

Pesquisa de Clima Organizacional na AGEPAN 2015

RELATÓRIO FINAL

Relatório Final apresentado pela Gerência de Recursos Humanos por meio do Processo 51/200.523/2015, conforme produto previsto no Planejamento Estratégico 2012-2016, Plano de Ação n. 1, Meta n. 1.

1 APRESENTAÇÃO

Este relatório apresenta os resultados finais da pesquisa de Clima Organizacional realizada na **Agência Estadual de Regulação de Serviços Públicos de Mato Grosso do Sul** entre os dias 20 de julho e 17 de agosto de 2015.

Participaram da pesquisa 43 colaboradores, sendo que não foi feita nenhuma distinção entre os colaboradores da Capital e do interior, que diferentemente dos anos anteriores foi tratado em separado para posteriormente ser feita a consolidação dos dados.

A participação dos colaboradores nos anos de 2002, 2003, 2004 e 2013 foi de 17, 46, 52 e 46 colaboradores, respectivamente.

Nessa edição de 2015, somente 42 foram considerados na contagem. Um dos questionários foi descartado por divergir de modo contundente do conteúdo da pesquisa. O formulário destruído, pois continha palavras caluniosas de duplo sentido, nominando pessoas da empresa, narrando fatos constrangedores, com expressão pessoal do entrevistado que absolutamente em nada contribuíam para a pesquisa.

Os colaboradores responderam a um questionário que buscou extrair as suas percepções em relação à:

- ✓ Atuação da chefia;
- ✓ Relacionamento;
- ✓ Crescimento profissional;
- ✓ Autonomia e reconhecimento;
- ✓ Comunicação;
- ✓ Trabalho em si;
- ✓ Qualidade/imagem institucional;
- ✓ Bem estar social;
- ✓ Condições físicas de trabalho.

A pesquisa de Clima Organizacional é um levantamento de opiniões que evidencia a realidade da organização, retratando o que os colaboradores acreditam estar acontecendo num determinado período. O objetivo deste tipo de pesquisa é auxiliar no desenvolvimento de ações que possam melhorar o clima da instituição por consequência o desempenho e resultados da organização.

O relatório aqui apresentado está dividido em 5 partes. Além da primeira parte, esta apresentação, a segunda parte indica a metodologia utilizada para apuração dos resultados apresentados neste relatório. Já na seção seguinte, a terceira parte contém minuciosa apresentação dos resultados por grupos de questões objetivas e por questão individual, com destaque para as mais bem avaliadas e as com pior avaliação, contando, ainda, com gráficos comparativos dos quesitos pesquisados com a série histórica dos números levantados nos períodos de 2003, 2004, 2013 e 2015. A quarta parte apresenta a análise das questões subjetivas e, por fim, a quinta seção expõe, comparativamente, ano a ano os principais resultados e ainda, apresenta o Indicador Sintético de Clima Organizacional.

É importante destacar que esta pesquisa configura-se como instrumento indispensável para que a AGEPAN possa desenvolver planos de ações específicas a fim de melhorar o clima organizacional e, por conseguinte o seu desempenho como órgão regulador, potencialmente independente, altamente técnico e reconhecidamente isento.

2 METODOLOGIA

A análise das questões objetivas apresenta dois indicadores principais: a média e o desvio padrão. A média é a medida central e representa o nível de consenso na opinião dos colaboradores e o desvio padrão é aquele que demonstra quão disperso os dados se apresentam mostrando-se como o nível de divergência das várias opiniões emitidas pelos vários entrevistados.

Os formulários coletados foram tabulados e dispostos em um banco de dados em por meio do *software* estatístico MiniTab®. Foram calculadas para cada variável (questão), as distribuições de frequência, a média e o desvio padrão. A média e o desvio padrão também foram calculados por grupo de questões, buscando avaliar cada indicador da análise.

A média corresponde à soma dos valores observados, dividido pelo número de observações, configurando-se como apuração de medida central das observações, sendo apurada por meio da fórmula abaixo:

$$\bar{x} = \frac{\sum n}{N} \quad (1)$$

Onde n é o valor da resposta na Escala Likert, de 5 pontos, e N a quantidade de observações.

O desvio padrão indica a variabilidade do conjunto de valores analisados, em à volta da média dos dados. O valor mínimo do desvio padrão é 0 indicando que não há variabilidade, ou seja, que todos os valores são iguais à média. A fórmula de cálculo do desvio padrão para os valores $x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$ de uma amostra é a seguinte:

$$S = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n-1}} \quad (2)$$

Deste modo, quanto maior o desvio padrão, maior a divergência das opiniões emitidas para as afirmações apresentadas.

Ambos os indicadores são apresentados em tabelas e gráficos. As tabelas apresentam todos os resultados da pesquisa e subsidiam a análise dos resultados desta pesquisa. Os gráficos demonstram, além dos resultados, a comparação com os resultados da pesquisa realizada em 2004. A análise descritiva dos resultados apresentados nas tabelas apresenta os principais resultados, ou seja, a melhor e a pior avaliação.

Os dados foram categorizados e dispostos em tabelas dando início ao processo de análise e interpretação dos dados.

Os resultados são apresentados em 4 partes:

- **Capítulo 3 - Análise Geral:** contém a apresentação dos resultados por grupos de questões objetivas e por questão individual, com destaque para as mais bem avaliadas e as com pior avaliação;
- **Capítulo 4 - Questões subjetivas:** apresenta a análise das questões subjetivas e, por fim;
- **Capítulo 5 - Análise comparativa e indicador sintético:** expõe comparativamente, ano a ano, os principais resultados e a apresentação do indicador sintético, o **Ico – Indicador de Clima Organizacional**.

A análise e interpretação são bastante objetivas uma vez que as tabelas e os gráficos são evidentes na demonstração da percepção dos colaboradores.

As comparações aqui apresentadas visam auxiliar a diretoria da AGEPAN na reflexão acerca da eficiência e eficácia das medidas implementadas na organização e vale ressaltar que não apresentaremos propostas e sugestões para melhoria do clima organizacional, por entendermos que este projeto não se configura como proposta de assessoria, cabendo à própria agência, por meio de sua diretoria e colaboradores, desenvolverem projetos específicos, conforme planejamento estratégico, para esta finalidade.

3 ANÁLISE GERAL

Este capítulo contém apresentação dos resultados por grupos de questões objetivas e por questão individual, com destaque para as mais bem avaliadas e as com pior avaliação e ainda, seguidamente apresenta, por quesito pesquisado, os gráficos comparativos para todos os anos de pesquisa, agrupados em suas médias e desvios calculados, com comentários específicos para os comportamentos observados.

3.1 ATUAÇÃO DA CHEFIA

Esse grupo verifica a relação entre a chefia e os colaboradores, com destaque para a sua atuação na organização, a participação dos colaboradores na gestão, o conhecimento do trabalho realizado, a autonomia proporcionada pela chefia ao colaborador, o gerenciamento de conflitos e o processo decisório. A tabela abaixo apresenta os resultados do grupo e, seguidamente, e apresentada uma análise descritiva dos dados coletados.

Tabela 1 – Atuação da Chefia

Tabela 1 – Atuação da Chefia												
ATUAÇÃO DA CHEFIA	Escala										Média	Desvio Padrão
	1		2		3		4		5			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Meu chefe imediato está aberto a críticas e sugestões.	2	4%	1	2%	4	9%	16	36%	22	49%	4,22	1,02
Meu chefe conhece bem meu trabalho.	3	7%	1	2%	1	2%	17	40%	20	48%	3,91	1,50
Meu chefe tem visão geral das metas da minha unidade de trabalho.	2	5%	1	2%	2	5%	20	45%	19	43%	4,11	1,15
Eu recebo do meu chefe orientação e apoio necessários para a realização das tarefas.	2	4%	2	4%	3	7%	14	31%	24	53%	4,24	1,07
Eu participo das negociações de metas do meu Plano de Trabalho com meu chefe.	6	13%	3	7%	9	20%	18	40%	9	20%	3,47	1,27
Meu chefe resolve adequadamente os conflitos da minha unidade de trabalho.	3	7%	2	5%	4	9%	21	48%	14	32%	3,84	1,24
Índices do Grupo												
Média	Desvio Padrão				Valor Mínimo				Valor Máximo			
23,8	8,0				6,0				30,0			

Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional da AGEPAN, 2015.

O grupo de questões que avalia Atuação da Chefia resultou em um bom índice de percepção por parte dos colaboradores. Podemos verificar que a maioria das respostas concentrara-se em concordo e concordo totalmente com as afirmativas. E ainda, a média do grupo chegou 23,8 pontos, quando o valor máximo é 30, ou seja, aproximando-se do valor máximo possível.

