

CULTURA ORGANIZACIONAL DA UNESPAR ã UMA ANALISE SOB O GRAU DE SATISFAÇÃO DOS AGENTES UNIVERSITÁRIOS

Geórgia Cunha BEN (Universidade Estadual do Paraná ã Unespar)

Luiz Henrique Monteiro REIS (Unespar)

Gilmara Gonçalves SOUZA (Unespar)

Marylin Barros BARROS (Unespar)

RESUMO

Este artigo tem como objetivos analisar a cultura organizacional nos setores administrativos da Unespar, avaliar o grau de satisfação dos agentes universitários da Instituição, bem como apresentar as mudanças decorrentes da transição das faculdades isoladas para Universidade, do ponto de vista do corpo administrativo da Unespar, sendo que o mesmo encontra em transição, modificando-se de faculdade isolada para Universidade multicampi tendo necessidade de mudanças que impactam diretamente os agentes universitários das antigas faculdades. Como metodologia utilizou-se a pesquisa descritiva/exploratória, associada à pesquisa de campo com perguntas fechadas aos agentes universitários efetivos participantes da organização. Possui caráter descritivo e estudo de caso, onde a delimitação se dá em todos os Campi da Unespar, e estabelecer possíveis relações entre as variáveis a serem pesquisadas para a implantação de um modelo de gestão unificado, inexistente na Universidade até então. Sugere-se também continuação destas pesquisas, aumentando a teoria a respeito do assunto, além da implantação de um Sistema Integrado de Gestão de Pessoas entre todos os campus facilitando e/ ou padronizando as atividades em todos os campus da Universidade proporcionando uma teoria mais sólida e que possa ser mais difundida entre o meio acadêmico.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Administração Universitária. Gestão de pessoas.

1. INTRODUÇÃO

A Universidade Estadual do Paraná ã Unespar foi criada em 2013 com o objetivo de unificar sete Faculdades isoladas distribuídas no estado do Paraná.

A pesquisa tem por objetivo analisar a cultura organizacional nos setores administrativos da Unespar, avaliar o grau de satisfação dos agentes universitários da Instituição, bem como apresentar as mudanças decorrentes da transição das faculdades isoladas para Universidade, do ponto de vista do corpo administrativo da Unespar.

Os setores administrativos dos sete Campi da Unespar trabalhavam isoladamente, com processos e serviços oferecidos de maneira distinta, e desde a criação da Universidade esses serviços passaram a necessitar de um padrão, porém esta padronização encontra obstáculos, seja na estrutura precária, corpo administrativo insuficiente e falta de motivação dos servidores.

Deste modo, avaliar o nível de satisfação dos agentes universitários, analisar a cultura organizacional presente nestes sete *Campi* e sugerir a implantação de um sistema de gestão para tornar os processos menos burocráticos torna-se fundamental para contribuir com a consolidação da Unespar.

2. ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO - HISTÓRIA DA UNESPAR

A Universidade Estadual do Paraná ò Unespar ò foi criada pela Lei Estadual no 13.283, de 25 de outubro de 2001, alterada pela Lei Estadual no 13.385, de 21 de dezembro de 2001, lei Estadual no 15.300, de 28 de setembro de 2006 e pela Lei Estadual no 17.590, de 12 de junho de 2013.

Assim, desde 2001, a Unespar, juntamente com o Estado do Paraná, praticou atos de transição em busca do seu credenciamento e de sua autonomia, que vieram a ocorrer com o Decreto no 9.538, publicado em 05 de dezembro de 2013, no Diário Oficial do Estado do Paraná, com a autorização para o pleno funcionamento da Instituição e a aprovação do seu Estatuto, e com a legitimação de órgãos e competências em uma estrutura Institucional própria e única: extinguiu-se, assim, a estrutura "isolada" das faculdades (conhecidas pelas siglas: EMBAP; FAP; FECILCAM; FECEA; FAFIPA; FAFIPAR; e FAFIUUV) então existentes em várias regiões do Paraná.

3. CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

A busca crescente de respostas aos processos de interação e adaptação entre as organizações universitárias e o ambiente externo tem levado pesquisadores, estudiosos ou simples observadores a uma série de indagações. Aliados a essa ideia, surgem questionamentos referentes à efetividade na adoção de mudanças, bem como aos efeitos resultantes desses processos como o caso em estudo, onde faculdades isoladas tornaram-se Universidade multi campi com características diferentes porém com uma gestão unificada.

