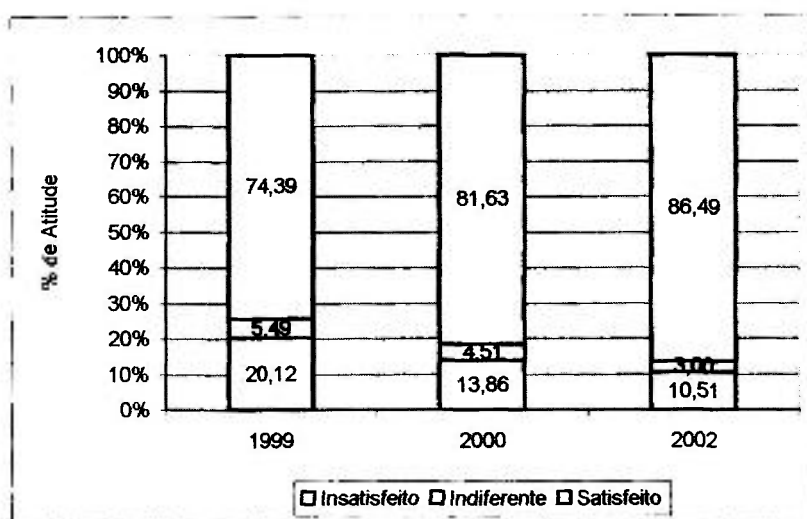


Figura 4.11 - Frequência de atitudes – Definição de Objetivos

Essa dimensão avalia o grau em que os funcionários conhecem e concordam com os objetivos da área, vêem que eles fazem parte do plano diretor, estão inseridos na missão do IPEN e vêem que a chefia define com clareza as linhas de ação para atingi-los.

Tabela 4.50 - Frequência de opinião – Variável 50
Conheço os objetivos da minha área.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	13,83%	2,70%	83,47%	629
2000	10,92%	3,70%	85,39%	568
2002	7,22%	3,42%	89,35%	526

Tabela 4.51 - Frequência de opinião – Variável 51
Os objetivos da minha área estão inseridos na missão do Ipen.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	12,54%	8,15%	79,31%	638
2000	7,07%	9,19%	83,75%	566
2002	5,58%	10,96%	83,46%	520

Tabela 4.52 - Frequência de opinião – Variável 52
A minha chefia define com clareza os objetivos da minha área.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	36,02%	6,48%	57,50%	633
2000	34,10%	7,07%	58,83%	566
2002	28,19%	7,05%	64,76%	525

Tabela 4.53 - Frequência de opinião – Variável 53
Os objetivos da minha área fazem parte do plano diretor do Ipen.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	11,65%	29,13%	59,21%	635
2000	10,27%	21,59%	68,14%	565
2002	7,29%	16,12%	76,58%	521

Tabela 4.54 - Frequência de opinião – Variável 54
Concordo com os objetivos da minha área.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	15,37%	13,15%	71,47%	631
2000	11,21%	12,63%	76,16%	562
2002	9,86%	9,67%	80,46%	517

Ela ocupa o 2º lugar no *ranking* geral nos três anos de realização da pesquisa, assim como recebe o conceito **Bom** na avaliação geral dos três anos. Na análise das variáveis, vale destacar que exerce um peso negativo nesta dimensão a variável clareza na definição dos objetivos por parte das chefias.

Observa-se que o índice de satisfação, que já tinha conceito **Bom** desde a primeira edição da pesquisa, cresceu 12 pontos percentuais, o que pode estar relacionado com a distribuição do plano diretor. Outra ação que pode estar relacionada ao crescimento é o sistema de avaliação de desempenho, que prevê um compromisso anual de trabalho entre as chefias e cada funcionário, onde são combinadas as tarefas a serem cumpridas e as metas a serem perseguidas durante o ano, e com a possibilidade de alterações no decorrer dele.

4.1.11 Planejamento

Essa dimensão avalia o grau em que os funcionários percebem que a sua área tem um planejamento, o conhecem, participam da sua elaboração, seguem-no e o mesmo é adequado, pois não há funcionários ociosos nem sobrecarregados.

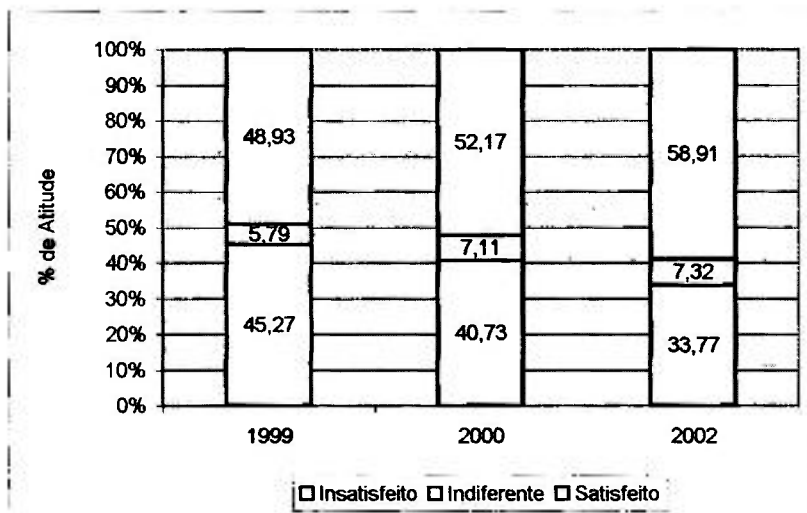


Figura 4.12 - Frequência de atitudes – Planejamento

Tabela 4.55 - Frequência de opinião – Variável 55
No meu trabalho sigo o planejamento pré definido pela minha área.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	22,93%	6,21%	70,86%	628
2000	18,05%	7,26%	74,69%	565
2002	11,47%	6,50%	82,03%	523

Tabela 4.56 - Frequência de opinião – Variável 56
Conheço o planejamento das atividades de minha área.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	35,53%	6,76%	57,70%	636
2000	28,72%	9,11%	62,17%	571
2002	21,90%	8,95%	69,14%	525

Tabela 4.57 - Frequência de opinião – Variável 57
Participo da elaboração do planejamento das atividades da minha área.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	43,55%	7,70%	48,74%	636
2000	41,83%	8,79%	49,38%	569
2002	36,64%	10,31%	53,05%	524

Tabela 4.58 - Frequência de opinião – Variável 58
Existe um planejamento de tudo que deve ser realizado na minha área.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	47,95%	9,46%	42,59%	634
2000	45,15%	12,35%	42,50%	567
2002	41,73%	10,19%	48,08%	520

Tabela 4.59 - Frequência de opinião – Variável 59
Como as atividades da minha área são bem planejadas, não existem funcionários ociosos nem sobrecarregados.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	59,81%	7,97%	32,22%	627
2000	62,59%	8,16%	29,26%	564
2002	57,67%	9,13%	33,20%	515

Nos resultados gerais ocupa a 6ª posição nos dois primeiros anos, porém, em 2002 cai para a 8ª posição. Em 1999 apresentou 48% de satisfação e obteve o conceito **Insatisfatório**. Em 2000 apresentou 52% de satisfação, obtendo o conceito **Satisfatório**. Em 2002, assim como a dimensão Integração entre as Áreas, apesar de ter mantido o conceito **Satisfatório** e aumentado os índices de satisfação, a sua posição no *ranking* geral caiu, pois outras dimensões subiram muito mais em termos percentuais.

Os resultados dessa dimensão estão apresentados, aqui, em termos gerais, ou seja, numa média institucional, mas é uma dimensão, assim como satisfação com a chefia e estilo de chefia e definição de objetivos, cujos resultados e ações podem ser melhor analisados e propostos em nível de sub-unidades. Mesmo assim, observa-se que na percepção dos funcionários, de modo geral, os planejamentos das áreas não estão focando a divisão de atividades.

4.1.12 Realização Profissional e Reconhecimento

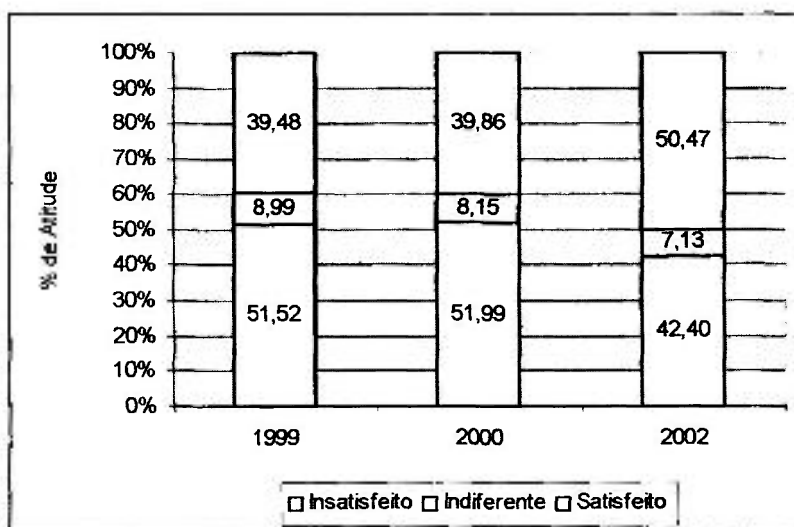


Figura 4.13 - Frequência de atitudes – Realização e Reconhecimento

Essa dimensão avalia o grau em que os funcionários sentem-se realizados e reconhecidos profissionalmente, sentem-se satisfeitos com o trabalho e percebem seu crescimento profissional.

Tabela 4.60 - Frequência de opinião – Variável 60
O trabalho que executo hoje no IPEN me realiza.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	21,63%	3,29%	75,08%	638
2000	19,54%	4,58%	75,88%	568
2002	10,29%	4,57%	85,14%	525

Tabela 4.61 - Frequência de opinião – Variável 61
Entendo que o IPEN me proporciona condições de evolução profissional.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	38,86%	4,90%	56,24%	633
2000	33,63%	6,19%	60,18%	565
2002	31,59%	7,95%	60,47%	516

Tabela 4.62 - Frequência de opinião – Variável 62
O IPEN reconhece os bons profissionais.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	61,76%	10,34%	27,90%	638
2000	64,44%	10,39%	25,18%	568
2002	57,85%	13,03%	29,12%	522

Tabela 4.63 - Frequência de opinião – Variável 63
Estou no IPEN porque não me sinto seguro em sair.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	59,81%	7,06%	33,12%	637
2000	62,08%	10,76%	27,16%	567
2002	64,15%	9,69%	26,16%	516

Tabela 4.64 - Frequência de opinião – Variável 64
O IPEN dispõe de mecanismos adequados para recompensar os bons profissionais.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	76,42%	8,02%	15,57%	636
2000	72,26%	9,36%	18,37%	566
2002	66,47%	11,82%	21,71%	516

Tabela 4.65 - Frequência de opinião – Variável 65
Acredito que o meu potencial profissional está sendo mal aproveitado pelo IPEN.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
2000	36,35%	8,49%	55,17%	542
2002	40,66%	10,40%	48,94%	519

Os resultados gerais apresentam um crescimento mínimo no percentual de satisfação perante esta dimensão, mas apesar deste crescimento,

perdeu uma posição no *ranking* geral, passando do 9º em 1999 para o 10º lugar em 2000, que foi mantido em 2002. Nos três anos obteve o conceito **Insatisfatório**.

Esta dimensão agrupa variáveis tanto de realização como de reconhecimento, e o que se percebe é que as variáveis relacionadas a reconhecimento exercem peso muito negativo no resultado geral. Ressalta-se que, se avaliadas isoladamente, a variável de realização com o trabalho executado receberia o conceito **Bom** e a variável oferecimento de condições de evolução profissional, o conceito **Satisfatório**.

4.1.13 Prestação de Serviço pela Administração e Infra-Estrutura (Importação, Compras, Recursos Humanos, Informática, Oficina e Manutenção Predial)

Essa dimensão avalia o grau em que os funcionários percebem que os serviços prestados pelas áreas de apoio (Importação, Compras, Recursos Humanos, Informática, Oficina e Manutenção Predial) são efetuados satisfatoriamente.

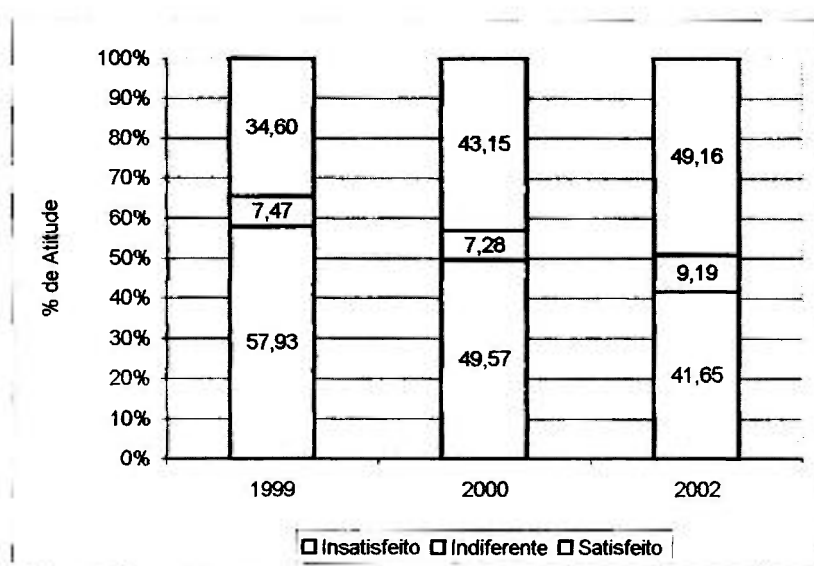


Figura 4.14 - Frequência de atitudes – Serviços da Administração e Infra-Estrutura

Tabela 4.66 - Frequência de opinião – Variável 66

Os serviços de manutenção predial, elétrica e hidráulica são realizados satisfatoriamente.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	64,14%	9,64%	26,22%	633
2000	62,30%	8,32%	29,38%	565
2002	52,98%	12,67%	34,36%	521

Tabela 4.67 - Frequência de opinião – Variável 67

Os serviços das oficinas são realizados satisfatoriamente.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	45,00%	21,88%	33,13%	640
2000	44,46%	21,44%	34,09%	569
2002	31,73%	23,46%	44,81%	520

Tabela 4.68 - Frequência de opinião – Variável 68

Os serviços de suprimentos (administração de estoques, compras nacionais e internacionais) são realizados satisfatoriamente.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	42,74%	23,66%	33,60%	634
2000	39,02%	22,14%	38,84%	569
2002	41,22%	20,23%	38,55%	524

Tabela 4.69 - Frequência de opinião – Variável 69

Os serviços de informática são realizados satisfatoriamente.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	43,01%	13,34%	43,64%	637
2000	42,15%	12,70%	45,15%	567
2002	39,85%	11,01%	49,15%	527

Tabela 4.70 - Frequência de opinião – Variável 70

Os serviços de recursos humanos são realizados satisfatoriamente.

Ano\Opinião	D	N.O.	C	Válidos
1999	23,62%	16,50%	59,87%	618
2000	16,40%	13,05%	70,55%	567
2002	14,04%	10,58%	75,38%	520

Os resultados gerais apresentam crescimento nos índices de satisfação, de 34% em 1999 para 43% em 2000 e 49% em 2002. Todavia, a posição da dimensão não foi crescente no *ranking* geral, ficando na **11ª**, **9ª** e voltando para **11ª** novamente. Nos três anos obteve o conceito ***Insatisfatório***.

Na análise das variáveis identifica-se os serviços de manutenção civil exercendo o maior peso negativo e os serviços de recursos humanos exercendo peso positivo.

4.2 Resultados das Questões Abertas

4.2.1 Questão Aberta da Pesquisa de 1999

Os resultados à questão aberta da pesquisa de 1999 foram tabulados, manualmente, pelo grupo de trabalho. Tais respostas também subsidiaram os planos de ação decorrentes. A questão aberta foi:

- O benefício que considero mais importante e não é oferecido pelo IPEN é: (cite na coluna ao lado apenas um).

Nos quadros abaixo encontram-se as respostas obtidas, que foram agrupadas por similaridade de benefício.

<i>Não Responderam</i>	147
-------------------------------	-----

ALIMENTAÇÃO	
Cesta básica para todos (53)+ nível médio e auxiliar(12)	65
Auxílio alimentação (aumento do valor)	20
Melhoria do restaurante	07
Vale alimentação (concessão)	05
Cooperativa alimentar	04
Gratuidade de refeição/cesta de natal	02
Disponibilidade de água mineral	01
Total	104

APOSENTADORIA	
Especial	17
Plano de Previdência Privada	02
Aposentados irem embora	01
Total	20

EDUCAÇÃO	
Creche/Berçário	16
Auxílio/bolsa de estudo para funcionário e filhos nas diversas idades.	15
Atualização profissional – instituições externas	05
Desenvolvimento intelectual /crescimento profissional	02
Total	38

TRANSPORTE	
Transporte	16
Total	16

REMUNERAÇÃO	
Remuneração digna e correspondente com as responsabilidades do cargo	39
Plano de Carreiras	23
Total	62

SAÚDE	
Plano Odontológico	71
Dentista	7
Maior participação da CNEN no Plano Médico	26
Ampliar, melhorar e tornar mais seguro o Plano Médico	49
Reduzir a contribuição do Plano Médico	20
Convênio Médico gratuito	10
Médicos mais competentes na APM e com maior tempo a disposição dos funcionários	08
Ambulância 24h por dia	01
Parte da receita do Ipen usar no Plano Médico	01
Remédios	01
Total	194

OUTROS	
Melhores condições de trabalho	10
Reconhecimento Profissional	10
Pertencer à comunidade USP para usufruir de todos os benefícios	07
Criar uma Fundação	06
Respeito à pessoa e ao profissional	05
Participação dos subordinados na escolha da chefia	05
Assistência Social, Financeira e Jurídica	04
Um dia de folga por mês	03
Passagem para o Nível Intermédio e/ou Superior	02
Participação nos lucros	02
Segurança	02
Adicional de Periculosidade	01
Democratização do conhecimento científico	01
Fim da estabilidade para maus funcionários	01
Ouvidoria	01
União área técnica com administrativa	01
Promoção anual por mérito	01
Mais motivação e menos cursos para obter títulos	01

Melhorar os benefícios atuais pois são ruins	01
Moradia	01
Maior integração	01
Presente de Natal para todos	01
Mecanismos para incentivar a participação de funcionários em diversos projetos	01
Consistência nos planos e metas	01
Premiação por produtividade	01
Administração do Ipen lute junto a CNEN pelos nossos direitos	01
Demonstração das instâncias superiores do Ipen e da CNEN de que estão lutando pela casa e pelos servidores	01
Humanidade	01
Seguro de vida	01
Responsabilidade séria em relação à segurança do Trabalho	01
Total	75

RESUMO DOS BENEFÍCIOS VOTADOS	
SAÚDE (Plano Odontológico)	194
ALIMENTAÇÃO (Cesta Básica)	104
REMUNERAÇÃO	62
EDUCAÇÃO	38
APOSENTADORIA	20
TRANSPORTE	16
OUTROS	75

Dentre os benefícios apontados acima, muitos se encontram fora das fronteiras de responsabilidade e autonomia do IPEN. O benefício mais votado - plano odontológico - foi implementado.