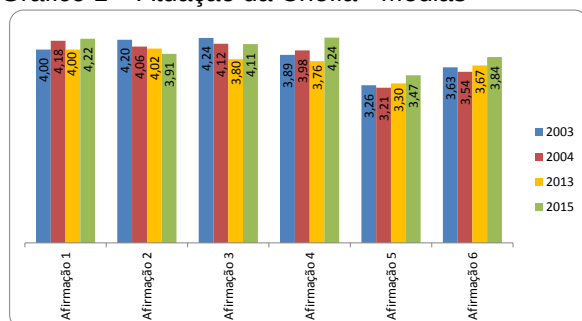
A afirmação com avaliação diferenciada foi a que indica que os colaboradores participam das negociações de metas no Plano de Trabalho com o chefe. Nesta questão, 20% mantiveram-se neutros, 7% discordaram e outros 13% discordaram totalmente da afirmação apresentada, concentrando assim 40% das respostas. Outra afirmativa que merece destaque é 'meu chefe imediato está aberto a críticas e sugestões' indicando que 49% concordam totalmente com a afirmação revelando uma possível interação sinérgica entre superior e subordinados.

O desvio padrão chegou a 8,0, demonstrando que, apesar da boa avaliação deste quesito, há certa heterogeneidade nas respostas, que pode ter ocorrido pelo número de respostas neutras distribuídas no quesito.

Dos números apurados denota-se que os colaboradores parecem estar satisfeitos com a atuação da chefia, apesar de pequena parcela demonstram insatisfação em função da não participação das negociações das metas de trabalho.

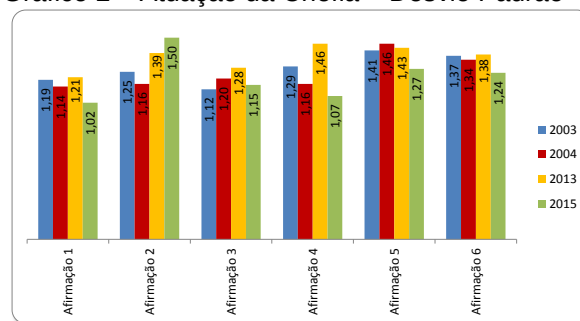
Quando da realização da análise comparada dos resultados obtidos, fica expressa uma elevação na percepção dos colaboradores em relação à atuação da chefia, como se observa nos gráficos 1 e 2, abaixo.

Gráfico 1 – Atuação da Chefia - Médias



Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional da AGEPAN, 2015.

Gráfico 2 – Atuação da Chefia – Desvio Padrão



Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional da AGEPAN, 2015.

Fica evidente que das seis afirmações que compõem o quesito analisado, cinco delas tiveram, entre 2003-2015 sua média aumentada e seu desvio padrão diminuído, demonstrando que os colaboradores têm expressado uma *tendência* - no longo prazo - de contentamento com a atuação da chefia.

3.2 RELACIONAMENTO

O relacionamento entre os colaboradores de todos os níveis hierárquicos de uma organização é fator determinante para a existência de um ambiente de trabalho. Em uma pesquisa de Clima Organizacional procura-se avaliar a forma com os colaboradores relacionam-se com os seus colegas de trabalho e com chefe imediato. Nesta pesquisa foram mantidos os mesmos seis fatores relacionados nas pesquisas anteriores.

Tabela 2 – Relacionamento

RELACIONAMENTO	Escala										Média	Desvio Padrão
	1		2		3		4		5			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Meu chefe imediato procura compreender as dificuldades de sua equipe.	1	2%	1	2%	2	4%	21	47%	20	44%	4,29	0,84
Eu sou tratado com respeito e justiça no meu ambiente de trabalho.	1	2%	0	0%	2	4%	15	33%	27	60%	4,49	0,79
No meu local de trabalho as pessoas têm um bom relacionamento.	1	2%	2	5%	3	7%	20	45%	18	41%	4,09	1,10
No meu local de trabalho as pessoas gostam de trabalhar em equipe.	1	2%	3	7%	6	13%	24	53%	11	24%	3,91	0,92
Há um bom relacionamento entre as chefias.	1	3%	4	11%	6	17%	15	42%	10	28%	3,04	1,81
Na Agepan as pessoas se empenham para ajudar os colegas.	1	2%	6	13%	10	22%	16	36%	12	27%	3,71	1,08
Índices do Grupo												
Média	Desvio Padrão				Valor Mínimo				Valor Máximo			
23.5	8.2				6.0				30.0			

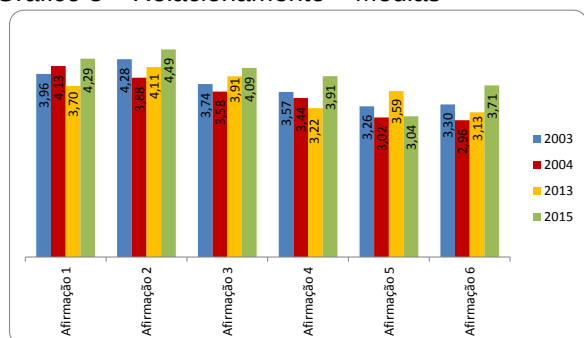
Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional da AGEPAN, 2015.

A percepção dos colaboradores quando do relacionamento interno demonstra-se muito positivo, com a maior concentração das respostas na indicação de concordo e concordo totalmente para 6 afirmações.

As afirmações – ‘Meu chefe imediato procura compreender as dificuldades de sua equipe’ e ‘Eu sou tratado com respeito e justiça no meu ambiente de trabalho’ - merecem destaque por apresentarem as maiores médias, 4,29 e 4,49, respectivamente, com os menores desvios, 0,84 e 0,79 respectivamente, imprimindo que na percepção dos entrevistados, a chefia tem excelente percepção das dificuldades encontradas pela equipe e que o respeito mútuo e o senso de justiça são práticas na organização.

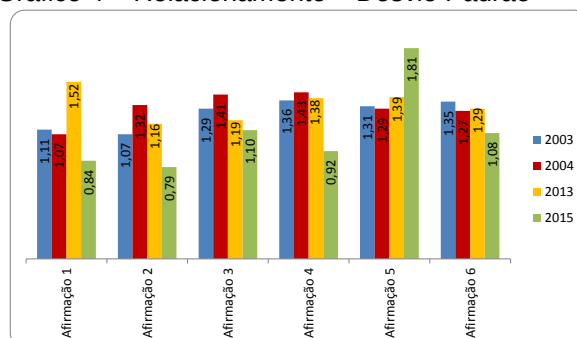
Comparativamente, os gráficos 3 e 4 que apresentam a série das médias e desvios para este quesito entre os anos 2003 – 2015, e deles podemos inferir que 5 afirmações apresentaram tendência de aumento de suas médias e diminuição de seus desvios, o que é positivo, e somente a afirmação “Há um bom relacionamento entre as chefias” apresentou uma média menor com desvio maior, demonstrando que as respostas a esse quesito foram mais dispersas. Chama a atenção que, apesar de indicativo positivo, somente 36 entrevistados, dos 45 responderam à questão.

Gráfico 3 – Relacionamento – Médias



Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional da AGEPAN, 2015.

Gráfico 4 – Relacionamento – Desvio Padrão



Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional da AGEPAN, 2015.

3.3 CRESCIMENTO PROFISSIONAL

A oportunidade de crescimento profissional é um dos indicadores determinantes para o comprometimento e a motivação dos colaboradores da organização. Nesta pesquisa, foram mantidos os mesmos fatores das pesquisas aplicadas nos anos anteriores, com a finalidade de avaliar a percepção dos colaboradores em relação às ações desenvolvidas para agência voltadas para o desenvolvimento dos mesmos, com ênfase na elaboração da programação de treinamentos e da participação de cada um deles nessas ações. A tabela abaixo apresenta os resultados encontrados.

Tabela 3 – Crescimento Profissional

CRESCIMENTO PROFISSIONAL	Escala										Média	Desvio Padrão
	1		2		3		4		5			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
A Agepan proporciona oportunidade de desenvolvimento profissional.	2	4%	11	24%	10	22%	21	47%	1	2%	3,18	0,98
Eu participo de treinamentos na Agepan.	2	5%	7	17%	9	21%	13	31%	11	26%	3,33	1,46
Eu tenho oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos no meu trabalho.	0	0%	3	7%	10	22%	24	53%	8	18%	3,82	0,81
Os treinamentos oferecidos pela Agepan ajudam a melhorar o meu desempenho no trabalho.	3	7%	4	9%	12	27%	18	41%	7	16%	3,42	1,20
Tenho interesse em obter novos conhecimentos para melhorar a execução do meu trabalho.	1	2%	1	2%	1	2%	15	35%	25	58%	4,24	1,25
Eu participo (sou ouvido) da elaboração dos programas de capacitação da Agepan.	5	11%	7	16%	15	34%	13	30%	4	9%	3,02	1,22
Índices do Grupo												
Média	Desvio Padrão				Valor Mínimo				Valor Máximo			
21,0	6,8				6,0				30,0			

Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional da AGEPAN, 2015.

Quando a oportunidade de crescimento profissional é alvo de avaliação por parte dos entrevistados, observamos que suas percepções indicam que o colaborador, apesar de disposição de aplicação do seu conhecimento, de participação nos treinamentos ofertados e interesse na obtenção de novos conhecimentos, expressa que a Agepan não proporciona oportunidade de crescimento profissional, com concentração das respostas entre neutro, discordo e discordo totalmente, somando 47% para a afirmação. Chama mais a atenção a afirmação 'Eu participo (sou ouvido) da elaboração dos programas de capacitação da Agepan' com concentração de 61% das respostas entre neutro, discordo e discordo totalmente, torando evidente que da análise de contexto dessas duas afirmações, o colaborador tem grande interesse aplicar novos conhecimentos na melhoria do seu trabalho, entretanto ainda falta oportunizar ao colaborador a participação no planejamento dos cursos e qualificações, levando à entender que, apesar dos cursos e treinamentos oferecidos e feitos, estes não contribuem expressivamente para melhoria do seu trabalho.