Gerenciar uma organização complexa como a universidade requer atenção a uma série de fatores os quais muitas das vezes, pelas inúmeras interações existentes, tornam-se incontrolláveis. Muitos são os fatores do ambiente que geram impactos nas organizações universitárias retirando cada vez mais do seu dia-a-dia a crença pela certeza. O foco desta pesquisa perpassa no ambiente organizacional e seus impactos na transição de faculdades para universidade.

As universidades passam por dificuldades decorrentes da própria expansão do ensino superior e da intervenção normativa do governo, tanto na sua organização quanto no seu funcionamento. Nas universidades, a implantação das mudanças condiciona-se à sua legitimação junto aos seus públicos relevantes, revelando o caráter institucional dessas, uma vez que os dirigentes dependem da aceitação de suas ações a fim de garantirem continuidade em sua gestão, sobretudo quando a gestão depende de processo eleitoral. Além deste fato, as reformas têm de ser legisladas, o que torna todo esse processo bastante complexo.

Segundo Ogawa (1994), o comportamento dos atores, tanto individuais quanto coletivos, resulta da influência de instituições tais como regras sociais que acabam formando as teorias

culturais, as ideologias dominantes e as prescrições sociais. As pressões exercidas para que a organização se conforme a essas regras e normas, acabam guiando seus comportamentos, os quais tenderão a ser compatíveis às forças institucionais. A preocupação em se conformar às regras e normas ditadas pelo ambiente origina, desse modo, uma uniformidade nas organizações

Em um ambiente de trabalho, as atividades desenvolvidas pelos seus componentes são influenciadas diretamente pelos seus hábitos, valores, linguagens e culturas pessoais, e a junção dessas informações formam a cultura organizacional deste ambiente.

A cultura organizacional é a responsável por estabelecer regras e definir métodos a serem adotados pelo indivíduo na execução das suas atividades.

Desta forma, a cultura tem influência ativa na maneira como este indivíduo avalia seu ambiente de trabalho em que está inserido, assim como avalia sua capacidade de adaptação a esse meio.

Segundo LACOMBE (2005, p. 229) óuma cultura bem definida garante consistência e coerência nas ações e decisões, proporcionando, em média, melhores condições para alcançar as metas aprovadasô.

A cultura organizacional está diretamente ligada ao clima da organização, uma vez que o clima é o reflexo dos sentimentos que os servidores nutrem pelo seu ambiente de trabalho.

De acordo com CHIAVENATO (1980) óo clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantesô.

3.1. CULTURA ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

As organizações públicas são constituídas por órgãos que administram os interesses e as necessidades da sociedade. É a Gestão Pública que coordena e promove os serviços que visam atender e suprir as necessidades da população.

Estas organizações são compostas por regras, normas e valores, que quando bem executados, tornam os serviços mais eficientes e eficazes, porém, quando algo dentro dos seus procedimentos não caminha da forma ideal, os processos tornam-se burocráticos e ineficientes.

O servidor público é o prestador de serviços dentro da gestão pública, ele atua especificamente em atividades voltadas ao atendimento á sociedade, e é por ela que seus honorários são pagos. De acordo com DI PIETRO (2003), os servidores públicos são óas pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração Indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicosô.

O servidor é o responsável pela formação da cultura organizacional dentro de um ambiente funcional. Ele tanto influencia quanto é influenciado pelo meio, e a cultura organizacional tem papel fundamental na maneira como os processos são desenvolvidos dentro da organização, pois à medida que um grupo de pessoas se une para desenvolver uma atividade, eles também iniciam uma troca de ideias, hábitos, comportamentos e culturas.

A cultura de uma organização tem grande influência no clima organizacional, é ela que define o clima estabelecido no ambiente, e é através deste clima que um gestor pode elevar o padrão dos serviços prestados e torná-los menos burocráticos.

Diante do exposto, este estudo de caso tem por objetivo avaliar o Clima Organizacional dentro dos setores administrativos da Unespar.