4.2.2 Questão Aberta da Pesquisa de 2000

A questão aberta do questionário de 2000 foi proposta para verificar a percepção dos funcionários em relação à própria pesquisa e em relação às melhorias implementadas. A questão foi:

- A mudança que aconteceu em decorrência da Pesquisa de Clima de 1999 que considero mais importante é:

As respostas, desta vez, foram agrupadas dentro de cada dimensão.

Não Responderam	393
Não houve mudança	58

Planejamento	
Finalização do primeiro ciclo do Planejamento Estratégico	3
Total	3

Comunicação	
Melhoria nos canais de comunicação	31
Reunião dos funcionários com a direção	26
Aumento das discussões em geral	1
Total	58

Estrutura	
Mudança na estrutura organizacional	19
Uma pequena horizontalização hierárquica	1
Maior destaque das chefias imediatas	1
Total	21

Integração	
Comunicação entre as áreas	1
Total	1

Chefia - Escolha	
Eleição para chefia	12
Total	12

Serviços A/I	
Melhor divulgação das atividades de RH	1
Reunião de RH com os funcionários	1
Total	2

Benefícios	
Convênio médico	2
A educação	3
Distribuição de água	1
Cuidado com os dependentes químicos	1
Campanha de vacinação	1
Fornecimento de cursos	1
Total	9

A Pesquisa	
Pesquisa de clima	3
O compromisso da direção na melhoria das questões propostas	1
Discussões geradas a partir do trabalho das comissões formadas após a primeira pesquisa	1
Total	5

OUTROS	
Soluções de alguns problemas	2

Direção do IPEN está mais sensível com as necessidades do corpo funcional	1
Tomada de consciência	3
Dinâmica de grupos de pesquisa	1
Implantação do TQC	1
Tentativa de melhoria	1
Mudança continuada	1
Passagem do IPEN de Instituto de Pesquisa para instituto burocrata	1
Perguntas mais objetivas	3
Autonomia	1
Total	15

RESUMO DAS MUDANÇAS MAIS PERCEBIDAS	
Não houve mudança	58
Comunicação	58
Estrutura	21
OUTROS	15
Critério de Escolha de Chefia	12
Benefícios	9
A Pesquisa	5
Planejamento	3
Serviços A/I	2
Integração	1
Não Responderam	393
Total	577

Apesar do grande número de questionários devolvidos sem resposta à questão aberta, algumas das ações de melhoria foram percebidas pelos funcionários.

4.2.3 Questão Aberta da Pesquisa de 2002

A questão aberta da pesquisa de 2002 solicitou que o funcionário escolhesse nova dimensão para inclusão nas próximas pesquisas de clima, cuja resposta poderia ser alternativa numa lista entre 8 sugestões apontadas ou uma outra, que seria apontada espontaneamente. As respostas obtidas foram:

NOVA DIMENSÃO SUGERIDA	Nº
SEGURANÇA: é o grau em que os funcionários sentem-se seguros em relação à proteção física e radiológica.	48
CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL: é o grau em que os funcionários sentem-se qualificados e/ou treinados profissionalmente para executar sua atividade.	48

SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADA DA QUALIDADE: é o grau em que os funcionários estão satisfeitos com o Sistema de Gestão Integrada da Qualidade do IPEN.	11
DISTRIBUIÇÃO ORÇAMENTÁRIA: é o grau em que os funcionários conhecem o orçamento que o Ipen recebe da CNEN e percebem que é distribuído de forma adequada, existindo proporcionalidade com a produtividade de cada área.	75
MOTIVAÇÃO E ENVOLVIMENTO: é o grau em que os funcionários sentem-se motivados e envolvidos a realizarem atividades no IPEN, sejam de caráter técnico, social ou administrativo.	69
MEIO-AMBIENTE: é o grau em que os funcionários estão satisfeitos em trabalhar na área verde do Ipen e percebem que existe uma preocupação com a conservação do meio-ambiente em que o IPEN está inserido, fazendo controle de seus resíduos sólidos, líquidos ou gasosos.	16
TRATAMENTO DIFERENCIADO: é o grau em que os funcionários percebem que há diferenças de tratamento e relacionamento pessoal em função do nível do cargo.	69
OUTRAS	43
EM BRANCO	154
TOTAL	533

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nas três edições da pesquisa, por decisão dos grupos de trabalho, e apoiados pelo CTA do IPEN, as treze dimensões pesquisadas não foram alteradas, razão pela qual foi possível fazer um confronto da avaliação delas ao longo dos anos 1999, 2000 e 2002. O que se verificou foi uma melhoria nas avaliações das dimensões, conforme pode ser verificado abaixo:

Tabela 5.1 – Evolução na Avaliação das Dimensões

Ano	Insatisfatória	Satisfatória	Boa
1999	8	3	2
2000	6	5	2
2002	4	6	3

Com base nos padrões de Resende e Benaiter (1997) apresentados anteriormente, a avaliação geral do Clima Organizacional do Ipen progrediu da faixa **Insatisfatória** em 1999 com a avaliação geral de 47,37%, para **Satisfatória** em 2000, com a avaliação geral de 51,01% e 2002 de 60,42%.

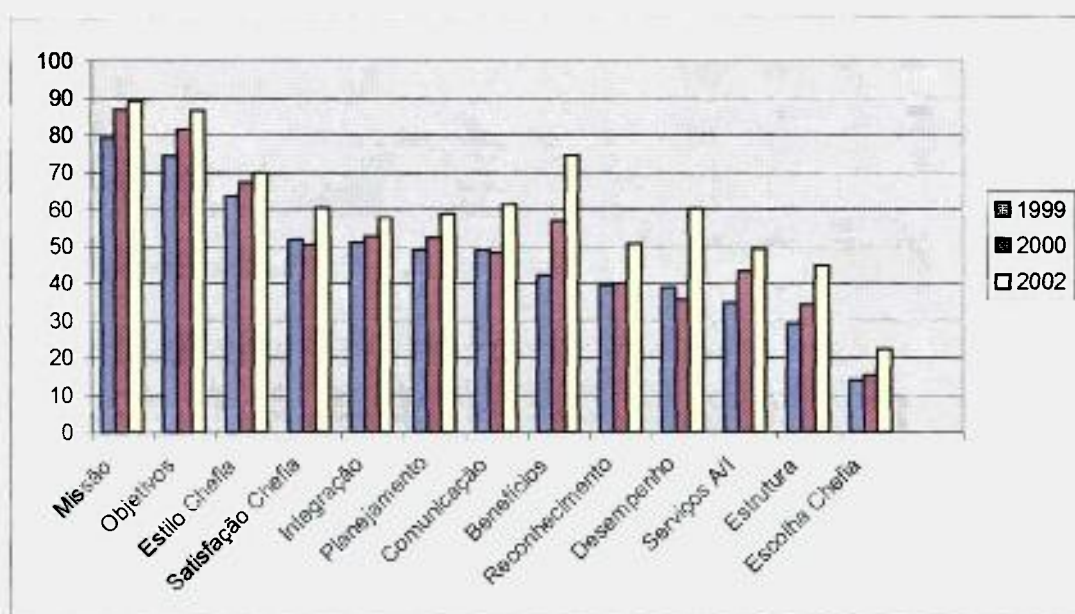


Figura 5.1 – Evolução da Satisfação das Dimensões

A evolução da satisfação dos funcionários nas dimensões pesquisadas, apresentadas na figura acima, indica que as ações implementadas, assim como o aumento de consciência dos pesquisados, trouxeram melhoria no clima do IPEN. Porém, ainda existe a necessidade de serem implementadas ações de melhoria naquelas variáveis e dimensões avaliadas como **Insatisfatórias**, bem como naquelas já avaliadas como **Satisfatórias**.

Ficou evidenciado pelos resultados das três edições da pesquisa que as dimensões Missão e Definição de Objetivos são práticas muito bem aceitas pela Instituição e que os Benefícios oferecidos têm alcançado bom nível de satisfação entre os funcionários. Por outro lado, as dimensões Realização e reconhecimento, Critério de escolha de chefias, Estrutura Organizacional e Prestação de Serviços pelas Diretorias A e I continuam apresentando avaliação Insatisfatória. Entre as dimensões que apresentaram avaliação Satisfatória, Integração entre as áreas merece investigação adicional devido à grande incidência de funcionários indiferentes.

Tomando como base o referencial bibliográfico deste trabalho e os resultados das três edições da pesquisa de clima do IPEN, seguem algumas recomendações:

- Visto que algumas das dimensões pesquisadas apresentam índices de satisfação confortáveis sob a percepção dos funcionários, recomenda-se substituí-las por novas dimensões, que poderão ser selecionadas novamente junto à população do instituto ou pesquisadas junto aos estudos já realizados no tema;
- Se possível, que essas novas dimensões tenham como unidade de análise as pessoas e não apenas as práticas da instituição. Tais dimensões podem fornecer informações mais voltadas à motivação, ao comprometimento e à participação dos funcionários;
- Recomenda-se uso de tratamento estatístico próprio para pesquisas sociais, tais como análise multi-fatorial, análise de *clusters* e testes de correlação;

- A exemplo dos resultados obtidos na dimensão Integração entre as áreas, em que o número de respostas na categoria não tenho opinião é demasiado grande, recomenda-se o uso de uma escala de medidas com seis pontos, em que os respondentes não têm a opção intermediária para resposta, o que facilitaria a análise dos resultados; e
- Para as próximas pesquisas, analisar as dimensões do clima organizacional como indicadores de qualidade de vida no trabalho. Esta proposta tem como apoio teórico os Critérios de Excelência da Fundação Prêmio Nacional da Qualidade, que engloba em seu critério Qualidade de Vida os fatores de clima organizacional. Apóia-se também na definição feita por Albuquerque e França (1998) de qualidade de vida no trabalho: “conjunto de ações de uma empresa, que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho”, que é muito convergente com a experiência apresentada pelo IPEN com a sua pesquisa de clima. Desenvolver indicadores de qualidade de vida no trabalho, segundo França (1999), permite a construção de um método de análise do comportamento organizacional. E ainda embasando essa convergência, Campanário e França (2001) observam que o conceito de qualidade de vida no trabalho assume diferentes enfoque, e entre eles, o grau de satisfação das pessoas com as empresas.

ANEXO A - COMUNICADO DE DIVULGAÇÃO DE 1999



Comunicado ipen - Ano VII - nº 248 - 19 de novembro de 1999.

Diretoria de Administração Gerência de Recursos Humanos

Ref.: Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica - Pesquisa de Clima Organizacional

Como é do conhecimento de todos, o nosso Instituto está participando do Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica, organizado pela Associação Brasileira das Instituições de Pesquisas Tecnológicas - ABIPTI, com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, no âmbito do Programa de Revitalização dos Institutos de Pesquisa Tecnológica Industrial - REVITE.

O Projeto Excelência estimula as Instituições a melhorarem continuamente os seus desempenhos nas diversas dimensões que as compõem. Todas as Instituições participantes são, anualmente, avaliadas pelos Critérios do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ, a saber: Liderança, Planejamento Estratégico, Foco no Cliente e no Mercado, Informação e Análise, Gestão de Pessoas e Gestão de Processos.

O Ipen, no seu primeiro ano de participação, obteve uma pontuação geral expressiva, 205 pontos para um total de 1.000, sendo enquadrado na faixa de pontuação 2. A Entidade melhor avaliada obteve 427 pontos, sendo enquadrada na faixa 4.

Uma das oportunidades de melhoria detectadas dentro do Critério Gestão de Pessoas é a falta da avaliação do Clima Organizacional.

Dessa forma, estamos lançando uma Pesquisa de Clima Organizacional que tem como objetivo detectar o índice de satisfação dos funcionários.

O modelo utilizado na realização deste trabalho segue a metodologia definida pela Escala Ordinal *Likert-Attitud Scoring Technique*. Os pressupostos teóricos que sustentam esta pesquisa de Clima Organizacional são vários trabalhos publicados por consultores organizacionais e professores.

Essa pesquisa visa melhorar continuamente as condições de trabalho dos funcionários e o conseqüente desempenho de nossa Instituição, pois com base nas opiniões colhidas, a direção do Ipen envidará esforços para que sejam implementadas ações de melhoria nas variáveis cujos índices de insatisfação sejam altos.

Assim, a sua participação é imprescindível para que o Ipen obtenha um Diagnóstico de Clima Organizacional que espelhe o que os funcionários pensam sobre a Instituição.

Tão logo o trabalho seja concluído, os dados tabulados serão divulgados pela INTRANET e outros canais de comunicação do Ipen. Todos os funcionários terão a oportunidade de conhecer os pontos fortes e fracos levantados, bem como acompanhar as ações que serão implementadas visando a melhoria dos pontos fracos, ou seja, aqueles cujos índices de insatisfação forem altos.

Nos próximos dias, todos os servidores receberão um questionário que foi elaborado por representantes de todas as diretorias do Instituto. Contamos com a opinião sincera de cada servidor, que será imprescindível para que a nossa Instituição melhore continuamente a gestão dos seus recursos humanos.

Para maiores informações sobre este trabalho ou sobre o Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica, apresentamos os nomes dos representantes que poderão ser procurados em cada Diretoria:

Nome do funcionário	Representante da Diretoria	Ramal
Funcionário 1 *	A	Ramal 1 *
Funcionário 2 *	R	Ramal 2 *
Funcionário 3 *	M	Ramal 3 *
Funcionário 4 *	I	Ramal 4 *
Funcionário 5 *	M	Ramal 5 *
Funcionário 6 *	S	Ramal 6 *
Funcionário 7 *	A	Ramal 7 *
Funcionário 8 *	T	Ramal 8 *
Funcionário 9 *	R	Ramal 9 *
Funcionário 10 *	N	Ramal 10 *

Agradecemos a participação e a contribuição de todos para um **ipen cada dia melhor**.

Diretoria de Administração

IPEN-CNEN/SP

* Informações corretas constaram dos questionários originais.

ANEXO B - COMUNICADO DE DIVULGAÇÃO DE 2000



Comunicado ipen - Ano VIII - nº 219 - 13 de novembro de 2000.

**Diretoria de Administração
Gerência de Recursos Humanos**

Ref.: Pesquisa de Clima Organizacional de 2000

Neste mês de Novembro estaremos convidando todos os funcionários do **ipen** a participar da segunda rodada da Pesquisa de Clima Organizacional. A primeira aconteceu em 1999, para atender uma oportunidade de melhoria apontada na Avaliação Cruzada do Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica.

A Pesquisa de Clima visa melhorar continuamente às condições de trabalho dos funcionários e o conseqüente desempenho da nossa Instituição, pois com base nas opiniões colhidas, a direção do **ipen** fará esforços para que sejam implementadas ações de melhoria.

Em meados do mês de setembro passado, a Portaria IPEN-CNEN/SP nº 041 constituiu um grupo de trabalho, composto por representantes de todas as diretorias deste Instituto – caracterizando um processo participativo, com a função de elaborar a Pesquisa de Clima Organizacional de 2000, supervisionar sua aplicação e apresentar seus resultados.

Esse grupo de trabalho, após diversas reuniões e comparação da pesquisa realizada em 1999 com pesquisas realizadas por outras instituições, concluiu que, para a Pesquisa de Clima de 2000, deve ser distribuído o mesmo questionário elaborado para a de 1999, com pequenas alterações e adaptações, mas que não alteraram o seu teor. A adoção do mesmo questionário, possibilitará uma análise comparativa entre os resultados de 1999 e 2000 e a verificação se as ações implementadas apresentaram melhoria.

Assim como na primeira rodada, tão logo o trabalho seja concluído, todos os funcionários conhecerão os resultados e terão a oportunidade de conhecer os pontos fortes e fracos levantados, bem como acompanhar as ações que serão implementadas visando a melhoria desses pontos fracos.

Para a distribuição dos questionários aos funcionários, apresentação da Pesquisa e possíveis esclarecimentos, o grupo de trabalho realizará várias reuniões, por diretoria, a saber:

Diretoria	Data	Horário	Local
A + DPD + S + I	21/11/2000	9h	Auditório
N	21/11/2000	14h	Sala 7 – Subsolo Bloco A
M (MQ e MC)	22/11/2000	9h	Auditório Alcídio Abrão
M (ME e MM)	22/11/2000	14h	Auditório Alcídio Abrão
T	23/11/2000	9h	Sala de reuniões do CR
R	23/11/2000	14h	Sala de reuniões CEN
T	24/11/2000	9h	Sala de cursos CTR
R	24/11/2000	14h	Sala de cursos CRPq

* Informações corretas constaram dos questionários originais.

Os funcionários terão o período desde o recebimento do questionário até às **15 horas do dia 01/12/2000** para respondê-lo e depositá-lo em uma das 17 urnas que estarão espalhadas pelo *ipen*.

A participação de cada funcionário e a sua opinião sincera é imprescindível para a melhoria contínua do *ipen*.

***Diretoria de Administração
IPEN-CNEN/SP***

ANEXO C - COMUNICADO DE DIVULGAÇÃO DE 2002



Comunicado ipen - Ano X - nº 276 - 22 de novembro de 2002.