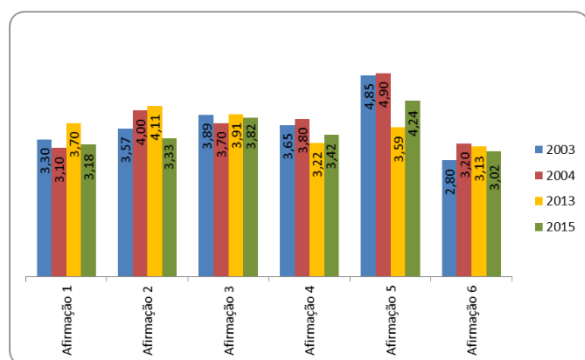
A média geral do quesito ficou em 21,0, maior que na pesquisa anterior, que foi de 20,3, podendo induzir que a percepção neutra apresentada anteriormente (2013) não mais permanece, configurando-se uma tendência de aproximação do valor máximo do quesito (30), refletindo positivamente neste fator, porém, merecendo ainda atenção da diretoria.

Ao analisarmos os gráficos das séries históricas das médias e desvios, podemos perceber o decréscimo das médias e mais acentuado nos desvios podendo indicar que a percepção dos colaboradores acerca deste quesito apresenta tendência de melhora e de modo mais homogêneo. É importante destacar o

decréscimo forte desvio da afirmação 1 – ‘A Agepan proporciona oportunidade de desenvolvimento profissional’, evidencia que nesta pesquisa as respostas estão mais concentradas entre as opções: concordo (47%); podendo revelar que os colaboradores percebem melhores oportunidades de treinamento do que nos anos anteriores, indicando que a empresa tem se esforçado para que pode alavancar o desempenho da equipe e da instituição a médio de longo prazo.

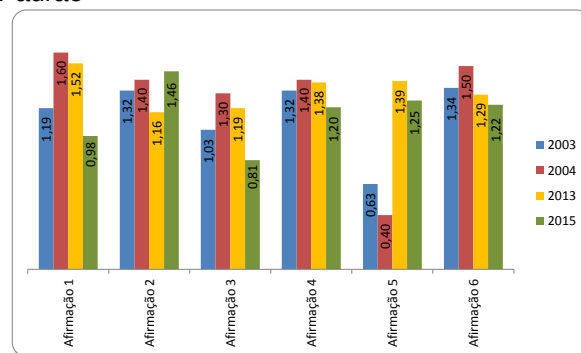
Este é um indicativo aponta que a diretoria tem tratado com especial cautela o desenvolvimento profissional, pois se o colaborador não se sentir confiante e seguro em relação ao seu futuro dentro da organização, é pouco provável que ele permaneça em seu quadro. Provavelmente, esta percepção, aliada a outros aspectos, contribuem fortemente para a retenção de talentos na instituição.

Gráfico 5 – Crescimento Profissional - Médias



Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional da AGEPAN, 2015.

Gráfico 6 – Crescimento Profissional – Desvio Padrão



Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional da AGEPAN, 2015.

3.4 AUTONOMIA E RECONHECIMENTO

Esse grupo apresenta quatro fatores, como nas pesquisas dos anos anteriores, que procuram avaliar a percepção de autodeterminação em relação aos procedimentos do trabalho e o reconhecimento das contribuições dos funcionários da empresa. A tabela a seguir apresenta os resultados da pesquisa para este quesito.

Tabela 4 – Autonomia e Reconhecimento

Tabela 1 – Autonomia e Reconhecimento												
AUTONOMIA E RECONHECIMENTO	Escala										Média	Desvio Padrão
	1		2		3		4		5			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Eu sei exatamente aquilo que devo fazer no meu trabalho.	0	0%	1	2%	4	9%	19	43%	20	45%	4,22	0,97
Tenho autonomia para realização das tarefas.	1	2%	3	7%	4	9%	25	57%	11	25%	3,87	1,08
Os resultados do meu trabalho são reconhecidos.	1	2%	1	2%	2	5%	27	63%	12	28%	3,93	1,16
Estou aberto para discutir meus pontos fortes e fracos.	0	0%	0	0%	4	9%	17	39%	23	52%	4,33	0,93
Índices do Grupo												
Média	Desvio Padrão				Valor Mínimo				Valor Máximo			
16,4	0,7				4,0				20,0			

Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional da AGEPAN, 2015.

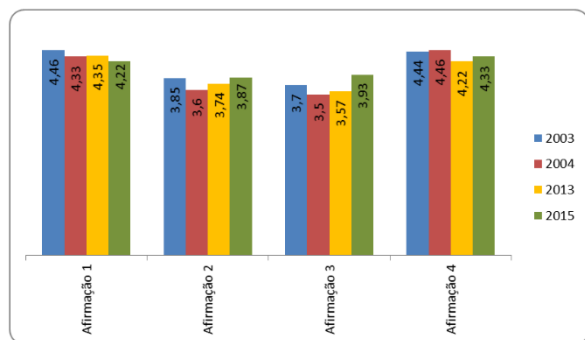
Ao se analisar a percepção acerca deste quesito – Autonomia e Reconhecimento, evidencia-se a tendência positiva. A média apurada para o grupo foi de 16,4 se aproxima do máximo valor possível, que é de 20 pontos. Chama a atenção o valor apurado para o desvio padrão do grupo de 0,7, demonstrando alta concentração de respostas nas afirmações concordo e concordo totalmente, de forma quase unânime.

Percebemos que, quando expostos às afirmações ‘Tenho autonomia para realização das tarefas’ e ‘Os resultados do meu trabalho são reconhecidos’, os entrevistados divergem nas opiniões apresentando percentuais de 57% e 63% respectivamente na opinião concordo. Estas constatações evidenciam que, em geral, as percepções a respeito da autonomia e reconhecimento são positivas, demonstrando que os esforços da diretoria no último período contribuíram para essa percepção positiva de reconhecimento e autonomia. É importante também observar o quadro de colaboradores bastante diverso entre as qualificações e modalidades de contratação – estatutários e comissionados – que podem indiretamente influenciar nesse quesito.

Na análise comparativa, esse quesito apresentou médias muito próximas as apresentadas em 2013, com discreto aumento em seus valores, e desvios com significativa redução. Apesar de divergência discreta

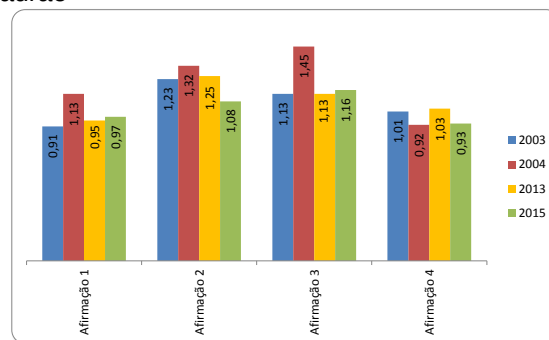
para afirmações 2 e 3, a homogeneidade relativa na afirmação 4 demonstra uma percepção bastante positiva a disposição dos colaboradores em discutir seus pontos fortes e fracos, podendo se tornar uma grande oportunidade para a diretoria da AGEPAN providenciar as ferramentas necessárias para averiguar quais aspectos são mais impactantes e que comprometem a autonomia e reconhecimento de seus colaboradores.

Gráfico 7 – Reconhecimento e autonomia – Médias



Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional da AGEPAN, 2015.

Gráfico 8 – Autonomia e reconhecimento – Desvio Padrão



Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional da AGEPAN, 2015.

3.5 COMUNICAÇÃO

A comunicação é um veículo de troca de informações e um meio de avaliar como estão as relações pessoais e departamentais na empresa. O quesito COMUNICAÇÃO foi apresentado com o objetivo de analisar se os meios de comunicação internos da AGEPAN são eficientes na divulgação das notícias e informações em geral. A tabela a seguir apresenta os resultados da pesquisa para este quesito.

Tabela 5 – Comunicação

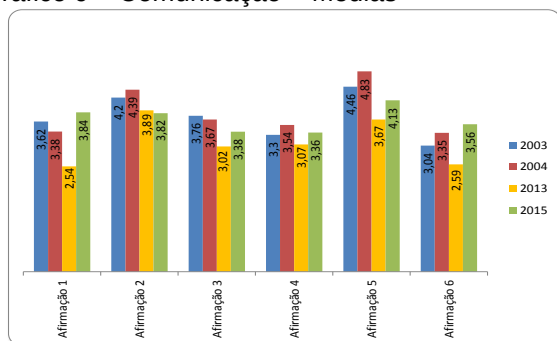
COMUNICAÇÃO	Escala										Média	Desvio Padrão
	1		2		3		4		5			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Os meios de comunicação da Agepan são eficientes na divulgação das notícias e informações.	1	2%	3	7%	8	18%	23	51%	10	22%	3,84	0,93
Eu conheço as metas a missão, a visão e valores da Agepan.	0	0%	3	7%	13	29%	18	40%	11	24%	3,82	0,89
Eu conheço as metas e resultados globais da Agepan.	0	0%	4	9%	20	45%	16	36%	4	9%	3,38	0,94
Minha família da importância as informações da Agepan recebidas em suas casas	1	2%	7	16%	18	40%	13	29%	6	13%	3,36	0,98
Eu tenho o hábito de ler as comunicações divulgadas pela Agepan	0	0%	2	4%	3	7%	27	60%	13	29%	4,13	0,73
As comunicações divulgadas internamente são suficientes para me manter atualizado sobre as notícias e atividades relacionadas à Agepan.	0	0%	8	18%	11	24%	19	42%	7	16%	3,56	0,97
Índices do Grupo												
Média			Desvio Padrão			Valor Mínimo			Valor Máximo			
21.6			7.6			6.0			30.0			

Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional da AGEPAN, 2015.