Segundo LACOMBE (2005): óo clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresaô, enquanto MAXIMIANO (2006) afirma que óo clima é uma medida de como as pessoas se sentem em relação á organização e a seus administradores. O conceito de clima evolui para o conceito de qualidade de vida no trabalhoô. Partindo destes

conceitos, um clima organizacional saudável é de fundamental importância para que o indivíduo exerça suas atividades funcionais de maneira eficaz, sinta-se motivado a ter um comportamento proativo e obtenha uma comunicação interpessoal satisfatória, entre outros.

Segundo Dussault (1992), as organizações públicas dependem em maior grau do que as demais do ambiente sociopolítico: seu quadro de funcionamento é regulado externamente à organização. As organizações públicas podem ter autonomia na direção dos seus negócios, mas, inicialmente, seu mandato vem do governo, seus objetivos são fixados por uma autoridade externa.

Observa-se que as organizações públicas são mais suscetíveis à influência do poder político, pois os recursos são administrados pelo poder público. A prestação de serviços destinados à sociedade torna-se comprometida, pois entra em contradição com a limitação dos recursos recebidos por elas. E, quando há recursos disponíveis, eles tendem a depender da decisão política e das flutuações da capacidade econômica do Estado

4. METODOLOGIA

Este artigo tem caráter descritivo, pois pretende descrever características do clima e cultura organizacionais de setores administrativos e estudo de caso, onde a delimitação se dá em todos os *Campi* da Unespar, e estabelecer possíveis relações entre as variáveis a serem pesquisadas para a implantação de um modelo de gestão unificado, inexistente na Universidade até então.

Este estudo também empregará métodos quantitativos na forma de referências estatísticas, com coleta de dados através de questionário com respostas na Escala Lickert, complementando com uma pergunta aberta a fim de se obter resultados mais aprofundados e concretos, que segundo CAMPOMAR (1991) ótimos métodos qualitativos não há medidas, as possíveis inferências não são estatísticas e procura-se fazer análises em profundidade, obtendo-se até as percepções dos elementos pesquisados sobre os eventos de interesse.

A população pesquisada foi composta por agentes universitários de níveis fundamental, médio e superior da Unespar.

O questionário passou por um pré-teste com 10 (dez) servidores de cargos e funções distintas da Universidade, a fim de obter feedback sobre a dificuldade em se responder às perguntas, com resultado satisfatório.

Como servidoras administrativas efetivas da Unespar, a participação das autoras do artigo se restringiu a observação participativa, porém sem responder ao questionário enviado aos servidores para não tendenciar o resultado do estudo.

Este estudo teve como campos de observação setores administrativos da Unespar. Dentro destes setores foi realizada a coleta de dados através de questionários com perguntas fechadas (escala Lickert) e uma pergunta aberta, visando os objetivos específicos deste estudo.

A delimitação temporal foi realizada observando o tempo presente, mas também com estudo do tempo passado, para evidenciar os fatos correntes nestes ambientes e sua transição.

Por fim, a população estudada foi o quadro de servidores dos setores acima mencionados, de diversos cargos/funções, vínculo de trabalho efetivo e faixas etárias distintas, bem como tempo de serviço superior a 05 (cinco) anos, pois servidores com tempo de serviço inferior não participaram da transição de Faculdade isolada para Universidade.

Segundo Campomar (1991) ótimos métodos quantitativos quanto os qualitativos têm suas limitações e estas limitações devem ser claramente mencionadas nos trabalhos científicos a serem publicados.

Deste modo, os estudos estatísticos possuem algumas restrições, já que é difícil examinar todos os elementos da população em interesse.

Por se tratar de uma Universidade Multi *Campi*, e esses *Campi* serem geograficamente distantes, não houve a possibilidade de se fazer visitas *in loco*, portanto o questionário foi enviado por email a todos os sessenta e cinco agentes universitários distribuídos nos sete *Campi* da Unespar, para ser respondido no período de 19 de fevereiro a 10 de março de 2015, com obtenção de trinta e três respostas, correspondendo a cerca de 50% dos servidores da Universidade.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Este questionamento foi efetuado com o objetivo de identificar o perfil dos colaboradores através de sua função na organização. A tabela 1 exibe os resultados desse perfil segundo o gênero.