Diretoria de Administração Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Ref.: Pesquisa de Clima Organizacional de 2002

Assim como aconteceu em 1999 e 2000, todos os funcionários do **ipen** estão convidados a responder a Pesquisa de Clima Organizacional.

Essa prática, que é aplicada a cada dois anos, foi implantada com o objetivo de melhorar continuamente as condições de trabalho dos funcionários e conseqüentemente o desempenho da nossa Instituição, pois com base nas opiniões colhidas, a direção do **ipen** faz esforços para que sejam implementadas ações de melhoria nas variáveis cujas avaliações sejam insatisfatórias.

Os questionários da pesquisa deste ano serão distribuídos a partir do dia **25 de novembro** pelos respectivos representantes das áreas, componentes do Grupo de Trabalho, a saber:

Nome do Funcionário	Área Representada	Ramal
Funcionário 1 *	CCN	Ramal 1 *
Funcionário 2 *	CR	Ramal 2 *
Funcionário 3 *	A e S	Ramal 3 *
Funcionário 4 *	CLA	Ramal 4 *
Funcionário 5 *	CTR e DITEC	Ramal 5 *
Funcionário 6 *	CRPq	Ramal 6 *
Funcionário 7 *	A e DPD	Ramal 7 *
Funcionário 8 *	DSR	Ramal 8 *
Funcionário 9 *	I	Ramal 9 *
Funcionário 10 *	CQMA	Ramal 10 *
Funcionário 11 *	CCTM	Ramal 11 *
Funcionário 12 *	CAC	Ramal 12 *
Funcionário 13 *	A e DEIC&T	Ramal 13 *
Funcionário 14 *	CEN e DIPE	Ramal 14 *
Funcionário 15 *	CBM	Ramal 15 *
Funcionário 16 *	SRC	Ramal 16 *

Os questionários poderão ser depositados em qualquer uma das 22 urnas que estarão espalhadas pelo Ipen até às 15 horas do dia 29 de novembro e assim que o trabalho for concluído, cada funcionário receberá um folheto com os resultados gerais da pesquisa como de costume.

Só a opinião sincera de cada funcionário é que possibilitará o mapeamento dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria da nossa instituição, e sendo assim, pedimos que todos se expressem com franqueza e espontaneamente.

Participe!

**Diretoria de Administração
IPEN-CNEN/SP**

* Informações corretas constaram dos questionários originais.

ANEXO D - PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL 1999

Prezado funcionário do Ipen,

Conforme comunicado Ipen n.º 248, você encontrará nas próximas páginas uma Pesquisa de Clima Organizacional que visa melhorar continuamente as condições de trabalho dos funcionários e o conseqüente desempenho de nossa Instituição, pois com base nas opiniões colhidas, a direção do Ipen fará esforços para que sejam implementadas ações de melhoria nos objetos pesquisados cujos índices de insatisfação sejam altos.

Assim, **a sua opinião sincera** é imprescindível.

O questionário que você encontrará a seguir foi elaborado por representantes de todas as diretorias do Instituto. Caso você queira maiores informações apresentamos os nomes dos representantes que você poderá procurar:

Nome do funcionário	Representante da Diretoria	Ramal
Funcionário 1 *	A	Ramal 1 *
Funcionário 2 *	R	Ramal 2 *
Funcionário 3 *	M	Ramal 3 *
Funcionário 4 *	I	Ramal 4 *
Funcionário 5 *	M	Ramal 5 *
Funcionário 6 *	S	Ramal 6 *
Funcionário 7 *	A	Ramal 7 *
Funcionário 8 *	T	Ramal 8 *
Funcionário 9 *	R	Ramal 9 *
Funcionário 10 *	N	Ramal 10 *

Agradecemos a sua participação e contribuição para um **Ipen melhor**.

Instruções:

Nas próximas folhas, você terá acesso ao questionário dividido em duas partes.

Primeira parte: CARACTERIZAÇÃO

Você deverá assinalar com um "X" o quadrinho que corresponde a sua situação atual.

Exemplo:

Tempo de Ipen: Até 5 anos
 Entre 5 a 10 anos
 Entre 10 a 15 anos
 Mais de 15 anos

Segunda parte: AFIRMAÇÕES

Você encontrará 64 afirmações. Para cada uma das afirmações você deverá assinalar com um "X" UMA ÚNICA ALTERNATIVA que melhor representa a sua opinião sobre o que está sendo afirmado.

- Se você DISCORDA TOTALMENTE com o que está sendo afirmado, faça um "X" no número 1;
- Se você DISCORDA MAIS do que CONCORDA com o que está sendo afirmado, faça um "X" no número 2;
- Se você NÃO TEM OPINIÃO sobre o que está sendo afirmado, faça um "X" no número 3;
- Se você CONCORDA MAIS do que DISCORDA com o que está sendo afirmado, faça um "X" no número 4;
- Se você CONCORDA TOTALMENTE com o que está sendo afirmado, faça um "X" no número 5.

Exemplo:

N.º	AFIRMAÇÕES	ALTERNATIVAS				
		Discordo Totalmente 1	discordo parcialmente 2	não tenho opinião 3	Concordo Parcialmente 4	Concordo totalmente 5
1	Sempre participo das decisões do meu setor	1	2	3	4	5
2	O Grêmio promove festas agradáveis	1	2	3	4	5

Para a afirmação 65, cite apenas um benefício.

IMPORTANTE:

- Não coloque seu nome em nenhuma das folhas do questionário;
- Devolva apenas as páginas 3, 4 e 5, grampeadas;
- A data limite para entrega dos questionários é 03/12 até às 15h;
- Local das urnas: nas diretorias ou na entrada do bloco A.

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

CARACTERIZAÇÃO:

Assinalar com um "X" o quadrinho que corresponde a sua situação atual.

1. Lotação:

- | | | | | | |
|--------------------------------|--------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> S | <input type="checkbox"/> I | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> R | <input type="checkbox"/> T | <input type="checkbox"/> M |
| <input type="checkbox"/> CQUAL | <input type="checkbox"/> IE | <input type="checkbox"/> AAC | <input type="checkbox"/> RA | <input type="checkbox"/> TB | <input type="checkbox"/> MC |
| <input type="checkbox"/> SRC | <input type="checkbox"/> IEO | <input type="checkbox"/> AD | <input type="checkbox"/> RAF | <input type="checkbox"/> TBM | <input type="checkbox"/> MCM |
| <input type="checkbox"/> SAJ | <input type="checkbox"/> IEC | <input type="checkbox"/> ADC | <input type="checkbox"/> RAT | <input type="checkbox"/> TBR | <input type="checkbox"/> MCP |
| <input type="checkbox"/> SAR | <input type="checkbox"/> IEE | <input type="checkbox"/> ADM | <input type="checkbox"/> RE | <input type="checkbox"/> TE | <input type="checkbox"/> MCR |
| <input type="checkbox"/> SCS | <input type="checkbox"/> IP | <input type="checkbox"/> ADF | <input type="checkbox"/> REE | <input type="checkbox"/> TEA | <input type="checkbox"/> ME |
| <input type="checkbox"/> SPF | <input type="checkbox"/> IPA | <input type="checkbox"/> AP | <input type="checkbox"/> REI | <input type="checkbox"/> TED | <input type="checkbox"/> MEO |
| <input type="checkbox"/> SS | <input type="checkbox"/> IPM | <input type="checkbox"/> APP | <input type="checkbox"/> REN | <input type="checkbox"/> TEP | <input type="checkbox"/> MEQ |
| <input type="checkbox"/> DPD | <input type="checkbox"/> ADS/I | <input type="checkbox"/> APD | <input type="checkbox"/> RES | <input type="checkbox"/> TF | <input type="checkbox"/> MM |
| | | <input type="checkbox"/> APM | <input type="checkbox"/> RO | <input type="checkbox"/> TFF | <input type="checkbox"/> MMC |
| | | <input type="checkbox"/> AIC | <input type="checkbox"/> ROI | <input type="checkbox"/> TFR | <input type="checkbox"/> MMM |
| | | <input type="checkbox"/> IHD | <input type="checkbox"/> ROC | <input type="checkbox"/> CR | <input type="checkbox"/> MMS |
| <input type="checkbox"/> N | | | | <input type="checkbox"/> CRQ | <input type="checkbox"/> CPP |
| <input type="checkbox"/> NA | | | | <input type="checkbox"/> CRP | <input type="checkbox"/> MMP |
| <input type="checkbox"/> NM | | | | | <input type="checkbox"/> MEF |
| <input type="checkbox"/> NP | | | | | <input type="checkbox"/> MQ |
| <input type="checkbox"/> NR | | | | | <input type="checkbox"/> MQT |
| <input type="checkbox"/> SEST | | | | | <input type="checkbox"/> MQA |
| | | | | | <input type="checkbox"/> MQI |

2. Cargo Nível: (se tiver dúvida quanto ao nível do seu cargo, consulte a etiqueta)

- Superior
- Médio
- Auxiliar

3. Carreira: (se tiver dúvida quanto a carreira a que seu cargo pertence, consulte a etiqueta)

- Pesquisa
- Tecnologia
- Gestão e Infra-estrutura

4. Tempo de Ipen:

- até 5 anos
- entre 5 a 10 anos
- entre 10 a 15 anos
- mais de 15 anos

QUESTIONÁRIO:

N. o	AFIRMAÇÕES	ALTERNATIVAS				
		discordo totalmente 1	discordo parcialmente 2	não tenho opinião 3	Concordo parcialmente 4	concordo totalmente 5
1	Conheço a missão do Ipen.	1	2	3	4	5
2	Conheço os objetivos da minha área.	1	2	3	4	5
3	O número de chefias no Ipen é adequado.	1	2	3	4	5
4	No meu trabalho sigo o planejamento pré-definido pela minha área.	1	2	3	4	5
5	Conheço o atual método utilizado para fazer a minha avaliação de desempenho.	1	2	3	4	5
6	A minha chefia imediata atua de modo compatível com os direitos e obrigações relativos ao seu cargo.	1	2	3	4	5
7	Eu conheço os canais de comunicação do IPEN	1	2	3	4	5
8	O trabalho que executo hoje no Ipen me realiza.	1	2	3	4	5
9	Conheço o critério de escolha das chefias do Ipen.	1	2	3	4	5
10	Conheço os canais de resolução dos problemas sociais do IPEN (alcoolicismo, drogas).	1	2	3	4	5
11	Os serviços de manutenção predial são realizados dentro das expectativas.	1	2	3	4	5
12	Estou muito satisfeito com o modo pelo qual o meu chefe imediato dirige o meu setor.	1	2	3	4	5
13	As áreas técnicas da Instituição colaboram com as áreas administrativas.	1	2	3	4	5
14	Minha atividade atual contribui para que a missão do Ipen beneficie a sociedade.	1	2	3	4	5
15	Os objetivos da minha área estão inseridos na missão do Ipen.	1	2	3	4	5
16	Percebo que o número de chefias no Ipen facilita a execução do meu trabalho.	1	2	3	4	5
17	Conheço o planejamento das atividades de minha área.	1	2	3	4	5
18	A minha avaliação de desempenho não tem sido feita somente pela minha chefia imediata.	1	2	3	4	5
19	Considero que a minha chefia imediata contribui para o meu desenvolvimento profissional.	1	2	3	4	5
20	Estou plenamente satisfeito com os canais de comunicação do IPEN.	1	2	3	4	5
21	Entendo que o IPEN me proporciona condições de evolução profissional.	1	2	3	4	5
22	Entendo que o critério de escolha das chefias é adequado.	1	2	3	4	5
23	Entendo que o IPEN mostra interesse no oferecimento de cursos para o meu desenvolvimento como pessoa.	1	2	3	4	5
24	Os serviços das oficinas são realizados dentro das expectativas.	1	2	3	4	5
25	Estou muito satisfeito com o modo pelo qual a chefia da minha divisão a dirige.	1	2	3	4	5
26	As áreas administrativas da Instituição colaboram com as áreas técnicas.	1	2	3	4	5
27	Orgulho-me por perceber que o meu trabalho faz parte da missão do Ipen.	1	2	3	4	5
28	A minha chefia define com clareza os objetivos da minha área.	1	2	3	4	5
29	O número de chefias no Ipen deveria ser reduzido.	1	2	3	4	5
30	Participo da elaboração do planejamento das atividades da minha área.	1	2	3	4	5
31	O atual método utilizado para fazer a minha avaliação de desempenho é um fator de motivação para o meu trabalho.	1	2	3	4	5
32	Percebo que a minha chefia imediata estimula apenas o cumprimento das metas de seu próprio interesse.	1	2	3	4	5

N.º	AFIRMAÇÕES	ALTERNATIVAS				
		discordo totalmente 1	discordo parcialmente 2	não tenho opinião 3	Concordo parcialmente 4	concordo totalmente 5
33	Os canais de comunicação do IPEN fazem com que as informações fluam de forma rápida.	1	2	3	4	5
34	O IPEN reconhece os bons profissionais.	1	2	3	4	5
35	O critério de escolha de chefia deve também contemplar os aposentados.	1	2	3	4	5
36	Reconheça que os serviços sociais do IPEN são bem realizados.	1	2	3	4	5
37	Os serviços de suprimentos (administração de estoques, compras nacionais e internacionais) são realizados dentro das expectativas.	1	2	3	4	5
38	Estou muito satisfeito com o modo pelo qual a chefia do meu departamento o dirige.	1	2	3	4	5
39	Não há duplicação de serviços entre as áreas técnicas.	1	2	3	4	5
40	A missão do Ipen retrata todas as atividades desenvolvidas na casa.	1	2	3	4	5
41	Os objetivos da minha área fazem parte do plano diretor do Ipen.	1	2	3	4	5
42	Percebo que a Estrutura Organizacional do Ipen é moderna e não burocratizante.	1	2	3	4	5
43	Existe um planejamento de tudo que deve ser realizado na minha área.	1	2	3	4	5
44	Estou satisfeito com a forma como a minha chefia aplica o método de avaliação de desempenho.	1	2	3	4	5
45	Meu chefe imediato é competente tecnicamente para o cargo.	1	2	3	4	5
46	Os canais de comunicação do IPEN fazem com que as informações fluam de forma clara.	1	2	3	4	5
47	Estou no IPEN porque não me sinto seguro em sair.	1	2	3	4	5
48	Na minha área existe um plano de sucessão de chefia.	1	2	3	4	5
49	Percebo que o IPEN se preocupa em amparar socialmente os funcionários necessitados.	1	2	3	4	5
50	Os serviços de informática são realizados dentro das expectativas.	1	2	3	4	5
51	Estou muito satisfeito com o modo pelo qual o meu diretor dirige a minha diretoria.	1	2	3	4	5
52	Existe colaboração entre as áreas técnicas.	1	2	3	4	5
53	Percebo que as atividades não nucleares estão retratadas na missão Ipen.	1	2	3	4	5
54	Concordo com os objetivos da minha área.	1	2	3	4	5
55	Vejo que a Estrutura Organizacional do Ipen é respeitada.	1	2	3	4	5
56	Como as atividades da minha área são bem planejadas, não existem funcionários ociosos ou sobrecarregados.	1	2	3	4	5
57	Gostaria que fosse mantido o atual método utilizado para fazer a minha avaliação de desempenho.	1	2	3	4	5
58	Meu chefe imediato é competente administrativamente para o cargo	1	2	3	4	5
59	A minha chefia é um canal de comunicação muito bom, pois ela sempre me coloca a par de tudo o que ouviu nas reuniões com os demais chefes.	1	2	3	4	5
60	O IPEN dispõe de mecanismos adequados para recompensar os bons profissionais.	1	2	3	4	5
61	Entendo que as chefias devem ser substituídas periodicamente.	1	2	3	4	5
62	Existe colaboração entre as áreas administrativas.	1	2	3	4	5
63	Os serviços de recursos humanos são realizados dentro das expectativas.	1	2	3	4	5
64	Reconheço que os benefícios sociais oferecidos pelo IPEN não são suficientes.	1	2	3	4	5
65	O benefício que considero mais importante e não é oferecido pelo IPEN é (cite na coluna ao lado apenas um)					

ANEXO E - PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2000

Prezado funcionário do Ipen,

Conforme já informado no Comunicado IPEN n.º 219, você encontrará nas próximas páginas a Pesquisa de Clima Organizacional de 2000, que visa melhorar continuamente as condições de trabalho dos funcionários e o conseqüente desempenho de nossa Instituição, pois com base nas opiniões colhidas, a direção do Ipen fará esforços para que sejam implementadas ações de melhoria.

Assim, a sua opinião sincera é imprescindível.

O questionário que você está sendo convidado a responder é praticamente igual ao distribuído na Pesquisa de Clima Organizacional de 1999, o qual foi devidamente revisado pelos representantes de todas as diretorias do Instituto. A aplicação do mesmo questionário deve-se à análise comparativa, que será feita posteriormente, com os dados colhidos na pesquisa de 1999 e de 2000. Caso você queira maiores informações ou esclarecimentos, apresentamos os nomes dos representantes que você poderá procurar:

Nome do funcionário	Representante da Diretoria	Ramal
Funcionário 1 *	M	Ramal 1 *
Funcionário 2 *	A	Ramal 2 *
Funcionário 3 *	M	Ramal 3 *
Funcionário 4 *	A	Ramal 4 *
Funcionário 5 *	R	Ramal 5 *
Funcionário 6 *	T	Ramal 6 *
Funcionário 7 *	N	Ramal 7 *
Funcionário 8 *	I	Ramal 8 *
Funcionário 9 *	A	Ramal 9 *
Funcionário 10 *	I	Ramal 10 *
Funcionário 11 *	N	Ramal 11 *
Funcionário 12 *	R	Ramal 12 *
Funcionário 13 *	T	Ramal 13 *

Instruções:

O questionário se divide em duas partes:

Primeira parte: **CARACTERIZAÇÃO**, onde você deverá assinalar com um "X" o quadrinho que corresponde a sua lotação atual;

Segunda parte: **AFIRMAÇÕES**, onde você encontrará 65 afirmações. Para cada uma você deverá assinalar com um "X" UMA ÚNICA ALTERNATIVA que melhor represente a sua opinião sobre o que está sendo afirmado.

