

CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL: A EXPERIÊNCIA DE GESTÃO DO ICMC/USP

* Willian Dener de Oliveira, Juliana de Souza Moraes, Gláucia Blangis, Igor Vitório Custódio

Universidade de São Paulo

*E-mail: willian@icmc.usp.br

Introdução

O Clima e a Cultura Organizacional (CCO) são elementos interrelacionados, dinâmicos, presentes em todas as organizações e que podem atuar como estabilizadores da instituição e propulsores de motivação e criatividade, mas também como obstáculos para mudanças. A gestão desses elementos é crucial para que os seus potenciais sejam direcionados de forma a contribuir positivamente com o ambiente de trabalho, desde o bem-estar das pessoas, passando pela infraestrutura até a produtividade e as realizações da organização. O Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo – ICMC/USP, desde 2010, possui a Subcomissão de Clima e Cultura Organizacional, subordinada à Comissão de Qualidade e Produtividade. Essa Subcomissão tem por função diagnosticar o Clima e a Cultura do Instituto a fim de identificar os fatores que interferem no ambiente, os pontos fortes e os pontos de melhoria, e em qual escala, bem como levantar sugestões de ações para minimizar ou solucionar os problemas apontados.

Objetivo

Relatar a experiência de mais de doze anos da Subcomissão de Clima e Cultura Organizacional na gestão dos fatores que interferem no ambiente de trabalho do ICMC/USP.

Metodologia

Aplicação de pesquisa de diagnóstico junto aos servidores técnico-administrativos a cada três ou quatro anos. O método é quantitativo e qualitativo. A parte quantitativa é aplicada por meio de questionário anônimo estruturado com 87 perguntas fechadas, proposto pela empresa Sferas Consultoria. Os fatores pesquisados têm base na Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959): fatores higiênicos e fatores motivacionais, onde são avaliados: condições de trabalho; processo decisório; equidade de tratamento; trabalho em equipe e integração; comunicação interna; estilo de liderança; valorização de pessoas; clareza de objetivos; qualidade e produtividade; e desenvolvimento de pessoas. Os dados quantitativos são organizados e tabulados, tendo como escala a marca de 80% de concordância como positiva (pela soma das maiores notas do questionário), a marca igual ou superior a 30% como “problema instalado” (pela soma das menores notas do questionário) e a marca igual ou superior a 20% como “potencial de problemas” (pela soma das menores notas do questionário). Como parâmetro para visualizar a posição em que o ICMC está em cada fator diagnosticado, são calculadas as médias de cada fator separadamente, a média de cada grupo de fatores (higiênicos e motivacionais) e a média geral do ICMC. A parte qualitativa é coletada por meio do mesmo questionário,

em espaços destinados para o registro de comentários. Os dados qualitativos são analisados pela Subcomissão, agrupados em grandes temas ou frases e contabilizados. A cada pesquisa finalizada e após a divulgação dos resultados, as áreas da unidade são orientadas a fazer reuniões internas para debater os problemas apontados e estimuladas a apresentarem propostas de solução, que resultam em ações e grupos de trabalho, formados voluntariamente. Da mesma maneira, os gestores das áreas são chamados a pensar sobre os problemas levantados que envolvem a unidade, propor soluções e coordenar os projetos e grupos de trabalho resultantes. Os grupos de trabalho possuem prazos para conclusão e implementação das soluções, quando possível, de forma que os servidores possam vivenciá-las registrar suas percepções e sentimentos sobre elas na próxima pesquisa de clima. Ampla divulgação é dada ao processo, desde a aplicação da pesquisa até a comunicação sobre as soluções implementadas. E, ainda nessa linha de comunicação, eventos são realizados para lembrar a situação de cada um dos projetos, avaliar aqueles já implementados, bem como para refletir sobre os fatores considerados mais críticos, construindo conjuntamente estratégias e soluções para.

Resultados

Quatro pesquisas de clima e cultura foram aplicadas ao longo desse período de trabalho da Subcomissão e, com a série histórica dos dados, é observada a evolução dos fatores diagnosticados. É possível reuni-los em três conjuntos: 1. fatores atendidos ou que atingiram níveis satisfatórios (com base na média do ICMC); 2. fatores que podem ser melhorados; e 3. fatores não atendidos e que se mantêm em níveis insatisfatórios. Cada conjunto é monitorado e trabalhado de maneira distinta dado o nível em que se encontra. A última pesquisa de clima, aplicada em 2017, resultou em 40 ações e, até o final de 2022, 31 delas foram implementadas e finalizadas, seis implementadas e continuam em andamento, e três em modo de espera para melhor análise. Assim como em todo o mundo e em todas as frentes de trabalho, a pandemia de Covid-19 impactou os trabalhos da Subcomissão, atrasou a implementação de algumas ações, interrompeu a operacionalização de outras e trouxe novas considerações sobre a gestão do clima e da cultura organizacional, a começar pelo questionário aplicado até então, cujos temas abordados nos parece não representarem mais a totalidade do novo cenário vivido.

Conclusão

A experiência de gestão do clima e da cultura organizacional do ICMC/USP tem evidenciado a interferência direta desses elementos na percepção da qualidade do ambiente de trabalho e na produtividade, assim como tem evidenciado que é possível fazer intervenções positivas, cuidadosas e construídas coletivamente, para melhorar o sentimento em relação à instituição, ao trabalho e aos colegas de equipe. Desde o início, a Subcomissão observou oscilações nos fatores diagnosticados, permitindo que ações fossem pensadas e implementadas de forma que o ambiente não fosse impactado negativamente ou diminuindo tal impacto, quando ele foi inevitável. A experiência de gestão do clima e da cultura organizacional também tem trazido novas percepções acerca da gestão dos recursos humanos, promovendo uma mudança de visão sobre o que afeta as pessoas e as equipes, e favorecendo comportamentos mais empáticos e a construção de uma cultura voltada para o todo, especialmente para a Subcomissão e para os gestores da unidade. As ações e grupos de trabalho resultantes das pesquisas de clima contribuem sob duas importantes perspectivas: solucionam o problema apontado e melhoram o clima organizacional entre os servidores do ICMC, na medida



CONPUESP

Congresso dos Profissionais das
Universidades Estaduais de São Paulo

2023 - 2ª Edição

que integram as pessoas e oferecem espaço para uma proposição coletiva. A despeito das dificuldades inerentes quando se trata de clima e cultura organizacional, o conhecimento sobre o ambiente de trabalho e a possibilidade de alterá-lo positivamente em prol das pessoas e da instituição só é possível graças ao processo de gestão realizado há mais de uma década.

Palavras-chave: Clima Organizacional, Cultura Organizacional, Ambiente de Trabalho Gestão. Clima organizacional. Cultura organizacional.

Referências

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara. **The motivation to work**. 2. ed. Oxford, England: John Wiley, 1959.