TABELA 1 - Perfil dos colaboradores - Sexo

Sexo:	Incidência	Frequência
Feminino	18	54,5%
Masculino	15	45,5%
Total	33	100%

Fonte: Dados primários

De acordo com os dados coletados através da pesquisa observou-se que, no universo pesquisado entre os Agentes Universitários, há uma ligeira vantagem do Sexo Feminino, 18 colaboradoras, totalizando 54,5%, enquanto do sexo masculino há 15 agentes, ou seja, 45,5% dos pesquisados

Tomando por referência o tempo de serviço na Universidade para compor esse perfil, obteve-se os seguintes resultados (ver tabela 2):

TABELA 2 - Perfil dos colaboradores - Tempo de Emprego

Tempo de Serviço na Instituição	Incidência	Frequência
Até 05 anos	4	12,1%
De 05 a 10 anos	5	15,2%
De 11 a 15 anos	0	0%
De 16 a 20 anos	2	6,1%
De 21 a 25 anos	5	15,2%
De 26 a 30 anos	11	33,3%
31 anos ou mais	6	18,2%
Total	33	100%

Fonte: Dados primários

Observando a tabela 2, referente ao tempo de emprego nota-se que a grande maioria, 87% dos entrevistados é servidor a mais de cinco anos. Outro dado que observa-se com notoriedade são os funcionários que estão na Universidade á mais de 25 anos, sendo que 1/3 do total (11 Agentes) está na faixa pesquisada entre 26 a 30 anos e outros seis (6) Agentes estão à 31 anos ou mais neste respectivo emprego.

A tabela 3, apresentada na sequência, apresenta dados para compor o perfil dos colaboradores segundo o vínculo empregatício.

Conforme se observa, os resultados coletados revelaram que no período de realização da pesquisa, 100% dos servidores possuem um vínculo empregatício na Instituição como óefetivoô, muito embora haja a possibilidade regimentar de ter ócolaboradoresô no quadro funcional.

TABELA 3 - Perfil dos colaboradores - Vínculo empregatício na Instituição

Vínculo empregatício na Instituição	Incidência	Frequência
Colaborador	0	0%
Efetivo	33	100%
Total	33	100%

FONTE: Dados primários

No levantamento de dados referente ao nível do cargo de Agente Universitário - Superior, Médio ou Operacional ã verificou-se que a maioria (64%) dos agentes universitários possuem cargos de de Nível Médio (ver tabela 4):

TABELA 04 - Perfil dos colaboradores - Cargo

Cargo: Agente Universitário	Incidência	Frequência
Nível Superior	10	30,3%
Nível Médio	21	63,6%
Nível Operacional	2	6,1%
Total	33	100%

FONTE: Dados primários

Para compor o perfil do Agente Universitário questionou-se a cada um dos entrevistados se possui Função Acadêmica Gratificada. Os resultados estão na tabela 5.

TABELA 05 - Perfil dos colaboradores - Função Acadêmica Gratificada

Possui Função Acadêmica Gratificada?	Incidência	Frequência
Sim	27	82%
Não	06	18%
Total	33	100%

FONTE: Dados primários

Percebe-se que 82% dos entrevistados possuem função acadêmica gratificada, ou seja, recebem gratificação por exercerem funções de chefia dentro de cada *Campus*.

Nos próximos três questionamentos buscam-se investigar qual o grau de Motivação, Orgulho em trabalhar na Unespar e se os Agentes Universitários se preocupam com o Futuro da Instituição.

Nesse sentido, foi perguntado a cada um dos entrevistados se sente orgulho de trabalhar na Instituição. Os resultados estão na tabela 6.

TABELA 6 - Perfil dos colaboradores - Orgulho

Sinto Orgulho de Trabalhar nesta Instituição?	Incidência	Frequência
Discordo Totalmente	02	6,1%
Discordo Parcialmente	02	6,1%
Neutro	05	15,2%
Concordo Parcialmente	13	39,4%
Concordo Totalmente	11	33,3%
Total	33	100%

FONTE: Dados primários

Conforme mostra a tabela 6, de acordo com os entrevistados, observa-se que a ampla maioria (72,7% das respostas) sente orgulho em trabalhar na Instituição.