- Se você **DISCORDA TOTALMENTE** da afirmação, faça um "X" no número 1;
- Se você **DISCORDA MAIS** do que **CONCORDA** com a afirmação, faça um "X" no número 2;
- Se você **NÃO TEM OPINIÃO** sobre a afirmação, faça um "X" no número 3;
- Se você **CONCORDA MAIS** do que **DISCORDA** da afirmação, faça um "X" no número 4;
- Se você **CONCORDA TOTALMENTE** com a afirmação, faça um "X" no número 5.

Exemplo:

N.º	AFIRMAÇÕES	ALTERNATIVAS				
		discordo totalmente 1	discordo parcialmente 2	não tenho opinião 3	concordo parcialmente 4	concordo totalmente 5
1	Sempre participo das decisões do meu setor .	1	2	3	4	5
2	O Grêmio promove festas agradáveis.	1	2	3	4	5

IMPORTANTE:

- Não coloque seu nome em nenhuma das folhas do questionário;
- Devolva apenas as páginas 3, 4 e 5, grampeadas;
- A DATA LIMITE PARA ENTREGA DOS QUESTIONÁRIOS É 01/12 ATÉ AS 15H;
- Urnas distribuídas para entrega dos questionários respondidos:

Diretorias	Locais das Urnas
A / S / DPD	Relógio de Ponto do ADM
	Relógio de Ponto do APM
	Relógio de Ponto do SRC
	Saguão do Bloco A
I	Relógio de Ponto do IP
	Relógio de Ponto do IEC
R	Relógio de Ponto do CEN
	Relógio de Ponto do CRPq
M	Relógio de Ponto do ME
	Relógio de Ponto do MM
	Relógio de Ponto do MQ
N	Relógio de Ponto do NP, NA e NM
T	Relógio de Ponto do CTR
	Relógio de Ponto do TB
	Guarita de Segurança do CR
GERAL	Restaurante Palheta – Mesa do Café

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

1) **CARACTERIZAÇÃO:** assinalar com um "X" o quadrinho que corresponde a sua lotação atual:

- | | | | | | |
|--------------------------------|--------------------------------|------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> S | <input type="checkbox"/> I | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> R | <input type="checkbox"/> T | <input type="checkbox"/> M |
| <input type="checkbox"/> CQUAL | <input type="checkbox"/> IE | <input type="checkbox"/> AAC | <input type="checkbox"/> CEN | <input type="checkbox"/> TB | <input type="checkbox"/> MC |
| <input type="checkbox"/> SRC | <input type="checkbox"/> IEO | <input type="checkbox"/> AD | <input type="checkbox"/> CENC | <input type="checkbox"/> TBM | <input type="checkbox"/> MCM |
| <input type="checkbox"/> SAJ | <input type="checkbox"/> IEC | <input type="checkbox"/> ADC | <input type="checkbox"/> CEND | <input type="checkbox"/> TBR | <input type="checkbox"/> MCP |
| <input type="checkbox"/> SAR | <input type="checkbox"/> IEE | <input type="checkbox"/> ADM | <input type="checkbox"/> CENM | <input type="checkbox"/> CR | <input type="checkbox"/> MCR |
| <input type="checkbox"/> SCS | <input type="checkbox"/> IP | <input type="checkbox"/> ADF | <input type="checkbox"/> CENS | <input type="checkbox"/> CRQ | <input type="checkbox"/> ME |
| <input type="checkbox"/> SPF | <input type="checkbox"/> IPA | <input type="checkbox"/> AP | <input type="checkbox"/> CENT | <input type="checkbox"/> CRP | <input type="checkbox"/> MEO |
| <input type="checkbox"/> SS | <input type="checkbox"/> IPM | <input type="checkbox"/> APP | <input type="checkbox"/> CENF | <input type="checkbox"/> TTC | <input type="checkbox"/> MEQ |
| <input type="checkbox"/> DPD | <input type="checkbox"/> ADS/I | <input type="checkbox"/> APD | <input type="checkbox"/> CENFU | <input type="checkbox"/> CTR | <input type="checkbox"/> MM |
| | | <input type="checkbox"/> APM | | <input type="checkbox"/> CTRS | <input type="checkbox"/> MMC |
| | | <input type="checkbox"/> AIC | | <input type="checkbox"/> CTRD | <input type="checkbox"/> MMM |
| | | <input type="checkbox"/> IHD | | | <input type="checkbox"/> MMS |
| <input type="checkbox"/> N | | | | | <input type="checkbox"/> CPP |
| <input type="checkbox"/> NA | | | <input type="checkbox"/> CRPq | | <input type="checkbox"/> MMP |
| <input type="checkbox"/> NM | | | <input type="checkbox"/> CRA | | <input type="checkbox"/> MEF |
| <input type="checkbox"/> NP | | | <input type="checkbox"/> CRN | | <input type="checkbox"/> MQ |
| <input type="checkbox"/> NR | | | <input type="checkbox"/> CRO | | <input type="checkbox"/> MQT |
| <input type="checkbox"/> SEST | | | | | <input type="checkbox"/> MQA |
| | | | | | <input type="checkbox"/> MQI |

QUESTIONÁRIO:

N. o	AFIRMAÇÕES	ALTERNATIVAS				
		discordo totalmente 1	discordo parcialmente 2	não tenho opinião 3	concordo parcialmente 4	concordo totalmente 5
1	A minha chefia imediata atua de modo compatível com os direitos e obrigações relativos ao seu cargo.	1	2	3	4	5
2	Conheço a missão do Ipen.	1	2	3	4	5
3	Conheço os objetivos da minha área.	1	2	3	4	5
4	O número de chefias no IPEN deveria ser reduzido.	1	2	3	4	5
5	No meu trabalho sigo o planejamento pré-definido pela minha área.	1	2	3	4	5
6	Conheço o atual método utilizado para fazer a minha avaliação de desempenho.	1	2	3	4	5
7	A minha chefia é um canal de comunicação muito bom, pois ela encaminha as questões relevantes, por mim apontadas, às reuniões com os demais chefes.	1	2	3	4	5
8	O trabalho que executo hoje no IPEN me realiza.	1	2	3	4	5
9	Conheço o critério de escolha das chefias do IPEN.	1	2	3	4	5
10	Conheço os canais de resolução dos problemas sociais do IPEN (alcoolicismo, drogas, assistência social, psicóloga).	1	2	3	4	5
11	Os serviços de manutenção predial, elétrica e hidráulica são realizados satisfatoriamente.	1	2	3	4	5
12	Estou muito satisfeito com o modo pelo qual o meu chefe imediato dirige o meu setor.	1	2	3	4	5

N.º	AFIRMAÇÕES	ALTERNATIVAS				
		discordo totalmente 1	discordo parcialmente 2	não tenho opinião 3	concordo parcialmente 4	concordo totalmente 5
13	As áreas técnicas da Instituição colaboram com as áreas administrativas.	1	2	3	4	5
14	Considero que a minha chefia imediata contribui para o meu desenvolvimento profissional.	1	2	3	4	5
15	Minha atividade atual contribui para que a missão do Ipen beneficie a sociedade.	1	2	3	4	5
16	Os objetivos da minha área estão inseridos na missão do Ipen.	1	2	3	4	5
17	As mudanças que estão acontecendo na Estrutura Organizacional do IPEN são adequadas.	1	2	3	4	5
18	Conheço o planejamento das atividades de minha área.	1	2	3	4	5
19	A minha avaliação de desempenho não tem sido feita somente pela minha chefia imediata.	1	2	3	4	5
20	Estou plenamente satisfeito com os canais de comunicação do IPEN.	1	2	3	4	5
21	Entendo que o IPEN me proporciona condições de evolução profissional.	1	2	3	4	5
22	Entendo que o critério de escolha das chefias é adequado.	1	2	3	4	5
23	Reconheço que os benefícios sociais oferecidos pelo IPEN não são suficientes.	1	2	3	4	5
24	Os serviços das oficinas são realizados satisfatoriamente.	1	2	3	4	5
25	Estou muito satisfeito com o modo pelo qual a chefia da minha divisão a dirige.	1	2	3	4	5
26	As áreas administrativas da Instituição colaboram com as áreas técnicas.	1	2	3	4	5
27	Percebo que a minha chefia imediata estimula apenas o cumprimento das metas de seu próprio interesse.	1	2	3	4	5
28	Orgulho-me por perceber que o meu trabalho faz parte da missão do Ipen.	1	2	3	4	5
29	A minha chefia define com clareza os objetivos da minha área.	1	2	3	4	5
30	Percebo que o número de chefias no IPEN facilita a execução do meu trabalho.	1	2	3	4	5
31	Participo da elaboração do planejamento das atividades da minha área.	1	2	3	4	5
32	O atual método utilizado para fazer a minha avaliação de desempenho é um fator de motivação para o meu trabalho.	1	2	3	4	5
33	Os canais de comunicação do IPEN fazem com que as informações fluam de forma rápida e clara.	1	2	3	4	5
34	O IPEN reconhece os bons profissionais.	1	2	3	4	5
35	Concordo que os cargos de chefia possam ser ocupados pelos aposentados.	1	2	3	4	5
36	Entendo que o IPEN mostra interesse no oferecimento de cursos para o meu desenvolvimento como pessoa.	1	2	3	4	5
37	Os serviços de suprimentos (administração de estoques, compras nacionais e internacionais) são realizados satisfatoriamente.	1	2	3	4	5
38	Estou muito satisfeito com o modo pelo qual a chefia do meu departamento ou do meu centro o dirige.	1	2	3	4	5
39	Não há duplicação de serviços entre as áreas técnicas.	1	2	3	4	5
40	Meu chefe imediato é competente tecnicamente para o cargo.	1	2	3	4	5
41	A missão do Ipen retrata todas as atividades desenvolvidas na casa.	1	2	3	4	5
42	Os objetivos da minha área fazem parte do plano diretor do Ipen.	1	2	3	4	5

N. o	AFIRMAÇÕES	ALTERNATIVAS				
		discordo totalmente 1	discordo parcialmente 2	não tenho opinião 3	concordo parcialmente 4	concordo totalmente 5
43	Percebo que a Estrutura Organizacional da qual faço parte é moderna e não burocratizante.	1	2	3	4	5
44	Existe um planejamento de tudo que deve ser realizado na minha área.	1	2	3	4	5
45	Estou satisfeito com a forma como a minha chefia aplica o método de avaliação de desempenho.	1	2	3	4	5
46	Percebo que os canais de comunicação do IPEN também funcionam como um instrumento para transmissão de críticas e sugestões dos funcionários.	1	2	3	4	5
47	Estou no IPEN porque não me sinto seguro em sair.	1	2	3	4	5
48	Na minha área existe um plano de sucessão de chefia.	1	2	3	4	5
49	Reconheço que os serviços sociais do IPEN são bem realizados.	1	2	3	4	5
50	Os serviços de informática são realizados satisfatoriamente.	1	2	3	4	5
51	Estou muito satisfeito com o modo pelo qual o meu diretor dirige a minha diretoria.	1	2	3	4	5
52	Existe colaboração entre as áreas técnicas.	1	2	3	4	5
53	Meu chefe imediato é competente administrativamente para o cargo	1	2	3	4	5
54	Percebo que as atividades não nucleares estão retratadas na missão Ipen.	1	2	3	4	5
55	Concordo com os objetivos da minha área.	1	2	3	4	5
56	Vejo que a Estrutura Organizacional do IPEN é respeitada.	1	2	3	4	5
57	Como as atividades da minha área são bem planejadas, não existem funcionários ociosos nem sobrecarregados.	1	2	3	4	5
58	Gostaria que fosse mantido o atual método utilizado para fazer a minha avaliação de desempenho.	1	2	3	4	5
59	A minha chefia é um canal de comunicação muito bom, pois ela sempre me coloca a par de tudo o que ouviu nas reuniões com os demais chefes.	1	2	3	4	5
60	O IPEN dispõe de mecanismos adequados para recompensar os bons profissionais.	1	2	3	4	5
61	Entendo que as chefias devam ser substituídas periodicamente.	1	2	3	4	5
62	Percebo que o IPEN se preocupa em amparar socialmente os funcionários necessitados (oferecimento de Telecurso, assistência social, psicóloga, programa de dependência química).	1	2	3	4	5
63	Os serviços de recursos humanos são realizados satisfatoriamente.	1	2	3	4	5
64	Existe colaboração entre as áreas administrativas.	1	2	3	4	5
65	Acredito que o meu potencial profissional está sendo mal aproveitado pelo IPEN.	1	2	3	4	5
66	A mudança que aconteceu em decorrência da Pesquisa de Clima de 1999 que considero mais importante é					

ANEXO F - PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2002

Prezado funcionário do IPEN,

Você está sendo convidado a responder o questionário da **Pesquisa de Clima Organizacional**, prática que já foi realizada no IPEN em 1999 e 2000. Tal prática de gestão é utilizada por muitas organizações como levantamento da satisfação de clientes internos, de qualidade de vida no trabalho ou mesmo como base para mudanças organizacionais.

No IPEN ela é aplicada com o objetivo de "melhorar continuamente as condições de trabalho dos funcionários e conseqüentemente o desempenho de nossa Instituição", pois com base nas opiniões colhidas, a direção do IPEN fará esforços para que sejam implementadas ações de melhoria naquelas variáveis cujas avaliações sejam insatisfatórias.

Dentre as ações implementadas desde a primeira pesquisa, destacam-se:

- Encontro da Direção com os Servidores;
- Instalação de murais de comunicação nas portarias dos prédios do IPEN (atualizados pela SCS);
- Entrega do Plano Diretor às chefias e servidores, que também se encontra disponível na INTRANET;
- Realização do exercício de emergência no Reator IEA-R1;
- Contratação do Hospital Universitário para atender a medicina ocupacional dos servidores do IPEN;
- Colaboração de um engenheiro do trabalho, previsto no contrato com o Hospital Universitário;
- Desenvolvimento e implantação do site de intercâmbio (na INTRANET);
- Campanha de vacinação;
- Fornecimento de água mineral;
- Experiências de metodologias para escolha e designação de chefias;
- Criação dos Conselhos Consultivos, que são constituídos pelos Gerentes/Coordenadores dos Centros, pelos chefes de Divisão e/ou Serviços, por um representante dos funcionários e por um representante de usuário ou cliente do Centro;
- Café da Manhã com o Superintendente;
- Fale com o Superintendente;
- Programa de Sugestões.

Um grupo de trabalho com representantes de todas as áreas foi nomeado para a aplicação e acompanhamento das fases desta pesquisa: revisão do questionário, revisão da metodologia de distribuição e recolhimento dos questionários, entrada e tabulação dos dados, emissão de relatórios com os resultados, divulgação e apresentação dos resultados e acompanhamento das ações de melhoria.

Para obter maiores informações ou esclarecimentos, você poderá procurar:

Nome do funcionário	Área Representada	Ramal
Funcionário 1 *	CCN	Ramal 1 *
Funcionário 2 *	CR	Ramal 2 *
Funcionário 3 *	A e S	Ramal 3 *
Funcionário 4 *	CLA	Ramal 4 *
Funcionário 5 *	CTR e DITEC	Ramal 5 *
Funcionário 6 *	CRPq	Ramal 6 *
Funcionário 7 *	A e DPD	Ramal 7 *
Funcionário 8 *	DSR	Ramal 8 *
Funcionário 9 *	I	Ramal 9 *
Funcionário 10 *	CQMA	Ramal 10 *
Funcionário 11 *	CCTM	Ramal 11 *
Funcionário 12 *	CAC	Ramal 12 *
Funcionário 13 *	A e DEIC&T	Ramal 13 *
Funcionário 14 *	CEN e DIPE	Ramal 14 *
Funcionário 15 *	CBM	Ramal 15 *
Funcionário 16 *	SRC	Ramal 16 *

Instruções:

Este questionário se divide em três partes:

CARACTERIZAÇÃO: onde você deverá assinalar com um "X" o quadrinho que corresponde a sua lotação atual. Nos casos de lotação nos Centros de Pesquisa, indicar também a Divisão/Projeto em que desenvolve sua atividade (veja o Plano Diretor ou consulte a Gerência do seu Centro);

AFIRMAÇÕES: onde você encontrará 65 afirmações. Para cada uma você deverá assinalar com um "X" apenas UMA ALTERNATIVA que melhor represente a sua opinião sobre o que está sendo afirmado.

- Se você DISCORDA TOTALMENTE da afirmação, faça um "X" no número 1;
- Se você DISCORDA mais do que CONCORDA com a afirmação, faça um "X" no número 2;
- Se você NÃO TEM OPINIÃO sobre a afirmação, faça um "X" no número 3;
- Se você CONCORDA mais do que DISCORDA da afirmação, faça um "X" no número 4;
- Se você CONCORDA TOTALMENTE com a afirmação, faça um "X" no número 5.

Exemplo:

N.º	AFIRMAÇÕES	ALTERNATIVAS				
		discordo totalmente 1	discordo parcialmente 2	não tenho opinião 3	concordo parcialmente 4	concordo totalmente 5
1	Sempre participo das decisões do meu setor.	1	2	3	4	5
2	O Grêmio promove festas agradáveis.	1	2	3	4	5

SUGESTÃO: onde você escolherá uma variável a ser incluída na próxima pesquisa de clima organizacional.