A comunicação interna na AGEPAN teve percepção bastante positiva, com média 21,6, próximo ao valor máximo possível e com um desvio apurado de 7,6 para o grupo de afirmações, evidenciando os posicionamentos heterogêneos dos entrevistados. Chama a atenção os resultados obtidos para a terceira e quarta afirmação, com a maioria dos entrevistados - 45% e 40%, respectivamente - neutros para a assertiva, restando uma média baixa, entretanto com desvio alto, indicando que as divergências nas respostas concentram-se nas percepções indiferentes dos entrevistados. Apesar da maioria dos colaboradores expressarem que concordam com as afirmações 'Eu conheço as metas a missão, a visão e valores da Agepan' e 'Eu tenho o hábito de ler as comunicações divulgadas pela Agepan', para o colaborador ainda prescinde perceber os resultados globais da AGEPAN com consequente reconhecimento institucional pela sociedade e por sua família.

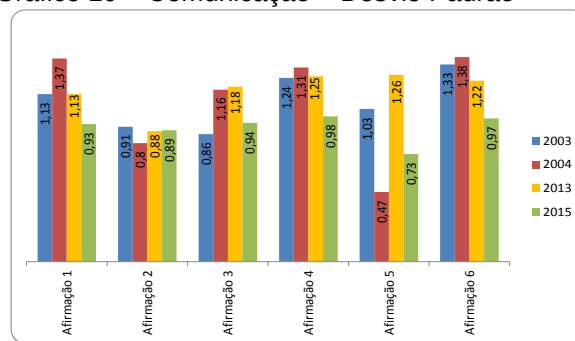
Percebe-se que a comunicação interna da AGEPAN vinha, ao longo das pesquisas, se desgastando na percepção geral dos colaboradores, entretanto, o último período demonstrou, por meio da apuração da médias e desvios que ação contundente da organização, a fim de restabelecê-la como instrumento importante na divulgação das metas e resultados, tem promovido junto aos colaboradores uma percepção positiva.

Gráfico 9 – Comunicação – Médias



Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional da AGEPAN, 2015.

Gráfico 10 – Comunicação – Desvio Padrão



Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional da AGEPAN, 2015.

3.6 TRABALHO EM SI

Este quesito teve como objetivo verificar a percepção e a atitude das pessoas em relação ao trabalho que executam, como a quantidade, distribuição, cumprimento de metas e a consciência de cada um no cumprimento da missão e dos valores da AGEPAN. A tabela a seguir apresenta os resultados da pesquisa para este quesito.

Tabela 6 – Trabalho em si

TRABALHO EM SI	Escala										Média	Desvio Padrão
	1		2		3		4		5			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Eu conheço a relação entre meu trabalho e o trabalho das outras áreas da Agepan	0	0%	8	18%	9	20%	19	42%	9	20%	3,64	1,00
Considero adequada a quantidade de trabalho que realizo.	1	2%	4	9%	6	14%	21	49%	11	26%	3,69	1,26
Eu tenho consciência do meu papel no cumprimento da Missão e da Visão da Agepan.	0	0%	3	7%	5	11%	19	42%	18	40%	4,16	0,88
Eu tenho conhecimento das metas esperadas para as atividades que executo.	0	0%	0	0%	8	18%	21	47%	16	36%	4,18	0,72
Meus colegas de trabalho se esforçam para atingir as metas esperadas.	0	0%	6	13%	11	24%	21	47%	7	16%	3,64	0,91
Índices do Grupo												
Média	Desvio Padrão		Valor Mínimo				Valor Máximo					
18,9	7,5		5,0				25,0					

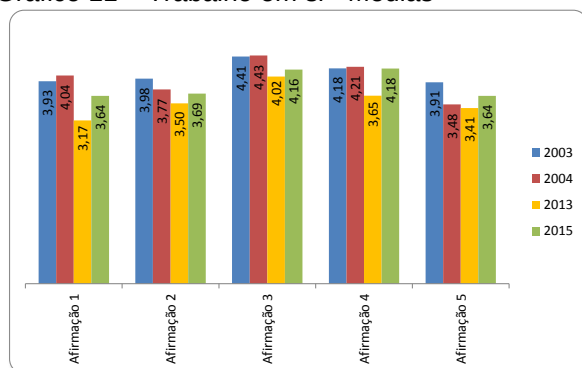
Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional da AGEPAN, 2015.

Este quesito teve percepção com a maioria das suas afirmações entre opinião concordo e concordo totalmente, demonstrando que os entrevistados foram enfáticos em suas percepções positivas, acerca do trabalho em si. Para o grupo foi apurado uma média de 18,9, precisando ainda de aproximar do valor máximo de 25 pontos e desvio padrão de 7,5 pontos que evidencia a acentuada variabilidade de respostas em torno da média.

A maioria dos entrevistados afirmarem que conhecem a relação entre trabalho por eles executados e o trabalho das outras áreas da Agepan (62%), considerar adequada a quantidade de trabalho realizado (75%), ter consciência do seu papel no cumprimento da Missão e da Visão da Agepan (82%), e conhecimento das metas esperadas para as atividades que executo. (83%). Vale indicar que pelo menos 24% dos entrevistados mantiveram-se neutros ante à afirmação 'Meus colegas de trabalho se esforçam para atingir as metas esperadas' talvez indicando alguma divergência nos relacionamentos de trabalho entre colaboradores.

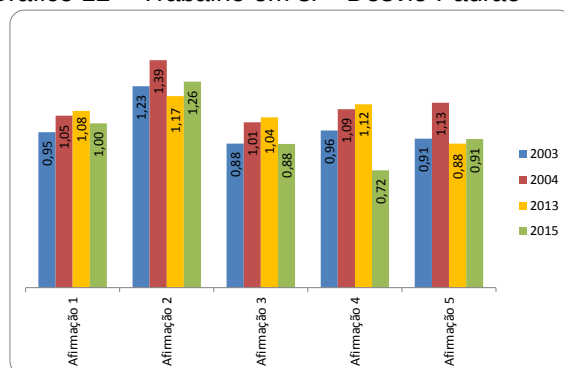
Quando procedemos à análise comparativa com os resultados dos anos anteriores, a média apresenta elevação, mostrando uma aproximação dos valores máximos possíveis o que nos leva a considerar que este quesito melhorou no último período, entretanto, já teve melhor desempenho. Ainda denota-se pequena queda nos desvios indicando homogeneidade das respostas, que nos leva a refletir que a organização vem agindo de modo a promover a melhoria da percepção do trabalho em equipe (relação entre áreas) e a quantidade de trabalho (distribuição equânime de tarefas).

Gráfico 11 – Trabalho em si - Médias



Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional da AGEPAN, 2015.

Gráfico 12 – Trabalho em si – Desvio Padrão



Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional da AGEPAN, 2015

3.7 QUALIDADE/IMAGEM INSTITUCIONAL

O quesito QUALIDADE/IMAGEM INSTITUCIONAL abordou aspectos envolvendo a credibilidade e competitividade da AGEPAN junto a seus clientes, ou seja, se a mesma possui uma imagem positiva junto à comunidade. Para esse quesito foram formulados 5 fatores, iguais aos anos anteriores, que têm seus resultados expressos na tabela à seguir.

Tabela 7 – Qualidade/Imagem institucional

QUALIDADE/IMAGEM INSTITUCIONAL	Escala										Média	Desvio Padrão
	1		2		3		4		5			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Os clientes estão satisfeitos com os serviços prestados pela Agepan.	1	2%	5	11%	18	40%	20	44%	1	2%	3,33	0,80
Minha família valoriza o fato de que eu trabalhe na Agepan.	0	0%	0	0%	7	16%	20	45%	17	39%	4,13	0,94
A Agepan possui uma imagem positiva junto a comunidade.	1	2%	5	11%	18	41%	14	32%	6	14%	3,36	1,07
Considero a Agepan um bom lugar para trabalhar.	0	0%	1	2%	1	2%	18	41%	24	55%	4,38	0,94
Sou responsável pela consolidação da imagem da Agepan na sociedade.	1	2%	1	2%	2	4%	20	44%	21	47%	4,31	0,85
A Agepan está se preparando para fixar uma imagem positiva perante a sociedade.	0	0%	4	9%	5	11%	25	56%	11	24%	3,96	0,85
Índices do Grupo												
Média	Desvio Padrão				Valor Mínimo				Valor Máximo			
23,0	8,8				6,0				30,0			

Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional da AGEPAN, 2015.