Na sequência, foi perguntado a cada um dos entrevistados se sente motivação para exercer sua atividade na Instituição. Os resultados estão na tabela 7.

TABELA 7 - Perfil dos colaboradores - Motivação

Sinto motivação para exercer minha atividade nesta Instituição?	Incidência	Frequência
Discordo Totalmente	03	9,1%
Discordo Parcialmente	06	18,2%
Neutro	04	12,1%
Concordo Parcialmente	15	45,5%
Concordo Totalmente	05	15,2%
Total	33	100%

FONTE: Dados primários.

Na tabela 7 que trata da motivação dos Agentes Universitários, nota-se que 60,7%, ou seja, 20 dos 33 que responderam o questionário afirmaram que se sentem motivados para tal atividade. De forma análoga, foi perguntado a cada um dos entrevistados se tem preocupação com o futuro da Instituição. Os resultados estão na tabela 8.

TABELA 8 - Perfil dos colaboradores - Preocupação com a Instituição

Eu me preocupo com o futuro desta Instituição?	Incidência	Frequência
Discordo Totalmente	00	0,0%
Discordo Parcialmente	00	0,0%
Neutro	00	0,0%
Concordo Parcialmente	04	12,1%
Concordo Totalmente	29	87,9%
Total	33	100%

FONTE: Dados primários.

Nesta questão, conforme tabela 8, nota-se que todos os entrevistados preocupam-se com o futuro da Universidade.

Isso demonstra que os agentes universitários se importam com os rumos da Unespar, além de terem um vínculo sentimental com a Instituição.

5.2 CURSO DE CAPACITAÇÃO E TREINAMENTOS

Nestas questões (tabelas 09 e 10) investigaram-se quanto os cursos de capacitação e treinamentos são suficientes para o exercício das atividades dos entrevistados. Neste caso, observam-se discrepâncias entre as respostas já que na tabela 09, dos entrevistados, 57,6% acreditam que os cursos e treinamentos que os Agentes Universitários fizeram por conta própria são suficientes para o exercício de suas atividades.

TABELA 9 - Cursos e Treinamentos por Iniciativa Própria

Os cursos e treinamentos que fiz por minha conta são suficientes para o exercício das minhas atividades?	Incidência	Frequência
Discordo Totalmente	02	6,1%
Discordo Parcialmente	05	15,2%
Neutro	07	21,2%
Concordo Parcialmente	15	45,5%
Concordo Totalmente	04	12,1%
Total	33	100%

FONTE: Dados primários.

Porém, conforme se observa na tabela 10, (48,5%), ou seja, 16 dos 33 entrevistados dizem-se insatisfeitos com treinamentos e cursos oferecidos pela instituição, 05 dos entrevistados responderam com neutralidade este questionamento, quanto à memória neste quesito disseram que estavam satisfeitos, (36,3%) dos entrevistados.

TABELA 10: TREINAMENTO QUE A INSTITUIÇÃO OFERECE

O treinamento que a Instituição me oferece é suficiente para a realização das minhas atividades?	Incidência	Frequência
Discordo Totalmente	07	21,2%
Discordo Parcialmente	09	27,3%
Neutro	05	15,2%
Concordo Parcialmente	11	33,3%
Concordo Totalmente	01	3,0%
Total	33	100%

FONTE: Dados primários.

5.3 RELACIONAMENTO PROFISSIONAL COM SUPERIORES

Esta questão tem por objetivo saber como os entrevistados se relacionam com seus superiores na UNESPAR. Os resultados são exibidos nas tabelas 11 e 12.

TABELA 11 - Confiança nos Superiores

Eu confio totalmente nos meus superiores?	Incidência	Frequência
Discordo Totalmente	07	21,2%
Discordo Parcialmente	02	6,1%
Neutro	04	12,1%
Concordo Parcialmente	14	42,4%
Concordo Totalmente	06	18,2%
Total	33	100%

FONTE: Dados primários.

Conforme resultados da tabela 11, observa-se que 60,6% dos Agentes Universitários afirmam que confia nos seus superiores.