IMPORTANTE:

- Não coloque seu nome em nenhuma das folhas do questionário;
- Devolva apenas as páginas 3, 4 e 5, grampeadas;
- A DATA LIMITE PARA ENTREGA DOS QUESTIONÁRIOS É 29/11 ATÉ ÀS 15H;
- Os questionários respondidos poderão ser depositados em qualquer urna, a saber:

Áreas	Locais das Urnas
A, S e DPD	Relógio de Ponto da ADM Relógio de Ponto da APM Saguão do Bloco A
DEIC&T	Relógio de Ponto da DE / IP Relógio de Ponto da DEIC&T
DSR	Relógio de Ponto da DSR / NM / NP Relógio de Ponto da NA Relógio de Ponto da NR
I	Relógio de Ponto da I Relógio de Ponto da IEC Relógio de Ponto da IEO
SRC	Relógio de Ponto da SRC
CBM	Relógio de Ponto do CBM
CCN	Relógio de Ponto do CCN
CCTM	Relógio de Ponto do CCTM
CEN / DIPE	Relógio de Ponto do CEN / DIPE
CLA	Relógio de Ponto do CLA
CAC	Relógio de Ponto do CAC
CQMA	Relógio de Ponto do CQMA
CR	Relógio de Ponto do CR
CRPq	Relógio de Ponto do CRPq
CTR / DITEC	Relógio de Ponto do CTR / DITEC

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2002

CARACTERIZAÇÃO: assinalar com um "X" o quadrinho que corresponde a sua lotação atual:

- | | | | |
|--------------------------------------|--|-------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> S | <input type="checkbox"/> DITEC | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> CEN _____ |
| <input type="checkbox"/> CQAS | | <input type="checkbox"/> AAC | |
| <input type="checkbox"/> SRC | <input type="checkbox"/> DIPE | <input type="checkbox"/> AD | <input type="checkbox"/> CRPq _____ |
| <input type="checkbox"/> SAJ | | <input type="checkbox"/> ADC | |
| <input type="checkbox"/> SAR | <input type="checkbox"/> I | <input type="checkbox"/> ADM | <input type="checkbox"/> CR _____ |
| <input type="checkbox"/> SCS | <input type="checkbox"/> ADS | <input type="checkbox"/> ADF | |
| <input type="checkbox"/> SAT | <input type="checkbox"/> IEC | <input type="checkbox"/> AP | <input type="checkbox"/> CTR _____ |
| <input type="checkbox"/> DPD | <input type="checkbox"/> IEE | <input type="checkbox"/> APP | |
| | <input type="checkbox"/> IEO | <input type="checkbox"/> APD | <input type="checkbox"/> CAC _____ |
| <input type="checkbox"/> DEIC&T | | <input type="checkbox"/> APM | |
| <input type="checkbox"/> DIV. ENSINO | <input type="checkbox"/> DSR | <input type="checkbox"/> SEST | <input type="checkbox"/> CBM _____ |
| <input type="checkbox"/> DIDC | <input type="checkbox"/> Serv. Radioproteção | <input type="checkbox"/> IP | <input type="checkbox"/> CLA _____ |
| | <input type="checkbox"/> Lab. de Rejeitos | <input type="checkbox"/> IPA | |
| | <input type="checkbox"/> CMR _____ | <input type="checkbox"/> IPM | <input type="checkbox"/> CCTM _____ |
| | | <input type="checkbox"/> SPF | |
| | | | <input type="checkbox"/> CCN _____ |
| | | | <input type="checkbox"/> CQMA _____ |

AFIRMAÇÕES:

N. o	AFIRMAÇÕES	OPINIÃO				
		discordo totalmente 1	discordo parcialmente 2	não tenho opinião 3	concordo parcialmente 4	concordo totalmente 5
1	Conheço os objetivos da minha área.	1	2	3	4	5
2	Conheço a missão do IPEN.	1	2	3	4	5
3	A minha chefia imediata atua de modo compatível com os direitos e obrigações relativos ao seu cargo.	1	2	3	4	5
4	O número de níveis de chefias no IPEN deveria ser reduzido.	1	2	3	4	5
5	No meu trabalho sigo o planejamento pré-definido pela minha área.	1	2	3	4	5
6	Conheço o atual método utilizado para fazer a minha avaliação de desempenho.	1	2	3	4	5
7	A minha chefia é um bom canal de comunicação, pois ela encaminha as questões relevantes, por mim apontadas, às reuniões com os demais chefes.	1	2	3	4	5
8	O trabalho que executo hoje no IPEN me realiza.	1	2	3	4	5
9	Conheço o critério de escolha das chefias do IPEN.	1	2	3	4	5
10	Conheço os canais de resolução dos problemas sociais do IPEN (alcoolismo, drogas, assistência social, psicologia).	1	2	3	4	5
11	Os serviços de manutenção predial, elétrica e hidráulica são realizados satisfatoriamente.	1	2	3	4	5
12	Estou satisfeito com o modo pelo qual o meu chefe imediato dirige o meu setor.	1	2	3	4	5
13	As áreas técnicas da Instituição colaboram com as áreas administrativas.	1	2	3	4	5

N.º	AFIRMAÇÕES	OPINIÃO				
		discordo totalmente 1	discordo parcialmente 2	não tenho opinião 3	concordo parcialmente 4	concordo totalmente 5
14	Os objetivos da minha área estão inseridos na missão do IPEN.	1	2	3	4	5
15	Minha atividade atual contribui para que a missão do IPEN seja atingida.	1	2	3	4	5
16	Considero que a minha chefia imediata contribui para o meu desenvolvimento profissional.	1	2	3	4	5
17	As mudanças que estão acontecendo na Estrutura Organizacional do IPEN são adequadas.	1	2	3	4	5
18	Conheço o planejamento das atividades de minha área.	1	2	3	4	5
19	Estou satisfeito com o atual método de avaliação do meu desempenho.	1	2	3	4	5
20	Estou satisfeito com os canais de comunicação do IPEN.	1	2	3	4	5
21	Entendo que o IPEN me proporciona condições de evolução profissional.	1	2	3	4	5
22	Entendo que o critério de escolha das chefias é adequado.	1	2	3	4	5
23	Reconheço que os benefícios sociais oferecidos pelo IPEN não são suficientes.	1	2	3	4	5
24	Os serviços das oficinas são realizados satisfatoriamente.	1	2	3	4	5
25	Estou satisfeito com o modo pelo qual a chefia da minha divisão a dirige.	1	2	3	4	5
26	As áreas administrativas da Instituição colaboram com as áreas técnicas.	1	2	3	4	5
27	A minha chefia define com clareza os objetivos da minha área.	1	2	3	4	5
28	Orgulho-me por perceber que o meu trabalho faz parte da missão do IPEN.	1	2	3	4	5
29	Percebo que a minha chefia imediata estimula apenas o cumprimento das metas de seu próprio interesse.	1	2	3	4	5
30	Percebo que o número de níveis de chefias no IPEN facilita a execução do meu trabalho.	1	2	3	4	5
31	Participo da elaboração do planejamento das atividades da minha área.	1	2	3	4	5
32	O atual método utilizado para fazer a minha avaliação de desempenho é um fator de motivação para o meu trabalho.	1	2	3	4	5
33	Os canais de comunicação do IPEN fazem com que as informações fluam de forma rápida e clara.	1	2	3	4	5
34	O IPEN reconhece os bons profissionais.	1	2	3	4	5
35	Concordo que os cargos de chefia possam ser ocupados pelos aposentados.	1	2	3	4	5
36	Entendo que o IPEN mostra interesse no oferecimento de cursos para o meu desenvolvimento como pessoa.	1	2	3	4	5
37	Os serviços de suprimentos (administração de estoques, compras nacionais e internacionais) são realizados satisfatoriamente.	1	2	3	4	5
38	Estou satisfeito com o modo pelo qual a chefia do meu departamento ou do meu centro o dirige.	1	2	3	4	5
39	Não há duplicação de serviços entre as áreas técnicas.	1	2	3	4	5
40	Os objetivos da minha área fazem parte do plano diretor do IPEN.	1	2	3	4	5
41	A missão do IPEN retrata todas as atividades desenvolvidas na casa.	1	2	3	4	5
42	Meu chefe imediato é competente tecnicamente para o cargo.	1	2	3	4	5
43	Percebo que a Estrutura Organizacional da qual faço parte é moderna e não burocratizante.	1	2	3	4	5
44	Existe um planejamento de tudo o que deve ser realizado na minha área.	1	2	3	4	5
45	Estou satisfeito com a forma como a minha chefia aplica o método de avaliação de desempenho.	1	2	3	4	5
46	Percebo que os canais de comunicação do IPEN também funcionam como um instrumento para transmissão de críticas e sugestões dos funcionários.	1	2	3	4	5

N. o	AFIRMAÇÕES	OPINIÃO				
		discordo totalmente 1	discordo parcialmente 2	não tenho opinião 3	concordo parcialmente 4	concordo totalmente 5
47	Estou no IPEN porque não me sinto seguro em sair.	1	2	3	4	5
48	Na minha área existe um plano de sucessão de chefia.	1	2	3	4	5
49	Reconheço que os serviços sociais do IPEN são bem realizados.	1	2	3	4	5
50	Os serviços de informática são realizados satisfatoriamente.	1	2	3	4	5
51	Estou satisfeito com o modo pelo qual os diretores dirigem suas respectivas diretorias.	1	2	3	4	5
52	Existe colaboração entre as áreas técnicas.	1	2	3	4	5
53	Concordo com os objetivos da minha área.	1	2	3	4	5
54	Percebo que as atividades não nucleares estão retratadas na missão IPEN.	1	2	3	4	5
55	Meu chefe imediato é competente administrativamente para o cargo	1	2	3	4	5
56	Vejo que a Estrutura Organizacional do IPEN é respeitada.	1	2	3	4	5
57	Como as atividades da minha área são bem planejadas, não existem funcionários ociosos nem sobrecarregados.	1	2	3	4	5
58	Gostaria que fosse mantido o atual método utilizado para fazer a minha avaliação de desempenho.	1	2	3	4	5
59	A minha chefia é um bom canal de comunicação, pois ela sempre me coloca a par de tudo o que ouviu nas reuniões com os demais chefes.	1	2	3	4	5
60	O IPEN dispõe de mecanismos adequados para recompensar os bons profissionais.	1	2	3	4	5
61	Entendo que as chefias devam ser substituídas periodicamente.	1	2	3	4	5
62	Percebo que o IPEN se preocupa em amparar socialmente os funcionários necessitados (oferecimento de Telecurso, assistência social, psicologia, programa de dependência química).	1	2	3	4	5
63	Os serviços de recursos humanos são realizados satisfatoriamente.	1	2	3	4	5
64	Acredito que o meu potencial profissional está sendo mal aproveitado pelo IPEN.	1	2	3	4	5
65	Existe colaboração entre as áreas administrativas.	1	2	3	4	5

SUGESTÃO: faça um "X" em apenas UMA das variáveis abaixo que você gostaria que fosse incluída na próxima pesquisa de clima organizacional:

- 1) **SEGURANÇA:** é o grau em que os funcionários sentem-se seguros em relação à proteção física e radiológica.
- 2) **CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL:** é o grau em que os funcionários sentem-se qualificados e/ou treinados profissionalmente para executar sua atividade.
- 3) **SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADA DA QUALIDADE:** é o grau em que os funcionários estão satisfeitos com o Sistema de Gestão Integrada da Qualidade do IPEN.
- 4) **DISTRIBUIÇÃO ORÇAMENTÁRIA:** é o grau em que os funcionários conhecem o orçamento que o Ipen recebe da CNEN e percebem que é distribuído de forma adequada, existindo proporcionalidade com a produtividade de cada área.
- 5) **MOTIVAÇÃO E ENVOLVIMENTO:** é o grau em que os funcionários sentem-se motivados e envolvidos a realizarem atividades no IPEN, sejam de caráter técnico, social ou administrativo.
- 6) **MEIO-AMBIENTE:** é o grau em que os funcionários estão satisfeitos em trabalhar na área verde do Ipen e percebem que existe uma preocupação com a conservação do meio-ambiente em que o IPEN está inserido, fazendo controle de seus resíduos sólidos, líquidos ou gasosos.
- 7) **TRATAMENTO DIFERENCIADO:** é o grau em que os funcionários percebem que há diferenças de tratamento e relacionamento pessoal em função do nível do cargo.
- 8) **OUTRA:** (defina no espaço abaixo a outra variável que você apontar)

ANEXO G - RESULTADO DA PESQUISA DE CLIMA - 1999

RESULTADO DA PESQUISA DE Clima Organizacional-1999



Objetivo

Avaliar o Clima Organizacional do IPEN, por meio de pesquisa de percepção dos servidores, atendendo oportunidade de melhoria identificada no Projeto Excelência na Pesquisa / ABIPT / CNPq / do qual o IPEN faz parte, junto com outras instituições de pesquisa e desenvolvimento

Tipo de Pesquisa

Utilizou-se uma pesquisa de opinião como instrumento de avaliação do clima Organizacional. A pesquisa foi feita mediante questionário dividido em duas partes:

1 Na primeira parte - "caracterização" - foram coletados dados básicos dos participantes: Unidade Organizacional, Nível do Cargo, Carreira e Tempo de Trabalho no *ipen*

2 Na segunda parte do instrumento foram apresentadas 64 afirmações fechadas e 1 aberta, agrupadas em 13 variáveis. Cada afirmativa teve 5 opções: *discordo totalmente, discordo parcialmente, não tenho opinião, concordo parcialmente, concordo totalmente.*

Aplicação da Pesquisa

Foram enviados 1.081 questionários e devolvidos 656 preenchidos, correspondendo a 60,68% de todo corpo funcional.

Os respondentes tiveram cinco dias úteis para o preenchimento do questionário e colocação nas diversas urnas espalhadas pela Instituição.

Organização do Banco de Dados

Foram atribuídos graus de pontuação para cada opção, conforme a seguir:

OPÇÃO	GRAU
NÃO RESPONDEU	0
DISCORDO TOTALMENTE	1
DISCORDO PARCIALMENTE	2
NÃO TENHO OPINIÃO	3
CONCORDO PARCIALMENTE	4
CONCORDO TOTALMENTE	5

positiva por parte dos empregados; b) Grupo de empresas em estágio intermediário de evolução, com percentuais girando em torno de 51% e 70%; e c) Grupo de empresas mais evoluídas organizacionalmente mas que ainda não apresentam resultados médios superiores a 71% na maioria das variáveis.

- 2 - Esses especialistas esclarecem que o parâmetro de 71% de avaliação positiva, embora ainda não encontrado na maioria das variáveis em nenhuma empresa, é adotado por eles para classificar as empresas mais evoluídas porque é compatível com o percentual de atendimento aos requisitos de excelência estabelecidos pelo prêmio da **Fundação Prêmio Nacional da Qualidade**, onde as empresas ganhadoras têm obtido percentual igual ou pouco superior a 70%
- 3 - Com base nesses três grupos é possível estabelecer padrões de excelência organizacional. Cada um dos grupos corresponde a um grau de avaliação do Clima Organizacional:

Graus de Satisfação	Avaliação ou Conceito
Igual ou acima de 70%	Boa
Acima de 50% até 69%	Satisfatória
Igual ou abaixo de 50%	Insatisfatória

- 4 - Seguindo esses critérios, o quadro abaixo mostra a avaliação ou conceito de cada variável.

Variáveis		Avaliação ou Conceito
1	Missão	Boa
2	Definição de Objetivos	Boa
3	Estilo de Chefia	Satisfatória
4	Satisfação com a Chefia	Satisfatória
5	Integração entre as Áreas	Satisfatória
6	Planejamento	Insatisfatória
7	Comunicação	Insatisfatória
8	A Questão Social (Benefícios)	Insatisfatória
9	Realização Profissional e Reconhecimento	Insatisfatória
10	Avaliação de Desempenho	Insatisfatória
11	Prestação de Serviço pela Administração e Infraestrutura	Insatisfatória
12	Estrutura Organizacional	Insatisfatória
13	Crítério de Escolha das Cheffas	Insatisfatória

Resultado da Pesquisa

AVALIAÇÕES MAIS ALTAS

Variável	% de Satisfação
Missão	79%
Definição de objetivos	74%
Estilo de Chefia	63%
Satisfação com a Chefia	51%
Integração entre as Áreas	50%

AVALIAÇÕES MAIS BAIXAS

Variável	% de Satisfação
Planejamento	48%
Comunicação	48%
Benefícios	42%
Realização Profissional e Reconhecimento	39%
Avaliações de Desempenho	38%
Prestação de Serviço pela Administração e Infra-estrutura	34%
Estrutura Organizacional	29%
Critério de Escolha das Chefias	14%

Metodologia da Pesquisa

Este trabalho foi totalmente realizado por servidores da Instituição representantes de todas as Diretorias. Foi utilizada a *Escala Ordinal Likert-Attitud Scoring Technique*, obtendo-se o escore atitudinal de cada respondente em cada uma das seguintes variáveis pesquisadas:

- | | |
|-----------------------------|---|
| 1 - Missão | 8 - Avaliação de Desempenho |
| 2 - Definição de Objetivos | 9 - Prestação de Serviço pela Administração e Infra-Estrutura |
| 3 - Estilo de Chefia | 10 - Estrutura Organizacional |
| 4 - Integração entre Áreas | 11 - Critério de Escolha de Chefia |
| 5 - Satisfação com a Chefia | 12 - A Questão Social (Benefícios) |
| 6 - Planejamento | 13 - Realização Profissional e Reconhecimento |
| 7 - Comunicação | |

CONCLUSÕES

- 1 - O estabelecimento de padrões de excelência organizacional é prática recente, conforme os **doutores Ênio Resende e Paulo R. Benaiter**, professores da FEA-USP e consultores na área de Gestão de Clima Organizacional. No livro "Gestão de Clima Organizacional", à página 41, esses especialistas dizem que o número de empresas envolvidas com esse assunto não é grande, mas suficiente para indicar uma tendência de existência de três grupos de estágios de evolução organizacional: a) Grupo de empresas menos evoluídas que apresentam números médios girando entre 40 a 50% de avaliação

- 5 - Com base nesses critérios, a **avaliação geral do clima Organizacional do Ipen** encontra-se na faixa **Insatisfatória** com a média geral de satisfação atingindo 47,37%. Os resultados da Pesquisa mostram a necessidade de serem implementadas ações de melhoria em diversas variáveis pesquisadas
- 6 - Os resultados gerais por Diretoria situam-se nas faixas entre **Satisfatória e Insatisfatória**.
- 7 - Os resultados gerais por Nivel do Cargo mostram os Níveis Auxiliar e Médio na faixa de avaliação **Satisfatória** e o Nivel Superior na faixa avaliação **Insatisfatória**.
- 8 - A estratificação geral por carreira apresenta a seguinte avaliação: Gestão- **Satisfatória**, Tecnologia e Pesquisa - **Insatisfatória**.
- 9 - A avaliação pelo tempo de **Ipen** é: até 5 anos - **Satisfatória**, de 5 a 10 , de 10 a 15 anos e superior a 15 anos - **Insatisfatória**.
- 10 - As variáveis de clima: Missão e Definição de Objetivos ocupam as primeiras posições em todas as Diretorias, enquanto que Critério de Escolha de Chefia ocupa a última posição, o que indica que elas são similarmente percebidas por todos os servidores, enquanto que as outras dez variáveis ocupam posições divergentes em cada Diretoria, indicando a necessidade de ações de melhoria diferenciadas.
- 11 - O diagnóstico de clima Organizacional subsidiará a elaboração de planos de ações de melhoria. Com essa finalidade, a direção do **Ipen** constituirá grupos de trabalho para identificar e propor medidas que possam ser adotadas e contribuam com o aprimoramento contínuo do **Ipen**.
- 12 - Sendo assim, servidor, você que é o parceiro fundamental do **Ipen** em busca da excelência organizacional, poderá contribuir com esse processo dando as suas sugestões através da INTRANET, na página da APD. Se preferir, faça sua contribuição pessoalmente na APD - 3º andar do bloco A.