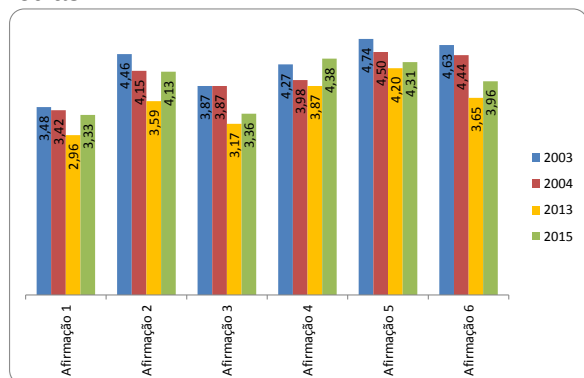
A maioria das percepções a respeito da imagem institucional foi positiva. A média alcançada foi do grupo 23 pontos onde a máxima é de 30 e o elevado desvio 8,8 demonstra a existência de divergência nas opiniões, apesar das concentrações de respostas em concordo e concordo totalmente. Fica evidente a divergência quando analisamos a parte as afirmações 'Os clientes estão satisfeitos com os serviços prestados pela Agepan' e 'A Agepan possui uma imagem positiva junto a comunidade', que apesar de terem uma alta concordância, 44% e 32%, respectivamente, a maioria das opiniões manteve-se entre discordo e neutro, com acumulado em 51% e 52% para estas afirmações respectivamente, indicando indiferença dos colaboradores para estas afirmações.

Houve, ainda, percepção positiva que a AGEPAN esteja se preparando para fixar uma imagem positiva perante a sociedade (sexta assertiva) e se sentem responsáveis por isso (quinta afirmação). A percepção a respeito da imagem da qualidade e imagem da organização é positiva, porém é fundamental a promoção de ações que possam deixar mais perceptível a opinião da sociedade a respeito da AGEPAN.

A comparação dos resultados com as pesquisas anteriores reforça a sugestão acima, pois houve aumentos das médias e decréscimos dos desvios para as afirmações o que demonstra uma melhora dos aspectos analisados, mas não de não compartilhado por alguns.

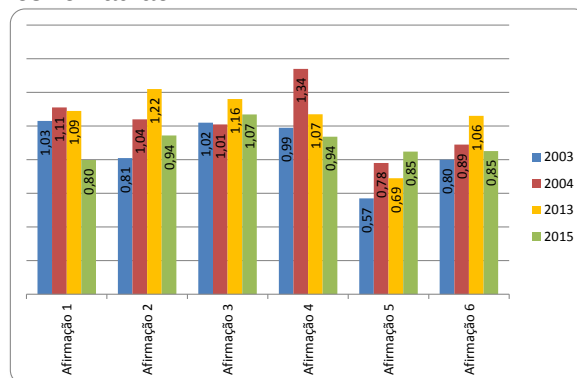
Estes resultados fazem alertar que medidas que promovam a valorização do trabalho da AGEPAN junto à sociedade e aos colaboradores será fundamental para melhoria contínua do quadro apresentado.

Gráfico 13 – Qualidade/Imagem Institucional - Médias



Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional da AGEPAN, 2015.

Gráfico 14 – Qualidade/Imagem Institucional – Desvio Padrão



Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional da AGEPAN, 2013.

3.8 BEM ESTAR SOCIAL

A avaliação das ações que a agência desenvolve é fundamental para um bom ambiente de trabalho. O quesito bem estar social teve como objetivo avaliar as oportunidades de integração social (lazer, esporte, cultura) proporcionadas pela AGEPAN aos seus colaboradores e suas famílias. A tabela a seguir apresenta os resultados da pesquisa para este quesito.

Tabela 8 – Bem Estar Social

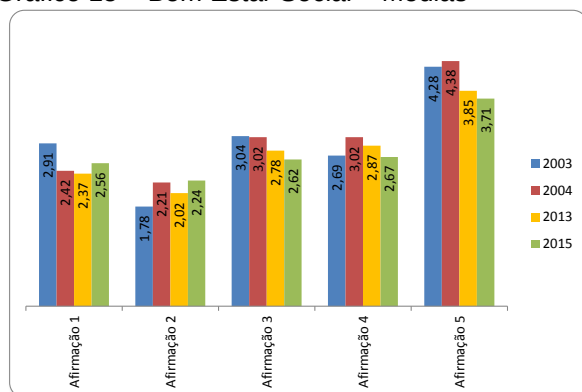
BEM ESTAR SOCIAL	Escala										Média	Desvio Padrão
	1		2		3		4		5			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
A Agepan oferece oportunidade de integração (lazer, esporte, cultura).	6	13%	15	33%	18	40%	5	11%	1	2%	2,56	0,94
Minha família participa regularmente das atividades de integração (lazer, esporte, cultura) oferecidas pela Agepan.	11	24%	16	36%	14	31%	4	9%	0	0%	2,24	0,93
Eu participo regularmente das atividades de integração (lazer, esporte, cultura) oferecidas pela Agepan.	9	20%	10	23%	14	32%	8	18%	3	7%	2,62	1,25
Eu conheço os programas sociais (alcoolismo, fumo, drogas e doenças sexualmente transmissíveis, etc.), oferecidos pelo Governo do Estado de MS.	10	22%	10	22%	12	27%	11	24%	2	4%	2,67	1,21
Eu gostaria que a Agepan desenvolvesse programas sociais para funcionários e seus familiares.	3	7%	4	9%	8	18%	13	30%	16	36%	3,71	1,34
Índices do Grupo												
Média	Desvio Padrão		Valor Mínimo				Valor Máximo					
13,5	5,1		5,0				25,0					

Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional da AGEPAN, 2015.

A percepção a respeito do bem estar social demonstrou uma avaliação negativa. A média de 13,5 pontos é distante do valor máximo possível e as respostas concentram-se em discordo e neutro, para 3 das 5 afirmações. Os piores resultados estão guardados para as duas primeiras afirmações. Nestas afirmações 86% e 91% dos entrevistados demonstraram discordar ou ser indiferentes à elas. O maior desvio, ou divergência de respostas é percebido quando o colaborador revela 'Eu gostaria que a Agepan desenvolvesse programas sociais para funcionários e seus familiares', o que aponta que alguns colaboradores pensam em não participar dos programas que possam ser oferecidos pela organização, residindo aí grande oportunidade da instituição promover ações de integração para melhoria do seu bem estar.

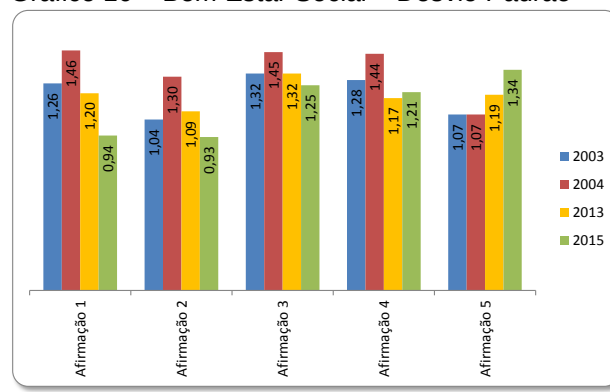
E esta providência é premente uma vez que, da análise dos dados comparativos, percebe-se a queda leve das médias para três afirmações e a aumento dos desvios para duas dessas afirmações, demonstrando a concentração da insatisfação do grupo e com opiniões mais convergentes.

Gráfico 15 – Bem Estar Social – Médias



Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional da AGEPAN, 2015.

Gráfico 16 – Bem Estar Social – Desvio Padrão



Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional da AGEPAN, 2015.

3.9 CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO

As condições físicas de trabalho envolvem aspectos relacionados com a iluminação, o *layout*, a limpeza e a segurança no trabalho. Esses fatores são condições básicas para a realização do trabalho na empresa e sua ausência pode prejudicar o rendimento dos colaboradores e comprometer o desempenho da organizacional. São avaliados sete fatores e os resultados da pesquisa para este quesito são apresentados na tabela a seguir.

Tabela 9 – Condições Físicas de Trabalho

CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO	Escala										Média	Desvio Padrão
	1		2		3		4		5			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
No meu local de trabalho a iluminação é adequada ao serviço que executo.	1	2%	5	11%	5	11%	18	40%	16	36%	3,96	1,07
A temperatura no local de trabalho é agradável independentemente das condições do tempo.	2	5%	6	14%	5	11%	14	32%	17	39%	3,78	1,33
O espaço físico no local de trabalho atende as condições para execução das tarefas.	2	4%	3	7%	3	7%	18	40%	19	42%	4,09	1,08
A unidade onde trabalho é organizada.	1	2%	3	7%	1	2%	25	56%	15	33%	4,11	0,91
As condições de limpeza no local de trabalho são boas.	1	2%	2	4%	2	4%	16	36%	24	53%	4,33	0,93
A Agepan trata adequadamente as questões de segurança no trabalho.	2	4%	11	24%	10	22%	14	31%	8	18%	3,33	1,17
Eu tenho os recursos (materiais, equipamentos de proteção individual, etc.) necessários para execução do meu trabalho.	3	7%	5	11%	10	22%	20	44%	7	16%	3,51	1,10
Índices do Grupo												
Média	Desvio Padrão		Valor Mínimo				Valor Máximo					
26.5	6.9		7.0				35.0					

Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional da AGEPAN, 2015.

A média alcançada chegou a 26,5 pontos do valor máximo de 35 pontos, demonstrando percepção positiva deste quesito, apesar do desvio de 6,9, com respostas divergentes ante a sexta afirmação.

Com a menor média alcançada, a sexta afirmação aponta respostas bem diversificadas o que a leva a ter o maior desvio, demonstrando que não há opinião geral, apenas indicando que 77% dos entrevistados estão distribuídos entre discordo (24%), neutro (22%) e concordo (31%), indicando indiferença nessa afirmação.

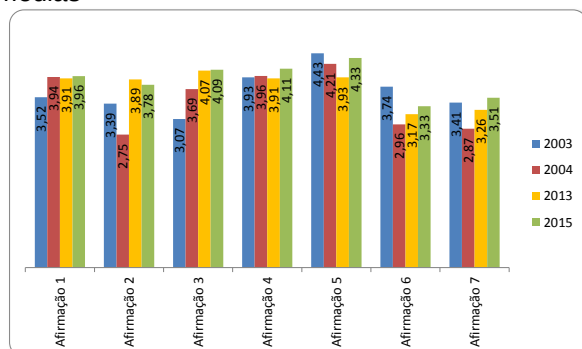
Por outro lado, a maior concentração de respostas positivas para as seis afirmações restantes demonstra que a maioria dos colaboradores considera que seu local de trabalho tem iluminação e espaços físicos adequados, temperatura agradável, sua unidade de trabalho é organizada e as condições de limpeza são boas.

Na análise comparada dos dados fica evidenciada a progressão positiva deste quesito, ou seja, cada período pesquisado as médias apresentam tendência de aumento e desvios com tendência de queda, significando uma visão mais positiva e convergente dos entrevistados em relação as condições físicas de trabalho.

Os gráficos abaixo ilustram o comportamento da média e desvio padrão para cada questão ano a ano. Entre 2003 e 2015 os melhores comportamentos foram das questões 4 e 5, com aumento das médias e diminuição dos desvios, indicando as percepções positivas mais homogêneas entre os entrevistados, acerca da temperatura e adequação do espaço físico para o trabalho.

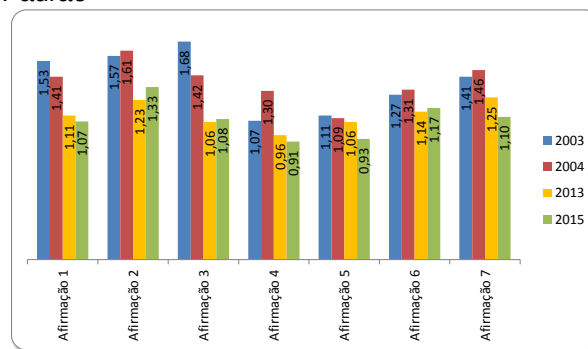
Entretanto isto não quer dizer que a diretoria não deva agir no sentido de fazer com que seus colaboradores tenham uma melhor percepção das condições de segurança e recursos necessários para desenvolvimento do trabalho.

Gráfico 17 – Condições físicas de trabalho – médias



Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional da AGEPAN, 2015.

Gráfico 18 – Condições físicas de trabalho – Desvio Padrão



Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional da AGEPAN, 2015.

4 QUESTÕES OBJETIVAS

Além das questões afirmativas analisadas na seção anterior, foram elaboradas seis questões subjetivas e descritivas. Os resultados apurados para estas questões são apresentados a seguir.

As respostas foram agrupadas de acordo com a finalidade entre as ideias e classificadas de acordo com a quantidade de vezes que o assunto foi apontado. Foram reproduzidas no relatório algumas respostas dos colaboradores para ratificar os resultados apresentados.

O primeiro questionamento fazia com que o colaborador refletisse acerca dos principais problemas que afetam o progresso da organização. A partir da análise das respostas foram identificados 6 problemas que puderam ser agrupados no quadro abaixo:

Quadro 1 – Resumo das respostas da questão 1

Indefinições de metas globais, falta de planejamento, problemas com pessoal desqualificado para função e questões relativas estruturação interna (método, técnicas e processos)	14	31,1%
Falta autonomia financeira, de autonomia de decisão e contingenciamento de recursos	8	17,8%
Falta reconhecimento institucional, a AGEPAN não tem visibilidade na sociedade	6	13,3%
Interferências políticas e particulares no desenvolvimento nas atividades da AGEPAN	3	6,7%
Problemas com a comunicação interna e externa	3	6,7%
Não responderam a questão	11	24,4%

Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional da AGEPAN, 2015

O quadro acima aponta que, na percepção dos colaboradores, a AGEPAN acaba tendo deficiência pois não define metas globais, desafiando seus colaboradores a conquistas institucionais, com metas específicas e que demonstrem coesão e planejamento da organização com atuação sistêmica. Os colaboradores ainda relatam dificuldades estruturação das rotinas de trabalho por ausência de regras de negócio. Ainda, as inúmeras interferências políticas e particulares, a falta de autonomia, e o não reconhecimento da AGEPAN como organismo de Estado que contribui para sociedade, são ainda indicados na pesquisa:

‘1) Interferência de interesse políticos ou externos ao invés de priorizar demandas técnicas. 2) Interferência pessoal ao considerar questões de trabalho. Isso faz os colaboradores reterem potencial de trabalho, principalmente para evitar atritos. 3) Necessidade de mais profissionais

com formação e experiência das áreas. 4) Há questões que demoram muito para serem resolvidas, engessando o trabalho e causando desmotivação’.

‘Ausência de autonomia administrativa, ausência de autonomia financeira, falta de políticas de aperfeiçoamento profissional (cursos, seminários, workshop), ausência de valorização profissional (PPC), nomeação de profissionais sem qualificação mínima para o exercício das atividades regulatórias; Falta de profissionais nas áreas técnicas; distância acentuada entre o conselho diretor e o corpo técnico da agência’.

‘Falta de clareza da diretoria nos objetivos e metas anuais da agência’.

A segunda questão avalia como o entrevistado percebe o ambiente de trabalho com um todo. A maioria (n=30) avaliou positivamente o ambiente geral da instituição – excelente e bom- enquanto pequena parcela (n=8) dos entrevistados considera o ambiente de trabalho tenso e pouco confiável. O quadro a seguir condensa as respostas encontradas:

Quadro 2 – Resumo das respostas da questão 2

Excelente, tranquilo e adequado	5	11,1%
Bom, cordial respeitoso e prestativo	25	55,6%
Regular, variável, não confiável, com muita fofoca, disputa e falta integração entre as áreas	7	15,6%
Péssimo, energia muito ruim	2	4,4%
Não responderam a questão	6	13,3%

Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional da AGEPAN, 2015

O contrassenso neste caso baseia-se no fato que, apesar da maioria, na questão anterior, expressar a indefinição da diretoria ser um dos principais problemas da instituição, o ambiente geral ainda é tranquilo, excelente ou bom para trabalhar. Esta constatação pode indicar o sentido de unidade institucional entre os colaboradores, fazendo transparecer que, independente da diretoria, a AGEPAN “tem vida própria”, mantido entre os seus colaboradores. O que também pode explicar a alta expectativa dos colaboradores pela integração entre áreas, transparência na gestão e autonomia, apontadas na questão 4. Entender e estudar esta indicação talvez seja fundamental para que a diretoria obtenha êxito na condução da instituição.

Transcrevemos a seguir algumas outras respostas ao questionamento que apontam os principais problemas:

‘Ambiente amigável, familiar e de muita troca de conhecimento.’

‘Considero como calmo graças ao reconhecimento das chefias de que seus colaboradores dão o melhor que podem nas condições atuais. Apesar disso, devido aos desafios citados na questão anterior, há colaboradores que eventualmente sentem-se sobrecarregados, ou engessados, e até frustrados. Decidem apenas seguir em frente, desacelerando a máquina pública. E às vezes parece que algumas pessoas se “armam” ao resolver necessidades, devido aos “traumas”, causando para si pré-estresse.’

‘No momento está bem ruim. Espero que melhore’.

‘Levando em conta que se está num local de trabalho, avalio que não há integração entre as áreas, mas credito isto a especificidade de cada área’.

Em relação ao ambiente de trabalho no setor, alvo da questão 3, a maioria avaliou positivamente, apesar das repostas virem acompanhadas de observações importantes que merecem atenção por parte da gerência e diretores.

Abaixo o quadro 3 resume as respostas encontradas e seguidamente, transcrevemos algumas considerações encontradas.

Quadro 3 – Resumo das respostas da questão 3

Excelente, ótimo, bom, adequado	33	73,3%
Regular, variável, agradável mas não confiável, com muita fofoca, disputa	4	8,9%
Péssimo	1	2,2%
Insuficiência de pessoas e equipamentos	1	2,2%
Não responderam a questão	6	13,3%

Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional da AGEPAN, 2015

‘Boa. Podia ser melhor se a chefia imediata se envolvesse e se compromettesse com as atividades de sua área. Falta iniciativa de alguns servidores, também.’