TABELA 12: Superiores são as Pessoas mais Indicadas para tal Função

Os meus superiores são as pessoas mais indicadas para a função que ocupam?	Incidência	Frequência
Discordo Totalmente	04	12,1%
Discordo Parcialmente	07	21,2%
Neutro	05	15,2%
Concordo Parcialmente	12	36,4%
Concordo Totalmente	05	15,2%
Total	33	100%

FONTE: Dados primários.

Os resultados da tabela 12 revelam que 51,6% dos Agentes Universitários declararam que seus superiores são os mais indicados para assumir seus cargos.

5.4 RELACIONAMENTO PROFISSIONAL COM COLEGAS DE TRABALHO

Nas questões cujos resultados serão revelados a seguir, tomou-se por objetivo de investigar

como os entrevistados se relacionam com seus colegas de trabalho na UNESPAR (ver tabelas 13 e 14).

TABELA 13 - Relacionamento com Colegas de Trabalho

O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na Instituição?	Incidência	Frequência
Discordo Totalmente	01	3,0%
Discordo Parcialmente	03	9,1%
Neutro	07	21,2%
Concordo Parcialmente	11	33,3%
Concordo Totalmente	11	33,3%
Total	33	100%

FONTE: Dados primários.

A tabela 13 mostra que, sobre a influência dos relacionamentos interpessoais na execução das suas atividades, 66,6% dos entrevistados afirmam que tanto o ambiente de trabalho quanto o relacionamento entre os servidores é importante para a realização do seu trabalho. Já a tabela 14 revela um ambiente favorável à exposição de idéias e sugestões:

TABELA 14 - Liberdade para Expor Idéias e Sugestões

Tenho liberdade para expor minha ideias e sugestões?	Incidência	Frequência
Discordo Totalmente	03	9,1%
Discordo Parcialmente	04	12,1%
Neutro	06	18,2%
Concordo Parcialmente	11	33,3%
Concordo Totalmente	09	27,3%
Total	33	100%

FONTE: Dados primários.

5.5 AUTONOMIA NA REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES

No levantamento de dados incluiu-se uma questão visando analisar a autonomia na realização de atividades do público-alvo. Os resultados são exibidos na tabela 15:

TABELA 15: Autonomia

Tenho autonomia para exercer as minhas atividades?	Incidência	Frequência
Discordo Totalmente	06	18,2%
Discordo Parcialmente	02	6,1%
Neutro	06	18,2%
Concordo Parcialmente	13	39,4%
Concordo Totalmente	06	18,2%
Total	33	100%

FONTE: Dados primários.

De acordo com os dados coletados, 57,6% dos entrevistados disseram sempre ter autonomia na realização de suas tarefas, 18,2% disseram-se neutros ou seja, e, alguns casos tem autonomia frequentemente ou às vezes, 24,3% responderam nunca ter autonomia.

5.6 TRANSIÇÃO DE FACULDADE ISOLADA PARA UNIVERSIDADE

Para análise da transição de Faculdade para Universidade e suas constantes consequências na

realização de atividades do público-alvo foram propostas duas questões aos entrevistados. Os resultados são exibidos nas tabelas 16 e 17.

TABELA 16 - Transição

A Transição de Faculdade isolada para Universidade facilitou a execução das minhas atividades?	Incidência	Frequência
Discordo Totalmente	10	30,3%
Discordo Parcialmente	05	15,2%
Neutro	08	24,2%
Concordo Parcialmente	09	27,3%
Concordo Totalmente	01	3,0%
Total	33	100%

FONTE: Dados primários.

De acordo com os dados coletados e resumidos na tabela 16, os entrevistados disseram não estar muito contentes com a transição de Faculdade Isolada para Universidade: 45,5% discordam e 24,2% mostram-se neutros quanto à mudança ter facilitado a execução das minhas atividades.

Complementarmente, no questionamento de que ocorreram melhorias os resultados exibidos na tabela 17 mostram que foi ainda mais discordante somado o que discordavam totalmente e parcialmente atingiu o resultado de 57,6% dos entrevistados, além de 15,2% que disseram neutros quanto à mudança de status da instituição:

TABELA 17 - Transição

Ocorreram melhorias na minha Instituição quando houve a transição de Faculdade para Universidade?	Incidência	Frequência
Discordo Totalmente	10	30,3%
Discordo Parcialmente	09	27,3%
Neutro	05	15,2%
Concordo Parcialmente	09	27,3%
Concordo Totalmente	00	0,0%
Total	33	100%

FONTE: Dados primários.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do presente estudo procurou-se observar as características dos Agentes Universitários de diferentes níveis na UNESPAR ã Universidade Estadual do Paraná, e constatar suas implicações quando na aplicação objetiva, quanto ao campo de estudos, pode-se traçar um perfil aproximado do quadro de Agentes Universitários dos *campi* Unespar, em relação à profissão, onde foi observado que a grande maioria atua na profissão a muitos anos e que o nível de escolaridade dos mesmo está entre ensino médio e superior.