ANEXO H - RESULTADO DA PESQUISA DE CLIMA - 2000

Resultado da Pesquisa de Clima Organizacional 2000



OBJETIVO

Avaliar o Clima Organizacional do **Ipen**, referente ao ano 2000, e comparar os resultados com os resultados do ano anterior, por meio de uma pesquisa da percepção dos servidores.

TIPO DE PESQUISA

Utilizou-se uma pesquisa de opinião como instrumento de avaliação do Clima Organizacional. A pesquisa foi feita mediante um questionário dividido em duas partes:

1) Na primeira parte - "**caracterização**" foram coletados dados básicos sobre a Unidade Organizacional dos participantes.

2) Na segunda parte do instrumento foram apresentadas 65 afirmações fechadas agrupadas em 13 variáveis e ainda 1 questão aberta, avaliando o processo de melhoria continua proposto pela pesquisa. Cada afirmativa teve 5 opções: *discordo totalmente, discordo parcialmente, não tenho opinião, concordo parcialmente, concordo totalmente.*

APLICAÇÃO DA PESQUISA

Foram enviados 1.072 questionários e devolvidos 577 preenchidos, correspondendo a 53,82% de todo corpo funcional.

Os respondentes tiveram cinco dias úteis para o preenchimento do questionário e colocação nas diversas urnas espalhadas pela Instituição.

METODOLOGIA DA PESQUISA

Este trabalho foi totalmente desenvolvido por servidores da Instituição representantes de todas as Diretorias.

Foi utilizada a Escala Ordinal *Likert-Attitud Scoring Technique*, obtendo-se o escore atitudinal de cada respondente em cada uma das seguintes variáveis pesquisadas:

- | | |
|-------------------------------|---|
| 1 - Missão | 8 - A Questão Social (Benefícios) |
| 2 - Definição de Objetivos | 9 - Realização Profissional e Reconhecimento |
| 3 - Estilo de Chefia | 10 - Avaliação de Desempenho |
| 4 - Integração entre as Áreas | 11 - Prestação de Serviço pela
Administração e Infra - Estrutura |
| 5 - Satisfação com a Chefia | 12 - Estrutura Organizacional |
| 6 - Planejamento | 13 - Critério de Escolha de Chefia |
| 7 - Comunicação | |

ORGANIZAÇÃO DO BANCO DE DADOS

Foram atribuídos graus de pontuação para cada opção, conforme a seguir:

OPÇÃO	GRAU
NÃO RESPONDEU	0
DISCORDO TOTALMENTE	1
DISCORDO PARCIALMENTE	2
NÃO TENHO OPINIÃO	3
CONCORDO PARCIALMENTE	4
CONCORDO TOTALMENTE	5

PADRÕES DE AVALIAÇÃO

O estabelecimento de padrões de excelência organizacional é prática recente, conforme os **doutores Ênio Resende e Paulo R. Benaiter**, professores da **FEA-USP** e consultores na área de Gestão de Clima Organizacional. No livro "Gestão de Clima Organizacional", à página. 41, esses especialistas dizem que o número de empresas envolvidas com esse assunto não é grande, mas suficiente para indicar uma tendência de existência de três grupos de estágios de evolução organizacional: *a) Grupo de empresas menos evoluídas que apresentam números médios girando entre 40 a 50% de avaliação positiva por parte dos empregados; b) Grupo de empresas em estágio intermediário de evolução, com percentuais girando em torno de 51% e 70%; e c) Grupo de empresas mais evoluídas organizacionalmente mas que ainda não apresentam resultados médios superiores a 71% na maioria das variáveis.*

Esses especialistas esclarecem que o parâmetro de 71% de avaliação positiva, embora ainda não encontrado na maioria das variáveis em nenhuma empresa, é adotado por eles para classificar as empresas mais evoluídas porque é compatível com o percentual de atendimento aos requisitos de excelência estabelecidos pelo concurso da **Fundação Prêmio Nacional da Qualidade**, onde as empresas ganhadoras têm obtido percentual igual ou pouco superior a 70%.

Com base nesses três grupos foi possível estabelecer padrões de excelência organizacional. Cada um dos grupos corresponde a um grau de avaliação do Clima Organizacional:

Graus de Satisfação	Avaliação ou Conceito
Igual ou acima de 70%	Boa
Acima de 50% até 69%	Satisfatória
Igual ou abaixo de 50%	Insatisfatória

RESULTADO GERAL DA PESQUISA

Seguindo esses critérios, o quadro abaixo mostra a avaliação ou conceito de cada variável:

Variáveis	1999			2000		
	%	Lugar	Avaliação	%	Lugar	Avaliação
Avaliação / Desemp	38	10°	Insatisfatória	36	11°	Insatisfatória
Benefícios	42	8°	Insatisfatória	57	4°	Satisfatória
Chefia - Escolha	14	13°	Insatisfatória	15	13°	Insatisfatória
Chefia - Estilo	63	3°	Satisfatória	67	3°	Satisfatória
Chefia - Satisfação	51	4°	Satisfatória	50	7°	Satisfatória
Comunicação	48	7°	Insatisfatória	48	8°	Insatisfatória
Estrutura	29	12°	Insatisfatória	34	12°	Insatisfatória
Integração	50	5°	Satisfatória	52	5°	Satisfatória
Missão	79	1°	Boa	87	1°	Boa
Objetivos	74	2°	Boa	82	2°	Boa
Planejamento	48	6°	Insatisfatória	52	6°	Satisfatória
Realização / Recon	39	9°	Insatisfatória	40	10°	Insatisfatória
Serviços - A / I	34	11°	Insatisfatória	43	9°	Insatisfatória
Avaliação Geral			Insatisfatória			Satisfatória

CONCLUSÕES

- Esses resultados gerais indicam que as ações implementadas trouxeram melhoria no resultado geral da pesquisa de 2000 em relação ao ano anterior, mas ainda há necessidade de serem implementadas ações de melhoria em boa parte das variáveis pesquisadas, principalmente naquelas cujos índices de satisfação permaneceram baixos.
- Com base nos padrões apresentados anteriormente, a **avaliação geral do Clima Organizacional do Ipen** progrediu da faixa **Insatisfatória**, com 47,37 %, para **Satisfatória**, com 51,02 %.
- Os resultados gerais por Diretoria, tanto em 1999 como em 2000, situam-se entre as faixas **Satisfatória** e **Insatisfatória**.

4. Nas duas rodadas da pesquisa, as variáveis **Missão** e **Definição de Objetivos** ocupam as primeiras posições em todas as Diretorias, enquanto que **Critério de Escolha de Chefia** ocupa a última posição, o que indica que elas continuam sendo similarmente percebidas por todos os empregados, enquanto que as outras dez variáveis ocupam posições divergentes em cada Diretoria, indicando a necessidade de ações de melhoria diferenciadas.

5. Em decorrência dos resultados da Pesquisa de Clima de 1999, a Direção do **Ipen** formou oito grupos de trabalho com o objetivo de elaborarem propostas de ações de melhoria para as variáveis cujos índices de satisfação estavam baixos. Encontram-se abaixo algumas das propostas que foram implementadas no decorrer do ano 2000:

- A instituição do "Encontro da Direção com os Servidores";
- A instalação de murais de comunicação oficiais em todas as portarias de prédios do IPEN (atualização feita pela SCS);
- A entrega do Plano Diretor às chefias e servidores, que também encontra-se disponível na INTRANET;
- A realização do exercício de emergência no Reator IEA-R1;
- A contratação do HU para atender a medicina ocupacional dos servidores do **Ipen**;
- A colaboração de um engenheiro do trabalho, previsto no contrato com o HU;
- O desenvolvimento e implantação do site de intercâmbio, facilitando o fluxo de informações (na INTRANET);
- A realização de ampla campanha de vacinação;
- O fornecimento de água mineral a todos os servidores do **Ipen**;
- Experiências de metodologias para escolha e designação de chefias.

6. O Diagnóstico de Clima Organizacional de 2000 subsidiará novamente a elaboração de planos de ações de melhoria. Assim como foi em 1999 e com a mesma finalidade, a direção do **Ipen** constituirá grupos de trabalho para identificar e propor medidas que possam ser adotadas e contribuam para a melhoria contínua da Instituição.

7. Tendo constatado que o intervalo de um ano entre uma pesquisa e outra é muito curto para a implementação de ações de melhoria, informamos que as futuras pesquisas deverão acontecer bianualmente. Desta forma, a próxima pesquisa está prevista para acontecer no final de 2002.

8. Sendo assim, Você, profissional do **Ipen**, que é o parceiro fundamental do Instituto na busca da excelência organizacional, poderá contribuir com esse processo dando as suas sugestões pela INTRANET, na página da APD. Se preferir, faça sua contribuição pessoalmente na APD - 3º andar do bloco A.

dtreina@net.ipen.br

ANEXO I - RESULTADO DA PESQUISA DE CLIMA - 2002

Resultado da Pesquisa de Clima Organizacional 2002



OBJETIVO

Avaliar o Clima Organizacional do Ipen, referente ao ano 2002, e comparar os resultados com os resultados dos anos anteriores.

TIPO DE PESQUISA

Utilizou-se uma pesquisa de opinião como instrumento de avaliação do Clima Organizacional. A pesquisa foi feita mediante um questionário dividido em duas partes:

- 1) Na primeira parte - "caracterização" foram coletados dados básicos sobre a Unidade Organizacional dos participantes.
- 2) Na segunda parte do instrumento foram apresentadas 65 afirmações fechadas agrupadas em 13 variáveis e ainda 1 questão aberta, coletando sugestões de variáveis para próxima pesquisa de clima. Cada afirmativa teve 5 opções: *discordo totalmente, discordo parcialmente, não tenho opinião, concordo parcialmente, concordo totalmente.*

APLICAÇÃO DA PESQUISA

Foram enviados 986 questionários e devolvidos 533 preenchidos, correspondendo a 54,06% de todo corpo funcional.

Os respondentes tiveram cinco dias úteis para o preenchimento do questionário e colocação nas diversas urnas espalhadas pela Instituição.

METODOLOGIA DA PESQUISA

Este trabalho foi totalmente desenvolvido por servidores da Instituição representantes de todas as áreas.

Foi utilizada a Escala Ordinal *Likert-Attitud Scoring Technique*, obtendo-se o escore atitudinal de cada respondente em cada uma das seguintes variáveis pesquisadas:

- | | |
|-------------------------------|--|
| 1 - Missão | 8 - A Questão Social (Benefícios) |
| 2 - Definição de Objetivos | 9 - Realização Profissional e Reconhecimento |
| 3 - Estilo de Chefia | 10 - Avaliação de Desempenho |
| 4 - Integração entre as Áreas | 11 - Prestação de Serviço pela Administração e Infra - Estrutura |
| 5 - Satisfação com a Chefia | 12 - Estrutura Organizacional |
| 6 - Planejamento | 13 - Critério de Escolha de Chefia |
| 7 - Comunicação | |

ORGANIZAÇÃO DO BANCO DE DADOS

Foram atribuídos graus de pontuação para cada opção, conforme segue:

OPÇÃO	GRAU
NÃO RESPONDEU	0
DISCORDO TOTALMENTE	1
DISCORDO PARCIALMENTE	2
NÃO TENHO OPINIÃO	3
CONCORDO PARCIALMENTE	4
CONCORDO TOTALMENTE	5

PADRÕES DE AVALIAÇÃO

Os doutores Ênio Resende e Paulo R. Benaiter, professores da FEA-USP e consultores na área de Gestão de Clima Organizacional, no livro "Gestão de Clima Organizacional", dizem que embora seja pequeno o número de empresas envolvidas com pesquisa de clima organizacional, há uma tendência para existência de três grupos de estágios de evolução organizacional, a saber:

ESTAGIO DE EVOLUÇÃO ORGANIZACIONAL	AVALIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS
Empresas menos evoluídas	entre 40 a 50% de avaliação positiva
Empresas em estágio intermediário de evolução	em torno de 51% e 70%:
Empresas mais evoluídas	não apresentam resultados médios superiores a 71% na maioria das variáveis.

Esses especialistas esclarecem que o parâmetro de 71% de avaliação positiva, embora ainda não encontrado na maioria das variáveis em nenhuma empresa, é adotado por eles para classificar as empresas mais evoluídas porque é compatível com o percentual de atendimento aos requisitos de excelência estabelecidos pelo concurso da Fundação Prêmio Nacional da Qualidade, onde as empresas ganhadoras têm obtido percentual igual ou pouco superior a 70%. Com base nesses três grupos foi possível estabelecer padrões de excelência organizacional. Cada um dos grupos corresponde a um grau de avaliação do Clima Organizacional:

Graus de Satisfação	Avaliação ou Conceito
Igual ou acima de 70%	Boa
Acima de 50% até 69%	Satisfatória
Igual ou abaixo de 50%	Insatisfatória

RESULTADO GERAL DA PESQUISA

Seguindo esses critérios, o quadro abaixo mostra a avaliação ou conceito de cada variável:

Variáveis	1999			2000			2002		
	%	Lugar	Avaliação	%	Lugar	Avaliação	%	Lugar	Avaliação
Avaliaç. Desemp	38	10°	I	32	11°	I	60	7°	S
Benefícios	42	8°	I	35	10°	I	74	3°	B
Chefia - Escolha	14	13°	I	13	14°	I	22	13°	I
Chefia - Estilo	63	3°	S	65	2°	S	69	4°	S
Chefia-Satisfação	51	4°	S	55	3°	S	60	6°	S
Comunicação	48	7°	I	48	7°	I	61	5°	S
Estrutura	29	12°	I	28	13°	I	44	12°	I
Integração	50	5°	S	52	4°	S	57	9°	S
Missão	79	1°	B	80	1°	B	89	1°	B
Objetivos	74	2°	B	75	2°	B	86	2°	B
Planejamento	48	6°	I	47	7°	I	58	8°	S
Realizaç./Reconh	39	9°	I	40	9°	I	50	10°	I
Serviços - A / I	34	11°	I	33	12°	I	49	11°	I
Avaliação Geral			Insatisfatória			Insatisfatória			Satisfatória

Legenda: I=Insatisfatória; S=Satisfatória; B=Boa

CONCLUSÕES

1. Esses resultados gerais indicam que as ações implementadas trouxeram melhoria no clima organizacional. No entanto, há necessidade de serem implementadas ações de melhoria em boa parte das variáveis, avaliadas como Satisfatórias e Insatisfatórias.

2. É notável também que as variáveis Missão e Objetivos são práticas confortáveis dentro da Instituição, e que os Benefícios oferecidos têm atendido aos anseios dos servidores.

3. Com base nos padrões apresentados anteriormente neste folheto, a avaliação geral do Clima Organizacional do Ipen progrediu da faixa Insatisfatória em 1999 (47,37%), para Satisfatória em 2000 (51,01%) e 2002 (60,42%).

4. Nas três rodadas da pesquisa, por decisão dos grupos constituídos para fazer esse trabalho, as treze variáveis pesquisadas não foram alteradas, razão pela qual é possível agora fazer um confronto da avaliação delas ao longo dos anos 1999, 2000 e 2002, e o que se verifica é a síntese demonstrada no quadro abaixo:

Ano	AVALIAÇÃO DAS VARIÁVEIS		
	Insatisfatória	Satisfatória	Boa
1999	8	3	2
2000	6	5	2
2002	4	6	3

5. Portanto, 4 variáveis continuam apresentando avaliação Insatisfatória, são elas: REALIZAÇÃO/RECONHECIMENTO, SERVIÇOS DAS DIRETORIAS A e I, ESTRUTURA e CRITÉRIO DE ESCOLHA DE CHEFIA. Essa última variável ocupa as últimas posições na maioria das áreas, o que indica que ela continua sendo similarmente percebida pelos empregados, enquanto que as outras variáveis ocupam posições diferenciadas em cada área.

6. Em decorrência dos resultados das Pesquisas de Clima dos anos de 99 e 00, a Direção do Ipen, seguindo as propostas dos grupos de trabalho, tem implementado ações de melhoria, nas variáveis cujas avaliações têm sido Insatisfatórias. Nessa linha foram adotadas as seguintes medidas:

- Instituição do "Encontro da Direção com os Servidores";
- Instalação de murais de comunicação oficiais em todas as portarias de prédios do IPEN (atualização feita pela SCS);
- Entrega do Plano Diretor às chefias e servidores, que também encontra-se disponível na INTRANET;
- Realização do exercício de emergência no Reator IEA-R1;
- Contratação do HU para atender a medicina ocupacional dos servidores;
- Colaboração de um engenheiro do trabalho, previsto no contrato com o IIU;
- Desenvolvimento e implantação do site de intercâmbio, facilitando o fluxo de informações (na INTRANET);

- Campanha de vacinação;
- Fornecimento de água mineral a todos os servidores do Ipen;
- Experiências de metodologias e estabelecimento de sistemática para escolha e designação de chefias;
- Criação dos Conselhos Consultivos nos Centros;
- Realização do Café da Manhã com o Superintendente;
- Disponibilização do e-mail "Fale com o Superintendente";
- Implantação do Programa de Sugestões.

