



PROGRAMA DE DIMENSIONAMENTO
DA FORÇA DE TRABALHO



RELATÓRIO FINAL

AVALIAÇÃO DA CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL DA
UFSB

Itabuna, abril de 2025.

Comissão Geral do Programa de Dimensionamento da força de trabalho técnico-administrativo em educação da UFSB - PRODIM

Lívia Gozzer Costa - Presidente

Marivaldo da Silva Santos - Coordenador

Ana Rita dos Santos Barbosa – Vice-coordenadora

Nubia Pereira da Silva Alves – representante titular do Gabinete da Reitoria

Ana Luiza Vieira Barreto Onnis – representante titular da ACS

Jader de Andrade Vieira – representante titular da PROPA

Keylla Dantas - representante titular PROPLAN

Luce Alves da Silva - representante titular PROAF

Joeldo Pereira Santos - representante suplente PROAF

Pablo Batista Andrade – representante titular PROEX

Fabiano Ferreira dos Santos – representante suplente CJA

Denize de Souza Couto – representante titular CPF

Paulo Afonso Cardoso Borges Júnior - representante suplente CPF

Ilo de Oliveira Moura - representante titular CSC

Fagner Joaquim Barbosa de Souza - representante suplente CSC

Jorge Farias Herculano – representante titular STI

Emeris Silva Santos - representante suplente STI

Edinelvan Batista Lima – representante titular do Sindicato Técnico-administrativo em Educação (TAE)

Maristela Aragão de Matos Suplente – representante suplente do Sindicato Técnico-administrativo em Educação (TAE)

Sumário

Comissão Geral do Programa de Dimensionamento da força de trabalho técnico-administrativo em educação da UFSB - PRODIM.....	2
1. Apresentação.....	7
2. Metodologia.....	8
2.1. Coleta de Dados	8
2.2. Participação e Amostragem.....	8
2.3. Análise dos Dados	8
2.4. Interpretação e Aplicação dos Resultados	9
3. Dados gerais de adesão ao formulário	9
4. Avaliação objetiva da cultura e clima organizacional na UFSB	10
4.1. Transparência de Informações na UFSB.....	10
4.2. Gestão do Conhecimento.....	12
4.3. Gestão Estratégica.....	13
4.4. Comunicação Organizacional	15
4.5. Perfil da Chefia Imediata	17
4.6. Perfil dos dirigentes da UFSB	20
4.7. Fluxos de Processos	22
4.8. Saúde do Servidor	24
4.9. Horário de Trabalho	26
4.10. Teletrabalho.....	28
4.11. Política de Desenvolvimento do Servidor	30
4.12. Treinamento e Capacitação	32
4.13. Planejamento setorial (unidade) e organizacional.....	34
4.14. Ambiente de Trabalho.....	36
4.15. Assédio e Discriminação na UFSB	38
4.16. Relacionamento Interpessoal.....	40
4.17. Divisão de Tarefas.....	41

4.18.	Distribuição de servidores.....	42
4.19.	Infraestrutura Física.....	43
4.20.	Gestão Democrática e Participativa	45
4.21.	Transparência Orçamentária	47
5.	Desempenho Avaliação subjetiva da cultura e clima organizacional na UFSB	49
	Coordenação de Campus CJA:	49
	Coordenação de Campus – CSC:	49
	Coordenação de Campus – CPF:	50
	Gabinete da Reitoria:	50
	PROAF:	51
	PROGEAC:	52
	PROGEPE:	52
	PROPA:	53
	PROPLAN:	53
	PROPPG:	54
	PROEX:	54
	GERAL:	55
	OUVIDORIA:	56
	STI:	56
6.	Considerações Finais.....	58

Ilustrações e Gráficos

Gráfico 1: Clareza e acessibilidade das informações administrativas na UFSB.....	10
Gráfico 2: Eficiência na comunicação de mudanças nas políticas institucionais pela UFSB.....	11
Gráfico 3: Divulgação das informações sobre processos seletivos e editais na UFSB...	11
Gráfico 4: Clareza e compartilhamento do planejamento estratégico da UFSB com os servidores	12
Gráfico 5: Participação em iniciativas que aproveitam o conhecimento dos TAEs na UFSB.....	12
Gráfico 6: Clareza e compartilhamento do planejamento estratégico da UFSB com os servidores	13
Gráfico 7: Conhecimento sobre os objetivos de longo prazo da UFSB	13
Gráfico 8: Envolvimento da comunidade universitária na definição de estratégias da UFSB.....	14
Gráfico 9:Revisão periódica das decisões estratégicas com base no desempenho institucional	14
Gráfico 10: Divulgação de reuniões e eventos organizados pela UFSB.....	15
Gráfico 11: Nível de informação sobre os processos acadêmicos e administrativos da UFSB.....	15
Gráfico 12: Clareza e eficiência na comunicação entre as unidades da UFSB	16
Gráfico 13: Chefia imediata acessível e disposta a ouvir sugestões	17
Gráfico 14:Cumprimento de prazo pela chefia imediata	17
Gráfico 15: Reconhecimento e valorização do trabalho pela chefia.....	18
Gráfico 16: Incentivo ao desenvolvimento profissional e acadêmico pelos chefes na UFSB.....	18
Gráfico 17: Avaliação da liderança e imparcialidade da chefia na UFSB.....	19
Gráfico 18: Avaliação interna de desempenho do/a dirigente de cada unidade	20
Gráfico 19: Avaliação geral de desempenho do/a dirigente de cada unidade	21
Gráfico 20: Clareza e definição do fluxo de processos na UFSB	22
Gráfico 21:Impacto da ausência de protocolo nas atividades dos setores da UFSB	22
Gráfico 22: Influência do uso do WhatsApp no fluxo dos setores da UFSB.....	23
Gráfico 23: Condições para a promoção da saúde e bem-estar dos trabalhadores	24
Gráfico 24: Iniciativa voltadas para saúde física e mental dos servidores	25
Gráfico 25: Acesso a apoio a questões de saúde relacionadas ao trabalho	25
Gráfico 26: Flexibilidade para atender às necessidades pessoais e profissionais.....	26
Gráfico 27: Pontualidade e respeito aos horários estabelecidos.....	26

Gráfico 28: Clareza e compreensão das políticas de controle da jornada de trabalho na UFSB.....	27
Gráfico 29: Clareza e definição da política de teletrabalho na UFSB.....	28
Gráfico 30: Viabilidade do teletrabalho para conciliar a trabalho e vida pessoal.	28
Gráfico 31: Implementação justa e equitativa do teletrabalho entre servidores	29
Gráfico 32: Clareza da política de desenvolvimento do servidor	30
Gráfico 33: Ações de capacitação contínua promovidas pela UFSB	31
Gráfico 34: Contribuição da política de desenvolvimento do servidor para a melhoria da atuação profissional.....	31
Gráfico 35: Disponibilidade equitativa de capacitação para os servidores.....	32
Gráfico 36: Contribuição das capacitações para melhoria do trabalho ou estudo	33
Gráfico 37: Transparência nos gastos dos recursos destinados à capacitação dos servidores	33
Gráfico 38: Conhecimento sobre planejamento setorial e organizacional da UFSB.....	34
Gráfico 39: Clareza na comunicação do planejamento setorial da unidade.....	34
Gráfico 40: Eficácia do planejamento organizacional da UFSB na implementação das metas e objetivos institucionais.....	35
Gráfico 41: Avaliação do ambiente de trabalho em termos de saúde e colaboração	36
Gráfico 42: Avaliação do respeito entre colegas.....	36
Gráfico 43: Impacto do ambiente físico e social na produtividade.....	37
Gráfico 44: Avaliação das atividades promovidas pela UFSB para melhorar o ambiente de trabalho.....	37
Gráfico 45: Percepção dos servidores em relação às políticas institucionais de combate a assédio e discriminação.....	39
Gráfico 46: Percepção sobre as relações interpessoais na UFSB.....	40
Gráfico 47: Percepção sobre a divisão de tarefas.....	41
Gráfico 48: Percepção sobre a distribuição de servidores.....	42
Gráfico 49: Percepção sobre a infraestrutura das edificações.....	43
Gráfico 50: De maneira geral, como você avalia a sua satisfação com o ambiente de trabalho na UFSB	44
Gráfico 51: Percepção sobre a eficiência da gestão participativa.....	45
Gráfico 52: Percepção se a comunicação e decisões tomadas pelos conselhos e demais órgãos colegiados da UFSB são claras e acessíveis aos servidores	46
Gráfico 53: Percepção sobre transparência orçamentária.....	47

1. Apresentação

A cultura organizacional desempenha um papel fundamental na identidade e no funcionamento de qualquer instituição, influenciando a satisfação, o engajamento e a produtividade dos servidores. No âmbito do Programa de Dimensionamento da Força de Trabalho (PRODIM) da Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB), a avaliação da cultura organizacional foi conduzida como um processo essencial para compreender as percepções dos servidores técnico-administrativos sobre o ambiente de trabalho, a gestão institucional e os fatores que impactam o desempenho profissional.

Este relatório tem como objetivo apresentar os resultados da pesquisa de avaliação da cultura organizacional realizada com os servidores técnico-administrativos da UFSB. O estudo buscou identificar elementos-chave do clima organizacional, a percepção sobre a liderança, as condições de trabalho, as oportunidades de desenvolvimento profissional, a comunicação interna e o relacionamento interpessoal dentro da instituição.

A pesquisa foi conduzida por meio de um formulário eletrônico, garantindo o anonimato dos participantes e proporcionando um espaço seguro para a expressão sincera de opiniões. Os dados foram analisados quantitativa e qualitativamente, permitindo a identificação de padrões e tendências que subsidiem estratégias de melhoria do clima organizacional e da gestão de pessoas na UFSB.

Este documento visa fornecer à administração da UFSB informações concretas sobre o estado atual da cultura organizacional, destacando áreas de fortalecimento e pontos de melhoria. A partir dos resultados obtidos, serão elaboradas recomendações e propostas de ações para aprimorar o ambiente de trabalho, promover maior bem-estar entre os servidores e contribuir para uma gestão mais eficiente e humanizada.

Assim, este relatório representa um passo significativo para a construção de uma UFSB mais integrada, inovadora e alinhada às expectativas de sua comunidade acadêmica, reafirmando o compromisso da instituição com a qualidade da gestão e o bem-estar de seus servidores.

2. Metodologia

A metodologia adotada para a pesquisa de avaliação da cultura organizacional no âmbito do Programa de Dimensionamento da Força de Trabalho (PRODIM) da Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB) foi estruturada com o objetivo de compreender a percepção dos servidores sobre o ambiente de trabalho, a gestão organizacional e os aspectos que impactam sua satisfação e desempenho profissional.

2.1. Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de um formulário eletrônico, enviado a todos os servidores técnico-administrativos da UFSB. O questionário foi desenvolvido com base em metodologias reconhecidas de avaliação de cultura organizacional, contemplando as seguintes dimensões:

- Clima organizacional;
- Percepção sobre liderança e gestão;
- Condições de trabalho;
- Oportunidades de desenvolvimento profissional;
- Comunicação interna e transparência;
- Relacionamento interpessoal e colaboração entre setores.

O questionário foi composto por perguntas fechadas, utilizando escalas de Likert para medir a satisfação e a percepção dos servidores, e perguntas abertas para permitir que os participantes expressassem suas opiniões de maneira mais detalhada.

2.2. Participação e Amostragem

Todos os servidores técnico-administrativos da UFSB foram convidados a participar da pesquisa, sendo garantido o anonimato das respostas para estimular a sinceridade nas avaliações. A taxa de adesão foi monitorada ao longo do período de resposta, e lembretes foram enviados para aumentar a participação.

2.3. Análise dos Dados

Os dados coletados foram analisados quantitativa e qualitativamente:

Análise Quantitativa: Aplicou-se estatística descritiva para identificar padrões e tendências nas respostas, incluindo distribuição de frequências, médias e desvios-padrão.

Análise Qualitativa: As respostas abertas foram categorizadas e agrupadas por temas, permitindo uma compreensão aprofundada dos principais pontos levantados pelos servidores.

2.4. Interpretação e Aplicação dos Resultados

Os resultados obtidos foram sistematizados e apresentados em forma de gráficos e tabelas para facilitar a visualização das percepções gerais dos servidores. Com base nessas informações, serão propostas recomendações para a melhoria do clima organizacional e o fortalecimento da cultura institucional, com foco na valorização dos servidores e na otimização dos processos administrativos.

A pesquisa representa um passo fundamental para a gestão estratégica da UFSB, contribuindo para a formulação de políticas institucionais mais alinhadas às necessidades e expectativas da comunidade acadêmica.

3. Dados gerais de adesão ao formulário

Segundo os dados de servidores aptos do Programa de Dimensionamento da Força de Trabalho Técnico-Administrativo da UFSB, 252 servidores técnicos e docentes estavam habilitados ao preenchimento da avaliação de cultura e clima organizacional distribuídos entre a reitoria, campus Jorge Amado, campus Sosígenes Costa e campus Paulo Freire. A adesão geral ao formulário de avaliação de cultura e clima foi de 135 servidores, o que corresponde a 53,57% do total de servidores aptos. Os 135 servidores avaliadores correspondem aos seguintes percentuais em cada unidade administrativa da UFSB: Coordenação de Campus - CJA: 17,04%, Coordenação de Campus - CPF: 13,33%, Coordenação de Campus - CSC: 18,52%, Gabinete da Reitoria: 9,63%, PROAF: 5,19%, PROEX: 5,93%, PROGEAC: 10,37%, PROGEPE: 2,96%, PROPA: 12,59%, PROPLAN: 0,74%, PROPPG: 3,70%.

4. Avaliação objetiva da cultura e clima organizacional na UFSB

O formulário de avaliação da cultura e clima organizacional constou com 21 seções de perguntas objetivas sobre a percepção do servidor sobre a cultura e clima no ambiente de trabalho da UFSB.

4.1. Transparência de Informações na UFSB

A primeira seção do formulário aborda a questão da transparência das informações. De acordo com as respostas, 70% servidores informaram não haver clareza e acessibilidade sobre informações administrativas (Gráfico 1) e que não há eficiência na comunicação de mudanças nas políticas institucionais da UFSB (Gráfico 2). Já em relação à divulgação das informações sobre os processos seletivos e editais, 56% dos servidores relataram possuir acesso (Gráfico 3).