Quanto à pratica de atuação dos Agentes Universitários da UNESPAR, no campo pesquisado, procurou-se não enfatizar o tema aos entrevistados, nem identificar o entrevistado, para que não houvesse tendência do mesmo em responder de forma que não fosse a mais espontânea possível, com o sem o conhecimento da terminologia do tema abordado, foi possível identificar se por quanto tempo e como atuam os Agentes Universitários na Universidade Estadual do Paraná, estão usando algumas das práticas de motivação ou comunicação como forma de autonomia de seus colaboradores afim de obter maior produtividade do seu capital humano.

Pode-se observar, por exemplo, que a imensa maioria dos pesquisados, trabalham na Instituição há mais de 25 anos, fazendo com que eles conheçam a missão de sua empresa, algo de importância fundamental para que os funcionários estejam comprometidos com os objetivos da empresa, como sugere as premissas do Desempenho Humano nas Empresas, segundo Chiavenato (2005), na qualidade de vida no trabalho, na qual representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades.

Nota-se também na investigação uma grande autonomia oferecida aos colaboradores pesquisados, algo que cria um ambiente propício ao surgimento de novas idéias de aperfeiçoamento das atividades, e gera motivação no colaborador.

Pode-se também notar que há áreas onde o relacionamento entre a direção e os colaboradores pode ainda melhorar, pode ser observado isso quando a maioria dos pesquisados só são consultados em relação as mudanças na empresa ocasionalmente, fato negativo, pois o afastamento destes pólos da empresa, pode gerar insatisfação no colaborador, pode-se também constatar que os colaboradores pesquisados participam de treinamentos com pouca frequência.

Ressalta-se que, através dessa análise das práticas utilizadas no campo observado, identificou-se que os Agentes Universitários onde atuam nos *campi* da Universidade Estadual do Paraná, parcialmente, o que demonstra que os gestores entendem que a motivação dos colaboradores traz resultados positivos as empresas, porém a reclamação dos Agentes referem-se à cursos de capacitação e treinamento esporádicos, sendo que deve-se conversar com seus superiores visando melhoria nas atividades impostas aos Agentes Universitários talvez por falta de conhecimento desta teoria, não procuram aproximar os interesses dos colaboradores com os da organização.

Sugere-se aos *campi* da Universidade Estadual do Paraná, que invistam em treinamento e cursos focados na área de atuação de cada Agente Universitário, como política de gestão, pois podem melhorar ainda sua comunicação interna e obter resultados mais positivos, valorizando o colaborador, e recebendo em troca alta produtividade.

Finalmente, sugere-se também continuação destas pesquisas, aumentando a teoria a respeito do assunto, além da implantação de um Sistema Integrado de Gestão de Pessoas entre todos os campus facilitando e/ ou padronizando as atividades em todos os campus da Universidade proporcionando uma teoria mais sólida e que possa ser mais difundida entre o meio acadêmico.

7. REFERÊNCIAS

- CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Do uso de estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em administração**, Revista de Administração, São Paulo, v. 26, n. 3, Jul/Set. 1991. Disponível em <http://www.pessoal.utfpr.edu.br/luizpepplow/disciplinas/metodologia/O%20uso%20de%20estudos%20de%20caso.pdf>. Acessado em 05/06/2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1980. 98p.
- _____. **Desempenho Humano nas Empresas**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2001. 57p
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. São Paulo, Jurídico Atlas, 2003.
- DUSSAULT, G. **A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências**. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 8-19, abr./jun. 1992. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8792/7531> acessado em 23/02/2015.

- LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005. 236p.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 159p.
- YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. EUA: Sage Publications, 1990.