7. O Diagnóstico de Clima Organizacional de 2002 subsidiará novamente a elaboração de planos de ações de melhoria. Assim como foi nos anos anteriores e com a mesma finalidade, a direção do Ipen já constituiu o grupo de trabalho para identificar e propor medidas que possam ser adotadas e contribuam para a melhoria contínua da Instituição. No entanto, o Ipen convida você a participar mais intensamente do processo de mudança. Veja as instruções no final deste folheto.

8. Conforme já informado, o intervalo de um ano entre uma pesquisa e outra é muito curto para a implementação de ações de melhoria, em razão disso a próxima pesquisa está prevista para 2004.

9. Mas Você, que é o parceiro fundamental do Ipen na busca da excelência organizacional, não deve esperar até 2004 para contribuir com a melhoria da Instituição. Faça isso já! Lembre-se: você é participante ativo no resultado do clima organizacional, portanto, é um dos agentes responsáveis por apontar e implementar medidas corretivas para as variáveis que estão enquadradas com os menores índices de Satisfação. Sendo assim, marque a sua presença, faça seu clima, colocando a sua contribuição na folha anexa. Nela, você encontrará as quatro variáveis que tiveram os menores índices de Satisfação e espaços para que escreva as suas idéias de como transformá-las em variáveis Boas. Destaque a folha e deposite-a com as suas sugestões em uma das diversas urnas espalhadas pela Instituição.

Assim como o ar que se respira pode ser viciado pelo gás carbônico que se expele, o clima de uma organização é resultado da atuação de sua própria comunidade, de modo que a qualidade do ar organizacional depende da qualidade de participação de cada um dos seus membros.

Aprovado pelo CTA, na reunião de 06/03/2003.

ANEXO J - COMUNICADO IPEN – SUGESTÕES DE MELHORIA - 1999



Comunicado ipen - Ano VIII - nº 119 - 14 de junho de 2000.

Superintendência

IPEN NA GESTÃO PELA EXCELÊNCIA Comitê de Excelência na Pesquisa Tecnológica

Assunto: Grupos de Trabalho apresentam suas propostas para o Conselho Técnico Administrativo do IPEN (CTA) e o Conselho analisa as propostas e estabelece prioridades para ações de melhoria.

Após três meses de esforços, os Grupos de Trabalho encarregados da elaboração de sugestões de melhorias nas oito variáveis da Pesquisa de Clima Organizacional identificadas como insatisfatórias pela comunidade do IPEN, concluíram seus trabalhos. Em seguida, foram estas sugestões foram apresentadas ao CTA do IPEN em seminário realizado na Sala de Reuniões da Superintendência, no dia 11 de maio do corrente ano. Em reunião extraordinária do CTA realizada em 29 de maio, os componentes do Conselho analisaram todas as propostas consolidadas pela Assessoria de Relações Institucionais em uma lista, totalizando 75 sugestões. Foi decidido pelo CTA o estabelecimento de prioridades para a realização de estudos e implantação das sugestões da seguinte forma:

- (1) implantação em 2000
- (2) implantação em 2001
- (3) não aplicável no momento.

A seguir, encontra-se o quadro com as sugestões e respectivas prioridades, ações e responsáveis determinados na reunião do Conselho.

O Superintendente do IPEN, em nome do Conselho, agradece a participação dos integrantes dos Grupos de Trabalho pelos esforços despendidos durante este processo e espera contar com a colaboração de todos os envolvidos nas ações de melhoria para que o IPEN possa atender, dentro do possível, aos anseios de sua comunidade.

Cláudio Rodrigues
Superintendente do IPEN

Variável: Comunicação

Prioridades: (1) implantação em 2000 (2) implantação em 2001 (3) não aplicável no momento

Sugestão	Prior	Ação/Responsável
Desenvolver um novo vídeo institucional e elaborar um CD-ROM (português/inglês)	1	Responsável: SAR/SCS
Modelo "Encontro da Administração com as Chefias", promovido pela Diretoria A – deve ser criado um encontro periódico aberto a toda a	1	Responsável: A/S Implantar o "Encontro da Direção

população do IPEN, nos mesmos moldes daquele acima citado, com ampla divulgação.		com os Servidores" Periodicidade: de dois em dois meses, a partir de julho de 2000
Constituir a figura do "ouvidor" no IPEN.	2	Responsável: A/SAR Definir/pesquisar as atribuições da ouvidoria; Preparar programa de divulgação ampla no IPEN, por dois meses; Elaborar proposta de eleição do ouvidor (lista tríplice)
Instalar "Totens" ou outros dispositivos em algumas áreas de circulação, para facilitar o acesso a informações de interesse de todos. Deve ser promovido um amplo treinamento e campanha de esclarecimentos para o uso dos dispositivos.	1	Responsável: SCS, I Estabelecer murais de comunicação oficial em todas as portarias de prédios do IPEN; Estabelecer composição das notícias/informes que devem ser afixados e sua disposição; Designar o responsável para atualização e organização de cada mural, nos diversos setores.
Divulgar o organograma e os objetivos, metas e atividades do IPEN (Plano Diretor).	1	Responsável: SAR Colocar na INTRANET todos os instrumentos envolvidos no planejamento e estrutura organizacional do IPEN; Elaborar e publicar uma cartilha para ser distribuída para todos os servidores.
Definir, claramente, os canais formais de comunicação.	1	Responsável: S/CTA/SAR Definir os canais oficiais de comunicação/divulgação para os servidores, por meio de circular da Superintendência.
Elaborar um projeto de Comunicação Visual para o IPEN (placas, sinalização, etc...)	1	Responsável: I, SAR, N Levantar situação do projeto de sinalização que está sendo desenvolvido pela I; Somar os esforços que estão sendo desenvolvidos pela SAR; Verificar necessidades específicas identificadas pela N.
Colocar placas indicativas de localização do IPEN	1	Responsável: I, Prefeitura da USP

no "campus" da USP (para facilitar o acesso ao Instituto).		Negociações em andamento
Valorizar o pessoal envolvido na divulgação do IPEN.	1	Responsável: S Em análise na Superintendência
Divulgar os procedimentos em casos de emergência (de qualquer natureza).	1	Responsável: N, SEST, Proteção Física Estabelecer providências para sinalização e revisão de procedimentos

Variável: Realização e Reconhecimento

Sugestão	Prior	Ação/Responsável
Promover incentivos por meio de treinamento, visitas técnicas, estágios e participação em eventos visando a melhoria da capacitação profissional.	1	Responsável: SAR/CTA Levantar candidatos nas Diretorias, dentro do Plano de Treinamento, para visitas técnicas proporcionadas pela AIEA (prioridade para nível médio e superior, não doutores); Critérios: 1 servidor por grupo ou divisão que não tenha viajado nos últimos dois anos; A SAR solicitará um levantamento às Diretorias.
Promover maior participação nos processos de planejamento, tomada de decisões e de escolha de chefias no IPEN.	-	Contemplados nos itens 5 e 6

Variável: Benefícios

Sugestão	Prior	Ação/Responsável
Serviço odontológico: ofertar um ou mais vagas no curso de Laser para Odontologia aos dentistas interessados em troca de serviços de tratamento dentário no consultório existente na APM. Contatar a Faculdade de Odontologia da USP com o mesmo propósito. Realizar exames periódicos odontológicos, como profilaxia, pelo menos uma vez por ano.	1	Responsável: APM, Coord. Mestrado Profissionalizante, A e odontologia da USP Estudar mecanismos de oferecimento dos serviços utilizando o consultório dentário do IPEN
Estabelecer convênios com o Hospital das Clínicas e outros hospitais públicos ou privados, com o objetivo de viabilizar a prestação de serviços médicos em troca de serviços oferecidos pelo IPEN, tais como dosimetria, radiofármacos, etc...	3	Não há amparo legal para implementação
Melhoria do atendimento na APM: ramal telefônico exclusivo para emergências:	1	Verificação de ramal: Diretorias A e I;

<p>treinamento dos servidores em cursos de atendimento ao público; ampliação do quadro de servidores; contratação de técnicos em enfermagem;</p> <p>implantação do regime do turno no ambulatório.</p>	1 3 1	<p>Divulgar e matricular nos cursos oferecidos pela APD (CECAE);</p> <p>Dependem de concurso público</p> <p>Para atender a deficiência, encontra-se em negociação a medicina ocupacional ser atendida pelo Hospital Universitário.</p>
<p>Implantação do sistema de atendimento 24 horas da ambulância, com motorista dedicado exclusivamente ao veículo. Aquisição de uma nova ambulância.</p>	1	<p>Responsável: A</p> <p>Em negociação com o Hospital Universitário, por chamada para atendimento.</p>
<p>Utilizar parte da receita recebida pela CNEN/IPEN para auxiliar o plano médico e a aquisição de remédios (também por meio de convênios).</p>	3	<p>Não há amparo legal para implementação</p>
<p>Implantação ou retomada dos Seguintes projetos: campanha de vacinação, campanha anti-fumo, semana da boa forma, grupo de patologia específica (diabetes, colesterol, etc...), qualidade de vida, campanha do medicamento usado, criação de um banco de doadores de sangue.</p>	1	<p>responsável: APM</p> <p>Implantação em seqüência</p>
<p>Concessão de poder de fiscalização à Comissão do Restaurante para que os serviços sejam melhorados e mantenham a Qualidade mínima necessária para atender aos servidores.</p>	1	<p>Responsável: AD</p> <p>Elaboração e implantação de um sistema de avaliação;</p> <p>A Comissão do Restaurante deverá fazer uma auditoria mensal com elaboração de relatório para a Diretoria A</p>
<p>Instalação de bebedouros e/ou filtros de água em todos os prédios do IPEN.</p>	1	<p>Responsável: I e A</p> <p>Instalação de bebedouros em todos os prédios do IPEN;</p> <p>Designar uma responsável do setor para realizar a troca periódica dos filtros.</p>
<p>Estudar a viabilidade de fornecimento de cesta básica ou vale alimentação.</p>	3	<p>Não há amparo legal para implementação</p>
<p>Contatar a creche da USP e o Grêmio dos Funcionários do IPEN para que sejam viabilizados serviços de creche/berçário.</p>	2	<p>Responsável: A</p> <p>Será feito contato com o Grêmio para estudar a possibilidade de implantação por aquela instituição</p>
<p>Estudar a viabilidade do IPEN efetuar compra por atacado de materiais escolares básicos e repassá-los aos servidores a preços de custo.</p>	3	<p>Não há amparo legal para implementação</p>

Aumentar o número de convênios com outras Instituições com vistas a disponibilizar mais cursos de especialização.	2	Responsável: APD O setor já está desenvolvendo esforços no sentido de aumentar o número de convênios.
Fazer uma melhor divulgação do estágio da Aposentadoria Especial junto aos funcionários do IPEN.	3	Não há amparo legal para implementação
Proporcionar transporte gratuito no trajeto Corifeu/IPEN/Corifeu nos horários de 7:00 às 8:00 horas e de 17:00 às 18:00 horas, em decorrência do fechamento do portão da Faculdade de Odontologia.	2	Responsável: I e A Desenvolver negociação com a Prefeitura da USP para buscar alguma solução para o problema.
GIPAT e SEST: com relação à GIPAT sugere-se autonomia nas atividades de fiscalização das condições de trabalho, atuando também como órgão informativo para a prevenção de acidente; quanto ao SEST, sugere-se a contratação de um engenheiro de segurança do trabalho e a unificação do SEST com a Medicina do Trabalho.	1	Responsável: A e N Está sendo negociado no convênio com a USP disponibilizar o engenheiro do trabalho. A autonomia mencionada já existe
Orientação jurídica: oferecer uma vez por semana a dedicação do corpo de advogados do IPEN para a orientação em assuntos jurídicos particulares dos servidores.	3	Não há amparo legal para implementação.
Aumentar o quadro de profissionais da área psico-social do IPEN.	3	Depende de concurso público
Reforçar a segurança patrimonial e pessoal em todos os edifícios do IPEN.	3	Depende de aprovação apresentado à coordenação do SIPRON
Contratar um seguro de vida para o servidor utilizar em casos específicos tais como: viagens a serviço, trabalho externo, etc...	3	Não há amparo legal para implementação.
Negociar com a USP o acesso dos servidores do IPEN aos benefícios oferecidos pela Universidade na área cultural, recreativa, esportiva e médica.	3	Está em negociação com a reitoria da USP; aguarda-se retorno.

Variável: Avaliação de Desempenho

Sugestão	Prior	Ação/Responsável
Estabelecimento de um grupo de trabalho para desenvolver uma metodologia de avaliação de desempenho que contemple: a definição dos objetivos do processo de avaliação de desempenho por parte da Direção do IPEN; estabelecimento de um processo amplo de divulgação da metodologia estabelecida; estabelecimento do processo de negociação prévia; estudar meios e mecanismos para diminuir a subjetividade nos processos de Avaliação de desempenho.	2	Responsável: APD Em estudos.

Variável: Estrutura Organizacional

Sugestão	Prior	Ação/Responsável
Estabelecer mapas com o pessoal das áreas da Instituição, com as respectivas especificações de atividades para facilitar a comunicação entre setores.	2	Responsável: S Dependendo das definições das equipes das linhas de atividades do Plano Diretor
As Diretorias técnicas do IPEN seriam definidas por funções: Pesquisa, Produtos e Serviços e Ensino.	1	Responsável: S/CTA Processo em discussão
A Diretoria de Ensino coordenaria as atividades de pós-graduação, mestrados profissionalizantes, estagiários de graduação e especialização, cursos de graduação, etc... As bolsas também seriam coordenadas por esta diretoria, de acordo com os objetivos e atividades estabelecidas pela Instituição.	1	Responsável: S/CTA Processo em discussão
Formação de Centros ligados diretamente à Superintendência, coordenados por diretores associados às funções . As atividades dos Centros seriam determinadas por competência.	1	Responsável: S/CTA Processo em discussão
O Centro seria coordenado pelo seu Chefe e teria um núcleo administrativo, um gerente de pesquisa e um gerente de produtos/serviços.	1	Responsável: S/CTA Processo em discussão
Os servidores do Centro trabalhariam de forma matricial, sem estarem subordinados a Divisões, de acordo com as necessidades e prioridades estabelecidas para o Centro.	1	Responsável: S/CTA Processo em discussão
Administração e infra-estrutura: propõe-se uma estrutura mais enxuta com gerentes diretamente coordenados pelo Diretor de Administração ou Infra-estrutura. Todos os serviços prestados deverão ser alvo de um sistema de avaliação.	1	Responsável: S/CTA Processo em discussão
Os custos de análises e serviços entre os diversos Centros devem ser contabilizados. Os recursos obtidos por serviços realizados para público externo devem ser administradas pelo Diretor de Produtos/Serviços, com o apoio da Diretoria Administrativa, se possível por meio de fundação, com vistas a retorno aos laboratórios.	3	Responsável: S/CTA O uso de fundações foi proposto pelo IPEN à CNEN. O Instituto aguarda pronunciamento da CNEN a respeito.
Os custos dos serviços de administração e infra-estrutura devem ser contabilizados junto aos Centros, para se conhecer as despesas de cada Centro para o desenvolvimento de suas atividades	2	Responsável: S/CTA Propor estudos para estruturação destes custos
Deve haver a utilização intensa de Fundações	3	Responsável: S/CTA

para agilizar compras, consertos de equipamentos, etc.. Deve haver também a formulação de regras claras, transparente e públicas para que os recursos obtidos pelos laboratórios sejam adequadamente utilizados.		O uso de fundações foi proposto pelo IPEN à CNEN. O Instituto aguarda pronunciamento da CNEN a respeito.
Informações gerenciais: deve haver um setor que coordene a coleta de dados de forma a não haver a duplicidade de consultas ou excesso de formulários. Deve ser desenvolvido um sistema, "on line", para coleta dessas informações abrangendo o RIA, CAPES, curriculum para a CPG, etc... Os dados dos servidores devem ser computados, permitindo fazer uma avaliação constante da Instituição.	1	Responsável: S/CTA/SAR-Projeto Excelência A direção do IPEN está analisando a proposta de um Sistema Integrado de Informações Gerenciais para implantação, se possível, para o ano 2000
Renovação: a formação de novas lideranças deve ser incentivada; deve haver um trabalho constante para renovação de pessoal em todos os níveis, seja por concursos públicos, seja com cursos que permitam a evolução dos servidores.	2	Responsável: S/CTA A Direção do IPEN estudará possíveis modelos para proporcionar a renovação de lideranças.
Participação: deve ser desenvolvido um trabalho no sentido de mostrar aos servidores a força que a instituição ganha à medida que as atividades e projetos sejam planejados, construídos e tratados de forma participativa e transparente, sem sentimentos de posse e ciúmes, de modo que todos possam ser beneficiados.	2	Responsável: S/CTA A Direção do IPEN estudará possíveis modelos para proporcionar a renovação de lideranças.
Duplicidade: rever as atividades com duplicidade que existem em diversos departamentos e diretorias. Isto gera duplicação de esforços, pulverização de recursos, competitividade interna e dificulta a representatividade junto ao público externo.	1	Responsável S/CTA Este problema deve ser passível de discussão e solução com a definição das linhas de atividades e respectivas equipes no Plano Diretor.

Variável: Serviços prestados pela Administração e Infra-estrutura

Sugestão	Prior	Ação/Responsável
A Diretoria I deve divulgar os serviços que podem ser executados internamente ou externamente.	1	Responsável: S/CTA A Direção do IPEN estará propondo um novo modelo para a atuação da Diretoria I.
Deve ser criado um canal via Intranet entre a Diretoria I e os usuários.	1	Responsável: S/CTA A Direção do IPEN estará propondo um novo modelo para a atuação da Diretoria I.
Os serviços executados por terceiros deverão ter o acompanhamento técnico de funcionários da Diretoria I.	1	Responsável: S/CTA A Direção do IPEN estará propondo um novo modelo para a atuação da Diretoria I.