‘Muito amistoso e de boa convivência.’

‘Muito bom, a equipe tem boa sintonia e interagem muito bem com harmonia e compromisso.’

‘Considero que o ambiente de trabalho no meu setor é muito bom.’

‘Positiva, pois os colegas de trabalho (setor) são empenhados na execução da função, e procuramos preencher nossas deficiências recorrendo uns aos outros como verdadeira equipe’.

Quando provocados a indicarem sugestões para melhorar o ambiente de trabalho na AGEPAN (questão 4), os entrevistados indicaram em sua maioria a Indicação de metas e objetivos claros para AGEPAN, com reestruturação das áreas e condução para o trabalho sistêmico, com integração entre áreas, transparência na gestão a autonomia.

Entretanto os próprios entrevistados reconhecem que a melhoria no empenho e responsabilidade das equipes, agregado à melhoria da comunicação interna e investimentos em equipamentos, sistemas e aprimoramento técnico, pode contribuir sobremaneira na melhoria do ambiente de trabalho.

O elevado número de não respondentes também chama a atenção (14), podendo indicar o descrédito na oferta sugestões de melhoria, devendo, portanto a diretoria ser bastante criteriosa nas indicações daquelas ações de melhoria que são possíveis, e as que não são possíveis de serem implementadas.

O quadro abaixo resume as principais indicações apuradas.

Quadro 4 – Resumo das respostas da questão 4

Melhorar comunicação horizontal e vertical e divulgar as atividades da AGEPAN	4	8,9%
Integração entre áreas, transparência na gestão e autonomia, melhor distribuição das tarefas e participação no planejamento	9	20,0%
Indicação de metas e objetivos claros para AGEPAN, reestruturação das áreas e condução para o trabalho sistêmico	13	28,9%
Reuniões de socialização e integração	5	11,1%
Não deram sugestões e não responderam	14	31,1%

Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional da AGEPAN, 2015

Transcrevemos a seguir algumas outras respostas ao questionamento:

‘Investimento em comunicação interna, maior conexão entre os processos e setores e planejamento prévio das tarefas e atividades.’

‘Ter maior participação dos colaboradores nas decisões, com opiniões pelo menos ouvidas.’

‘O chefe imediato saber de cada servidor o que cada um acha que melhoraria seu trabalho e, se julgar viável, viabilizar as melhorias solicitadas.’

‘Primeiro seria focar de verdade na meta de tornar a Agepan um órgão fiscalizador, dando condições das câmaras serem eficazes no seu trabalho, atacando os problemas citados na questão1 e estabelecendo metas para serem cumpridas com apoio da diretoria. Um dos maiores desafios será quebrar as percepções pessoais com o trabalho e com os colegas, e isso seria melhor minimizado com atividades de integração.’

A quinta questão tem por objetivo verificar a motivação de permanência dos entrevistados nos quadros da AGEPAN. As motivações positivas contribuem para um bom resultado da instituição, enquanto as negativas tem efeito contrário.

Quadro 5 – Resumo das respostas da questão 5

Estabilidade, salário e horário de trabalho flexível, o trabalho executado, o companheirismo, o interesse em contribuir com crescimento e reconhecimento da instituição e porque gosto do que faço	31	68,9%
Não teve, ainda, outra oportunidade de trabalho, não foi aprovado em outro concurso, porque precisa e é concursado	5	11,1%
Não responderam a questão	9	20,0%

Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional da AGEPAN, 2015

Como podemos observar a maior parte dos entrevistados sentem-se motivados a continuar na AGEPAN, ou pela estabilidade, pelo salário, ou por gostarem do trabalho que realizam, ou pela amizade consolidada ou ainda por acreditar poder contribuir e fazer parte do crescimento e reconhecimento da instituição.

Por outro lado, pequeno grupo evidencia sua insatisfação fazendo a indicação de que os fatores fundamentais é a falta de outra oportunidade melhor, ou ainda por que precisa. Tal constatação deve ser motivo de melhor avaliação por parte da diretoria, no sentido de se perceber se seria a expressão por um motivo pontual ou sistêmico. Chama a atenção, ainda, o elevado número de entrevistados que não responderam a questão.

Abaixo estão transcritas algumas considerações:

‘O fato de gostar de trabalhar na área que atuo.’

‘Salário e bom relacionamento com os colegas de trabalho do meu setor.’

‘Apesar dos problemas, são todas pessoas de excelente índole, que fazem o possível para manter um bom relacionamento com os demais colegas. São respeitosos. Não são retentoras de conhecimento. Todos também são conhecedores dos desafios dos companheiros e colaboram como possível. Isso deve ser responsável pela flexibilidade, outro ponto positivo. Também gosto da localização, meu salário me satisfaz, e apesar das limitações eu sinto que meu trabalho é importante. Estar em um órgão do governo comprometendo-me com a sociedade.’

‘Eu acredito na agência.’

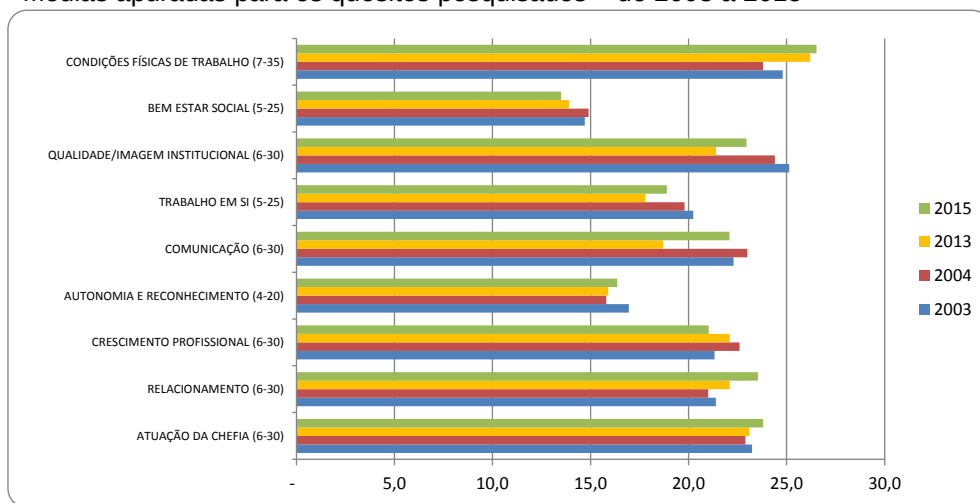
‘Sustento.’

5 ANÁLISE COMPARATIVA E INDICADOR SINTÉTICO

5.1 ANÁLISE COMPARATIVA

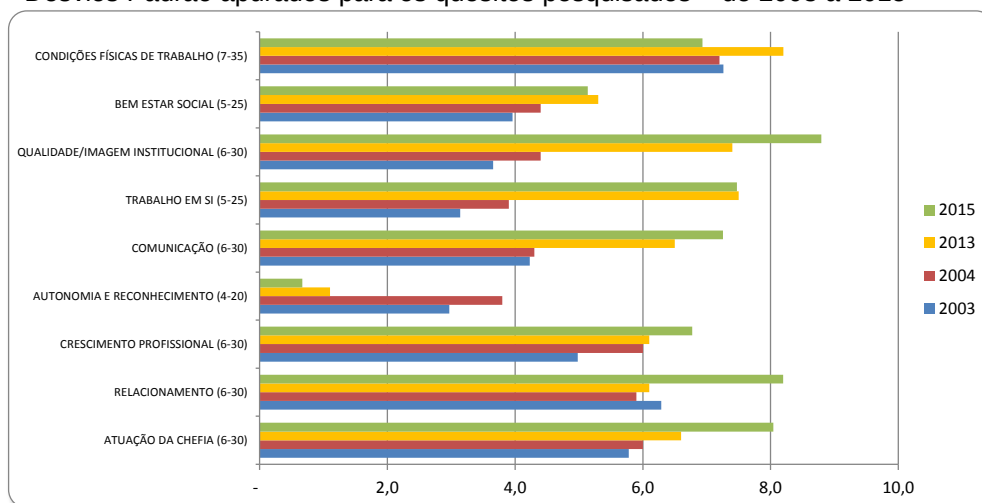
Os gráficos abaixo demonstram o comportamento da média e do desvio padrão para cada grupo de quesitos para todos os anos em que a pesquisa foi realizada.

Gráfico 19 – Médias apuradas para os quesitos pesquisados – de 2003 a 2015



Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional da AGEPAN, 2015.

Gráfico 20 – Desvios Padrão apurados para os quesitos pesquisados – de 2003 a 2015



Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional da AGEPAN, 2015.

5.2 INDICADOR SINTÉTICO

Ressaltamos que o indicador aqui apresentado é uma reprodução do método utilizado nas pesquisas anteriores, que tem por finalidade meramente ilustrar uma série histórica e indicação de “tendência de comportamento” do grupo estudo.

Os relatórios anteriores não recomendavam sua utilização para tomada de decisão, indicando que tal recomendação é adequada, uma vez que na literatura que da base aos estudos comportamentais e pesquisa de clima não é encontrado o uso dessa tipologia de indicador.

O que pudemos apurar que este foi desenvolvido, a pedido da AGEPAN à época, pela empresa que foi contratada, entretanto o que apuramos é que, conforme recomenda a bibliografia de estatística de desenvolvimento de indicadores, é que ele seja desenvolvido de modo que: i) seja objetivo e didático; ii) busque expressar um evento real; iii) seja reprodutível; iv) seja passível de apuração regular – os dados de sua origem possam ser acessados, e o mais importante, v) tenha aplicação prática.

O que concluímos, neste caso, é que o indicador geral, desenvolvido há tempos e aplicado diretamente nas pesquisas realizadas na AGEPAN, reúne as características acima descritas, sendo perfeitamente viável sua utilização para que a sua Diretoria possa, de modo sistêmico, utilizar-se dele para definição de metas e estratégias mais ousadas para alcançar seus objetivos institucionais.

Deste modo, mantendo-se a classificação dos quesitos anteriormente utilizada, atribuindo a cada um deles determinada importância numa escala de 1 a 9, temos o seguinte *ranking*:

Tabela 10 – Classificação e pesos atribuídos aos quesitos pesquisados

Classificação	Quesito	Nota
1º	CRESCIMENTO PROFISSIONAL (6-30)	9
2º	ATUAÇÃO DA CHEFIA (6-30)	8
3º	TRABALHO EM SI (5-25)	7
4º	AUTONOMIA E RECONHECIMENTO (4-20)	6
5º	RELACIONAMENTO (6-30)	5
6º	CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO (7-35)	4
7º	QUALIDADE/IMAGEM INSTITUCIONAL (6-30)	3
8º	COMUNICAÇÃO (6-30)	2
9º	BEM ESTAR SOCIAL (5-25)	1

Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional da AGEPAN, 2003.

Esses pesos foram atribuídos ao valor máximo e à média de seus respectivos quesitos para todas as pesquisas realizadas (2002, 2003, 2004, 2013 e 2015). Seguidamente, calculada a média geral dos valores máximos e dos valores alcançados entre os quesitos. A relação entre média dos valores dos quesitos e a média do valor máximo define o indicador sintético.

Resumidamente, o indicador é apurado a partir da fórmula abaixo indicada:

$$Ico = \frac{\left(\frac{\sum (\mu_q \times P)}{N_q} \right)}{\left(\frac{\sum (Máx \times P)}{N_q} \right)} \quad (3)$$

Onde: μ_q = média do fator;

P = peso atribuído a cada quesito avaliado;

N_q = quantidade de quesito avaliado;

$Máx$ = valor máximo do quesito.

Os resultados apurados são apresentados na tabela abaixo e no gráfico 21 a seguir:

Tabela 11 – Indicador sintético apurado (2002-2015)

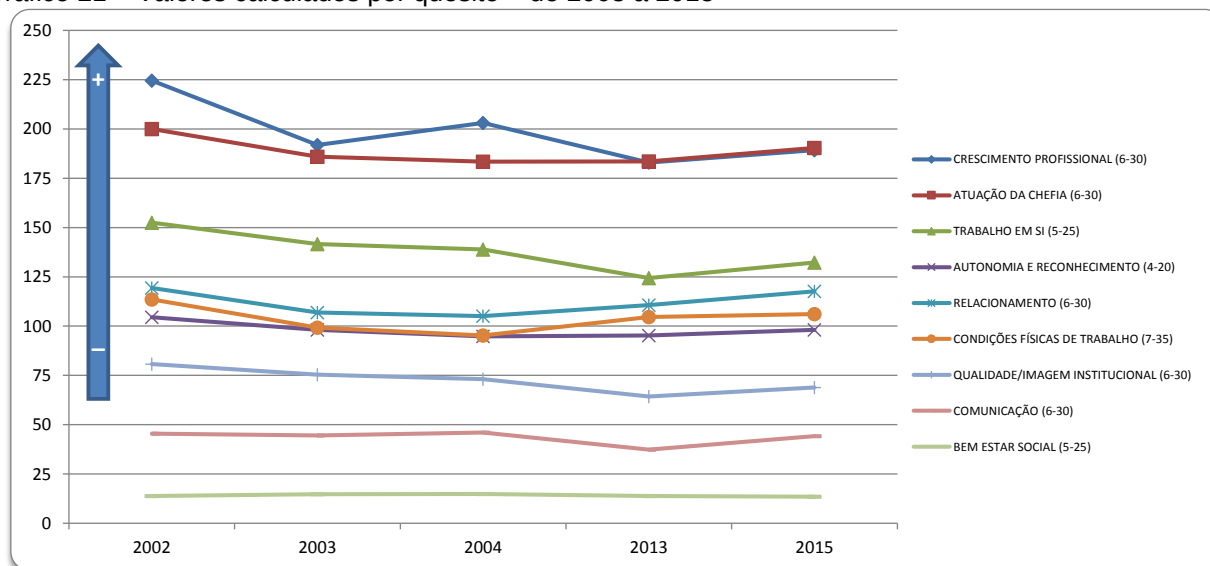
Quesito	Valor Máximo	Valor Alcançado				
		2002	2003	2004	2013	2015
CRESCIMENTO PROFISSIONAL (6-30)	270	224,50	191,90	203,02	183,00	189,20
ATUAÇÃO DA CHEFIA (6-30)	240	200,00	185,91	183,38	184,53	190,40
TRABALHO EM SI (5-25)	175	152,42	141,67	138,92	124,33	132,24
AUTONOMIA E RECONHECIMENTO (4-20)	120	104,52	98,09	94,85	95,22	98,13
RELACIONAMENTO (6-30)	150	119,35	106,94	105,10	110,67	117,67
CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO (7-35)	140	113,55	99,22	95,31	104,61	106,09
QUALIDADE/IMAGEM INSTITUCIONAL (6-30)	90	80,81	75,39	73,10	64,30	68,87
COMUNICAÇÃO (6-30)	60	45,42	44,58	46,00	37,39	44,18
BEM ESTAR SOCIAL (5-25)	25	13,90	14,71	14,90	13,89	13,50
Somatório	1270	1054,39	958,41	954,58	917,94	960,27
Média Geral	141,11	117,15	106,49	106,06	101,99	106,70
Indicador Clima Organizacional (Ico)	1,00	0,83	0,75	0,75	0,72	0,76

Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional da AGEpan 2002, 2003, 2004, 2013 e 2015.

O indicador, que varia de 0 a 1, ascendeu para 0,76 em comparação com a série apurada nas últimas pesquisas, demonstrando um acréscimo na avaliação do clima. Entretanto, se comparado com 2002 o indicador afastou-se acentuadamente do seu valor máximo em 2013 e apresenta recuperação em 2015, indicando a inflexão da curva com tendência de alta.

O gráfico a seguir demonstra as variações apuradas por quesito analisado, sendo que dos nove quesitos avaliados, oito deles apresentaram nesse último período (2013-2015) uma variação positiva, e somente bem estar social demonstra variação negativa, porém menor quase imperceptível de 0,39 pontos.

Gráfico 21 – Valores calculados por quesito – de 2003 a 2015



Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional da AGEPAN, 2004 e 2015.

A tabela a seguir indica a variação absoluta entre os anos de 2013 e 2015 dos quesitos:

Tabela 12 – Variação absoluta do Indicador sintético apurado (2013-2015)

Quesito	Valor Máximo	Valor Alcançado		Δ 2013-2015
		2013	2015	
CRESCIMENTO PROFISSIONAL (6-30)	270	183,00	189,20	6,20
ATUAÇÃO DA CHEFIA (6-30)	240	184,53	190,40	6,87
TRABALHO EM SI (5-25)	175	124,33	132,24	7,91
AUTONOMIA E RECONHECIMENTO (4-20)	120	95,22	98,13	2,91
RELACIONAMENTO (6-30)	150	110,67	117,67	7,00
CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO (7-35)	140	104,61	106,09	1,48
QUALIDADE/IMAGEM INSTITUCIONAL (6-30)	90	64,30	68,87	4,57
COMUNICAÇÃO (6-30)	60	37,39	44,18	6,79
BEM ESTAR SOCIAL (5-25)	25	13,89	13,50	-0,39

Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional da AGEPAN, 2004 e 2015.

Chama a atenção os quesitos TRABALHO EM SI, RELACIONAMENTO, ATUAÇÃO DA CHEFIA, COMUNICAÇÃO e CRESCIMENTO PROFISSIONAL, que tiveram as maiores variações positivas, indicando possivelmente, que as medidas adotadas pela diretoria da AGEPAN no último período podem ter contribuído para melhoria da percepção dos colaboradores em relação ao clima organizacional.

Esse comportamento, resultou na apuração do Indicador Clima Organizacional (Ico) bastante positivo – superior ao de 2003, 2004 e 2013, mas ainda distante do primeiro de 0,83, apurado em 2002.

Finalmente, vale ressaltar que é prudente que a diretoria providencie um conjunto de ações que proporcionem a estabilidade do indicador Ico – Indicador de Clima Organizacional – e a continuidade das curvas ascendentes para os quesitos avaliados.

A adoção deste indicador deve compor uma meta institucional com valor mínimo admitido e com reavaliações periódicas. Sugerimos a cada 2 anos, antes das revisões do planejamento estratégico.