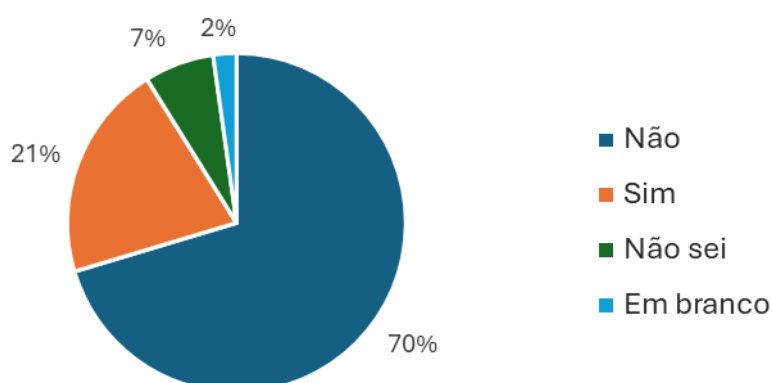


Gráfico 1: Clareza e acessibilidade das informações administrativas na UFSB

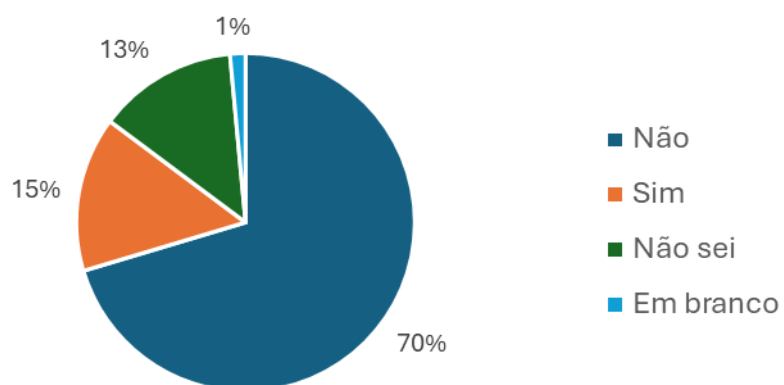


Gráfico 2: Eficiência na comunicação de mudanças nas políticas institucionais pela UFSB

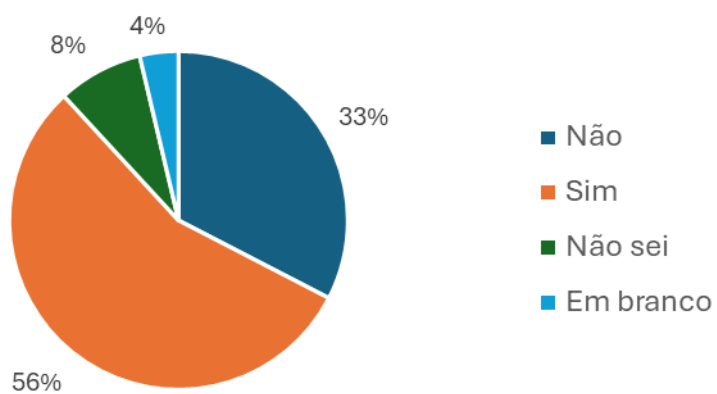


Gráfico 3: Divulgação das informações sobre processos seletivos e editais na UFSB

4.2. Gestão do Conhecimento

Em relação à gestão do conhecimento, 52% dos servidores informaram não existir sistemas ou plataformas adequadas para armazenar e acessar o conhecimento gerado na UFSB, em especial, aqueles produzidos pelos servidores TAEs (Gráfico 4) e 67% dos servidores informaram não conhecer ou já ter participado de iniciativas na UFSB que aproveitam o conhecimento produzido pelos TAEs (Gráfico 5).

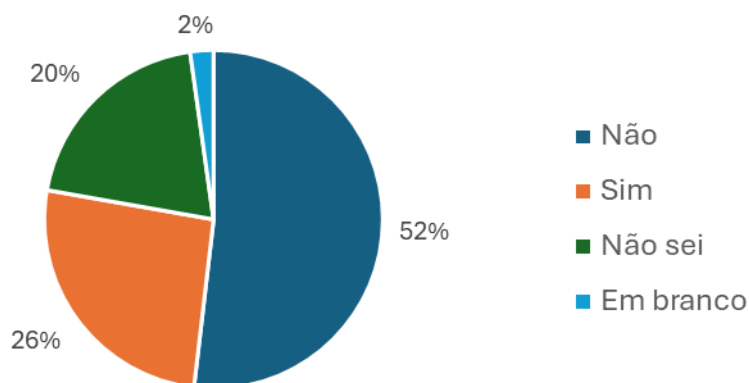


Gráfico 4: Clareza e compartilhamento do planejamento estratégico da UFSB com os servidores

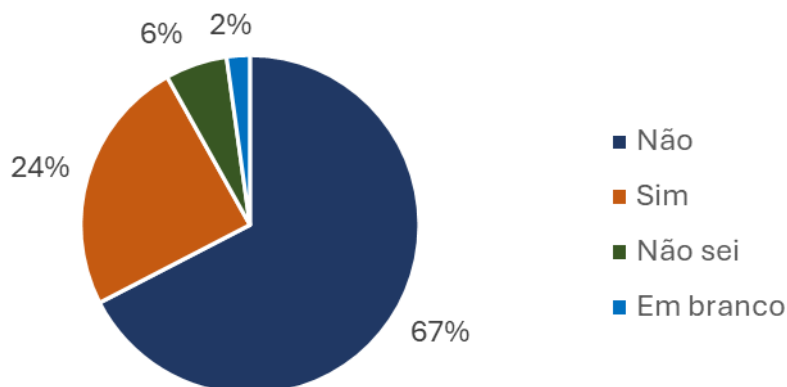


Gráfico 5: Participação em iniciativas que aproveitam o conhecimento dos TAEs na UFSB

4.3. Gestão Estratégica

Na avaliação sobre a gestão estratégica, 52% dos servidores afirmaram que a UFSB não possui um planejamento estratégico claro e amplamente compartilhado (Gráfico 6). Além disso, 59% dos servidores desconhecem os objetivos de longo prazo da instituição (Gráfico 7), o que pode estar relacionado à falta de envolvimento dos servidores na definição das estratégias institucionais, conforme indicado no Gráfico 8. Essa percepção é reforçada pelo fato de que a maioria dos servidores (43%) declarou não saber se as decisões estratégicas da UFSB são revisadas periodicamente com base no desempenho institucional (Gráfico 9).

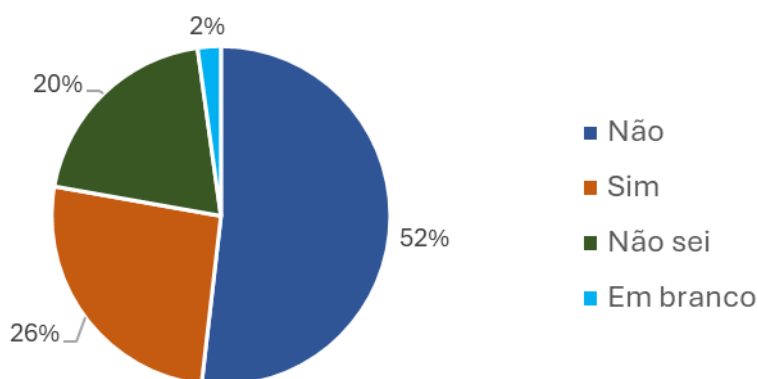


Gráfico 6: Clareza e compartilhamento do planejamento estratégico da UFSB com os servidores

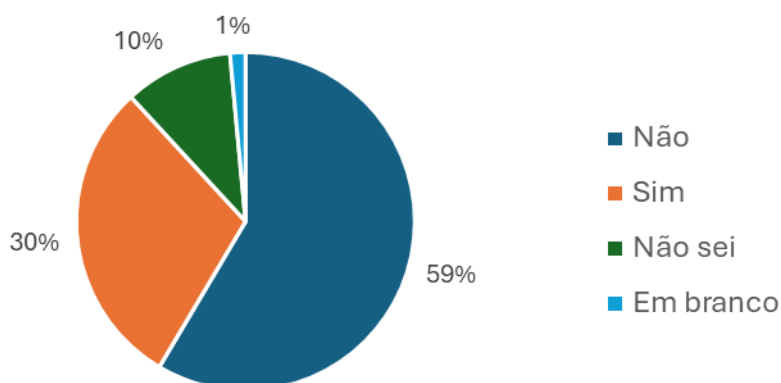


Gráfico 7: Conhecimento sobre os objetivos de longo prazo da UFSB

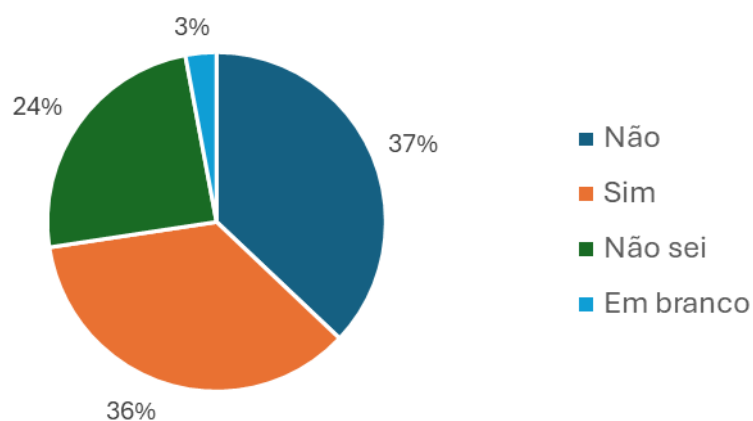


Gráfico 8: Envolvimento da comunidade universitária na definição de estratégias da UFSB

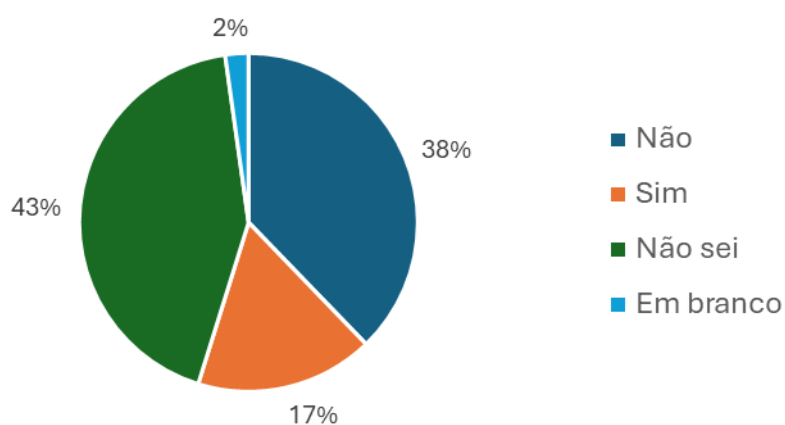


Gráfico 9: Revisão periódica das decisões estratégicas com base no desempenho institucional

4.4. Comunicação Organizacional

Em relação à comunicação organizacional, os servidores demonstraram opiniões divergentes sobre a divulgação de reuniões e eventos promovidos pela UFSB. Conforme indicado no Gráfico 10, 44% concordam que essas informações são bem divulgadas, enquanto outros 44% discordam dessa afirmação.

Além disso, a maioria dos servidores (64%) relatou não se sentir bem informada sobre os processos acadêmicos e administrativos da instituição (Gráfico 11). Essa percepção também se estende à comunicação entre as unidades da UFSB, uma vez que 75% dos respondentes consideram que não há uma comunicação clara e eficiente entre elas (Gráfico 12).

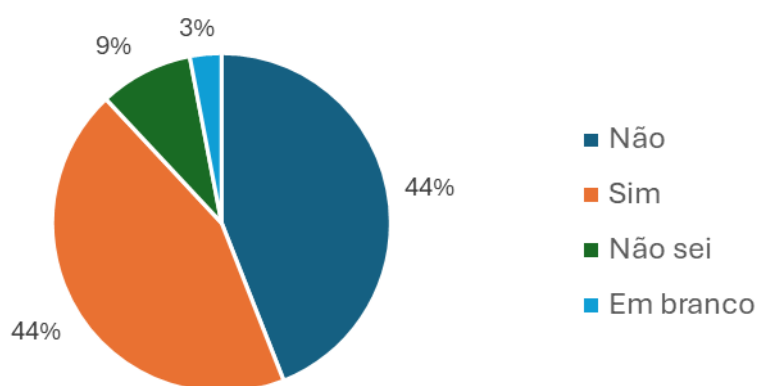


Gráfico 10: Divulgação de reuniões e eventos organizados pela UFSB

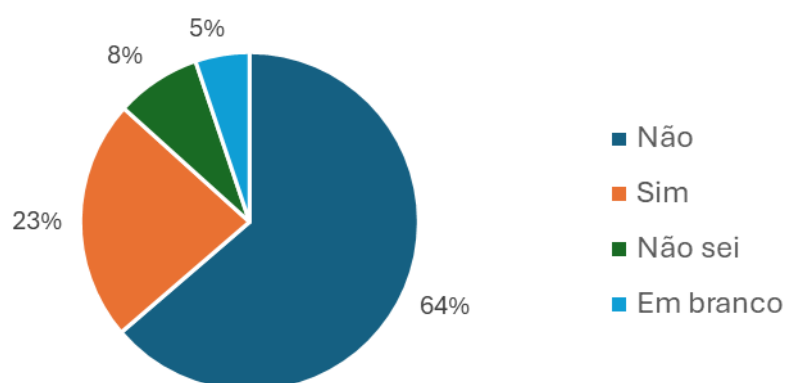


Gráfico 11: Nível de informação sobre os processos acadêmicos e administrativos da UFSB

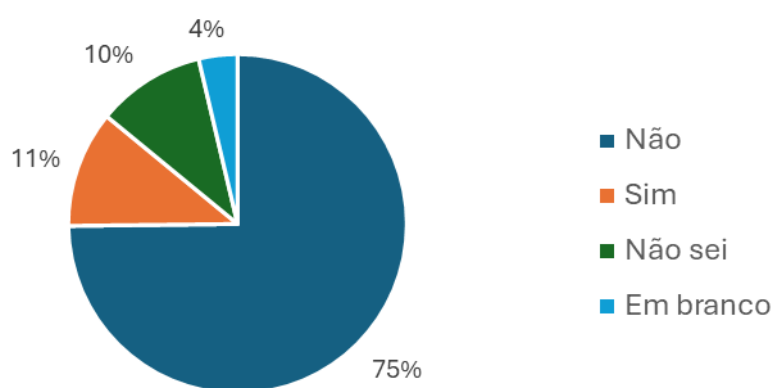


Gráfico 12: Clareza e eficiência na comunicação entre as unidades da UFSB

4.5. Perfil da Chefia Imediata

A avaliação do perfil da chefia imediata na UFSB revelou percepções amplamente positivas por parte dos servidores. Conforme os dados levantados, 96% dos respondentes consideram sua chefia acessível e aberta a ouvir ideias e sugestões (Gráfico 13). Além disso, 84% afirmaram que suas lideranças cumprem as demandas dentro do prazo estabelecido (Gráfico 14), mesmo percentual de servidores que declararam que suas chefias reconhecem e valorizam o trabalho da equipe (Gráfico 15).

No que diz respeito à capacidade de estimular, o Gráfico 16 mostra que 75% dos participantes apontaram que há incentivo ao desenvolvimento profissional e acadêmico e 81% dos servidores reconheceram que suas chefias possuem as habilidades necessárias para liderar equipes de forma eficaz e sem favoritismos pessoais (Gráfico 17).

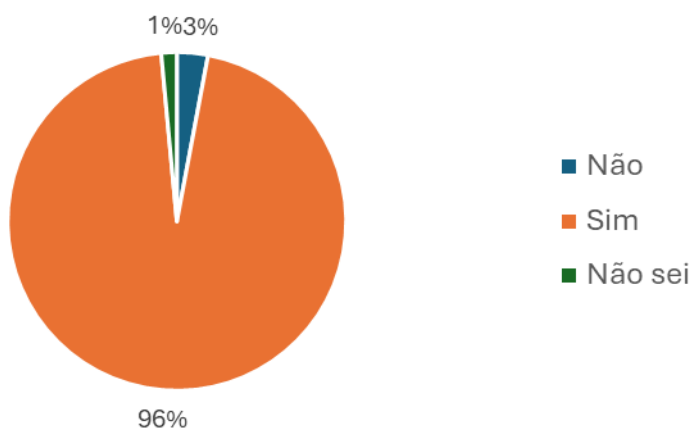


Gráfico 13: Chefia imediata acessível e disposta a ouvir sugestões

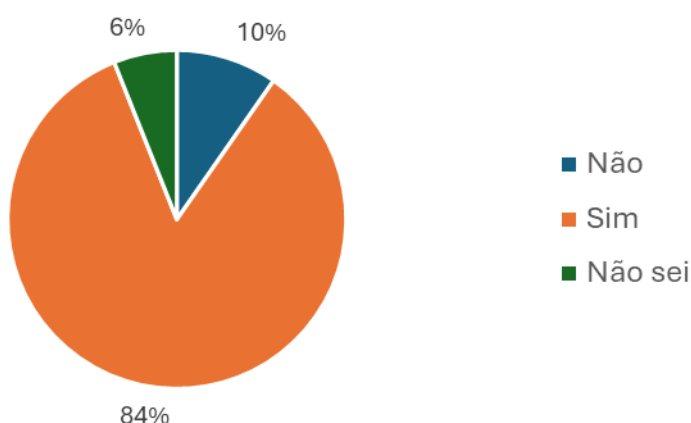


Gráfico 14: Cumprimento de prazo pela chefia imediata

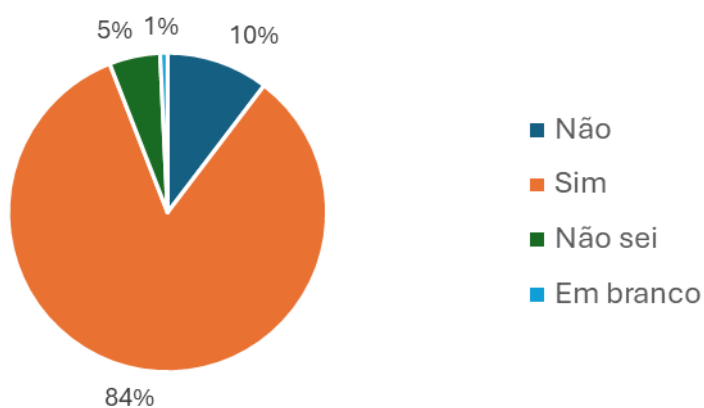


Gráfico 15: Reconhecimento e valorização do trabalho pela chefia

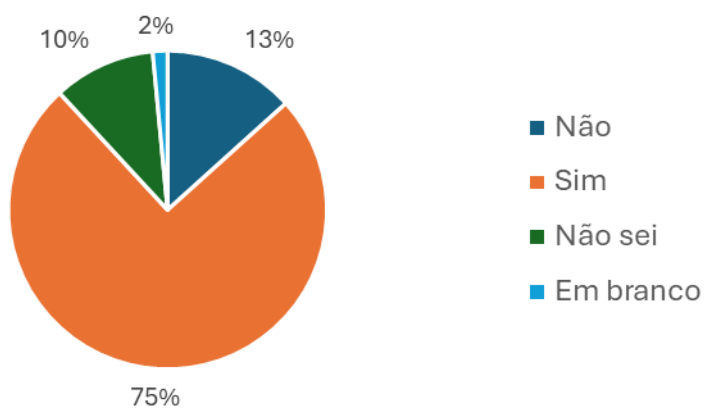


Gráfico 16: Incentivo ao desenvolvimento profissional e acadêmico pelos chefes na UFSB

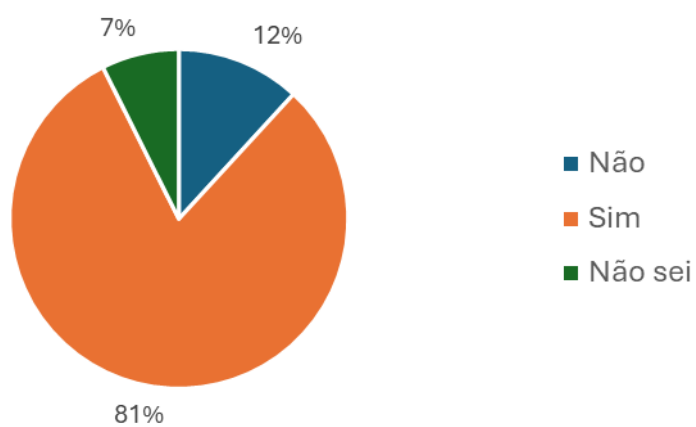


Gráfico 17: Avaliação da liderança e imparcialidade da chefia na UFSB

4.6. Perfil dos dirigentes da UFSB

A avaliação da capacidade dos dirigentes da UFSB foi realizada com base em uma escala de eficácia, composta pelas seguintes categorias: bastante eficaz, eficaz, moderadamente eficaz, pouco eficaz e ineficaz.

Foram realizadas duas perguntas distintas para avaliar a capacidade dos dirigentes da UFSB. A primeira foi direcionada exclusivamente aos servidores que trabalham diretamente com cada dirigente, enquanto a segunda foi respondida por todos os servidores da instituição, permitindo uma visão mais ampla sobre a percepção da gestão.

Na avaliação das capacidades dos dirigentes em gestão administrativa, comunicação, apoio às atividades acadêmicas e incentivo à integração entre servidores, universidade e comunidade externa, a maioria dos servidores considerou seus gestores como tendo uma atuação bastante eficaz ou eficaz. A única exceção foi a PROEX, onde 57% dos servidores classificaram a gestão como moderadamente eficaz.

Para evitar distorções nos resultados, os dados da PROPLAN foram excluídos dessa análise, pois apenas um servidor da unidade respondeu à questão (Gráfico 18).

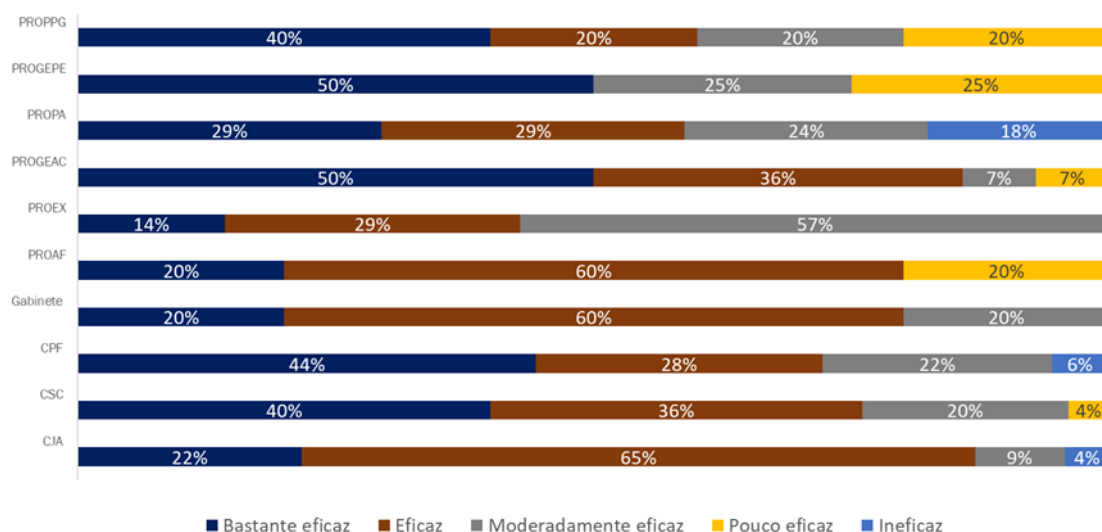


Gráfico 18: Avaliação interna de desempenho do/a dirigente de cada unidade

Na avaliação geral (Gráfico 19), os dirigentes mais bem avaliados foram aqueles que obtiveram os maiores percentuais na soma das categorias "bastante eficaz" e "eficaz". Por outro lado, aqueles com maior concentração de respostas em "moderadamente eficaz", "pouco eficaz" e "ineficaz" são considerados os menos eficazes na percepção geral dos servidores.

Relatório da Avaliação de Cultura e Clima Organizacional da UFSB

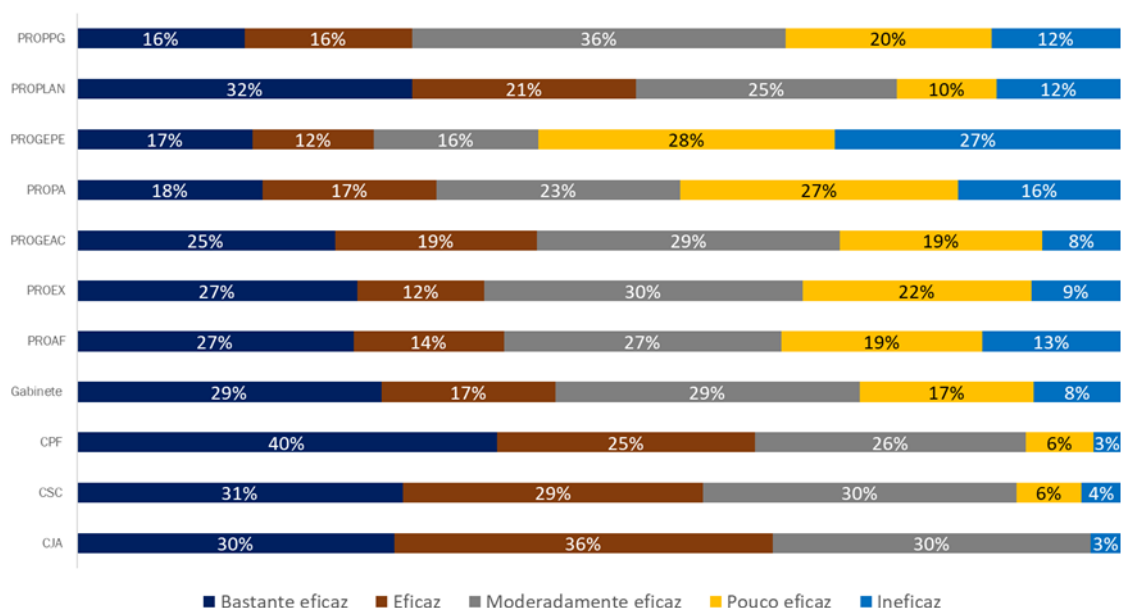


Gráfico 19: Avaliação geral de desempenho do/a dirigente de cada unidade

Os dirigentes com os maiores percentuais na soma das avaliações "bastante eficaz" e "eficaz" foram as Coordenações de Apoio Administrativo dos Campi, com uma média de aprovação de 64%, e a PROPLAN, que obteve 53% de aprovação. Essas unidades se destacaram por apresentarem os índices mais elevados de avaliação positiva. Vale ressaltar que as Coordenações de Apoio Administrativo são as únicas unidades administrativas desse nível hierárquico submetidas a essa avaliação.

Por outro lado, os dirigentes com os maiores percentuais na soma das avaliações "moderadamente eficaz", "pouco eficaz" e "ineficaz" foram: PROGEPE, com 71% de reprovação, seguida pela PROPPG (68%), PROPA (66%) e PROEX (61%). Essas unidades registraram os maiores índices de avaliação negativa, evidenciando uma maior insatisfação entre os servidores.

4.7. Fluxos de Processos

Em relação ao fluxo de processos na UFSB, 68% dos servidores informaram que estes não são definidos ou compreensíveis (Gráfico 20).

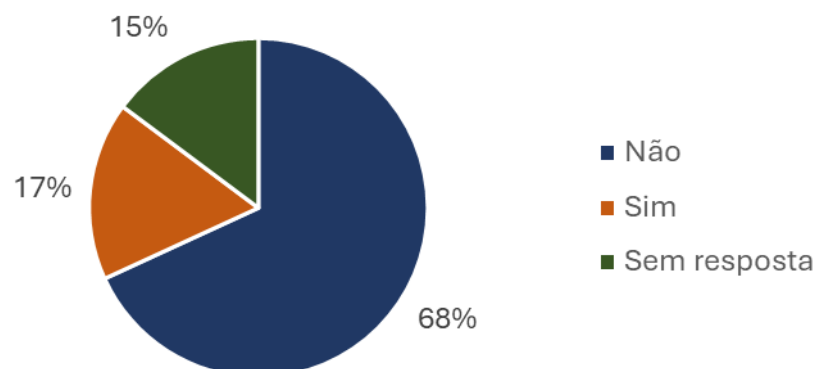


Gráfico 20: Clareza e definição do fluxo de processos na UFSB

Além da falta de fluxo, a ausência de protocolos nas atividades foi apontada como um fator que compromete moderadamente ou significativamente por 77% servidores (Gráfico 21).

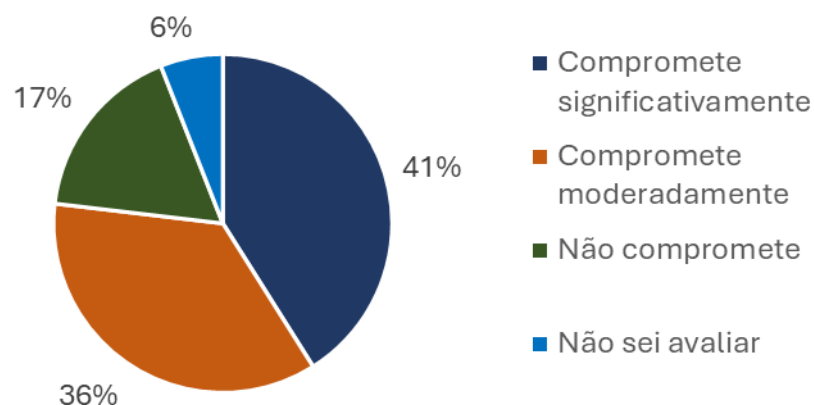


Gráfico 21: Impacto da ausência de protocolo nas atividades dos setores da UFSB

Para suprir a lacuna da ausência e fluxo e protocolo na instituição, 75% servidores utilizam o aplicativo do WhatsApp para facilitar a comunicação e agilizar demandas (Gráfico 22).

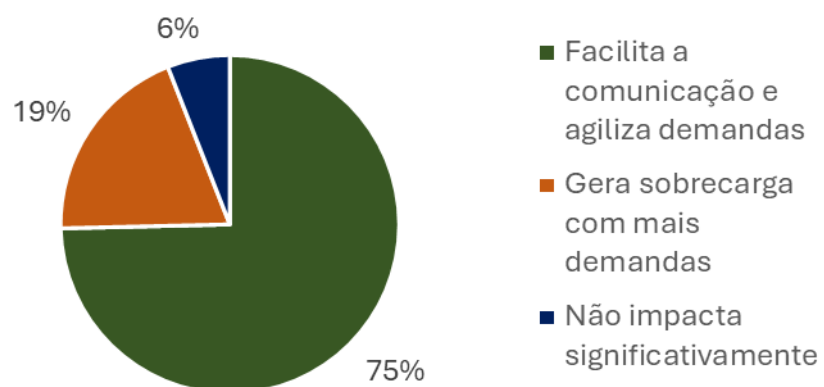


Gráfico 22: Influência do uso do WhatsApp no fluxo dos setores da UFSB

4.8. Saúde do Servidor

A percepção dos servidores sobre as condições oferecidas pela UFSB para a promoção da saúde e bem-estar apresenta fragilidades. Conforme o Gráfico 23, 44% dos respondentes afirmam que a universidade proporciona essas condições apenas ocasionalmente, enquanto 29% raramente percebem tais iniciativas, evidenciando uma deficiência nesse aspecto. Apenas 17% consideram que encontram apoio frequentemente, enquanto 7% nunca percebem tais ações, e 4% afirmam que sempre recebem suporte.

Ao serem questionados sobre a existência de programas ou iniciativas voltadas para a saúde física e mental dos servidores (Gráfico 24), 38% indicaram que essas ações ocorrem ocasionalmente, 28% raramente percebem sua implementação, e apenas 18% afirmam que há frequência nessas iniciativas. Além disso, 8% dos servidores acreditam que esses programas sempre ocorrem, enquanto 6% afirmam que tais ações nunca acontecem ou simplesmente não existem.

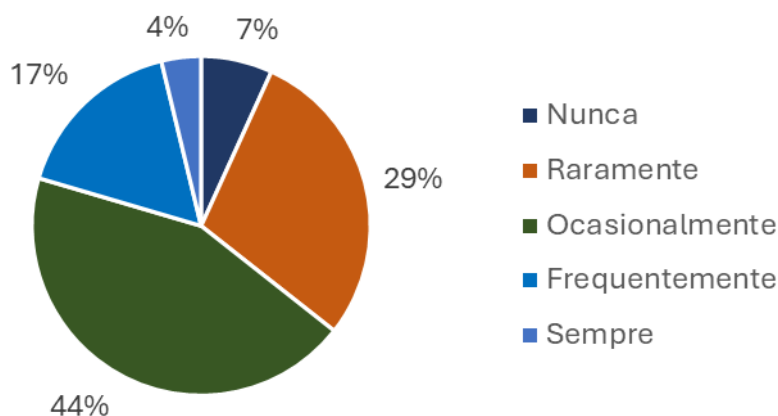


Gráfico 23: Condições para a promoção da saúde e bem-estar dos trabalhadores

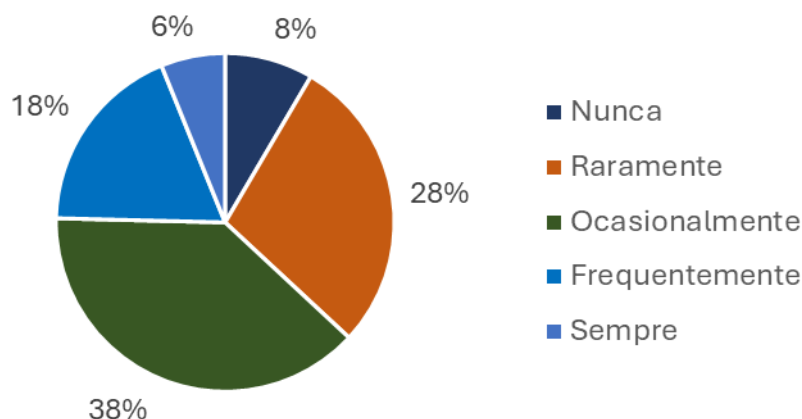


Gráfico 24: Iniciativa voltadas para saúde física e mental dos servidores

Quando o questionamento envolve o acesso ao apoio adequado diante de questões de saúde relacionadas ao trabalho (Gráfico 25), os dados apontam que 28% dos servidores recebem suporte apenas ocasionalmente, 21% raramente percebem esse atendimento, e 17% encontram apoio com frequência. Esses números reforçam a necessidade de aprimoramento nas políticas institucionais voltadas à saúde dos servidores da UFSB.

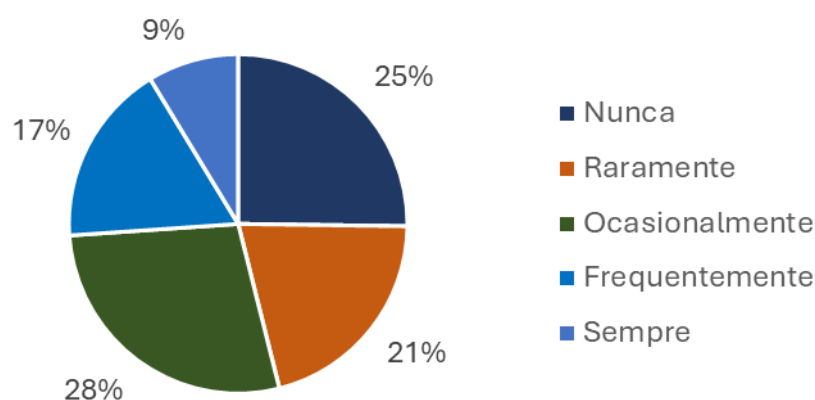


Gráfico 25: Acesso a apoio a questões de saúde relacionadas ao trabalho

4.9. Horário de Trabalho

A percepção dos servidores sobre a flexibilidade de horário na UFSB indica uma avaliação majoritariamente positiva. De acordo com o Gráfico 26, 42% dos respondentes afirmam que frequentemente há flexibilidade, enquanto 41% consideram que a instituição sempre oferece essa possibilidade. Já 12% percebem essa flexibilidade apenas ocasionalmente, e apenas 3% acreditam que ela raramente ou nunca ocorre.

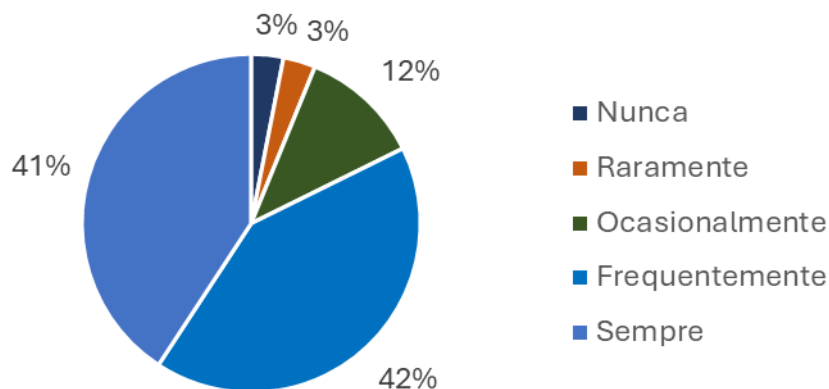


Gráfico 26: Flexibilidade para atender às necessidades pessoais e profissionais.

Em relação ao respeito aos horários estabelecidos e à pontualidade entre os colegas de trabalho, a maioria dos servidores (51%) afirma que os colegas frequentemente mantêm a pontualidade, enquanto 28% consideram que os colegas são sempre pontuais. Apenas 3% relataram que raramente ou nunca há cumprimento dos horários (Gráfico 27).

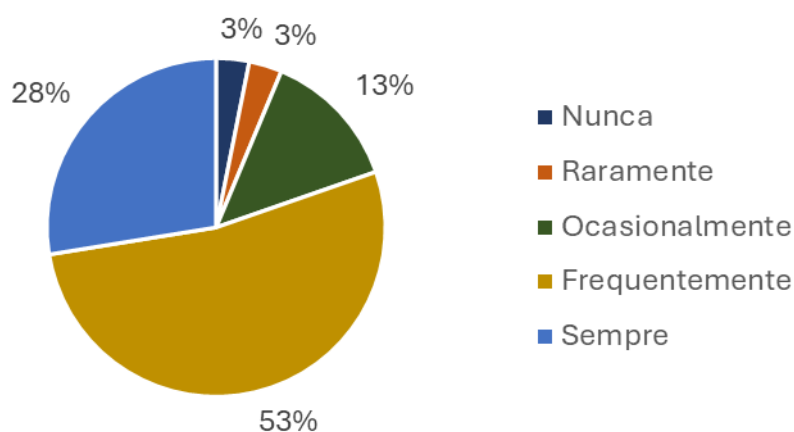


Gráfico 27: Pontualidade e respeito aos horários estabelecidos.

Já sobre a clareza das políticas da UFSB em relação ao controle da jornada de trabalho (Gráfico 28), 45% dos servidores afirmaram compreender as diretrizes institucionais, enquanto 39% consideram que as regras não são claras. Além disso, 16% dos respondentes não souberam ou não quiseram responder à questão, indicando possíveis lacunas na comunicação dessas normativas.

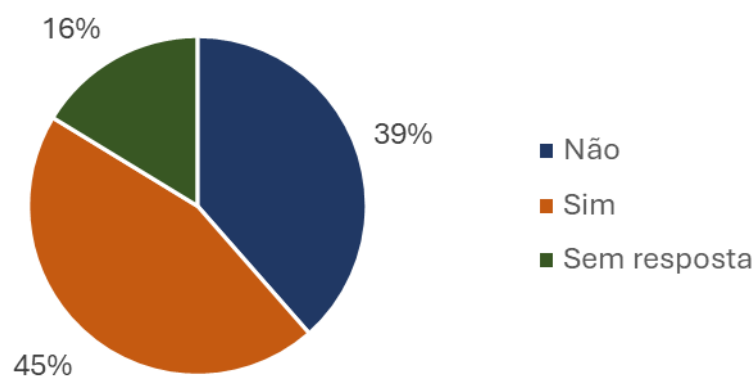


Gráfico 28: Clareza e compreensão das políticas de controle da jornada de trabalho na UFSB

4.10. Teletrabalho

Os dados indicam que a maioria dos servidores considera a política de teletrabalho na UFSB bem estruturada. De acordo com o Gráfico 29, 58% dos entrevistados percebem a política como clara e bem definida, enquanto 24% discordam dessa afirmação. Além disso, 16% não souberam avaliar, e o restante optou por não responder.

Quando questionados sobre a viabilidade do teletrabalho para conciliar trabalho e vida pessoal (Gráfico 30), a aceitação é ampla: 92% dos servidores afirmaram que o modelo é uma opção viável, enquanto apenas 3% discordam. O restante não soube responder ou preferiu não opinar.

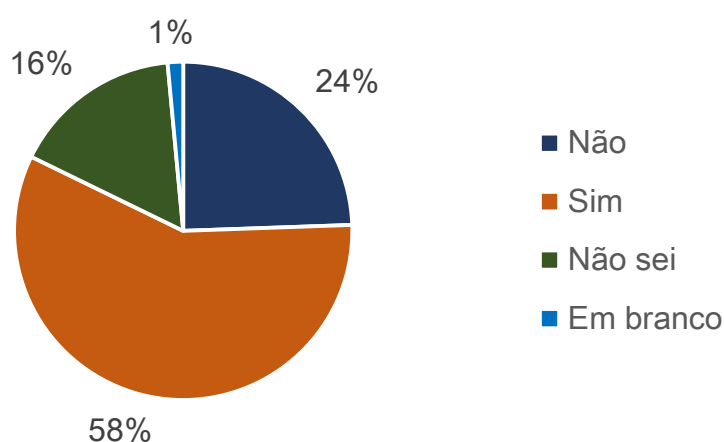


Gráfico 29: Clareza e definição da política de teletrabalho na UFSB

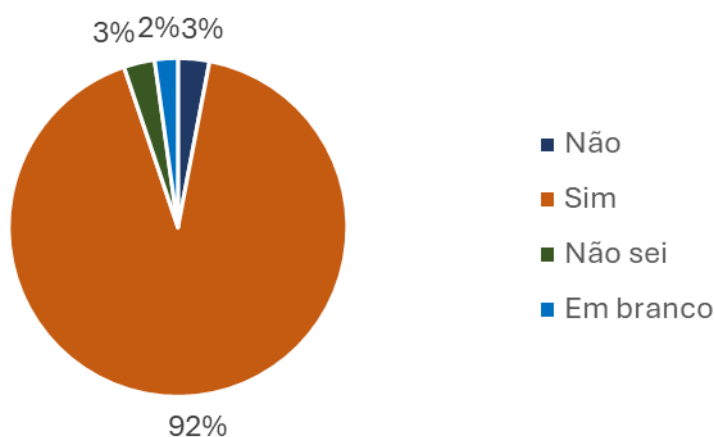


Gráfico 30: Viabilidade do teletrabalho para conciliar a trabalho e vida pessoal.

Já em relação à implementação do teletrabalho na UFSB de forma justa e equitativa (Gráfico 31), os resultados apontam opiniões divididas. 33% dos servidores consideram que

a implementação ocorre de maneira justa, enquanto 31% acreditam que não. Além disso, 34% não souberam opinar, e 1% deixou a questão em branco.

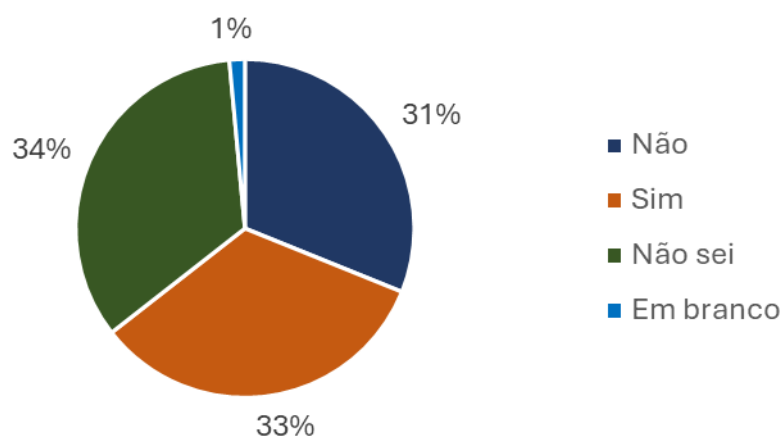


Gráfico 31: Implementação justa e equitativa do teletrabalho entre servidores

4.11. Política de Desenvolvimento do Servidor

A percepção dos servidores sobre a política de desenvolvimento profissional da UFSB revela um nível significativo de insatisfação. De acordo com o Gráfico 32, 40% dos entrevistados declararam estar insatisfeitos com essa política, enquanto 37% demonstraram satisfação. Além disso, 16% afirmaram estar muito insatisfeitos, e apenas 8% se disseram muito satisfeitos. Ao somar os percentuais de insatisfação (insatisfeitos e muito insatisfeitos), fica evidente que a maioria dos servidores não vê a política de desenvolvimento como plenamente eficaz.

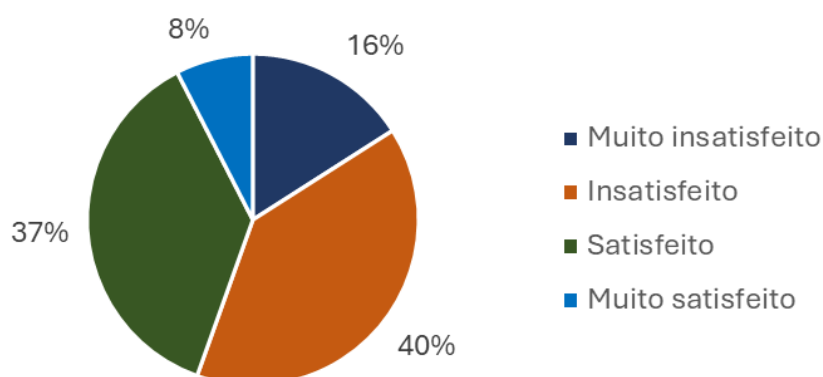


Gráfico 32: Clareza da política de desenvolvimento do servidor

Esse cenário também se reflete na avaliação das ações de capacitação contínua promovidas pela UFSB (Gráfico 33). 40% dos servidores afirmaram estar satisfeitos com essas iniciativas, enquanto 37% declararam insatisfação, 17% disseram estar muito insatisfeitos, e apenas 6% demonstraram muita satisfação. Os dados reforçam a análise do gráfico anterior, indicando uma percepção predominantemente negativa sobre as oportunidades de qualificação.

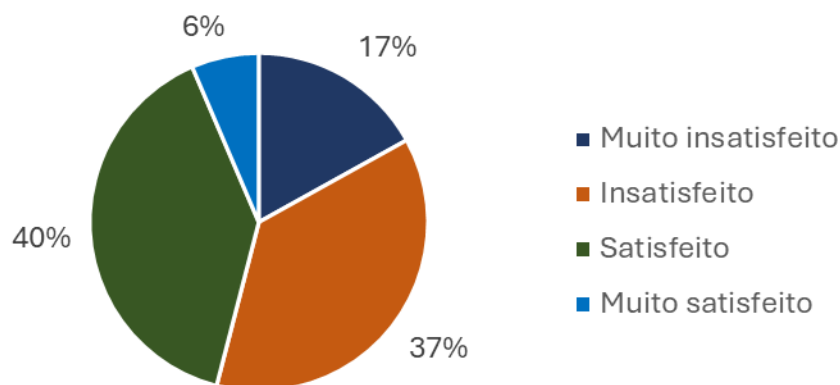


Gráfico 33: Ações de capacitação contínua promovidas pela UFSB

Por fim, ao serem questionados sobre a contribuição da política de desenvolvimento do servidor para a melhoria de sua atuação profissional (Gráfico 34), os percentuais mantêm a mesma tendência. 40% dos servidores se declararam satisfeitos, 36% afirmaram estar insatisfeitos, 16% muito insatisfeitos, e 8% muito satisfeitos. Esses resultados reforçam a necessidade de aprimoramento nas estratégias institucionais voltadas ao crescimento profissional dos servidores.

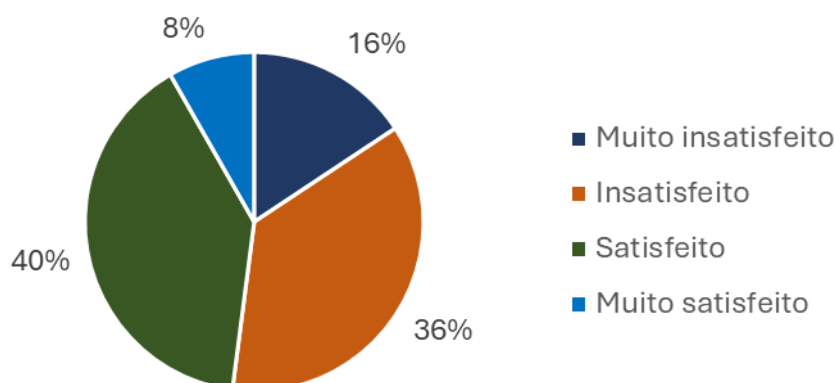


Gráfico 34: Contribuição da política de desenvolvimento do servidor para a melhoria da atuação profissional

4.12. Treinamento e Capacitação

A percepção dos servidores sobre a disponibilização equitativa das oportunidades de capacitação na UFSB apresenta variações significativas. De acordo com o Gráfico 35, 31% dos entrevistados afirmam que as capacitações são distribuídas frequentemente de forma equitativa, enquanto 24% consideram que isso ocorre apenas ocasionalmente. Já 18% acreditam que essas oportunidades são raramente equitativas, 14% avaliam que sempre são distribuídas de maneira justa, e 12% discordam totalmente, afirmando que não há equidade na oferta.

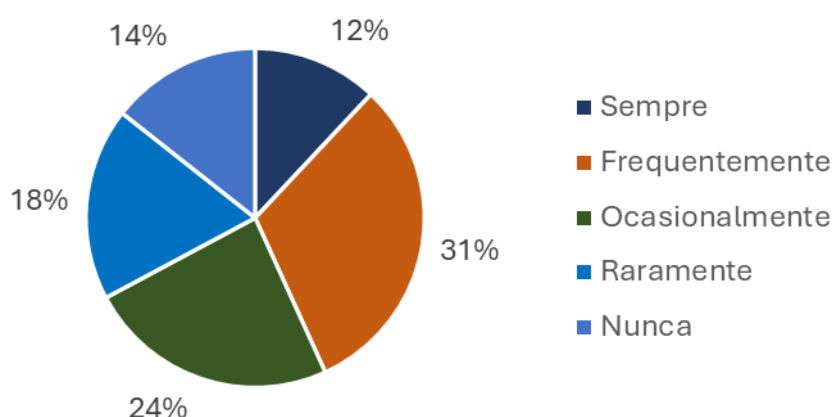


Gráfico 35: Disponibilidade equitativa de capacitação para os servidores

No que se refere à contribuição das capacitações promovidas pela UFSB para a melhoria do trabalho ou estudos dos servidores (Gráfico 36), 33% afirmam que essas ações ocasionalmente impactam positivamente suas atividades, enquanto 28% percebem uma contribuição frequente. Já 20% avaliam que as capacitações raramente têm impacto significativo, 15% acreditam que nunca contribuem, e apenas 3% afirmam que sempre agregam valor ao seu desempenho profissional ou acadêmico.

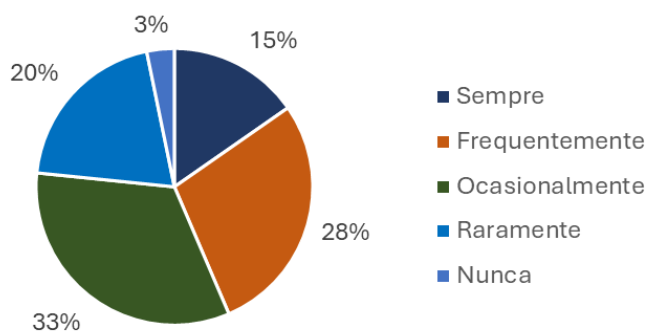


Gráfico 36: Contribuição das capacitações para melhoria do trabalho ou estudo

Por fim, a transparência na destinação dos recursos para capacitação dos servidores foi um ponto crítico identificado na pesquisa (Gráfico 37). 35% dos respondentes afirmam que nunca há transparência sobre esses gastos, enquanto 22% consideram que a transparência ocorre raramente. Outros 17% acreditam que há frequente transparência, 15% afirmam que sempre há transparência, e 12% apontam que isso ocorre ocasionalmente. Esses dados reforçam a necessidade de maior clareza e publicidade no uso dos recursos destinados às ações de capacitação na UFSB.

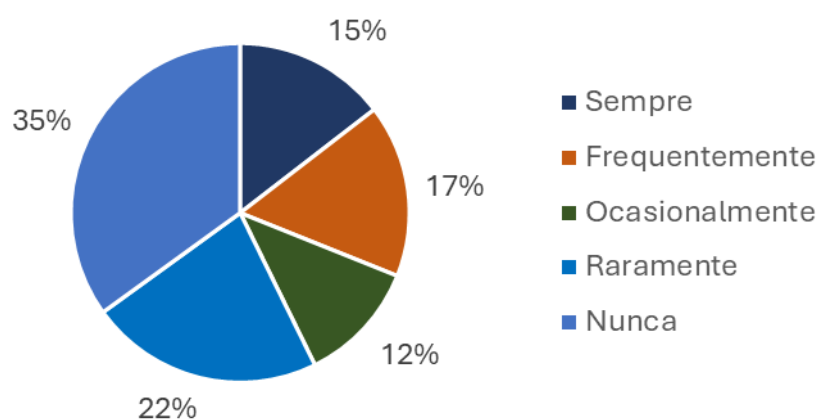


Gráfico 37: Transparência nos gastos dos recursos destinados à capacitação dos servidores

4.13. Planejamento setorial (unidade) e organizacional

A pesquisa revelou que grande parte dos servidores tem pouca familiaridade com o planejamento setorial e organizacional da UFSB. De acordo com o Gráfico 38, 51% dos entrevistados afirmaram não ter conhecimento sobre esse planejamento, enquanto 28% disseram que sim. Além disso, 14% não souberam informar e 7% não responderam.

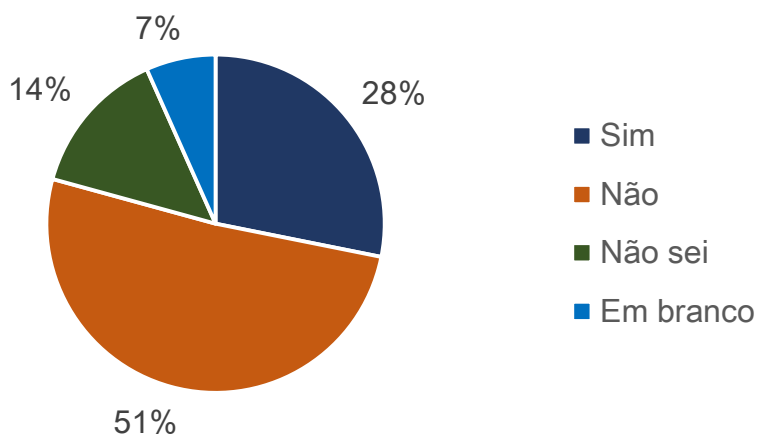


Gráfico 38: Conhecimento sobre planejamento setorial e organizacional da UFSB

Quando questionados sobre a clareza na comunicação do planejamento setorial dentro de suas unidades (Gráfico 39), 44% dos servidores concordaram que as informações são bem transmitidas, enquanto 36% consideram que não há essa transparência. Já 13% não souberam opinar, e 7% não responderam à questão.

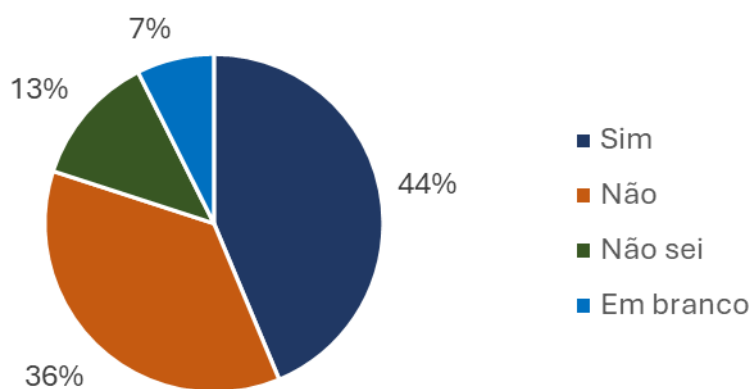


Gráfico 39: Clareza na comunicação do planejamento setorial da unidade

Por fim, ao avaliar a eficácia do planejamento organizacional da UFSB na implementação de metas e objetivos institucionais (Gráfico 40), os servidores

demonstraram percepções divididas. 39% dos entrevistados acreditam que o planejamento não é eficaz, enquanto o mesmo percentual (39%) declarou não saber avaliar. Apenas 13% consideram que a implementação das metas ocorre de forma satisfatória, e 8% deixaram a questão em branco.

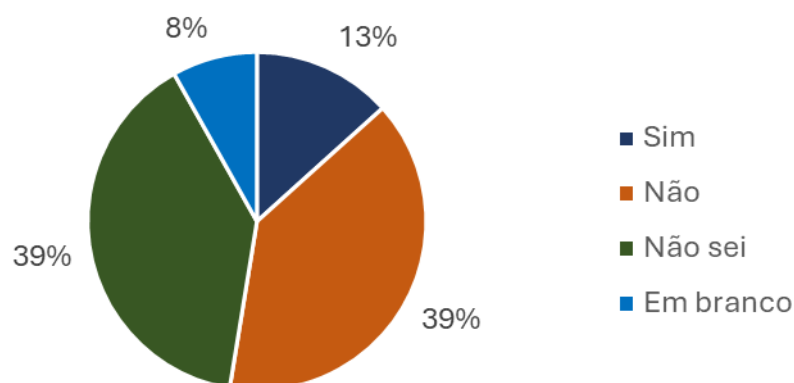


Gráfico 40: Eficácia do planejamento organizacional da UFSB na implementação das metas e objetivos institucionais.

Os dados evidenciam fragilidades no processo de planejamento da UFSB, indicando a necessidade de maior clareza na comunicação e alinhamento estratégico para tornar as ações institucionais mais eficazes e assertivas.

4.14. Ambiente de Trabalho

Ao serem questionados sobre a percepção do ambiente de trabalho na UFSB em termos de saúde e colaboração (Gráfico 41), 45% dos servidores declararam estar satisfeitos, 29% insatisfeitos, 17% muito satisfeitos e 8% muito insatisfeitos.

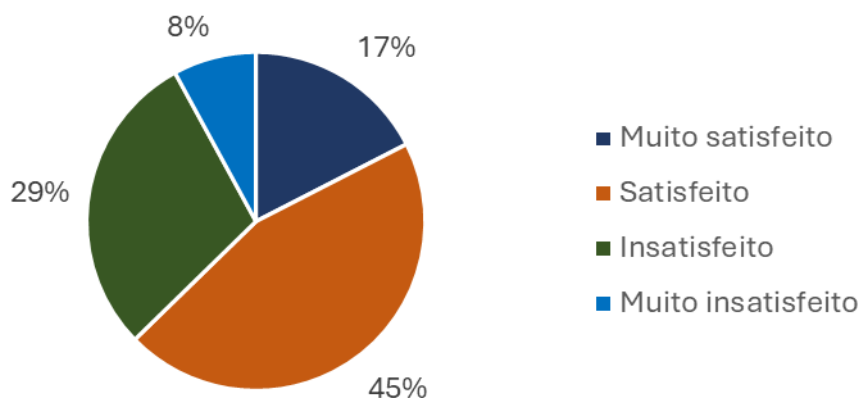


Gráfico 41: Avaliação do ambiente de trabalho em termos de saúde e colaboração

Na avaliação sobre o respeito entre colegas de trabalho (Gráfico 42), a maioria demonstrou uma percepção positiva: 63% afirmaram estar satisfeitos, 25% muito satisfeitos, 12% insatisfeitos e 1% muito insatisfeitos, evidenciando um ambiente de cordialidade e respeito.

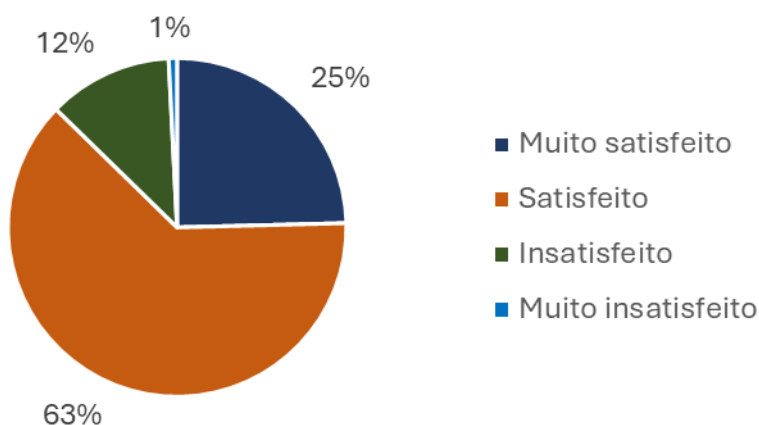


Gráfico 42: Avaliação do respeito entre colegas.

Quanto ao impacto do ambiente físico e social da UFSB na produtividade (Gráfico 43), 52% dos servidores relataram estar satisfeitos, 26% insatisfeitos, 13% muito satisfeitos e 8% muito insatisfeitos.

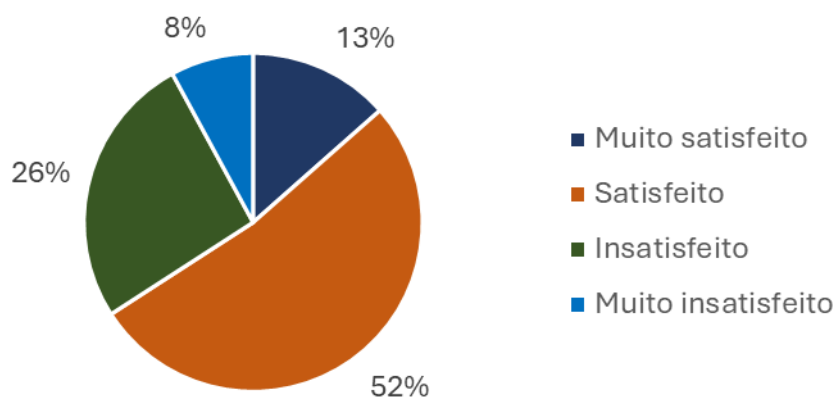


Gráfico 43: Impacto do ambiente físico e social na produtividade.

No entanto, ao avaliar as ações promovidas pela UFSB para melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, como eventos e dinâmicas (Gráfico 44), a percepção foi predominantemente negativa: 41% dos servidores se declararam insatisfeitos, 33% satisfeitos, 17% muito insatisfeitos e apenas 8% muito satisfeitos.

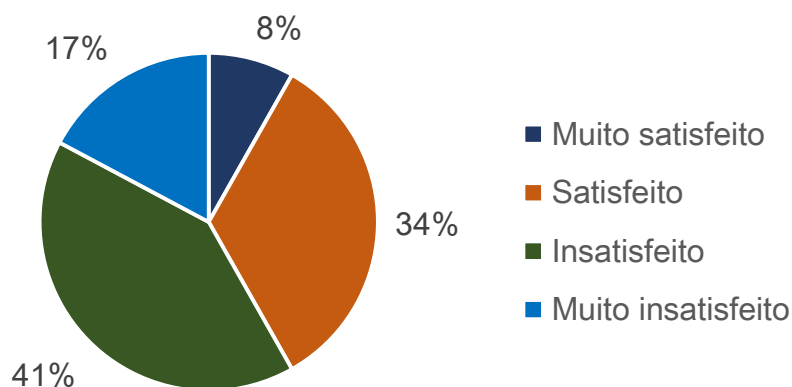


Gráfico 44: Avaliação das atividades promovidas pela UFSB para melhorar o ambiente de trabalho.

Observa-se que a percepção sobre respeito e colaboração entre os colegas é bastante positiva, indicando um ambiente de trabalho colaborativo. Da mesma forma, o ambiente físico e social é bem avaliado. No entanto, a insatisfação com as iniciativas institucionais voltadas à melhoria da qualidade do ambiente de trabalho demonstra a necessidade de ações concretas para reverter essa percepção.

4.15. Assédio e Discriminação na UFSB

A análise dos dados sobre assédio e discriminação na UFSB (Gráfico 45) revela um cenário preocupante em relação à percepção institucional sobre o enfrentamento dessas questões.

Os resultados indicam que 44% dos respondentes já presenciaram ou foram vítimas de assédio ou discriminação, um percentual significativo que aponta para a necessidade de medidas mais rigorosas de prevenção e combate.

Embora 42% dos entrevistados reconheçam a existência de canais de denúncia, 34% desconhecem sua eficácia, o que sugere um déficit na comunicação institucional sobre esses mecanismos. Esse problema se reflete no fato de que 56% dos servidores acreditam que a universidade não adota medidas adequadas de prevenção, reforçando a percepção de ineficiência das ações institucionais.

Quanto à segurança para denunciar, 49% dos respondentes afirmam não se sentir seguros para relatar casos, o que pode estar relacionado ao medo de retaliação ou à falta de confiança nos mecanismos de proteção. Além disso, 50% dos servidores não percebem a existência de políticas claras e eficazes de combate ao assédio e à discriminação, evidenciando a necessidade de aprimoramento das normativas e processos institucionais.

A correlação entre a insegurança para denunciar e a avaliação negativa das medidas institucionais sugere que a falta de transparência e efetividade na condução desses casos pode estar comprometendo a confiança da comunidade acadêmica.

Relatório da Avaliação de Cultura e Clima Organizacional da UFSB

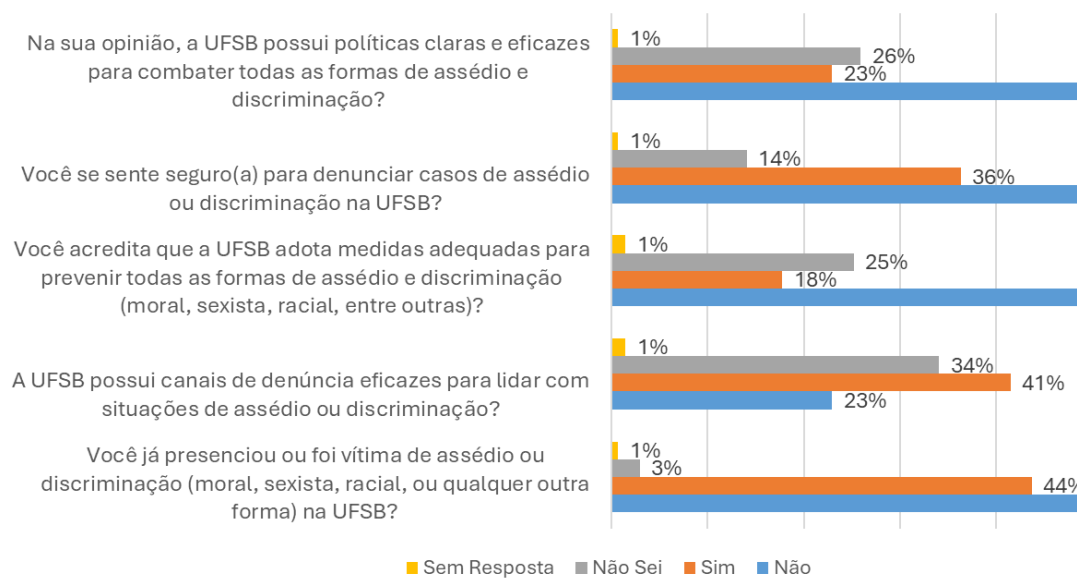


Gráfico 45: Percepção dos servidores em relação às políticas institucionais de combate a assédio e discriminação.

4.16. Relacionamento Interpessoal

A análise dos dados sobre relacionamento interpessoal na UFSB (Gráfico 46) revela tanto aspectos positivos quanto desafios a serem enfrentados no ambiente institucional.

Os resultados indicam que 47% dos servidores percebem o ambiente de trabalho como harmonioso, enquanto 34% discordam dessa afirmação, sugerindo a existência de possíveis conflitos ou dificuldades de integração. Além disso, 67% dos respondentes acreditam que a universidade não promove atividades suficientes para a integração entre diferentes áreas, o que pode estar impactando negativamente a percepção geral do clima organizacional. Por outro lado, 57% dos participantes identificam uma cultura de colaboração e apoio dentro da instituição, enquanto 28% não percebem esse aspecto, indicando que há espaço para melhorias no fortalecimento da cooperação entre equipes. Já no que diz respeito ao relacionamento entre técnicos-administrativos, 63% dos servidores avaliam essa relação de forma positiva, contrastando com 19% que a consideram negativa. Isso demonstra que, dentro dos grupos específicos, as interações tendem a ser mais sólidas, enquanto as relações entre setores distintos podem ser mais frágeis. O cruzamento dos dados sugere que, embora existam boas interações dentro dos setores, a falta de iniciativas institucionais para integração geral pode estar fragmentando as relações entre diferentes áreas. Para melhorar esse cenário, recomenda-se a implementação de eventos e programas regulares de interação, como encontros intersetoriais e dinâmicas de equipe, além do incentivo a uma cultura de colaboração, por meio do reconhecimento e valorização de práticas cooperativas.

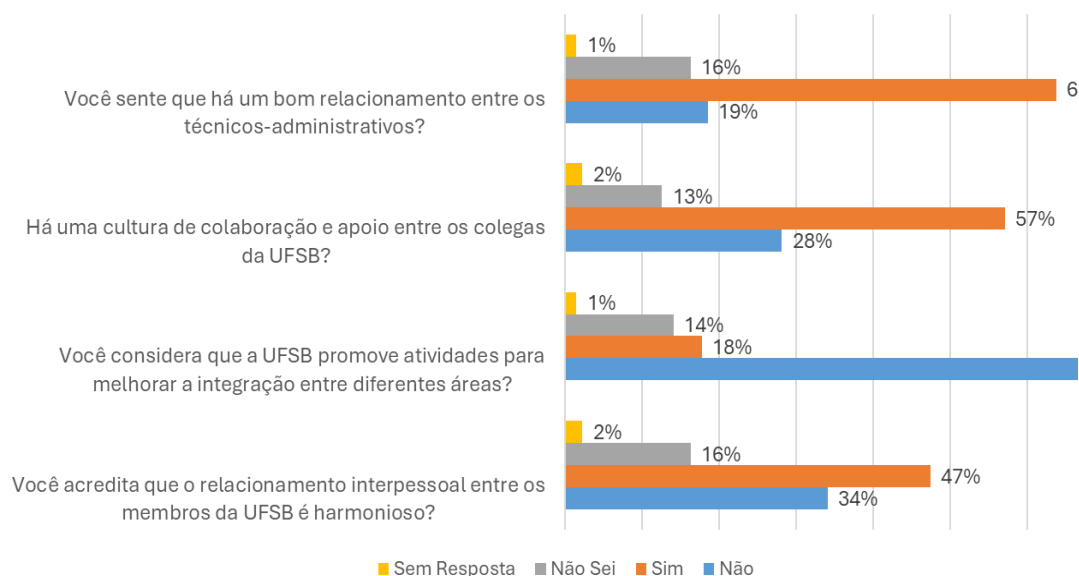


Gráfico 46: Percepção sobre as relações interpessoais na UFSB

4.17. Divisão de Tarefas

A análise dos dados sobre a divisão de tarefas na UFSB (Gráfico 47) indica uma percepção moderadamente positiva, porém com desafios relacionados à equidade e eficiência no desempenho das atividades.

Os resultados apontam que 54% dos servidores consideram a distribuição de tarefas equilibrada, enquanto 36% discordam dessa afirmação, sugerindo que há sobrecarga ou desigualdade na divisão das responsabilidades entre os membros das equipes.

Um aspecto positivo identificado na pesquisa é que 89% dos respondentes afirmam ter clareza sobre suas responsabilidades, indicando uma comunicação eficiente em relação às atribuições individuais. No entanto, quando questionados sobre a eficiência da divisão de tarefas, apenas 61% consideram que a distribuição é adequada, enquanto 30% percebem deficiências nesse aspecto, o que pode impactar negativamente a produtividade e o desempenho organizacional.

A correlação entre a clareza das funções e a percepção negativa sobre a divisão de tarefas sugere que o problema pode estar menos na compreensão das atribuições e mais na execução desigual das atividades. Para aprimorar esse cenário, recomenda-se a adoção de metodologias de gestão de tarefas mais transparentes, como o monitoramento da carga de trabalho e rodízios de funções quando aplicável. Além disso, é essencial estabelecer espaços periódicos de diálogo para promover um ajuste mais equitativo das responsabilidades entre os membros da equipe.

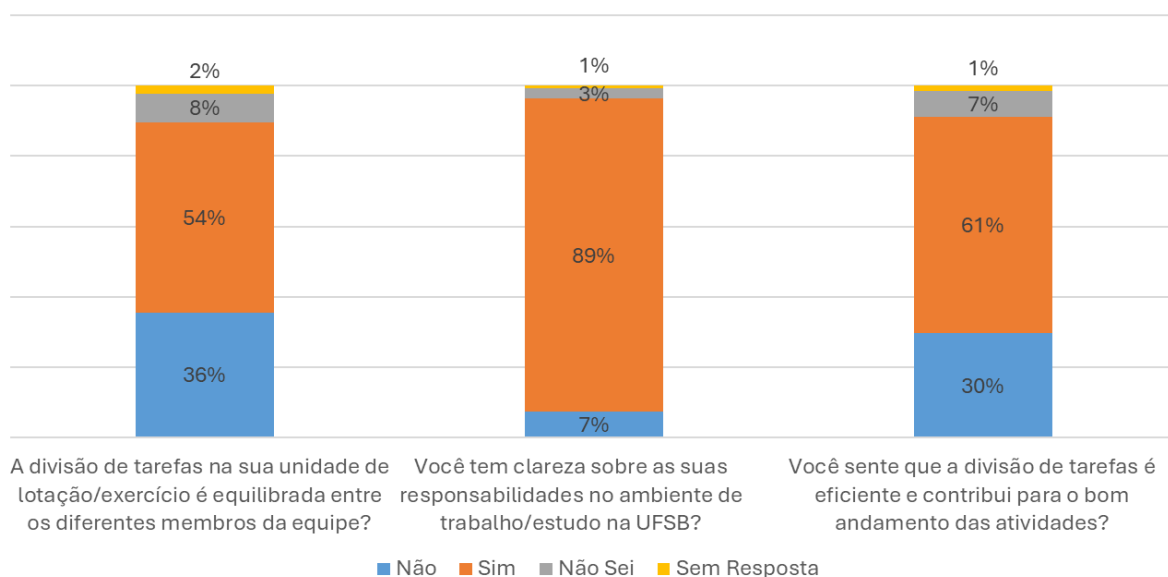


Gráfico 47: Percepção sobre a divisão de tarefas

4.18. Distribuição de servidores

A análise dos dados sobre a distribuição de servidores na UFSB (Gráfico 48) revela uma percepção predominantemente negativa em relação à alocação de pessoal e funções nas unidades.

No primeiro quesito, apenas 11% dos respondentes consideram que a distribuição de servidores entre as unidades é justa e equilibrada, enquanto 70% discordam dessa afirmação. Esse resultado sugere um cenário de sobrecarga em alguns setores e deficiência de pessoal em outros, comprometendo a eficiência operacional. Além disso, a pesquisa aponta dificuldades na definição clara de funções dentro das unidades. De acordo com o segundo quesito, 39% dos servidores afirmam que não há clareza na divisão de funções, enquanto apenas 36% percebem essa organização de maneira satisfatória. Essa indefinição pode gerar redundâncias de trabalho ou lacunas operacionais, afetando o desempenho das equipes. Outro dado preocupante é que 58% dos entrevistados acreditam que a distribuição de servidores não leva em consideração suas habilidades individuais, evidenciando falhas na alocação estratégica de talentos.

A correlação entre a percepção de distribuição desigual e a falta de clareza funcional sugere um problema estrutural na gestão de pessoal, que pode afetar diretamente a eficiência administrativa da instituição. Para mitigar esses desafios, recomenda-se a revisão criteriosa da distribuição de servidores, considerando as demandas reais de trabalho e a adoção de critérios técnicos para realocação de pessoal, priorizando as competências individuais e as necessidades institucionais.

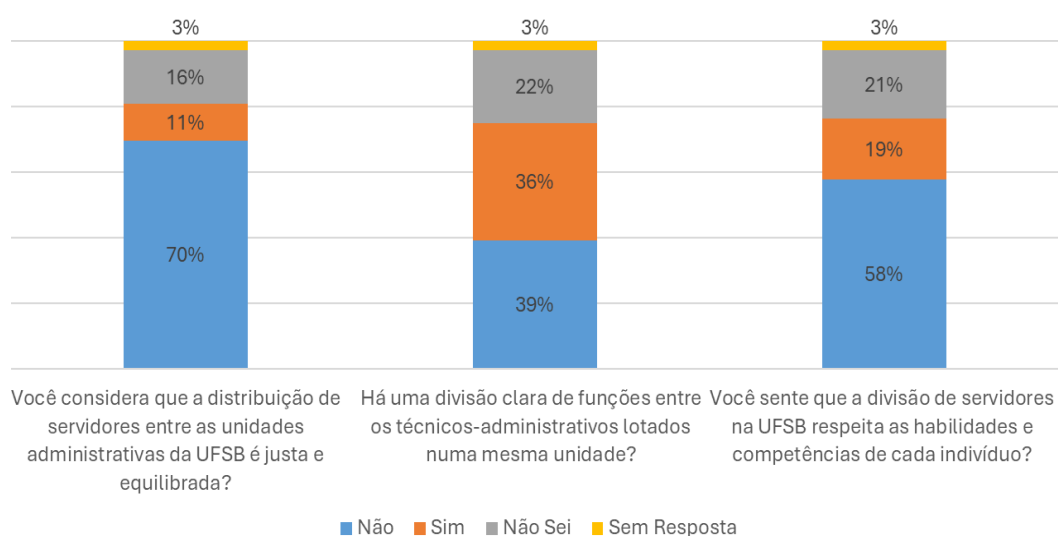


Gráfico 48: Percepção sobre a distribuição de servidores.

4.19. Infraestrutura Física

A avaliação da infraestrutura física na UFSB (Gráfico 49) revela uma percepção mista, com aspectos positivos e desafios estruturais a serem enfrentados.

No primeiro quesito, 58% dos servidores consideram que as instalações são adequadas, enquanto 38% discordam, indicando que, embora a infraestrutura atenda a muitos, há setores com necessidades não supridas.

A maior insatisfação identificada na pesquisa está relacionada aos espaços de descanso e alimentação. De acordo com o segundo quesito, 64% dos respondentes os avaliam como inadequados, o que pode impactar o bem-estar e a produtividade dos servidores.

A percepção sobre a manutenção das instalações está mais equilibrada: 53% dos entrevistados consideram o serviço adequado, enquanto 33% discordam, sugerindo falhas pontuais ou desigualdade na manutenção entre unidades.

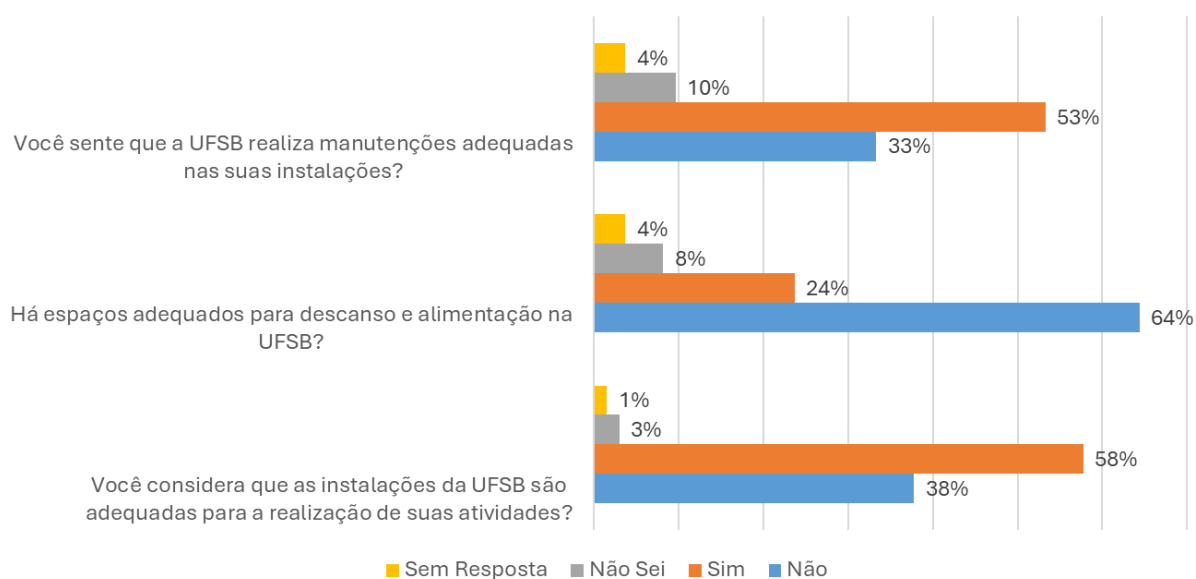


Gráfico 49: Percepção sobre a infraestrutura das edificações

Já na satisfação geral com o ambiente de trabalho (Gráfico 50), 73% dos servidores afirmam estar satisfeitos ou muito satisfeitos, enquanto 25% expressam insatisfação. Esses dados sugerem que, apesar das limitações estruturais, outros fatores contribuem positivamente para o clima organizacional.

A correlação entre a baixa avaliação dos espaços de descanso e alimentação e a satisfação geral indica que melhorias nesses aspectos podem elevar significativamente a percepção do ambiente de trabalho. Para isso, recomenda-se investimentos na

reestruturação dos espaços comuns, ampliação dos serviços de manutenção e a realização de um mapeamento contínuo das necessidades específicas de cada unidade.

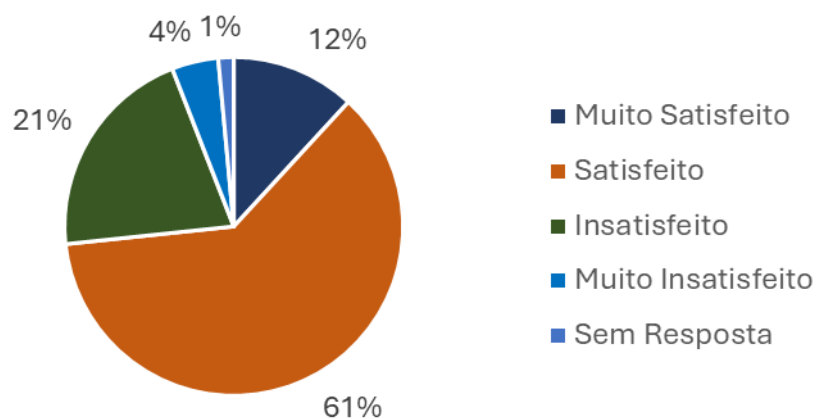


Gráfico 50: De maneira geral, como você avalia a sua satisfação com o ambiente de trabalho na UFSB

4.20. Gestão Democrática e Participativa

A análise sobre gestão democrática e participativa na UFSB (Gráfico 51) revela pouca transparência e um envolvimento limitado da comunidade acadêmica nas decisões institucionais.

No primeiro quesito, apenas 21% dos servidores afirmam que a universidade frequentemente ou sempre realiza consultas públicas antes de tomar decisões, enquanto 47% consideram que esse processo ocorre raramente ou nunca. Esse dado evidencia um déficit na participação coletiva, indicando que as decisões institucionais nem sempre refletem um debate amplo com a comunidade acadêmica.

A percepção sobre a acessibilidade dos gestores para ouvir sugestões dos servidores segue a mesma tendência. Apenas 25% dos respondentes afirmam que os gestores estão frequentemente abertos ao diálogo, enquanto 43% consideram que essa postura é rara ou inexistente. Essa limitação pode contribuir para um distanciamento entre a administração e o corpo técnico, dificultando o alinhamento entre as necessidades institucionais e as expectativas dos servidores.

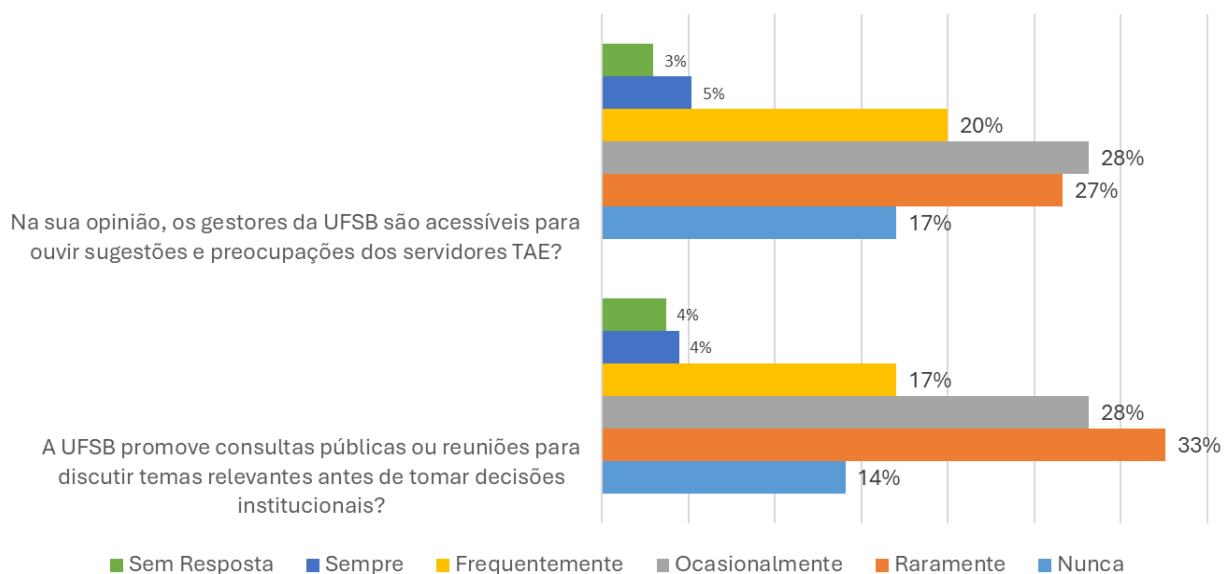


Gráfico 51: Percepção sobre a eficiência da gestão participativa.

Já no terceiro quesito (Gráfico 52), a comunicação sobre decisões institucionais também foi avaliada de forma negativa. 59% dos servidores afirmam que as informações não são claras ou acessíveis, reforçando a percepção de falta de transparência na gestão.

A combinação desses fatores sugere uma estrutura de gestão pouco inclusiva, onde as decisões são tomadas sem ampla participação e a comunicação posterior não supre essa lacuna. Para aprimorar esse cenário, recomenda-se a criação de mecanismos regulares de consulta, como fóruns participativos e reuniões abertas, além da implementação de canais mais efetivos de divulgação das decisões institucionais, garantindo maior transparência e engajamento da comunidade acadêmica.

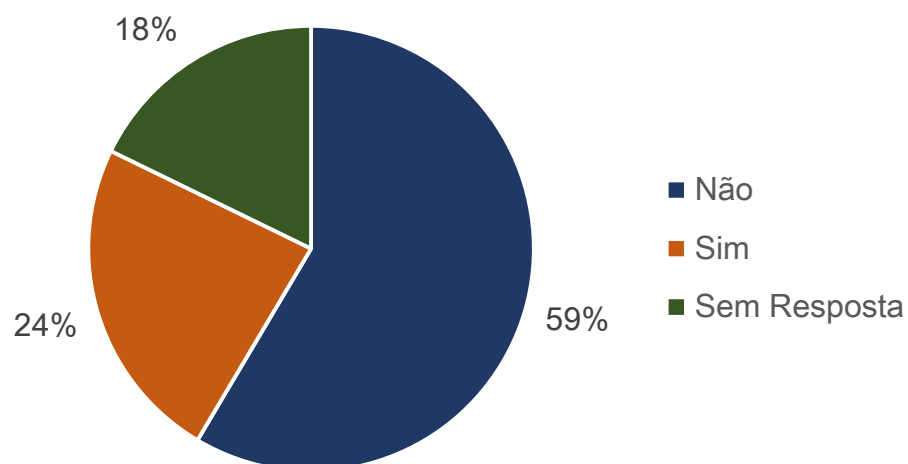


Gráfico 52: Percepção se a comunicação e decisões tomadas pelos conselhos e demais órgãos colegiados da UFSB são claras e acessíveis aos servidores

4.21. Transparência Orçamentária

A análise sobre a transparência orçamentária na UFSB (Gráfico 53) revela uma percepção predominantemente negativa em relação à clareza e participação na gestão financeira da instituição.

No primeiro quesito, apenas 24% dos servidores consideram que as informações sobre o orçamento são divulgadas de maneira clara, enquanto 47% discordam dessa afirmação. Esse dado sugere dificuldades no acesso ou na compreensão das informações orçamentárias, o que compromete a transparência institucional. A situação se agrava quando analisada a participação dos servidores técnico-administrativos nas decisões orçamentárias. Apenas 9% dos respondentes afirmam que essa possibilidade existe, enquanto 59% negam qualquer envolvimento do corpo técnico nessas deliberações. Esses números indicam um processo centralizado e com pouca abertura para contribuições dos servidores, o que pode gerar descontentamento e sensação de distanciamento na gestão dos recursos. Outro ponto crítico é a falta de clareza nos critérios de distribuição orçamentária.

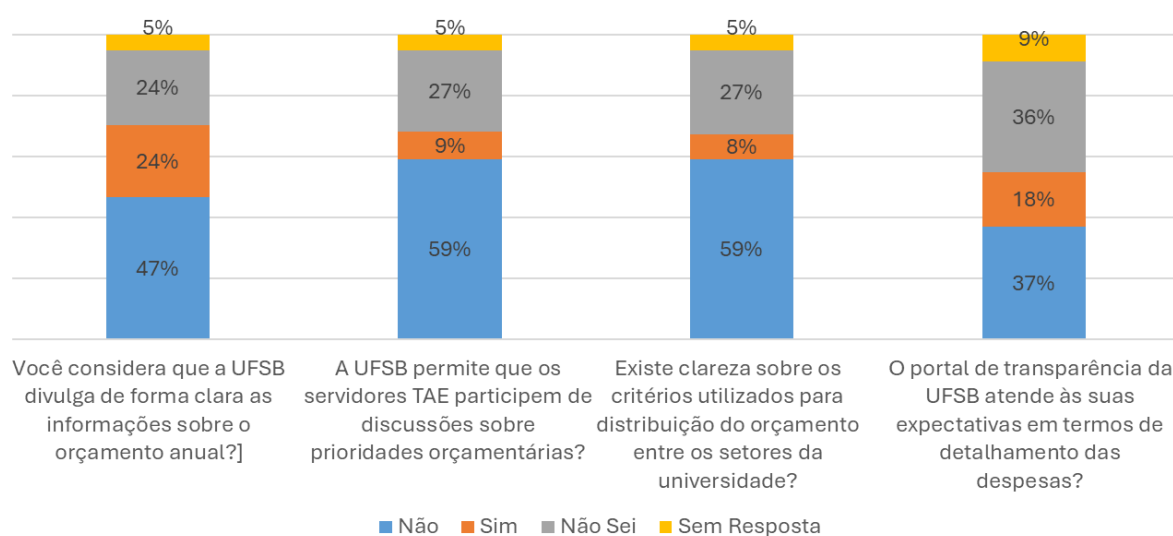


Gráfico 53: Percepção sobre transparência orçamentária

Apenas 9% dos entrevistados percebem transparência nesse aspecto, reforçando a percepção de baixa previsibilidade na alocação de recursos e dificuldade em compreender como são feitas as decisões financeiras dentro da instituição. Por fim, a avaliação do portal de transparência da UFSB também aponta fragilidades. Somente 18% dos servidores consideram que a ferramenta atende às expectativas, enquanto 37% a avaliam como insatisfatória e 36% afirmam não saber avaliá-la, possivelmente devido a dificuldades de navegação ou acesso às informações. Diante desse cenário, recomenda-se ampliar a

divulgação das informações sobre orçamento, simplificar o acesso e a usabilidade do portal de transparência e criar espaços institucionais para o debate orçamentário, permitindo maior envolvimento dos servidores no planejamento financeiro da universidade e fortalecendo a governança participativa.

5. Desempenho Avaliação subjetiva da cultura e clima organizacional na UFSB

Após a aferição objetiva das percepções dos servidores a respeito da cultura e clima organizacional na UFSB, foi disponibilizado formulário aberto para avaliação subjetiva das unidades administrativas da universidade.

Este formulário visou captar percepções qualitativas através das manifestações voluntárias dos servidores sobre cada unidade administrativa, possibilitando um aprofundando à análise diagnóstica dos dados quantitativos, oferecendo insights sobre as nuances não capturadas pelos gráficos e percentuais gerais compilados no item anterior. Essa abordagem permite identificar rapidamente pontos a serem ponderados na interpretação dos números, bem como subsidiar ações estratégicas e orientar demandas específicas afeitas à cultura e clima da organização.

Coordenação de Campus CJA:

- Gestão eficaz dos recursos, apesar das limitações orçamentárias.
- Sobrecarga de trabalho devido ao quadro reduzido de servidores.
- Dificuldades de acesso e permanência no campus devido às condições precárias de transporte e infraestrutura.
 - Falta de cobertura na guarita da Ceplac para aguardar o transporte interno, expondo usuários ao sol, chuva e riscos com animais peçonhentos.
 - O trecho sem pavimentação causa prejuízos a veículos e onera financeiramente servidores e prestadores de serviços.
 - Necessidade de maior autonomia orçamentária e ampliação do quadro de TAEs para atendimento das demandas.
 - Falta de clareza sobre as funções administrativas da Comissão Gestora de Campus, especialmente dos decanatos.
 - Dualidade em gestão, com necessidade de responder simultaneamente à Chefia Imediata, Coordenação do Campus e Pró-Reitorias.

Coordenação de Campus – CSC:

- Falta de critérios claros para concessão de afastamentos, resultando em inconsistências.
 - Presença constante de animais peçonhentos sem plano de contingência adequado.
 - Necessidade de políticas de acessibilidade e cursos de inclusão para atender estudantes com deficiência e neurodivergentes.

- Falta de políticas de ergonomia e saúde mental para servidores.
- Comunicação ineficiente sobre decisões da Comissão Gestora de Campus.
- Falta de articulação entre Pró-Reitorias e campi desde a concepção até a execução das políticas institucionais.
- Sensação de ausência da Reitoria no Campus e falta de suporte efetivo à gestão local.

Coordenação de Campus – CPF:

- Coordenações de Campi deveriam ser diretorias, dada a complexidade de suas funções.
- Melhor estruturação e gestão do processo de heteroidentificação, considerando sua relevância para as seleções.

Gabinete da Reitoria:

- O setor opera de maneira improvisada, com a distribuição inadequada de tarefas, resultando em sobrecarga para alguns servidores e escassez de atividades para outros.
- A atribuição de funções de FG ou CD não considera os critérios necessários para o desempenho adequado dessas funções, gerando a percepção de favorecimento.
- Falta de bebedouro adequado no terceiro andar, sendo necessário limpar a água por várias horas até que se torne apta para consumo.
- O elevador está constantemente interditado, comprometendo a acessibilidade.
- Necessidade de reestruturação das unidades para promover eficácia, eficiência e efetividade por meio de criação, cisão e incorporação.
- A prática de servidores pagarem pelo café é questionável, considerando os recursos financeiros disponíveis na universidade.
- A gestão administrativa é deficiente e caracteriza-se pelo uso inadequado de recursos financeiros, sem planejamento, violando os princípios de impessoalidade e moralidade.
- O CONSUNI carece de democracia, com gestão majoritária e pouca abertura para divergências.
- Os Pró-Reitores não deveriam ter direito a voto, pois já são representados pela reitoria.
- A UFSB não possui um projeto educacional estruturado, priorizando um gerencialismo político eleitoreiro e protocolar.
- O Gabinete da Reitoria poderia atuar de forma mais ativa na intermediação entre as unidades, garantindo uma comunicação mais fluida entre formuladores de políticas e seus implementadores.

- A comunicação institucional entre o Gabinete da Reitoria e as Pró-Reitorias é inexistente, resultando em falhas na articulação e implementação de políticas.
- A Reitoria deveria cobrar maior articulação entre as Pró-Reitorias, visto que a falta de coordenação impacta negativamente as atividades administrativas dos Campi.
- A duplicação de demandas entre Pró-Reitorias, com diferentes fluxos ou solicitações individuais para atividades que atendem múltiplas áreas, gera ineficiência.
- As reuniões nos Campi, destinadas à escuta das necessidades prioritárias, são motivadoras, mas não geram retorno ou explicação sobre as decisões tomadas.
- A gestão não possui qualificação para lidar com a diversidade de servidores, docentes e alunos, o que compromete a eficiência organizacional.
- A falta de ações eficazes e o não retorno às demandas contribuem para a insatisfação generalizada.
- A UFSB necessita implementar políticas claras de prevenção e responsabilização no enfrentamento de assédio moral, visto que as medidas atuais são ineficazes.
- A comunicação institucional é falha, imprecisa, ineficiente e ineficaz, prejudicando o bom andamento das atividades.
- A gestão deve focar nos interesses gerais da instituição, em vez de priorizar divisões de FG e CD para favorecimentos pessoais. A UFSB necessita de um documento que regule o uso de FG e CD, evitando a execução de atividades ineficazes.

PROAF:

- A PROAF precisa aprimorar sua escuta ativa e o diálogo com os colaboradores dos campi, incluindo as áreas de Saúde e SECADs. É essencial que as políticas implementadas não sejam apenas medidas populistas, mas que possuam uma estratégia eficiente para garantir sua aplicabilidade e impacto real.
- Há uma falta de clareza sobre as atribuições da PROAF, o que impacta a execução das atividades nos campi. Além disso, tem sido recorrente a tomada de decisões de forma autoritária e verticalizada, sem o devido envolvimento das equipes locais. Em alguns casos, decisões importantes são implementadas diretamente no campus sem o conhecimento prévio dos responsáveis, o que compromete a eficiência e a transparência das ações.
- Foram observadas transferências de responsabilidades da PROAF para os campi sem a devida comunicação e planejamento, gerando dificuldades na execução das atividades. Além disso, há relatos de declarações inadequadas por parte da gestão da PROAF, que, ao questionar o trabalho dos Técnicos Administrativos em Educação (TAE) nos campi, acabou gerando tensões desnecessárias entre servidores e estudantes.

- Algumas funções administrativas de direção e coordenação estão sendo exercidas por docentes, mesmo havendo técnicos administrativos qualificados para essas atribuições. Essa prática compromete a eficiência da gestão e pode ser interpretada como uma alocação inadequada de cargos comissionados, sem otimização dos recursos humanos disponíveis.

PROGEAC:

- É fundamental alinhar as demandas e a execução de acordo com a capacidade operacional e de pessoal nos Campi.
- Há falta de organização, clareza e cronograma de publicações sobre as ações da unidade, como editais, oficinas e atividades programadas ao longo do ano.
- É preciso aumentar a transparência na criação de novos cursos, já que alguns têm sido vistos como "elefantes brancos", elaborados para atender a interesses pessoais de docentes alinhados à gestão atual.

PROGEPE:

- As demandas são represadas devido à falta de execução adequada das atividades, resultando em longos períodos de espera por respostas.
- Há uma ausência de empatia e isonomia na gestão, prejudicando a condução eficaz da equipe, tanto internamente quanto externamente.
- A comunicação em alguns setores é deficiente e requer melhorias.
- A tramitação dos processos é demorada e ineficiente.
- A resposta a e-mails é lenta e ineficaz.
- O órgão apresenta ineficiência desde a criação da UFSB, com deficiência na competência administrativa, e vários setores não funcionam adequadamente, sem capacidade de resolver questões da sua responsabilidade.
- O setor de pagamento necessita de melhorias, com a ocorrência de erros recorrentes, que são tolerados pela gestão.
- A gestão de pessoas carece de maior iniciativa para integrar os servidores e otimizar a forma de lidar com eles.
- Não há uma política estruturada de gestão de pessoas.
- Não há um processo eficaz de seleção de competências, resultando na designação inadequada de servidores para funções incompatíveis com sua formação e experiência.
- A distribuição de orçamento para capacitação deveria ser justa e equitativa para todas as unidades e Pró-Reitorias.
- Os editais de capacitação não seguem critérios impessoais e equilibrados, favorecendo os mesmos servidores de determinadas unidades em detrimento de outros que não são lembrados ou convidados para eventos de interesse comum.

- Ineficiência e desmotivação nos processos de capacitação, com exigências excessivas para solicitação (como TR e pesquisa de preços), tornando o sistema ineficaz e desmotivador.
- Não há compartilhamento de aprendizados de capacitação entre os RH dos campi, limitando o acesso ao conhecimento adquirido apenas a servidores da PROGEP.
- Falta organização, clareza e cronograma na publicação de ações da unidade, como editais e oficinas previstas para o ano.
- Deveria ser realizado edital de cessões, redistribuições e remoções, respeitando a legislação e não interesses pessoais de pró-reitores e docentes.
- A gestão carece de maior iniciativa para otimizar processos e integrar as unidades, garantindo uma condução mais eficiente das atividades administrativas.

PROPA:

- Falta de clareza na criação e implementação de projetos e processos, prejudicando a organização e eficiência das ações.
- Ausência de transparência nas ações internas e externas, o que compromete a confiança e o alinhamento.
- Negligência na manutenção da estrutura física da UFSB, resultando em um ambiente de trabalho inadequado, com infiltrações, mofo e falta de ar-condicionado nas salas, além de banheiros sem detector de movimento, que causam desperdício de energia.
- Falta de empatia e isonomia na condução da gestão, impactando a eficácia no trato com o público interno e externo.
- Falta de organização, clareza e cronograma na publicação de ações da unidade, como projetos, editais e oficinas.
- Falta de encaminhamento e resolução das ações, com reuniões motivadoras, mas sem resultados concretos.
- A PROPA não é percebida como um espaço acolhedor. Há necessidade de maior empatia e habilidades de diálogo entre os servidores da pasta e os demais servidores.
- Falhas no tombamento de equipamentos, com divergência entre o registro e a realidade, necessitando ajustes na gestão de recursos.

PROPLAN:

- Falta de clareza nas funções administrativas, dificultando a compreensão e execução eficiente das responsabilidades.
- Ausência de transparência na gestão dos recursos da universidade, comprometendo a confiança e o alinhamento entre as partes envolvidas.

- A distribuição do orçamento para capacitação deve ser feita de maneira justa e equitativa entre todas as unidades e Pró-Reitorias da universidade.
- Falta de planejamento na utilização dos recursos, o que impacta negativamente nas atividades das unidades acadêmicas e administrativas.
- Inexistência de ações planejadas de forma coletiva e amplamente divulgadas para a comunidade acadêmica.
- O setor responsável pela gestão de riscos deveria ser independente da PROPLAN, garantindo um controle mais eficaz e imparcial sobre as atividades desenvolvidas por todas as unidades.
- Falta de organização e clareza na divulgação de ações da unidade, como publicações sobre eventos, atividades e atos administrativos ao longo do ano.

PROPPG:

- Escassez de técnicos administrativos, o que impacta a eficiência e a distribuição de tarefas na universidade.
- Predominância de docentes ocupando cargos de direção, o que pode limitar a diversidade de perspectivas na gestão da universidade.
- Coordenadores resistem a realizar atividades burocráticas, sobrecarregando outras funções da unidade.
- Necessidade de maior eficiência na divulgação dos editais de mestrado e doutorado, com uma comunicação prévia para a comunidade de servidores, garantindo clareza e tempo adequado antes da publicação oficial.
- Realização de oficinas para servidores e alunos sobre como elaborar um pré-projeto, garantindo que todos tenham acesso ao conhecimento necessário para pleitear vagas em programas de mestrado ou doutorado.
- Falta de organização, clareza e cronograma na publicação de ações da unidade, como editais, oficinas, e outras iniciativas planejadas.

PROEX:

- Divisão ineficaz de tarefas e atividades, comprometendo a execução eficiente das funções.
- Falta de clareza sobre as atribuições, dificultando o desempenho adequado das responsabilidades.
- Baixa articulação com as atividades de extensão da UFSB, limitando a integração com outras áreas da universidade.
- Ausência de organização, clareza e cronograma na publicação das ações da unidade, como editais e oficinas.

- Há uma urgente necessidade de fortalecer a integração da UFSB com a região, promovendo o reconhecimento da universidade no desenvolvimento econômico e social das cidades onde os campi estão localizados. A universidade precisa estabelecer uma relação de cooperação com a sociedade e servir efetivamente à comunidade local.

GERAL:

- As unidades da UFSB não têm fluxos bem definidos e esses fluxos são frequentemente alterados sem aviso prévio, causando falta de alinhamento e comunicação entre as Pró-Reitorias. Isso gera retrabalho e sobrecarga para os TAEs, que recebem informações incompletas, tornando o trabalho ineficiente.

- A UFSB é percebida como fragmentada, com cada Pró-Reitoria funcionando de maneira independente, sem considerar o impacto das decisões nas outras instâncias, especialmente nas coordenações de campus. A falta de comunicação entre essas instâncias superiores resulta em desarticulação e dificuldades na implementação das políticas institucionais.

- A permanência estudantil deve ser pensada para além das questões socioeconômicas, considerando aspectos como mobilidade, transporte, percurso acadêmico e pertencimento ao espaço universitário. Muitos estudantes relatam ansiedade, depressão e até desistência do curso devido à falta de uma vivência transformadora no campus.

- Falta criar um índice institucional para facilitar a busca pelas publicações da Reitoria e desenvolver uma plataforma similar ao GEDOC do IFES para centralizar as Portarias da UFSB e facilitar o acesso. A consulta à comunidade universitária deve ser mais efetiva, com maior transparência e participação nas decisões, e não apenas uma formalidade.

- O Gabinete pode atuar como mediador entre as unidades, garantindo uma comunicação fluida entre os elaboradores das políticas e os responsáveis pela implementação. É importante incentivar a troca de diálogo formal e informal entre as Pró-Reitorias, promovendo uma atuação colaborativa.

- O uso de e-mails para discutir conflitos e situações polêmicas deve ser evitado, priorizando reuniões presenciais ou virtuais para garantir uma comunicação mais eficiente e menos desgastante. O envio de e-mails muitas vezes resulta em um ambiente negativo, com a inclusão de pessoas que não estão diretamente envolvidas nas discussões.

- A UFSB precisa reconhecer e valorizar a capacidade dos TAEs, incluindo-os mais ativamente nas decisões. Há uma necessidade urgente de qualificação dos gestores, pois a falta de habilidades de liderança e experiência em gestão pública tem impactado negativamente o ambiente de trabalho. A falta de avaliação dos gestores tem gerado estagnação e sobrecarga de tarefas, sem inovação ou motivação.

- O clima organizacional e a sobrecarga de trabalho têm impactado a saúde mental dos servidores, que se sentem desmotivados e sem reconhecimento. A falta de valorização e a ausência de mudanças nos processos organizacionais têm levado a um sentimento de frustração e desânimo.
- A avaliação constante dos cargos administrativos é essencial para garantir inovação e eficiência. A falta de feedback sobre os gestores contribui para a estagnação da UFSB, e investir em gestores qualificados é necessário para promover mudanças positivas na instituição.
- A UFSB possui grande potencial, mas é necessário transformar a gestão e a liderança para criar um ambiente mais saudável e produtivo para todos os servidores e estudantes.
- É nítida que a falta de uma coordenação de assuntos estratégicos em cada Pró-Reitorias e no Gabinete torna caótico o fluxo de processos e a comunicação institucional. Basta renomear, incorporar ou fazer a cisão de unidades e com isso, criar a Coordenação de Assuntos Estratégicos que será o ponto de referência nas Pró-Reitorias e agir com competência sobre o fluxo e processos de trabalho, normas legais, procedimentos operacionais, quadro de férias dos servidores da unidade para que o pró-reitor(a) tenha uma visão geral da equipe (presente e ausente), relatório do PGD homologado com detalhes de pertinentes à gestão e o envio de relatórios mensal para a Reitoria (onde constará a atuação da pró-Reitoria sobre o que foi acordado e planejado com a gestão) .
- Os pró-reitores precisam ter atenção ao homologar as férias de sua equipe. Há várias Pró-Reitorias com elevado volume de trabalho em determinados meses do ano e operando com baixo efetivo humano pelo fato da chefia imediata ter liberado férias para o(a) servidor(a) naquele período mesmo sendo do seu conhecimento a devida sazonalidade. Isso mostra a falta de planejamento de equipe.

OUVIDORIA:

- A UFSB deveria ser mais presente e eficaz nas medidas de controle de ações de assédio moral, implementando políticas claras e um acompanhamento mais rigoroso desses casos.
- A universidade deve promover ações que estimulem os servidores a entenderem melhor o fluxo da ouvidoria, aumentando a transparência e a confiança no processo.
- A UFSB precisa ter mais independência nas suas decisões e ações, garantindo maior autonomia nas políticas e práticas institucionais.

STI:

- A UFSB precisa melhorar os sistemas, que há 10 anos apresentam os mesmos bugs, adotando atualizações regulares e soluções mais eficientes.

- É necessária uma política de compras clara, eficaz e de conhecimento público para equipamentos e softwares, garantindo mais transparência e organização no processo.
- A universidade precisa reavaliar e conceder acesso aos usuários de forma inteligente e eficiente, otimizando a utilização dos sistemas e evitando problemas de acesso desnecessários.
- Deve ser definido e divulgado um setor estratégico que possa dar suporte aos servidores, principalmente para criação de tabelas e planilhas dinâmicas no Excel e formulários interativos em PDF, promovendo a capacitação e o uso mais eficaz dessas ferramentas.
- A UFSB precisa implantar o protocolo digital, como já ocorre na UESC e em outras universidades, para modernizar e agilizar o processo de tramitação de documentos.

6. Considerações Finais

A avaliação da cultura e do clima organizacional da UFSB, conduzida no âmbito do Programa de Dimensionamento da Força de Trabalho Técnico-Administrativo em Educação (PRODIM), revelou aspectos fundamentais que impactam a satisfação, o engajamento e a eficiência dos servidores técnico-administrativos.

Os resultados indicam que, embora haja percepções positivas em relação ao ambiente de trabalho e ao respeito entre colegas, desafios significativos ainda precisam ser superados para aprimorar a gestão institucional, a comunicação interna e a transparência na tomada de decisões. A falta de clareza nos fluxos de processos, a necessidade de maior integração entre unidades e a ausência de um planejamento estratégico amplamente compartilhado foram pontos críticos identificados na pesquisa.

Outro fator de destaque é a insatisfação dos servidores com as ações institucionais voltadas para a melhoria da qualidade do ambiente de trabalho. Embora a convivência interpessoal seja bem avaliada, há uma percepção de que as iniciativas promovidas pela UFSB não são suficientes para criar um ambiente verdadeiramente colaborativo e motivador. A baixa efetividade das políticas de desenvolvimento profissional e de capacitação também se mostrou uma preocupação recorrente, indicando a necessidade de maior investimento na valorização dos servidores.

Além disso, a pesquisa evidenciou lacunas na comunicação institucional, na transparência orçamentária e na gestão democrática, apontando a necessidade de aprimorar os mecanismos de participação e envolvimento dos servidores nas decisões estratégicas da universidade. A descentralização e o fortalecimento dos processos participativos poderão contribuir para uma maior eficiência na gestão e para a construção de um ambiente organizacional mais transparente e inclusivo.

Diante dessas constatações, este relatório reforça a importância da adoção de medidas concretas para corrigir as fragilidades apontadas, promovendo uma gestão mais eficiente, participativa e voltada para o bem-estar dos servidores. A partir dos dados coletados, recomenda-se a implementação de políticas institucionais que incentivem a comunicação aberta, a valorização dos servidores, a revisão dos processos administrativos e o aprimoramento das condições de trabalho.

A UFSB tem o potencial de consolidar um ambiente mais integrado, inovador e alinhado às expectativas de sua comunidade acadêmica. Para isso, é essencial que os desafios identificados sejam enfrentados de forma estruturada e contínua, garantindo que a cultura

organizacional se torne cada vez mais um fator de fortalecimento institucional e desenvolvimento coletivo.