A Diretoria I deverá manter um plantão antes da 08:00 horas, no horário de almoço e após às 16:00 horas, principalmente na área hidráulica.	1	Responsável: S/CTA A Direção do IPEN estará propondo um novo modelo para a atuação da Diretoria I.
A Diretoria I deverá respeitar a ordem de chegada dos pedidos.	1	Responsável: S/CTA A Direção do IPEN estará propondo um novo modelo para a atuação da Diretoria I.
A Diretoria I deverá planejar com antecedência os serviços a serem executados e indicar os funcionários no dia anterior de forma a evitar que o funcionário somente se desloque para a execução dos serviços após a chegada do seu Chefe.	1	Responsável: S/CTA A Direção do IPEN estará propondo um novo modelo para a atuação da Diretoria I.
A Diretoria I deverá fazer contrato de manutenção preventiva e corretiva para todos os equipamentos de grande porte e para os microcomputadores.	1	Responsável: S/CTA A Direção do IPEN estará propondo um novo modelo para a atuação da Diretoria I.
Todos os serviços da Diretoria I deverão ser solicitados pela Intranet e serem alvo de uma avaliação; o mesmo procedimento deverá ser aplicado para empresas terceirizadas.	1	Responsável: S/CTA A Direção do IPEN estará propondo um novo modelo para a atuação da Diretoria I.
Na área de suprimentos da Diretoria A, deverá ser proporcionado apoio por parte dos compradores quando da emissão da requisição de materiais.	1	Responsável: A O novo cadastro de materiais dará este apoio, facilitando a especificação; os compradores serão treinados para atender às dúvidas que possivelmente ocorram.
As informações, nesta área, deverão ser prestadas com cordialidade e presteza e os prazos devem ser cumpridos.	1	Responsável: A Os compradores serão treinados para atender às dúvidas que possivelmente ocorram.
Para suprimentos, deve ser elaborado um manual de procedimentos para a requisição de compras (na praça e importações).	1	Responsável: A Elaborar o referido manual e divulgá-lo amplamente no IPEN.
Também para esta área, as alterações no programa de emissão de requisições de materiais deverão ser informadas na tela de abertura do sistema.	1	Responsável: A Todas as mudanças são alvo de sessões de treinamento.
Os assessores administrativos das Diretorias deverão apoiar os pesquisadores na pesquisa de preços bem como nas compras por Suprimento de Fundos.	1	Responsável: Diretorias As Diretorias deverão orientar seus assessores para dar este apoio; o novo cadastro trará incorporado as

		informações sobre o último preço e o último fornecedor para o item pesquisado.
Deverão ser divulgados amplamente os procedimentos de acompanhamento das requisições de compra, ampliando esse procedimento para as importações.	1	Responsável: A O novo sistema já contempla este acompanhamento.
Criar também para os serviços administrativos um processo de avaliação.	1	Responsável: A/AD Estará sendo desenvolvido um sistema de avaliação.
Aumentar os recursos destinados para o estoque de materiais visando a redução de requisições de pequeno valor.	1	Responsável: A/AD Esta sugestão já é contemplada anualmente pela pesquisa feita para o material de interesse para o almoxarifado.
Na área de Recursos Humanos, melhorar a cordialidade e a presteza no atendimento.	1	Responsável: A/AP Dar treinamento para atendimento ao público.
Recursos humanos: cumprir os prazos estipulados para a entrega de documentação.	1	Responsável: A/AP Elaborar tabela de prazos para os diferentes tipos de documentos normalmente solicitados e divulgá-la amplamente.
Recursos humanos: disponibilizar cursos mais avançados em informática.	2	Responsável: A/APD/I Estudar possibilidade de outros convênios.
Recursos humanos: destinar mais recursos para treinamento externo.	2	responsável: A/APD Estudar a possibilidade dentro das disponibilidades de recursos
Transferir a operacionalização dos cursos de informática do IP para a APD, com toda a infraestrutura necessária.	1	Responsável: A/APD/I Tomar as providências necessárias para isto.
Oferecer mais cursos voltados para áreas específicas.	2	Responsável: A/APD/I Estudar possibilidade de outros convênios.

Variável: Escolha de Chefia

Sugestão	Prior	Ação/Responsável
As sugestões convergem para um modelo de escolha por eleição com base em um perfil pré-definido para a chefia em questão.	2	O CTA concorda em prosseguir com os estudos para o estabelecimento de um sistema de escolha de

definido para a chefia em questão.		chefias, em nível divisional/supervisão, com a indicação de uma lista tríplice a ser levada ao CTA, dentro de um perfil pré-definido de qualificação para a chefia.
Os nomes sugeridos pelos funcionários da área deverão ser encaminhados para o Superintendente do IPEN para análise e ratificação.	-	Contemplado no item 70
Deve ser criada uma comissão para normatização e operacionalização do processo no âmbito do IPEN.	-	Fará parte dos estudos a serem desenvolvidos no item 70
A chefia empossada será alvo de avaliação anual por parte de subordinados e chefes.	2	Responsável: S/CTA/SAR Criação de um sistema de avaliação a ser adotado no IPEN
O mandato proposto é de 04 anos, se a chefia apresentar avaliação satisfatória durante o período.	2	Responsável: S/CTA Propõe-se um processo de indicação da chefia de 02 em 02 anos, podendo ser renovável, se a avaliação for satisfatória.
Os critérios para escolha do cargo de Diretor e Chefe de Centro são de responsabilidade do Superintendente do IPEN.	1	Responsável: S/CTA Atualmente estes cargos já são de escolha da Superintendência do IPEN.

Variável: Planejamento

Sugestão	Prior	Ação/Responsável
Realização de <i>workshops</i> por Centros ou Departamentos nos quais as atividades a serem desenvolvidas e metas a serem alcançadas seriam objeto de discussão e negociação, buscando uma convergência dos interesses da alta administração e da comunidade técnico-científica do Instituto.	2	Esta prática poderá ser implementada para a revisão do Plano Diretor, prevista para o ano 2001.

**Superintendência
IPEN-CNEN/SP**

ANEXO K - FORMULÁRIO “VOCÊ É O CLIMA”**VOCÊ É O CLIMA**

Lotação: _____

Você é participante ativo no resultado do clima organizacional, portanto, é um dos agentes responsáveis por apontar e implementar medidas corretivas para as variáveis cujos índices de **Satisfação** ainda não atingiram uma **Boa** avaliação. Sendo assim, marque a sua presença, faça seu clima, colocando a sua contribuição nesta folha. Aqui, você encontrará as quatro variáveis que obtiveram os menores índices de **Satisfação** e espaços para que dê suas sugestões de como transformá-las em variáveis **Boas**. Deposite esta folha com as suas idéias em uma das diversas urnas espalhadas pela Instituição.

Assim como o ar que se respira pode ser viciado pelo gás carbônico que se expele, o clima de uma organização é o resultado da atuação da sua própria comunidade, de modo que a qualidade do ar organizacional depende da qualidade de participação de cada um dos seus membros.

REALIZAÇÃO/RECONHECIMENTO PROFISSIONAL

SERVIÇOS OFERECIDOS PELAS DIRETORIAS A e I

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

CRITÉRIO DE ESCOLHA DE CHEFIA

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ABIPTI. *Informações sobre o Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica*. Disponível em: <http://www.abipti.org.br/unidades/unid_rev/unid_rev_introducao.htm>. Acesso em: 07 mai. 2003.
2. ALBUQUERQUE, L.G.; FRANÇA, A.C.L. *Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total*. Revista de Administração, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, 1998.
3. BONA, A.M. *Diagnóstico de percepção do clima organizacional por ocupantes da função DAI, numa Autarquia Federal*. 1981. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul.
4. CAMPANÁRIO, M.A.; FRANÇA, A.C.L. *Paradigmas de qualidade de vida no trabalho e sistemas de gestão participativa em pesquisa tecnológica*. Série de Working Papers, Working Paper nº 01/006, 2001. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/wpapres/>>. Acesso em: 19 mar.2003.
5. CHIAVENATO, I. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo, S.P.: Atlas, 1981.
6. CODA, R. *Pesquisa de Clima Organizacional: uma contribuição metodológica*. 1992. Tese (Livre Docência) - Universidade de São Paulo, São Paulo.
7. DE SANTO, D.L. *Relação entre liderança de diretores e clima organizacional descrito por professores de educação física e de outros componentes curriculares em escolas da cidade de Osasco*. 1995. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, São Paulo.
8. DEMO, P. *Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas*. Rio de Janeiro, R.J.: Tempo Brasileiro, 1996.
9. DEMO, P. *Metodologia do conhecimento científico*. São Paulo, SP: Atlas, 2000.
10. DEPINTOR, J.C.; NERY, M.A.; MASSI, M.L.G. *Diagnóstico de Clima e Cultura Institucional*. 1989. Monografia (Especialização) – Fundação Armando Álvares Penteado, São Paulo.

11. DOWNEY, H.K.; HELLRIEGEL, D.; SLOCUM JR., J.W. *Congruence between individual needs, organizational climate, job satisfaction and performance*. Academy of Management Journal, v. 18, n. 1, p. 149-155, 1975.
12. ENDERS, W.T.; MENDES, N.M.M.; HESKETH, J.L. *A pesquisa de percepções individuais aplicada às áreas de administração e planejamento: conceitos, teoria e metodologia*. Revista de Administração, v. 18, n. 1, p. 23-31, 1983.
13. FLEURY, M.T.L. *Cultura Organizacional – os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica*. Revista de Administração, São Paulo, v. 24, n. 1, p. 3-9, 1989.
14. FOREHAND, G.A.; GILMER, B.H. *Environmental variation in studies of organizational behavior*. Psychological Bulletin, v. 62, n. 6, p. 361-382, 1964.
15. FRANÇA, A.C.L. *Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho: uma proposta de conceitos, critérios e funções para ações e programas empresariais*, in *Qualidade de Vida, Saúde Mental e Psicologia Social : estudos contemporâneos II*. São Paulo: Casa do Psicólogo, p. 79-97, 1999.
16. FRIEDLANDER, F.; MARGULIES, N. *Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction*. Personnel Psychology, v.22, p. 171-183, 1969.
17. FUNDAÇÃO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. *Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade*. São Paulo, 2003.
18. GIL, A.C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1987.
19. GOMES, F.R. *Clima Organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações*. Revista de Administração de Empresas, v.42, n.2, p.95-103, 2002.
20. GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE. *Texto sobre a história do Great Place to Work Institute*. Disponível em:
<http://www.greatplacetowork.com.br/ind_hist.htm>. Acesso em: 23 jan.2003.
21. GUION, R.M. *A note on organizational climate*. Organizational Behavior and Human Performance, v.9, p. 120-125, 1973.

22. GUTIERREZ, L.H.S. *O clima organizacional em uma empresa familiar*. Revista de Administração, v. 22, n.2, p. 36-43, 1987.
23. GUTIERREZ, L.H.S. *Percepção do clima organizacional conforme o escalão hierárquico*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 28, n. 4, p. 5-13, 1988.
24. HELLRIEGEL, D.; SLOCUM JR., J.W., *Organizational climate: measures, research and contingencies*. Academy of Management Journal, v. 17, n. 2, p. 255-280, 1974.
25. HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. *Psicologia para administradores de empresas: a utilização de recursos humanos*. São Paulo: EPU, 1974.
26. HOLLMANN, R.W. *Supportive organizational climate and managerial assessment of MBO effectiveness*. Academy of Management Journal, v. 19, n. 4, p. 560-576, 1976.
27. HOUSE, R.J.; RIZZO, J.R. *Toward the measurement of organizational practices: scale development and validation*. Journal of Applied Psychology, v. 56, n. 5, p. 388-396, 1972.
28. INSTITUTO DE PESQUISAS ENERGÉTICAS E NUCLEARES. *Relatório de Gestão*, 2001.
29. JAMES, L.R.; JONES, A.P. *Organizational climate: a review of theory and research*. Psychological Bulletin, v. 81, n. 12, p. 1096-1112, 1974.
30. JOHANNESSON, R.E. *Some problems in the measurement of organizational climate*. Organizational Behavior and Human Performance, v. 10, p. 118-144, 1973.
31. JONES, A.P.; JAMES, L.R. *Psychological climate: dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions*. Organizational Behavior and Human Performance, v. 23, p. 201-250, 1979.
32. KATZ, D.; KAHN, R. *Psicologia Social das Organizações*. São Paulo: Atlas, 1974.
33. KOLB, D.; RUBIN, I.; McINTYRE, J. *Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo: Atlas, 1978.

34. LAFOLLETTE, W.R. *How is the climate in your organization ?*. Personnel Journal, p. 376-379, Jul., 1975.
35. LEVERING, R. *Confiança e cooperação: o lucro gerado por um excelente lugar para se trabalhar*. RAE Light, v. 2, n. 4, p. 14-20, 1995.
36. LIKERT, R. *Novos padrões de Administração*. São Paulo: Pioneira, 1971.
37. LIKERT, R. *A organização humana*. São Paulo: Atlas, 1975.
38. MARTINS, G.A. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. São Paulo: Atlas, 1994.
39. MATELL, M.S.; JACOBY, J. *Is there an optimal number of alternatives for Likert-scale items ? Effects os testing time and scale properties*. Journal of Applied Psychology, v. 56, n. 6, p. 506-509, 1972.
40. MCGREGOR, D. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.
41. MUCHINSKY, P.M. *An assessment of Litwin and Stringer Organizational Climate Questionnaire. An empirical and theoretical extension of the Sims and LaFollette study*. Personnel Psychology, v. 29, p. 371-392, 1976.
42. MUCHINSKY, P.M. *Organizational communication: relationships to organizational climate and job satisfaction*. Academy of Management Journal, v. 62, p. 592-607, 1977.
43. NASSIF, L. *A epopéia do Ipen*. Folha de São Paulo, São Paulo, 31 de ago. 2002. Disponível em: <<http://www.ipen.br/scs/noticias/midia/ipen-midia.html>>. Acesso em: 18 mar. 2003 (a).
44. NASSIF, L. *A reestruturação do Ipen*. Folha de São Paulo, São Paulo, 3 de set. 2002. Disponível em: <<http://www.ipen.br/scs/noticias/midia/ipen-midia.html>>. Acesso em: 18 mar. 2003 (b).
45. OLIVARES, J.E.L. *Uma contribuição ao estudo da interação da estrutura organizacional com a estrutura de carreiras nas organizações: o caso do Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares IPEN*. 1999. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, São Paulo.

46. OLIVEIRA, J.G.M. *Relação entre posicionamento filosófico sobre educação física sustentado por diretores e clima organizacional percebido por professores em escolas de primeiro e segundo graus*. 1989. Tese (Livre Docência) - Universidade de São Paulo, São Paulo.
47. OLIVEIRA, N.R. *Clima organizacional da embrapa*. 1990. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, São Paulo.
48. OLIVEIRA, W.M. *Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em instituições de ensino superior*. 1996. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo.
49. PAYNE, R.L.; PHEYSEY, D.C. G.G. *Sterns's Organizational Climate Index: a reconceptualization and application to business organizations*. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 6, p. 77-98, 1971.
50. PLANO DIRETOR DO IPEN DE 2002. Disponível em:
<http://www.ipen.br/sar/Plano_Diretor_2002.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2003.
51. PRITCHARD, R.D.; KARASICK, B.W. *The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction*. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 9, p. 126-146, 1973.
52. PUENTE-PALACIOS, K.E. *Abordagens teóricas e variáveis empíricas do conceito de clima organizacional*. *Revista de Administração, São Paulo*, v.37, n.3, p. 96-104, 2002.
53. REGO, A. *Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional*. *Revista de Administração de Empresas, São Paulo*, v. 42, n. 1, p. 50-63, 2002.
54. RESENDE, E.; BENAITER, P.R. *Gestão de Clima Organizacional: Uma Ferramenta de Melhoria Contínua que Leva em Conta as Pessoas*. São Paulo, Ênio Resende e Consultores Associados, 1997.
55. SANTOS, N.M.B.F. *Clima Organizacional: um estudo em instituições de pesquisa*. 1983. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, São Paulo.
56. SBRAGIA, R. *Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa*. *Revista de Administração*, v.18, n. 2, p. 30-39, 1983.

57. SCHNEIDER, B. *Organizational climates: an essay*. Personnel Psychology, v. 28, p. 447-479, 1975.
58. SCHNEIDER, B.; HALL, D.T. *Toward specifying the concept of work climate: a study of Roman Catholic Diocesan priests*. Journal of Applied Psychology, v. 56, n. 6, p. 447-455, 1972.
59. SCHNEIDER, B.; SNYDER, R. *Some relationships between job satisfaction and organizational climate*. Journal of Applied Psychology, v. 60, n. 3, p. 318-328, 1975.
60. SELTZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S.W. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU, 1974.
61. SOUZA, E.L.P. *Diagnóstico de clima organizacional*. Revista de Administração Pública, v. 11, n. 2, p. 141-158, 1977.
62. SOUZA, E.L.P. *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo: Edgard Blücher, 1978.
63. SOUZA, E.L.P. *Percepção de clima conforme o escalão hierárquico*. Revista de Administração de Empresas, v. 20, n. 4, p. 51-56, 1980.
64. SOUZA, E.L.P. *Motivação, cultura e clima em órgãos públicos*. Revista de Administração Pública, v.15, n. 4, p. 89-98, 1981.
65. SOUZA, E.L.P. *Clima e Motivação em uma empresa estatal*. Revista de Administração de empresas, v. 22, n. 1, p. 14-18, 1982.
66. SOUZA, E.L.P. *Clima e Estrutura de trabalho*. Revista de Administração, v. 18, n. 3, p. 68-71, 1983.
67. SOUZA, W.H.; SBRAGIA, R. *Institutos tecnológicos industriais no Brasil: desafios e oportunidades contemporâneas. Um estudo em oito institutos de pesquisas tecnológicas industriais governamentais*. Brasília: ABIPTI, 2002.
68. THIOLENT, M. *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1992.

69. WALLACE, M.J.; IVANCEVICH, J.M.; LYON, H.L. *Measurement modifications for assessing organizational climate in hospitals*. *Academy of Management Journal*, v. 18, n. 1, p. 82-97, 1975.
70. XAVIER, O.S. *Clima organizacional: um estudo comparativo em organizações de pesquisa agropecuária*. 1984. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul.