

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE DESPORTOS
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO FÍSICA

O ÍNDICE DE PERCEPÇÃO ORGANIZACIONAL DOS TRABALHADORES DO
COMPLEXO AQUÁTICO DA UFSC

KETRIN BARETA

FLORIANÓPOLIS/SC
JULHO DE 2011

KETRIN BARETA

**O ÍNDICE DE PERCEPÇÃO ORGANIZACIONAL DOS TRABALHADORES DO
COMPLEXO AQUÁTICO DA UFSC**

Trabalho de conclusão de curso submetido ao curso de Educação Física – Bacharelado da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do grau de Bacharel em Educação Física.

Orientadora: Prof^a. Dra. Cíntia de la Rocha Freitas

Co-orientadora: Prof^a.Ms.Gabriela Dalsasso Ricardo

FLORIANÓPOLIS - SC

2011

KETRIN BARETA

**O ÍNDICE DE PERCEPÇÃO ORGANIZACIONAL DOS TRABALHADORES DO
COMPLEXO AQUÁTICO DA UFSC**

Trabalho de graduação aprovado como requisito parcial para a conclusão do Curso Bacharelado em Educação Física, na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, pela banca avaliadora formada pelos professores:

Profª. Dra. Cíntia de la Rocha Freitas
Universidade Federal de Santa Catarina

Profª. Ma. Gabriela Dalsasso Ricardo
Prefeitura Municipal de Florianópolis

Profº Dr. Valmir José Oléias
Universidade Federal de Santa Catarina

Profª. Esp. Paola Azevedo
Universidade Federal de Santa Catarina

Aprovado em: _____ de _____ de 20____, com o conceito _____

*Para meu super (pai)herói de verdade
Para Angélica e Jéssica
Para o melhor aconchego da dona Ana.
...porque amor também se diz!*

AGRADECIMENTOS

Há quem diga que a corrida para a excelência não tem linha de chegada, mas que começar, já é meio caminho andado. O melhor não é enxergar a linha, mas sim, saber que existem pessoas que acreditam na sua dignidade e acompanham você em todos os momentos.

Desta forma, gostaria de expressar o meu sincero agradecimento a todas aquelas pessoas que possibilitaram a elaboração deste trabalho e auxiliaram na minha formação.

Em especial, a meus pais Celso e Angélica Baretta por tudo o que fizeram por mim e pela minha irmã, por terem oportunizado tudo de melhor sempre e pelo amor incondicional que me foi dado na vida e em especial nesses anos de faculdade.

A minha irmã, Jéssica, pela amizade e companheirismo. Por todos os conselhos, todo carinho. Pelas risadas, pelas desavenças, pela cumplicidade e compreensão.

As minhas amigas/irmãs de coração Camila e Mellize, heroínas de batalhas pessoais, que partilharam suas vivências, que choraram e riram comigo e que estiveram ao meu lado em todos os momentos, inclusive aqueles que eu estive ausente.

Ao Juninho, um grande exemplo de força, de coragem, perseverança e energia infinita que me ensinou a nunca desistir diante do primeiro obstáculo e a Andréa, pelo carinho, pela alegria, pela atenção, pela vibração com as minhas conquistas e pelo ombro amigo em cada momento difícil.

Aos meus amigos e colegas de faculdade que me acompanharam por quatro anos e meio pela diversão, pelo aprendizado, pela convivência e amizade. Obrigado por terem crescido comigo, por acreditarem em mim e por terem aberto as portas e o coração. Desejo a todos uma carreira de muito sucesso.

A meus amigos e vizinhos de condomínio, pelo acolhimento, pela confiança e acima de tudo pela diversão, pelas histórias e por todos os bons momentos que serão lembrados sempre.

As professoras Cíntia e Gabriela, exemplo de profissionais, por acreditarem na minha capacidade e no meu trabalho. Por toda dedicação, carinho e confiança, por todas as dicas, conselhos e pela disponibilidade. Por todos os momentos de discussão, reflexão e aprendizado.

Aos trabalhadores do Complexo Aquático da UFSC e a todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para que este trabalho fosse concluído com sucesso.

Muito obrigada, de coração!

RESUMO

O crescente aumento populacional exigiu que as organizações se preocupassem em melhorar os níveis de qualidade dos serviços prestados, estimulando-se a aplicação dos conceitos de administração em outras áreas, como na Educação Física e no Esporte. Na Universidade Federal de Santa Catarina, o Complexo Aquático (CAqUFSC) é uma instalação esportiva que tem a necessidade de ser estruturada e administrada, a fim de que suas atividades sejam desenvolvidas com eficiência e eficácia. O presente trabalho busca identificar o índice de percepção organizacional (IPO) dos trabalhadores do CAqUFSC, com relação a quatro dimensões: infraestrutura, gestão, clima organizacional e cultura. Para analisar tais questões foi entregue a todos trabalhadores do CAqUFSC (professores; bolsistas e monitores; trabalhadores terceirizados e servidores técnicos-administrativos), um questionário sobre cultura e gestão de qualidade contendo 141 questões, divididas em três blocos, adaptado de Vaitsman et al. (2000). A partir do questionário, por meio de uma metodologia proposta por Vaitsman e Farias (2002), encontrou-se os valores do IPO para cada uma das dimensões da percepção e para cada categoria de profissionais. Os resultados encontrados no estudo demonstraram uma percepção *ruim* acerca da variável *infraestrutura* por parte dos trabalhadores das categorias *bolsistas* (0,50) e *professores* (0,49) e uma percepção *regular* por parte dos *outros trabalhadores* (0,67). Com relação à gestão da instalação avaliada, as categorias *bolsistas* (0,54) e *professores* (0,56) a consideraram *ruim* e a categoria *outros trabalhadores* (0,70) considerou *boa*. As demais dimensões (clima organizacional e cultura) tiveram resultados melhores em algumas categorias. Para *clima organizacional*, a categoria *bolsistas* (0,59) considerou *ruim*, os *professores* (0,66) consideraram *regular* e os *outros trabalhadores* (0,81) consideraram o ambiente de trabalho *muito bom*. E para cultura organizacional, os *bolsistas* (0,56) relataram ser *ruim*, os *professores* (0,74) relataram ser *boa* e os *outros trabalhadores* (0,87) *muito boa*. Espera-se, a partir dos resultados deste trabalho, que se criem subsídios para o desenvolvimento de um modelo de gestão para o CAqUFSC. Possíveis modificações foram sugeridas com relação à gestão esportiva e infraestrutura, que são as duas dimensões mais problemáticas, de acordo com o IPO dos trabalhadores do CAqUFSC. Por fim, acredita-se que esse trabalho possa ter esclarecido e aplicado a intervenção profissional do gestor esportivo, mostrando que é cabível ao profissional de Educação Física realizar o planejamento, a organização, a direção e o controle da administração de instalações esportivas tanto públicas como também privadas.

Palavras-chave: Gestão Esportiva; Percepção Organizacional; Complexo Aquático.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Variáveis organizacionais que compõem as dimensões da percepção organizacional	29
Tabela 2 - Composição da Variável – Desenvolvimento de Recursos Humanos	31
Tabela 3 – Valores do IPO obtidos para cada uma das dimensões de acordo com as categorias de profissionais	33
Tabela 4 - Valores do IPO de cada variável que compõe a dimensão Infra estrutura de acordo com as categorias de profissionais	35
Tabela 5 – Valores dos escores obtidos para cada quesito que compõe a variável “instalações” das diferentes categorias de profissionais e locais analisados	36
Tabela 6 – Valores do IPO de cada variável que compõe a dimensão “gestão” de acordo com as categorias profissionais	38
Tabela 7 – Valores do IPO de cada variável que compõe a dimensão “clima organizacional” de acordo com as categorias profissionais	41
Tabela 8 – Valores do IPO de cada variável que compõe a dimensão “cultura” de acordo com as categorias profissionais	42

LISTA DE ABREVIATURAS

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

CDS – Centro de Desportos

IPO – Índice de Percepção Organizacional

CLASSIF – Classificação

CREF – Conselho Regional de Educação Física

CONFEF – Conselho Federal de Educação Física

S.D. – Sem Data

NUPAF – Núcleo de pesquisa em atividade física e saúde

NUCIDH – Núcleo de pesquisa em cineantropometria e desempenho humano

NEPEF – Núcleo de estudos pedagógicos em Educação Física

NETEC – Núcleo de estudos em tênis de campo

LAPE – Laboratório de Pedagogia do Esporte

LABOMIDIA – Laboratório de Mídia

LAEF – Laboratório de Esforço Físico

BIOMECH – Laboratório de Biomecânica

LOAFIS – Laboratório de Atividade Física e Saúde

CAQUFSC – Complexo Aquático da UFSC

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA	9
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	10
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	10
1.3 JUSTIFICATIVA	11
1.4 DEFINIÇÃO DE TERMOS	11
2 REVISÃO DE LITERATURA	13
2.1 AS ORGANIZAÇÕES	13
2.2 ADMINISTRAÇÃO: CONCEITOS E DEFINIÇÕES	14
2.2.1 <i>Administração pública</i>	15
2.3 INSTALAÇÕES ESPORTIVAS PÚBLICAS	16
2.4 GESTÃO ESPORTIVA	17
2.4.1 <i>Estrutura organizacional</i>	20
2.5 PERCEPÇÃO ORGANIZACIONAL	22
3 MÉTODO	25
3.1 DELINEAMENTO DO ESTUDO	25
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA	25
3.2 DESCRICÃO DO LOCAL DE ESTUDO	26
3.5 COLETA DE DADOS	27
3.6 SELEÇÃO DAS VARIÁVEIS – ANÁLISE DE DADOS	28
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	32
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES	44
REFERÊNCIAS	48
ANEXOS E APÊNDICES	55

1 INTRODUÇÃO

1.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

A sociedade humana é composta por organizações que fornecem os meios para suprir as necessidades das pessoas. As organizações estão por todo lado, envolvem as empresas públicas e privadas de produção e comércio, as organizações não governamentais de fins filantrópicos, as organizações de saúde, educação e prestação de serviços, entre outras (ROBBINS, 2003).

O crescente aumento populacional exigiu que as organizações se preocupassem em melhorar os níveis de qualidade dos serviços prestados e, a partir daí, estimulou-se o estudo dos conceitos da administração e a aplicação de outras áreas, como a psicologia social na administração, através da liderança, motivação, dinâmica de grupo, relações humanas, comunicação, treinamento de sensibilidade, entre outros (SOUZA, 1978).

No setor público, mais especificadamente nas universidades, têm-se constatado que a aplicação dos conceitos da administração deve atender as peculiaridades tanto do serviço público como da instituição universitária, caracterizadas por um grande cunho político e, sobretudo, por objetivos específicos de criação e difusão do conhecimento científico (GRILLO, 2001).

A Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, é uma organização que tem autonomia administrativa, didático-científica, de gestão financeira e disciplinar e é estruturada por departamentos; unidades universitárias que compõem centros de ensino; e órgãos suplementares de caráter técnico-administrativo, cultural, recreativo e de assistência ao estudante (Estatuto da UFSC, 2004).

Dentro da universidade, cada setor de ensino é responsável pelas atividades de pesquisa, ensino e extensão de suas respectivas áreas, além da gestão de todas essas variáveis. O Departamento de Educação Física é o órgão da UFSC responsável pelas atividades no campo da Educação Física. Entre as inúmeras instalações de responsabilidade da direção do Centro de Desportos (CDS), o complexo aquático é o espaço didático-pedagógico que visa à realização de atividades aquáticas, relacionadas ao ensino pesquisa e extensão e, por isso, tem a necessidade de ser administrada (OLÉIAS, 2007).

A fim de aprofundar os conhecimentos acerca dessa instalação esportiva e melhorar aspectos da gestão do CDS, este trabalho pretende identificar o índice de percepção

organizacional dos trabalhadores (IPO), com relação à infraestrutura, ao clima ou ambiente de trabalho e valores, missões e diretrizes que compõem cultura organizacional. Ou seja, a partir das opiniões das pessoas que desenvolvem suas atividades profissionais e educacionais dentro do complexo, pretende-se possibilitar uma análise do modelo de gestão da organização em questão.

Dessa forma, na primeira parte deste trabalho, caracteriza-se o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa do tema. Em seguida, apresenta-se a revisão de literatura, aprofundando os conceitos importantes para a compreensão e contextualização do tema e das variáveis que serão estudadas.

No método, identificam-se as variáveis de estudo bem como seu delineamento, além da apresentação do local, dos participantes do estudo, do instrumento de coleta e procedimentos da análise dos dados.

Logo após o detalhamento da metodologia para a obtenção do IPO apresentam-se os resultados e, a partir daí, faz-se uma discussão destacando os pontos mais relevantes e contextualizando os resultados.

Por fim, sugere-se, para o Complexo Aquático da UFSC, uma adaptação na estrutura organizacional elaborada a partir das percepções e opiniões dos trabalhadores e com base nos demais estudos publicados na literatura acerca deste assunto. Nas últimas páginas, apresentam-se os anexos e apêndices que contém o termo de consentimento livre esclarecido, o instrumento de coleta utilizado na pesquisa, de Vaitsman et al. (2000), o manual para o cálculo do IPO, o roteiro analítico, a estrutura de composição das variáveis e os escores obtidos no estudo.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o índice de percepção organizacional dos trabalhadores do complexo aquático (CAqUFSC) da UFSC.

1.2.2 Objetivos específicos

Determinar o índice de percepção organizacional dos trabalhadores do CAqUFSC em relação ao clima e cultura organizacional;

Identificar o índice de percepção organizacional dos trabalhadores do CAqUFSC de acordo com o modelo de gestão e a infraestrutura do local;

Classificar os resultados conforme as diferentes classes de trabalhadores (professores, bolsistas e monitores, servidores e trabalhadores terceirizados).

1.3 JUSTIFICATIVA

No semestre 2010-1, a acadêmica Ketrin Baretta realizou Estágio Supervisionado em Gestão Esportiva, no CAqUFSC junto com demais colegas e coordenadores, que teve como objetivo, desenvolver um plano de gestão a organização. O trabalho consistia em definir e planejar visões, metas e objetivos e executar programas a fim de desenvolver a gestão pessoal, estratégica, de materiais e infraestrutura e todas suas respectivas atribuições.

A partir do desenvolvimento do estágio optou-se por investigar o tema da gestão do CAqUFSC no trabalho de conclusão de curso. Conforme o estágio foi executado, surgiu a necessidade de analisar as transformações ocorridas desde a época da construção do complexo; conhecer melhor sua estrutura física, administrativa e de manutenção e, a partir disso, fazer uma avaliação para identificar falhas, dificuldades e especificações.

O tema deste estudo justifica-se pela necessidade de fundamentar o trabalho dos gestores esportivos dentro dos diferentes âmbitos organizacionais, tendo em vista que transformações sociais, culturais e tecnológicas vêm de forma cada vez mais rápida, impactando a estrutura e o desempenho no trabalho em qualquer tipo de organização e, de certa forma, acabam exigindo mudanças e ajustes, que geram novas expectativas, demandas e atitudes dos trabalhadores (BORGES e PILATI, 2000).

Deste modo, o presente trabalho poderá auxiliar os profissionais interessados no aprimoramento pessoal e das organizações, bem como os que buscam melhoria de atributos, habilidades, práticas e posturas a fim de aperfeiçoar a consecução dos objetivos, metas e missões.

1.4 DEFINIÇÃO DE TERMOS

Organizações: Grupo de pessoas trabalhando juntas que dividem o trabalho para

atingir uma finalidade comum (SCHERMERHORN, 2007).

Instalação esportiva pública: Uma instalação desportiva é um espaço de acesso público ou privado podendo ser de ordem natural ou edificada incluindo áreas de serviços anexos e complementares (SOARES, 2005). São espaços de aprendizagem e exercício de cidadania de uso coletivo cujo objetivo é a prática do esporte como educação, participação e competição (PUIG, 2008).

Percepção organizacional: Processo pelo qual indivíduos interpretam e organizam suas sensações a fim de dar sentido ao ambiente. Dentro das organizações, o comportamento das pessoas baseia-se em sua percepção da realidade, e não da realidade em si (ROBBINS, 2003). No presente trabalho, a percepção organizacional envolve a compreensão da cultura e clima organizacionais, bem como avaliação de infraestrutura e aspectos da gestão (VAITSMAN et al., 2000).

Meritocracia: Sistema onde posições hierárquicas e recompensas são conquistadas com base nos méritos de cada ser humano ao invés de se considerar fatores como classe social, grupo étnico, saúde, tempo de trabalho, entre outros (REIS, PILATTI e KOVALESKI, 2006). É, em outras palavras, o reconhecimento público das qualidades das realizações individuais que acaba por definir posições consequentes do mérito de cada um (BARBOSA, 1999).

Universalismo: Tendência para a universalização de uma idéia ou obra (MICHAELIS, 2009). No estudo, aborda alguns valores universais como respeito, adequação às regras, comprometimento, entre outros.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Para fundamentar o presente trabalho, foram abordados na revisão de literatura os seguintes temas: as organizações, conceitos e definições sobre a administração, instalações esportivas públicas, gestão esportiva, estrutura organizacional e percepção organizacional a fim de facilitar a compreensão do tema estudado.

2.1 AS ORGANIZAÇÕES

Ao examinar o sistema que rege as sociedades atuais se pode concluir que as organizações estão presentes na vida de cada cidadão. Se as pessoas não estão diretamente ligadas a uma organização como membro, elas, pelo menos, são afetadas como clientes, pacientes, consumidoras ou cidadãs. Portanto, a razão para o estudo das organizações é a importância que elas têm como instrumentos vitais da sociedade (STONER e FREEMAN, 1995).

Maximiano (1992, p. 45-55) coloca que

"uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações."

De maneira geral, as organizações consistem em produzir bens e serviços para toda a população ou parte dela nos campos produtivos econômicos, educacionais, políticos, sociais, culturais e demais interesses gerais das populações.

As razões para a existência das organizações podem ser classificadas em: (1) materiais, pelo fato de que as pessoas se organizam para alcançar objetivos que individualmente não conseguiriam (aumento de habilidades, compressão do tempo, troca de experiências, acumulação do conhecimento); (2) sociais, pois todas as pessoas necessitam relacionar-se para viver e; (3) de efeito sinérgico, pois o resultado da tarefa organizacional é mais do que simplesmente a soma das tarefas individuais (CHIAVENATO, 2004).

Ainda, as organizações podem ser classificadas como: formais ou informais; lucrativas ou não lucrativas; do primeiro, segundo ou terceiro setor. As organizações formais são aquelas que possuem regras e regulamentos por escrito formalmente e que possuem estrutura hierárquica definida. As organizações informais, por outro lado, não possuem regras e regulamentos formalizados. As organizações denominadas lucrativas são moldadas para atingir retornos de investimentos como meio de auto-sustentação através da obtenção de lucros. Já as organizações não lucrativas não incluem o lucro como seus objetivos principais (CHIAVENATO, 1994).

O primeiro setor compreende o Estado, ou seja, as organizações do primeiro setor são aquelas do setor público, como empresas estatais controladas pelo governo e universidades públicas. O mercado é definido como segundo setor e, portanto, as organizações do segundo setor são consideradas as privadas. E por fim, as organizações do terceiro setor são aquelas de atuação pública ou social, formadas por iniciativa privada e sem fins lucrativos, chamadas atualmente de ONG'S (PIMENTA, BRASIL e SARAIVA, 2006).

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) compreende uma organização do primeiro setor, de ordem pública e formal que tem como objetivo:

"produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida" (UFSC, 2004).

2.2 ADMINISTRAÇÃO: CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Pode-se dizer que a aplicação dos princípios básicos da administração é fundamental para o sucesso de todo e qualquer tipo de organização (AZEVEDO, 2008). Devido à necessidade de estruturação das organizações surge a administração, que conforme Fayol (1968) significa prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Para Chiavenato (1994) administrar significa compreender os objetivos, visão e metas gerais da organização e transformá-los em ações desenvolvidas por todos os setores através do planejamento, organização, direção e controle das atividades. A partir da década de 60, outros estudiosos da teoria geral da administração definiram como funções do

administrador o planejamento, organização, direção e controle (MINTZBERG, 1973; STONER e FREEMAN, 1995; ROBBINS, 1996).

Dentro do processo administrativo, a primeira etapa é o planejamento, que consiste em determinar os objetivos que serão desempenhados e decide como alcançá-los (SCHERMERHORN, 2007). Definir a missão da organização ou de um setor dela, formular objetivos gerais e específicos, definir os planos para alcançar os objetivos e programar as atividades fazem parte do planejamento de toda e qualquer organização (CHIAVENATO, 2004).

A segunda etapa do processo administrativo, a organização, consiste em organizar as tarefas, pessoas e recursos para a execução do trabalho. Detalhadamente, divide o trabalho; designa as atividades; as agrupam em setores, órgãos e cargos; aloca os recursos, materiais e estruturas; e define autoridades e responsabilidades (CHIAVENATO, 2004; SCHERMERHORN, 2007).

Depois de definidos os cargos, responsabilidades e autoridades dentro das organizações, surge a próxima etapa do processo administrativo que consiste na direção ou liderança. Esta etapa consiste em designar as pessoas, coordenar esforços, comunicar, motivar, liderar e orientar todas as pessoas envolvidas com o processo a fim de que os objetivos sejam eficientemente alcançados (ROBBINS, 2003; SCHERMERHORN, 2007).

Durante a execução das atividades é necessário que haja o controle por parte dos líderes e/ou gestores da organização. Schermerhorn (2007) define que o controle mede o desempenho e toma providências para assegurar que se alcance os resultados desejados. Para isso, os líderes das organizações definem padrões, monitoram e avaliam o desempenho e fazem as correções necessárias para que a missão da organização seja alcançada (CHIAVENATO, 2004).

2.2.1 Administração pública

A União, os Estados, o Distrito Federal e os municípios, entes que compõem a República Federativa do Brasil, possuem autonomia político-administrativa e, portanto, têm poderes para administrar a si próprios (BRASIL, 1988). Para tanto, é necessário que se diferencie dois termos fundamentais para a compreensão da administração pública: governar e administrar.

Governar, segundo dicionário da língua portuguesa Luft (2002), significa conjurar, dirigir, decidir, comandar, impor por meio de leis e atos normativos. Deste modo, governar é a função dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário vigentes no país. Por outro lado, administrar, também segundo o dicionário é executar, ministrar, aplicar ou cumprir decisões. No caráter público, compreende cumprir comandos ou imposições governamentais.

Assim sendo, a expressão "administração pública" no Brasil serve tanto para designar as pessoas jurídicas e órgãos que devem exercer o poder público como também para designar a própria atividade administrativa das cidades, estados e distrito federal que compõem o país (ALMG, s.d.).

Entre as atividades que devem ser desenvolvidas pela administração pública estão a prestação de serviços públicos de saúde, segurança, educação, serviço postal, telecomunicações, transporte coletivo e outros bem como a execução da polícia administrativa e fomento de atividades econômicas e sociais desenvolvidas pela sociedade civil (PEREIRA e SPINK, 2005).

A partir da prestação de serviços de educação que surgem as universidades federais, estaduais e municipais. Com o apoio de seus respectivos entes (país, estados e municípios), as universidades têm a necessidade de se estruturar para, de maneira eficiente planejar, organizar, direcionar e controlar ações de caráter educativo e de formação. Assim como nas demais organizações, as universidades públicas necessitam de organogramas a fim de promover alocação de recursos e estruturação do serviço e responsabilidades (ALMG, s.d.).

2.3 INSTALAÇÕES ESPORTIVAS PÚBLICAS

Uma instalação desportiva é um espaço de acesso público ou privado podendo ser de ordem natural ou edificada incluindo áreas de serviços anexos e complementares (SOARES, 2005). Dentro deste contexto, Puig (2008) define que o espaço público esportivo é considerado um espaço de aprendizagem e exercício de cidadania por excelência, tendo em vista que as instalações públicas são equipamentos de uso coletivo que devem criar lugares de urbanidade e convivência (CAPEL, 2005).

Desta forma, os espaços públicos são apreciados por aqueles que praticam o esporte cujos objetivos são a prática esportiva, seja com objetivo e direcionado à educação,

participação e também competição. Para isso, a gestão das instalações esportivas requer adaptações de acordo com populações, prática e pressupostos públicos (PUIG, 2008).

Tur-Martinez, Tordera e Ramos (1996) analisaram o comportamento dos usuários de instalações esportivas bem como a gestão e a característica dessas instalações observando que: elas possuem demandas heterogêneas onde o objetivo é a oferta extensiva em matéria esportiva à sociedade; os gestores envolvidos com instalações públicas possuem menor autonomia nas decisões pois estão condicionados a cargos políticos pressionados por expectativas sociais; as tarefas realizadas por esses gestores são predominantemente de caráter administrativo e burocrático e; algumas instalações esportivas públicas podem objetivar o lucro em lugar secundário.

Em relação à autoridade, podem ser encontradas de dois tipos nessas instalações: a autoridade econômica, que consiste na pressão e controle que deve suportar uma organização a partir dos processos econômicos derivados da propriedade, e acabam por exprimir um caráter privado à organização pública; e a autoridade política que faz referência aos representantes políticos eleitos direta ou indiretamente e descreve o caráter público da organização (TUR-MARTINEZ, TORDERA e RAMOS, 1996).

As instalações esportivas totalmente públicas englobam aquelas de uso comunitário e com gestão direta e estão submetidas a um alto grau de autoridade política. Em geral, os usuários dessas instalações são sujeitos com menores recursos e a busca por esses serviços costumam ser maiores e com mais filas devido aos baixos custos de utilização. Com relação à gestão, esse tipo de instalação apresenta um padrão de gestão deficitário se comparado à gestão de instalações esportivas privadas o que ressalta a importância de desenvolver modelos de gestão específicos para espaços públicos (TUR-MARTINEZ, TORDERA e RAMOS, 1996).

2.4 GESTÃO ESPORTIVA

Hoje o esporte é encarado como um complexo conjunto de ações que envolvem comportamentos e posturas diferentes. Além disso, o esporte é capaz de mobilizar milhões de pessoas em torno de um projeto ou um acontecimento. É por esses motivos, que o aumento da quantidade de instalações esportivas no mundo despertou uma nova necessidade de estudo: a administração ou gestão dessas instalações e projetos (LIMA, 2006).

A palavra *gestão*, segundo dicionário da língua portuguesa Luft (2002) define-se como “ação ou efeito de gerir; gerência; administração”. Deriva da palavra “gerir”, vem do latim “gestio”, e será utilizada no presente estudo como sinônimo de administração.

Gestão esportiva é o conjunto de ações e objetivos necessários para a utilização correta de instalações esportivas com o intuito de promover o desenvolvimento eficiente e eficaz de atividades esportivas (SOARES, 2005).

Nesse sentido, pode ser entendida como um processo de organização e rentabilização dos equipamentos, atividades, projetos e eventos com o objetivo de permitir a prática esportiva nas melhores condições possíveis com relação à economia, espaço, conforto, higiene e segurança (LIMA, 2006).

Desta forma, a gestão é um conjunto de ações que visa a otimização social, desportiva e econômica de qualquer instalação esportiva (CONSTANTINO, 1999 apud LIMA, 2006). A intervenção do profissional de Educação Física na gestão esportiva é garantida pelo CONFEF, Conselho Federal de Educação Física, que no art 8^a descreve:

“Compete exclusivamente ao Profissional de Educação Física, coordenar, planejar, programar, prescrever, supervisionar, dinamizar, dirigir, organizar, orientar, ensinar, conduzir, treinar, administrar, implantar, implementar, ministrar, analisar, avaliar e executar trabalhos, programas, planos e projetos, bem como, prestar serviços de auditoria, consultoria e assessoria, realizar treinamentos especializados, participar de equipes multidisciplinares e interdisciplinares e elaborar informes técnicos, científicos e pedagógicos, todos nas áreas de atividades físicas, desportivas e similares” (CONFEF, 2010).

Diante disso, a garantia que o profissional de Educação Física pode ser um gestor de instalações esportivas também está previsto no estatuto do Conselho Regional de Educação Física, o CREF/SC (2011), que diz: o Profissional de Educação Física intervém segundo propósitos de promoção, proteção e reabilitação da saúde, da formação cultural e da reeducação motora, do rendimento físico-esportivo, do lazer e da gestão de empreendimentos relacionados às atividades físicas, recreativas e esportivas.

A intervenção profissional elaborada pelo CONFEF (2010) define que o exercício do Profissional de Educação Física é pleno nos serviços à sociedade, no âmbito das atividades físicas e desportivas, nas suas diversas manifestações e objetivos. Conforme o CONFEF (2010), o profissional pode atuar como autônomo e/ou em instituições e órgãos públicos e privados em quaisquer locais onde possam ser ministradas atividades físicas. Além disso, o profissional deve estar capacitado para atuar em todas as dimensões de seu campo profissional, o que supõe pleno domínio da natureza do conhecimento da Educação Física e

correta aplicação de métodos e técnicas de avaliação na organização, administração e/ou gerenciamento de instituições, entidades, órgãos e pessoas jurídicas cujas atividades fins sejam atividades físicas e/ou desportivas.

A partir da garantia do exercício da função previsto nos órgãos reguladores da profissão, as ações desenvolvidas pelos gestores compreendem a coordenação de atividades físicas e esportivas; organização de comissões técnicas e integração de seus membros; interlocutor de departamentos dentro de clubes esportivos; promoção de eventos; controle de material necessário para o desenvolvimento de atividades; dar condições de crescimento e participação de eventos a clubes e federações (programar transporte, alimentação e hospedagem); realizar reuniões de planejamento, direção e controle; realizar avaliações sobre a gestão (CONFEEF, 2010).

As funções do gestor esportivo são abordadas por Pinto e Lopes (s.d.) e Lima (2006); e são classificadas em sub-funções. A primeira delas, que nada mais é que um processo administrativo geral, que busca por meio do planejamento, organização dividir e atribuir responsabilidades a todos os setores da instalação é a gestão funcional. Conforme Anjos, Reis e Soratto (2002) a gestão funcional é dita como um modelo de gestão tradicional que se desenvolve de maneira vertical. Ainda de acordo com esses autores, o modelo de gestão funcional está centrado nas próprias empresas, buscando focar a realidade interna. Isto significa, no âmbito das organizações esportivas, que o objetivo da gestão funcional é idealizar a imagem da instalação definindo quais os setores que vão desenvolver as suas respectivas tarefas (PINTO e LOPES, s.d.).

Outra subárea da gestão, importante para a gestão de instalações esportivas, é a gestão de atividades. Essa envolve os programas e projetos regulares e eventuais que serão desenvolvidos por determinada organização. A gestão de uma atividade pode ser entendida como uma relação paradoxal do custo e da eficiência, tanto das funções diretas como as indiretas (SILVA, 2009). Especificadamente, no caso da organização esportiva estudada engloba os custos/benefícios dos projetos oferecidos à comunidade e sua eficiência, os custos/benefícios para os usuários (mensalidades) com relação à qualidade dos serviços prestados, os custos/benefícios de manutenção de pessoas e equipamentos envolvidos para a realização de determinada atividade com boa qualidade.

Não menos importante que as subáreas anteriores, a *Gestão Financeira* é para Cheng e Mendes (1989), a gestão dos fluxos monetários derivados da atividade, com relação às suas ocorrências no tempo. Compreende a elaboração de orçamentos globais e parciais. Em outras

palavras, é durante a elaboração de planos da gestão financeira que serão definidos os custos, as receitas e as necessidades de financiamento da organização.

Para as instalações e organização esportivas, é fundamental que se aborde a subárea gestão de materiais, infraestrutura ou equipamentos (SILVA, 2007). A administração de materiais compreende a obtenção de materiais necessários, em quantidades corretas, em locais e tempos certos para utilização daqueles que realizam a prestação de serviço ou produção de bens (CHIAVENATO, 1994).

Para Ammer (1981) apud Azevedo (2008), a administração de materiais tem como objetivo o abastecimento contínuo de recursos à organização combinando qualidade, prazo de entrega e menor preço. Envolve, portanto, a organização, o planejamento, a direção e o controle do conjunto de máquinas e objetos que compõem uma organização. Em outras palavras, diz respeito à compra, alocação, manutenção e limpeza dos materiais, equipamentos e demais infraestrutura de determinada organização esportiva.

A sociedade moderna saiu da chamada “Era da Industrialização” e passou para a “Era da Informação”, o que indica que novas estruturas organizacionais e modelos de gestão estão surgindo e se adequando às exigências atuais das organizações (CHIAVENATO, 2004).

Foi neste contexto que surgiu a gestão de recursos humanos, a última subárea da gestão que completa o estudo da administração de organizações esportivas. Silva (2007) explica que os recursos humanos de uma organização devem garantir padrões de profissionalismo, capacidade de atendimento e prestação de serviços e disponibilidade funcional. A prática da gestão de recursos humanos não engloba só no envolvimento com o recrutamento, gestão de carreira, análise e avaliação de desempenho e remuneração dos trabalhadores, também envolve a preocupação com a motivação, satisfação e capital intelectual do pessoal envolvido com as organizações (LIMA, 2006).

Sendo a gestão esportiva um conjunto de ações relacionadas ao planejamento e organização das instalações esportivas, é fundamental que o trabalho seja estruturado a fim de potencializar o desempenho das atividades. A essa estrutura, dá-se o nome de estrutura organizacional.

2.4.1 Estrutura organizacional

Conforme Stoner e Freeman (1992) estrutura organizacional é a forma pela qual se divide, organiza-se e coordena-se as atividades de uma organização. Desta forma, qualquer

tipo de organização, esportiva ou não, deve ser estruturada de alguma maneira para que se possa visualizar as atividades de modo claro. Lima (2006), ao abordar a gestão em piscinas públicas, define algumas funções, que compõem a estrutura organizacional qualquer tipo de piscina e/ou complexo aquático.

A primeira função é a do gestor técnico, que tem como objetivo motivar, coordenar e melhorar a produtividade dos seus subordinados, as relações interpessoais e as ações estratégicas da organização. Junto dele, apresenta-se uma coordenação geral, que deve ser representada por uma pessoa com experiência, com conhecimentos técnicos, que conheça os problemas dos professores, que esteja em contato direto com estes. É essa coordenação que levará ao gestor técnico todos os problemas da organização.

Em seguida, encontram-se os professores, que fazem intervenção direta com os clientes, alunos ou usuários. O objetivo deles é lecionar, mediando o cumprimento da missão da organização e a satisfação do cliente, do aluno ou do usuário.

Outra função levantada pelo autor fundamental para o funcionamento de complexos aquáticos é a dos nadadores salvadores, que são vigilantes que devem ser habilitados com um curso especializado de nadador salvador e/ou por cursos de primeiros socorros. A função básica desse nadador é aumentar a segurança dos usuários do complexo, controlando as atividades dos usuários e, em caso de acidentes, realizando os primeiros socorros.

Responsáveis pelo controle dos clientes que fazem uso de piscinas e complexos aquáticos estão os recepcionistas que, estão diretamente em contato com clientes e, além de ter conhecimento sobre as atividades oferecidas no local devem ser, em qualquer altura do dia, competentes, receptivos, simpáticos, e comunicativos.

As duas funções que seguem, dizem respeito à manutenção dos complexos de piscinas. A primeira delas é a função do técnico da manutenção, que deve ser alguém capaz de resolver todos os problemas oriundos do maquinário da instalação e realizar a manutenção e avarias que surgem constantemente. Junto ao técnico, encontra-se o pessoal da limpeza, que deve manter o local em condições agradáveis, realizando diariamente a limpeza de toda a instalação. Além disso, é necessário que eles façam uma espécie de controle da infraestrutura, buscando os responsáveis por tal manutenção e assegure todo tipo de material de higiene necessário aos usuários (LIMA, 2006).

Tão importante quanto a estrutura organizacional é a percepção que seus clientes, funcionários, diretores e quaisquer indivíduos envolvidos direta ou indiretamente com a organização têm a respeito de sua gestão, infra-estrutura, cultura e ambiente de trabalho.

2.5 PERCEPÇÃO ORGANIZACIONAL

A noção de que a percepção organizacional é importante para o desempenho individual e tem conduzido investigadores a estudar suas variáveis (REGO e SOUTO, 2004).

Segundo Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999), uma percepção favorável acerca da organização fortalece a expectativa esforço-resultado e o envolvimento dos empregados com a organização, resultando em mais motivação por parte dos trabalhadores para atingirem os objetivos organizacionais.

No contexto das organizações, a percepção pode envolver a compreensão da cultura e clima organizacional, bem como avaliação de infraestrutura e aspectos da gestão (Vaitsman et al, 2003).

Com o término da Segunda Guerra Mundial e crescimento do número de organizações, surgiu a necessidade dos líderes se preocuparem com o bem estar de seus trabalhadores, no exercício de suas funções. Percebeu-se então, que ter um bom clima dentro das organizações pode servir como suporte de realização e de sucesso econômico. O estudo do clima organizacional é capaz de proporcionar o conhecimento dos mecanismos não estritamente econômicos e físicos da organização e sua identificação pode contribuir para melhorar o desempenho organizacional (LOBO, 2003).

Hoje, o estudo do clima organizacional tem relevância para os empresários e gestores que buscam, através da qualidade e participação, vantagem competitiva para sua organização. Sua avaliação pode revelar o grau de predisposição para a implantação de novas técnicas administrativas (LUZ, 1995).

De acordo com Lobo (2003) clima organizacional é a maneira como se dão as relações e representações entre as pessoas da organização e como elas se adaptam à mudança de variáveis. Para Luz (1995), clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um espaço de tempo. O clima pode ser traduzido por aquilo que as pessoas costumam chamar de “ambiente de trabalho”. Bispo (2006) defende que o clima organizacional é a qualidade do ambiente, que é percebida pelos membros da organização, e controla suas ações e comportamentos.

Os resultados das pesquisas são valiosos instrumentos para o bom desempenho de programas de aumento da qualidade, da produtividade e adoção de políticas internas (BISPO, 2006). Andrade (s.d.) defende que o estudo do clima organizacional proporciona uma imagem da percepção dos funcionários sobre a empresa e qualidade do ambiente e, além disso, mapeia

o desempenho da organização sobre os fatores que envolvem as pessoas, motivação, grau de confiança, entre outros.

Entre os aspectos que estão envolvidos no clima organizacional estão os conflitos intra-organizacionais; os fatores positivos e negativos da organização e os fatores externos à organização (Luz, 1995). Variáveis como: salário, estratégias motivacionais, rigidez na disciplina, confiança, otimismo, inflação, estilos de liderança, reconhecimento, cultura, e ações governamentais são abordados por autores como definidores do clima (SOUZA, 1978; LUZ, 1995; LOBO, 2003; BISPO, 2006).

Hernandez e Melo (2003) ressaltam a importância de diferenciar os conceitos de clima e cultura dentro do estudo da percepção. Para eles, a cultura pode determinar o clima na medida em que ele é gerado pelo impacto da própria cultura no ambiente de trabalho. Outros autores definem que o clima surge a partir da interação de preceitos, tecnologias e caráter, que são elementos da cultura (SOUZA, 1978; LUZ, 1995; LOBO, 2003; BISPO, 2006).

A partir daí, ressalta-se a importância que a cultura organizacional tem como aspecto da percepção e análise organizacional.

“Cada organização em qualquer ramo de atividade ou área de negócios possui uma cultura que delinea seu ambiente e relações sociais”. (JUNIOR e BORGES-ANDRADE, 2004, p. 191)

Diversos autores apontam que a cultura organizacional é originada a partir de modelos de pressupostos que determinados grupos inventaram, descobriram ou desenvolveram para lidar com problemas e, no momento que esses pressupostos acabam funcionando de maneira eficaz e contínua, são considerados válidos, e passam a ser ensinados como maneira correta de pensar, perceber, sentir e agir em relação aqueles problemas (FREITAS, 1991; BARBOSA 1996; JUNIOR e BORGES-ANDRADE, 2004; LAGO, s.d.).

Cada organização, independente do tipo, possui normas, crenças, valores e padrões que a caracterizam como algo com vida própria e, portanto, possui formalidade de regras, formas de comunicação e de tratamento com funcionários, estilos gerenciais e modelos administrativos diferentes que faz com que seus funcionários, trabalhadores e demais pessoas envolvidas tenham que se adaptar às novas regras.

Pode-se colocar que a cultura é a responsável pela disseminação de uma imagem de identidade aos trabalhadores de uma organização; pelo desenvolvimento e aplicação de mecanismos de controle que geram submissão e obediência às normas, regras e condutas e;

pela promoção de relações sociais saudáveis dentro do âmbito organizacional (SCHEIN, 1982).

É importante ressaltar que a cultura nas organizações não é muito diferente da cultura da sociedade onde se formam. Elas devem manter relações estreitas de influência que refletem os valores, crises e problemas da sociedade às organizações (FREITAS, 2002).

Podem-se considerar elementos da cultura: os valores importantes para crescer e atingir o sucesso; crenças e pressupostos, usados para formar uma visão de mundo que é válida; ritos, rituais e cerimônias, que são atividades planejadas para dar visibilidade e coesão à cultura; estórias e mitos; tabus, que são proibições; heróis, que dão força e incentivo à organização; normas, que regem o comportamento esperado; processos de comunicação, que inclui a rede de relações, papéis informais que transmitem e administram a cultura e, por fim; símbolos dotados de significado que caracterizam a organização (SOUZA, 1978; FREITAS, 1991).

Baseada na cultura e no clima organizacional desenvolve-se dentro da organização um modelo de gestão ou administração das atividades que compreende o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização e de utilizar todos os recursos disponíveis para alcançar objetivos estabelecidos (PAOLI, 2004).

O gestor deve ter a capacidade e competência de executar e alcançar os objetivos estabelecidos com eficiência e eficácia, onde eficiência é a ação de fazer corretamente as coisas obtendo resultados condizentes com os insumos usados para alcançá-los e eficácia implica em escolher as ações corretas (PAOLI, 2004).

É fundamental para a organização que o gestor desenvolva o planejamento, a organização, a liderança e o controle de seus programas e ações a fim de buscar a realização de seus objetivos (VIEIRA e STUCCHI, 2007).

3 MÉTODO

3.1 DELINEAMENTO DO ESTUDO

Trata-se de um estudo descritivo-exploratório, tendo em vista que proporciona maior familiaridade com o problema, no caso, a gestão esportiva e, ao mesmo tempo descreve características, levanta opiniões e atitudes dos trabalhadores a cerca da percepção organizacional do CAqUFSC (GIL, 1991).

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Foram convidados a participar da pesquisa todos os trabalhadores do CAqUFSC. Foi considerado trabalho o exercício de ocupação remunerada em dinheiro, produtos, mercadorias ou benefícios na produção de bens e serviços e o exercício de ocupação sem remuneração na produção de bens e serviços, desenvolvida durante pelo menos uma hora semanal como aprendiz ou estagiário (IBGE, 2009).

Portanto, os trabalhadores do complexo envolvem: os professores que possuem disciplinas ministradas nas piscinas do complexo; os alunos monitores e/ou bolsistas vinculados a tais disciplinas; os professores que estavam desenvolvendo pesquisas durante o período de coleta de dados; os alunos bolsistas e/ou monitores vinculados a tais estudos; os professores que possuem projeto de extensão em andamento no complexo; todos seus respectivos monitores e/ou bolsistas; os trabalhadores técnico-administrativos e; trabalhadores terceirizados. Foram excluídos da amostra aqueles indivíduos que não estavam diretamente envolvidos com as atividades desenvolvidas no complexo e aqueles que não tinham vínculo nenhum com o CDS. A amostra foi obtida pelos critérios da disponibilidade e acessibilidade, dando-se de forma intencional não probabilística (MAGUIRE e ROGERS, 1989).

O estudo enquadrou-se às normas éticas exigidas pela Resolução nº196, do Conselho Nacional de Saúde (CNS) em 1996, que incluem a obrigatoriedade da obtenção do consentimento por escrito de cada participante observando a voluntariedade da participação na pesquisa, a confidencialidade dos dados obtidos e a possibilidade da desistência de

participação no estudo a qualquer hora e por qualquer motivo, sem qualquer prejuízo para os participantes. (APÊNDICE A)

3.3 DESCRIÇÃO DO LOCAL DE ESTUDO

A Universidade Federal de Santa Catarina é uma instituição que tem autonomia administrativa e é regida pela legislação federal pertinente, por um estatuto, pelo regimento geral, pelos regimentos dos órgãos da administração superior, e das unidades universitárias e pelas resoluções de seus órgãos (UFSC, 2004).

A universidade é estruturada por departamentos; unidades universitárias que compõem centros de ensino; e órgãos suplementares de caráter técnico-administrativo, cultural, recreativa e de assistência ao estudante (UFSC, 2004).

O departamento de Educação Física (DEF) é o órgão dentro da UFSC responsável pelas atividades de pesquisa, ensino e extensão no campo da Educação Física. É função do DEF a produção e difusão do conhecimento além da promoção do intercâmbio local, nacional e internacional, na graduação e pós-graduação, para promover o desenvolvimento científico e social do país (OLÉIAS, 2010).

O DEF é composto por cinquenta professores efetivos que trabalham junto com docentes na organização de espaços de produção e socialização do conhecimento científico através dos núcleos de pesquisa (NUPAF, NUCIDH, NEPEF e NETEC) e laboratórios (LAPE, LABOMIDIA, LAEF, BIOMECA, INFORMÁTICA e LOAFIS). Além disso, o DEF possui mais de cinquenta projetos de extensão dentre os quais, alguns são desenvolvidos nas dependências da instalação esportiva em estudo, o CAqUFSC (OLÉIAS, 2010).

De acordo com o trigésimo oitavo artigo do regimento interno DEF, o CAqUFSC caracteriza-se como um espaço didático-pedagógico que visa à realização de atividades aquáticas, relacionadas ao ensino, à pesquisa e extensão.

Detalhadamente, o CAqUFSC sedia projetos de extensão que são controlados pela coordenação de extensão, que, por sua vez, disponibiliza diversas vagas para a comunidade em geral, atingindo em média 3.000 pessoas durante os semestres letivos. O CAqUFSC é o local onde são desenvolvidos vários projetos de pesquisa de graduação, mestrado e doutorado. Esses projetos são desenvolvidos tanto pelos núcleos citados anteriormente como por docentes e discentes de maneira independente (CDS, 2002).

Entre as grandes áreas da Educação Física o CAqUFSC tem a capacidade de desenvolver pesquisas sobre atividade física especial, saúde, prescrição e avaliação de atividades física aquáticas para diferentes populações, além de avaliar variáveis e questões relacionadas ao treinamento esportivo.

O CAqUFSC também participa do ensino das modalidades esportivas aquáticas sediando aulas práticas de disciplinas como Natação I, adaptação ao meio líquido; Natação II, Iniciação à natação; Educação Física Adaptada; Treinamento Esportivo; entre outras eventualmente.

Atingindo o restante da comunidade acadêmica da UFSC, a coordenadoria de educação física curricular oferece, também dentro do CAqUFSC, disciplinas optativas aos estudantes, sendo uma excelente oportunidade para o desenvolvimento de atividades esportivas e de lazer, e acaba por atingir, a cada semestre, em torno de 1000 estudantes.

Além disso, o CAqUFSC é coordenado por um servidor, docente ou técnico-administrativo, designado pela direção da unidade. Cabe ao coordenador do CAqUFSC supervisionar as atividades ali desenvolvidas e zelar pelo cumprimento das normas de funcionamento da piscina (CDS, 2002).

Desta forma, observando-se as atividades que são desenvolvidas no CAqUFSC e a necessidade de se conhecer a gestão dessa instalação esportiva pública, este estudo se realizou no interior do CAqUFSC.

3.4 COLETA DE DADOS

A coleta foi realizada em abril e maio de 2011. Os entrevistados foram previamente contatados e foi feito um agendamento de horário para a explicação, entrega e preenchimento do questionário. De acordo com Vaitsman et al. (2003), a aplicação do questionário dura, em média, vinte e cinco minutos e, por isso, foi permitido que o entrevistado levasse o questionário para casa e entregasse posteriormente. Naqueles casos em que o questionário não foi devolvido no dia combinado, um novo contato pessoal foi realizado.

O instrumento utilizado no estudo foi um questionário de percepção organizacional que contempla as seguintes dimensões: *gestão, clima organizacional, cultura organizacional e infraestrutura* adaptado de Vaitsman et al. (2000) e disponível junto à Coordenação de Desenvolvimento Tecnológico da Escola de Governo em Saúde, da ENSP/FIOCRUZ (email:

escgov@ensp.fiocruz.br. (ANEXO 1)

O instrumento é formado por um conjunto de perguntas capaz de identificar e quantificar cada uma das dimensões acima abordadas da percepção. As questões dizem respeito à frequência com que cada situação está presente no CAqUFSC e foram usadas escalas ordinais (*sempre, muitas vezes, raramente, nunca*) em grande parte do trabalho. Para as outras perguntas, foram usadas escalas diferentes, mas que, da mesma forma, identificaram duas respostas positivas e uma negativa ou não identificaram a situação (VAITSMAN e FARIAS, 2002).

O questionário possui três blocos, sendo o primeiro sobre setor de trabalho, o segundo sobre percepção geral e o terceiro a respeito das características dos trabalhadores para que o resultado pudesse ser agrupado em categorias, identificando características comuns de grupos de trabalhadores, por função, período de trabalho, entre outros.

No total, foram 141 perguntas, sendo 65 no primeiro bloco, 64 no segundo e 12 no terceiro. A quantidade de questionários aplicada dependeu da disponibilidade e acessibilidade dos trabalhadores.

3.5 ANÁLISE DE DADOS

A confecção de índices tem sido um recurso bastante usado por várias áreas do conhecimento para acompanhar fenômenos (ALMEIDA, 2001). Os índices têm como objetivo traduzir, através de números, situações que possuem posição relativa em relação a determinados pontos de parâmetros (VAITSMAN et al., 2003).

A aplicação deste questionário, especificadamente, permite a construção de um índice que quantificam os aspectos qualitativos da gestão e cultura organizacional. O uso do índice justifica-se pois, além de possuírem uma alta capacidade de síntese, aumentam a possibilidade de se fazer análises comparativas entre países, regiões, organizações e setores (VAITSMAN e FARIAS, 2002).

O IPO varia de 0 a 1, sendo os valores mais próximos a 1 os resultados positivos. Através disso, os valores devem ser interpretados a partir da seguinte escala categórica: *excelente* (0,90 a 1,00); *muito bom* (0,80 a 0,89); *bom* (0,70 a 0,79); *regular* (0,60 a 0,69); *ruim* (0,40 a 0,59); *muito ruim* (0,20 a 0,39); *péssimo* (0,00 a 0,19) (VAITSMAN et al., 2003).

Conforme a análise qualitativa realizada através da construção do questionário considera-se que os valores menores que 0,60 refletem situações insatisfatórias. Ainda, percebeu-se que a escala se torna mais sensível quando os valores são superiores a 0,59. Isso porque, durante a construção do instrumento objetivou-se maior poder de discriminação aos níveis superiores da escala de ordenação categórica (VAITSMAN et al., 2003).

A partir das respostas obtidas com a aplicação do questionário são gerados índices relativos às quatro dimensões da percepção organizacional, além das 16 variáveis organizacionais pesquisadas que seguem descritas na tabela abaixo.

Tabela 1 – Variáveis organizacionais que compõem as dimensões da percepção organizacional.

Dimensões	Variáveis Organizacionais
Infraestrutura	Equipamentos; materiais; instalações; segurança
Gestão	Desenvolvimento de RH; preocupação com os usuários; carga de trabalho; qualidade da gestão; *autonomia; *remuneração
Clima organizacional	Comunicação; participação; satisfação dos funcionários; cooperação e integração
Cultura	Meritocracia; universalismo

* essas variáveis não entram na construção do índice, apesar de fazerem parte da dimensão.

Com objetivo de equilibrar a capacidade de síntese e o potencial de análise da informação, optou-se por não elaborar um índice que incluísse todas as dimensões, afinal não seria capaz de identificar as dimensões e variáveis nele contidas. Desta forma, foram criados índices para cada variável para cada categoria profissional que, posteriormente foram agrupados em suas respectivas dimensões.

A elaboração do índice foi dividida em três etapas. A primeira compreende o cálculo do escore de cada pergunta. Para isso, calculou-se a frequência relativa (%) de cada possibilidade de resposta para cada questão e, posteriormente multiplicou-se por um peso atribuído para cada resposta da escala. Para as respostas com escala ordinal sempre, muitas vezes, raramente e nunca foram atribuídos os respectivos pesos, 10, 7, 3 e 0. Para as perguntas dicotômicas, foram atribuídos os valores 10 e 0 sendo 10, a resposta positiva e 0 a negativa. Vale lembrar que para todas as escalas ordinais se aplica esta mesma metodologia, isto é, as respostas positivas possuem o maior peso (10), as intermediárias possuem os pesos 7 e 3 e as respostas negativas possuem o menor peso (0). As questões que não possuem algum tipo de

escala e/ou são abertas não entram na elaboração do índice e sua análise é puramente descritiva. Ainda, os valores dos escores de cada item do questionário, para cada categoria avaliada seguem como apêndice ao final do trabalho. (APÊNDICE C)

Exemplo:

Questão x: Em sua opinião, com que frequência, no Complexo Aquático	Sempre	Muitas Vezes	Rarame nte	Nunca	Total
a) Os funcionários são tratados com respeito, independente do cargo que ocupam?	50%	30%	20%	10%	100%
Peso	10	7	3	0	

$$50 \times 10 = 500$$

$$30 \times 7 = 210$$

$$20 \times 3 = 60$$

$$10 \times 0 = 0$$

$$\text{total: } 770$$

$$\text{Escore da Pergunta} = (770 / 100) = 7,70$$

A segunda parte compreende o cálculo do valor do escore para cada variável. Desta forma, agruparam-se as questões componentes de cada variável, e dividiu-se cada quesito das questões em diferentes pesos de acordo com a relevância do aspecto medido e com a quantidade de quesitos utilizados para mensurar diferentes aspectos de uma mesma variável. (ANEXO 2)

A atribuição de pesos foi feita de acordo com o relatório final apresentado ao Programa de Pesquisa Estratégica ENSP/Fiocruz do projeto: Construção do Índice de Percepções sobre Gestão de Qualidade e Cultura em Organizações Públicas de Saúde de Jeni Vaitsman e Luís Otávio Farias (2002). (ANEXO 3)

Para esta segunda etapa, seguiram-se os passos citados abaixo e um manual, elaborado pela autora de acordo com o relatório citado acima, com o objetivo de facilitar a compreensão e cálculo do escore final de cada variável. (APÊNDICE B)

De acordo com a tabela abaixo e utilizando o exemplo da variável organizacional *Desenvolvimento de recursos humanos* é possível demonstrar de forma mais clara o processo de construção dos índices. Os valores utilizados abaixo são meramente exemplos e não dizem respeito ao resultado encontrado na pesquisa (VAITSMAN e FARIAS, 2002).

Primeiramente, devem-se somar os escores de cada questão que compõe um mesmo indicador, como por exemplo: (3A+3B+3C); (4A+4B+19A+19B); em seguida, divide-se o resultado pelo número total de indicadores; Ex: (3), (4), (1), (2), (2) e multiplica-se cada de grupo de indicadores pelo seu peso (peso da dimensão interna da variável – se tiver) Ex: 1/2 ou 1/3. Logo após, somam-se os resultados que compõem a mesma dimensão (Ex: oportunidade de tipo não especificado + oferta de cursos) e multiplica-se o resultado pelo peso final de cada componente da variável Ex: (2/3) e (1/3). Para finalizar, somam-se todos os componentes da variável e o valor encontrado indica o escore de cada variável.

Tabela 2 - Composição da Variável – Desenvolvimento de Recursos Humanos

Peso	Dimensões internas da variável		Indicadores
2/3	Oportunidades de treinamento	Oportunidades de tipo não especificado (1/2)	3A; 3B; 3C
		Oferta de cursos (1/2)	4A; 4B; 19A; 19B
1/3	Avaliação e aproveitamento dos cursos	Proveito dos cursos para os funcionários (1/3)	4D
		Proveito dos cursos para a organização (1/3)	19D; 4E
		Avaliação dos efeitos para a organização (1/3)	4F; 19E

O valor obtido a partir da aplicação dos cálculos descritos acima não dizem respeito ao IPO. É necessário converter os valores para um valor entre 0 e 1. Desta forma, deve-se aplicar a seguinte fórmula:

$$\text{Índice da Variável } \alpha: (\text{valor obtido} - \text{pior valor}) / (\text{melhor valor} - \text{pior valor})$$

$$\text{Ou seja: } (\text{valor obtido} - 2) / (8 - 2)$$

$$(\text{valor obtido} - 2) / 6$$

Na prática, o maior e o pior valor situam-se entre 8 e 2, sendo quase impossível alcançar os valores limites adotados na escala de medição (0 e 10). Desta forma, somente as questões que obtiveram o melhor resultado (que atingiram o valor máximo 10) tiveram o número 10 aplicado na fórmula acima e, todas as demais, utilizaram como melhor valor 8 e pior valor 2 (VAITSMAN e FARIAS, 2002).

A terceira parte da construção índice é o cálculo do IPO/dimensões e, para isso, basta fazer a média aritmética do IPO das variáveis que compõem cada dimensão.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A partir da aplicação dos questionários obtiveram-se os resultados e opiniões de 86% (n=46) dos trabalhadores do CAqUFSC, sendo que aproximadamente 63% (n=29) eram bolsistas/monitores, 22% (n=10) eram professores e 15% (n=7) eram das outras categorias.

Entre os bolsistas/monitores, 45% eram homens e 55% eram mulheres. Todos bolsistas/monitores estavam cursando os cursos de graduação (bacharelado ou licenciatura) em Educação Física, sendo que 27 deles eram monitores/bolsistas da extensão (natação e hidroginástica) e dois de disciplinas (Educação Física Adaptada e Educação Física para o Ensino Médio do Colégio Aplicação da UFSC) e ainda dois, além de serem bolsistas da extensão, estavam realizando estágio no complexo aquático.

Dos bolsistas/monitores entrevistados, 48% realizava outra atividade remunerada além da atividade desenvolvida do complexo e desses, 28% ganhava menos que no CAqUFSC, 22% ganhava o mesmo valor e 50% ganhava mais que o valor recebido no complexo aquático. Todos tinham menos de 34 anos de idade e apenas 30% tinha mais de 25 anos de idade e 34% tinha menos de um ano de trabalho desenvolvido no complexo e o restante trabalhava no local há menos de 4 anos. Parte dos bolsistas/monitores (65%) relatou ter maior contato com a comunidade em geral e 58% disse ter maior contato com a comunidade acadêmica e alguns entrevistados selecionaram mais de uma opção.

Entre os professores, 80% eram homens e 20% eram mulheres. Em relação ao grau de instrução, 50% possuem doutorado, 20% mestrado, 20% especialização e apenas 10% aperfeiçoamento. Nenhum dos professores desenvolvia outra atividade remunerada além de seu vínculo com o CDS da UFSC.

Alguns professores (10%) tinham idade entre 25 e 34 anos, 20% de 35 a 44 anos, 20% de 45 a 54 anos e 50% tinham 55 anos ou mais. Com relação ao tempo de trabalho no complexo aquático, 10% desenvolve atividades há menos de um ano, 20% de 1 a 4 anos, 30% de 15 a 19 anos e 40% há 20 anos ou mais. A maior parte dos professores (90%) é servidor público estável e 10% são professores substitutos. A maioria (70%) relatou ter maior contato com a comunidade acadêmica e os outros 30% selecionaram mais de uma opção (comunidade, comunidade acadêmica, servidores). Parte dos professores (20%) ministrava disciplinas do curso de Educação Física e 80% coordenava projetos de extensão, sendo que entre eles, 40% disseram estar realizando pesquisa dentro de seus projetos e um deles ainda é o coordenador do complexo aquático.

Entre os profissionais de outras categorias, aproximadamente 42% era servidor público estável e 58% era trabalhador terceirizado. A maioria (70%) era de homens e 30% de mulheres. Em relação ao nível de instrução desses profissionais, 15% tinham primário completo, 15% primeiro grau completo e 70% possuía primeiro grau incompleto. Entre esses trabalhadores 30% realizava outra atividade remunerada e ganhava mais que o valor recebido no complexo aquático. Parte dos trabalhadores (15%) tinha menos de 25 anos de idade, 30% tinha de 35 a 44 anos de idade e 55% mais de 45 anos. Alguns deles (15%) possuíam menos de um ano de trabalho desenvolvido no complexo, 45% trabalhava no complexo entre 1 e 9 anos e o restante trabalhava no local há mais de 20 anos. Aproximadamente 15% dos trabalhadores disse ter maior contato com a comunidade acadêmica, 45% relatou ter maior contato com os outros servidores e o restante selecionou mais de uma opção.

Os valores do índice de percepção organizacional de cada dimensão, para cada uma das categorias de trabalhadores avaliadas e sua classificação são apresentadas na Tabela 3.

Tabela 3 – Valores do IPO obtidos para cada uma das dimensões de acordo com as categorias de profissionais

Dimensões	Valores obtidos do IPO – Complexo Aquático da UFSC					
	Bolsistas	Classif.	Professores	Classif.	Outros	Classif.
Infraestrutura	0,50	Ruim	0,49	Ruim	0,67	Regular
Gestão	0,54	Ruim	0,56	Ruim	0,70	Bom
Clima organizacional	0,59	Ruim	0,66	Regular	0,81	Muito bom
Cultura	0,56	Ruim	0,74	Bom	0,87	Muito bom

Os resultados foram originados a partir do agrupamento dos valores do IPO encontrados para cada variável que compõe a dimensão. De acordo com os dados obtidos, percebe-se que as dimensões que tiveram melhores resultados são o clima organizacional e a cultura, seguido da gestão e, por último, infraestrutura. Ainda, a classe “outros”, que envolve os trabalhadores técnicos-administrativos e os terceirizados relatou a melhor avaliação de todas as categorias, para todas dimensões (infraestrutura, gestão, clima organizacional e cultura).

Não foram encontrados estudos na literatura que indiquem a percepção organizacional de trabalhadores de outros complexos aquáticos ou piscinas. Estudo publicado por Farias e Vaitsman (2002) discute os dados obtidos com a aplicação deste mesmo instrumento, o Questionário de Gestão de Qualidade e Cultura em Organizações,

desenvolvido no Centro de Pesquisas Hospital Evandro Chagas (CPqHEC), Fundação Oswaldo Cruz. Também neste caso, o objetivo foi identificar as percepções dos membros da organização com relação ao ambiente e as relações de trabalho no hospital (Centro de Pesquisa), porém as categorias profissionais investigadas foram diferentes: médicos e pesquisadores, outros profissionais de saúde de nível superior, outros profissionais de nível superior, técnicos e auxiliares de saúde, outros técnicos e auxiliares. Além disso, todos esses eram servidores públicos, bolsistas ou trabalhadores terceirizados e autônomos.

Entre os resultados encontrados no referido trabalho, de maneira geral, aponta-se uma avaliação bastante positiva da organização por parte de seus funcionários, o que, no presente estudo, merece ressaltar. Em uma das perguntas do questionário, foi pedido que os funcionários opinassem sobre a administração, funcionamento e satisfação em trabalhar nas respectivas organizações (CPqHEC e CAqUFSC). Observou-se, no hospital, um alto grau de aprovação em relação à administração, onde 89% dos funcionários respondeu que sim, que o CPqHEC era bem administrado e 89,4% relatou que a organização funcionava bem.

Já com relação ao CAqUFSC, 78% aprovou a administração e, em contrapartida, apenas 43% dos funcionários disse que o CAqUFSC funcionava bem. A percepção dos trabalhadores com relação à administração geral é mais negativa quando analisa-se as categorias profissionais separadamente: entre os bolsistas/monitores, apenas 38% considerou o funcionamento do CAqUFSC satisfatório e entre os professores, apenas em 30% observou-se respostas positivas com relação ao funcionamento do CAqUFSC.

Ainda no que diz respeito à satisfação dos funcionários em trabalhar nas respectivas organizações (CPQHEC e CAqUFSC), ambas tiveram resultados positivos, tendo em vista que 89,5% dos funcionários do hospital relataram estar satisfeito em trabalhar no local, 86% dos funcionários do CAqUFSC afirmaram o mesmo.

Por fim, é importante ressaltar que em ambos os estudos não é possível identificar, com os valores do IPO de cada dimensão (infraestrutura, gestão, clima organizacional e cultura), questões específicas que permitem uma análise mais detalhada dos problemas que afetam o cotidiano organizacional. Os resultados apresentados apontam genericamente que as dimensões *infraestrutura* e *gestão* são as mais deficitárias e as que mais necessitam de melhorias, de acordo com as diferentes classes profissionais, porém, não apresenta quais são as variáveis que mais influenciam respostas negativas ou positivas para cada classe de profissionais. Deste modo, a seguir apresentam-se tabelas que detalham os valores dos índices obtidos para cada variável que compõe as dimensões e sua classificação. A tabela 4 apresenta os resultados obtidos de cada variável (*equipamentos, materiais, instalações, segurança*) que

compõe a dimensão infraestrutura de acordo com as categorias profissionais e sua classificação:

Tabela 4 - Valores do IPO de cada variável que compõe a dimensão Infra estrutura de acordo com as categorias de profissionais

Variáveis	Valores do IPO e classificação – infra estrutura					
	Bolsistas	Classif.	Professores	Classif.	Outros	Classif.
Equipamentos	0,64	Regular	0,57	Ruim	0,64	Regular
Materiais	0,70	Regular	0,48	Ruim	0,80	Bom
Instalações	0,43	Ruim	0,61	Regular	0,56	Ruim
Segurança	0,21	Muito ruim	0,28	Muito ruim	0,66	Regular

Pode-se observar que, entre as categorias profissionais, os resultados mais positivos foram apontados pelos servidores técnicos-administrativos e trabalhadores terceirizados que compõem a categoria *outros*, com exceção da variável *instalações*, onde a melhor avaliação foi dos *professores*.

Com relação à variável *equipamentos*, a melhor avaliação foi observada nas categorias *bolsistas* e *outros*. No que diz respeito às categorias *bolsistas* e *professores*, todos participantes da pesquisa trabalhavam com atividades práticas nas modalidades de natação e/ou hidroginástica na forma de estágios, projetos de extensão ou disciplinas. Fato este que torna imprescindível a disponibilidade de uso de materiais e equipamentos auxiliares, em quantidades suficientes, com um certo nível de qualidade e manutenção periódica.

O uso de equipamentos resistidos nas aulas de hidroginástica foi testado por Pinto et al. (2006) e, conforme os resultados do estudo, o uso de equipamentos resistidos pode aumentar os valores da frequência cardíaca (FC) e do volume de oxigênio consumido (VO₂) durante o exercício com o objetivo de maximizar as melhores cardiorrespiratórias (PINTO et al., 2006).

Já nas aulas de natação, o uso de materiais auxiliares foi discutido por Barbosa (2004) e entre as vantagens para a utilização dos materiais estão o aumento da segurança, enriquecimento do desenvolvimento físico, retardo da fadiga muscular, aumento da motivação e vivências diversificadas (Navarro, 1995; Moreno e Sanmartín, 1998 apud BARBOSA, 2004).

Os valores do IPO encontrados para a variável *instalações* podem ter mascarado os pontos mais deficitários do CAqUFSC. Isto porque os sete quesitos (limpeza, temperatura,

ventilação, espaço para o trabalho, mobiliário, barulho e iluminação) que compuseram a variável apresentaram diferenças consideráveis (Tabela 5) no valor de cada escore e, no momento de compor o IPO da variável, apresentaram o mesmo peso¹. Aos respondentes foi solicitado que fizessem uma avaliação de cada componente da variável em questão em seu setor e no CDS como um todo, dizendo ser eles *muito bom, bom, razoável, ruim e muito ruim*. Os valores dos escores de cada quesito para cada classe de trabalhadores seguem descritos na tabela abaixo:

Tabela 5 – Valores dos escores obtidos para cada quesito que compõe a variável *instalações* das diferentes categorias de profissionais e locais analisados.

Categorias	Bolsistas		Professores		Outros	
	Setor	CDS	Setor	CDS	Setor	CDS
Limpeza	5,38	6	6,4	6,8	8,29	7,85
Temperatura	3,94	5,13	6,9	6,2	7,42	6,42
Ventilação	3,48	4,90	5,5	6,6	5,85	6,42
Espaço p/ o trabalho	6,2	4,75	7,6	6,2	7,00	6,85
Mobiliário	4	3,41	5,8	5,8	5,28	4,57
Barulho	3,59	4,45	1,9	2,9	1,28	1,85
Iluminação	4,86	5,13	6,2	4,7	3,43	2,85

É possível identificar que o quesito *barulho* teve a pior avaliação em praticamente todos os locais para todas as categorias (exceção dos bolsistas no CDS como um todo). Com relação às atividades desenvolvidas no interior do CAqUFSC parecem ser as aulas de hidroginástica a atividade de maior influência para a avaliação negativa, isto porque, diariamente são ministradas aulas, em um ambiente sem estrutura para tal, muito próximo à entrada do CAqUFSC e aos vestiários, com músicas em volume considerável e para um grande número de alunos, o que faz o barulho proveniente da música ser maior ainda. Além disso, no mesmo ambiente onde acontecem as aulas de hidroginástica, são desenvolvidas outras atividades como treinos e prática de natação, aulas teóricas e práticas do curso de Educação Física, pesquisas no laboratório de psicologia do esporte, reuniões nas salas dos professores sem contar o grande número de pessoas que utiliza as dependências do CAqUFSC

¹ O detalhamento da construção do IPO, bem como a atribuição de pesos já foi abordada anteriormente em métodos e, para facilitar a compreensão, como Anexo 2 apresenta-se um roteiro analítico produzido por Vaitzman e Farias (2002), onde é possível identificar os detalhes da obtenção desses resultados.

como ambiente de socialização e integração.

Com relação à avaliação dos demais quesitos, pode-se destacar a *temperatura e ventilação* do CAqUFSC, o *mobiliário* e a *iluminação* do CDS em geral, como os quesitos que mais influenciaram as avaliações negativas da variável (Tabela 5).

Uma outra questão presente no questionário de cultura e gestão de qualidade merece destaque: nela, perguntava-se sobre os locais do CDS que o respondente considerava ruim ou muito ruim com relação à *limpeza, temperatura, ventilação, espaço para o trabalho, mobiliário, barulho, segurança e iluminação*. Entre os locais citados o CAqUFSC apareceu em 21% das respostas para *limpeza*, 45% das respostas para *temperatura*, 43% para *ventilação*, 6% para *espaço para o trabalho*, 64% para *mobiliário*, 36% para *barulho*, 10% para *segurança* e 33% para *iluminação*.

Vale lembrar que o quesito *segurança* não faz parte da variável *instalações*, mas compõe a dimensão *Infraestrutura*, conforme apresentado na Tabela 4. A discussão sobre a variável *segurança* tem elevada importância para toda organização e sua relevância é fundamental. Porém, é necessário destacar que apenas alguns pontos específicos foram selecionados para a elaboração do IPO no presente estudo, portanto a discussão acerca desta variável é limitada.

Foi analisada a presença de rotinas de segurança para prevenção de acidentes e incêndios, para evitar contaminação e para assegurar a segurança pessoal contra roubos, agressões, etc. Nesta perspectiva, 50% dos participantes da pesquisa afirmaram não ter, em seu setor de trabalho, rotinas de segurança para a prevenção de acidentes e de incêndios e 26% afirmou não ter conhecimento sobre tal procedimento, 74% relatou a falta de rotinas para evitar a contaminação, outros 13% não souberam responder e 55% apontou para a falta de rotinas que garantem a segurança pessoal, sendo que 17% dos entrevistados responderam *não sei*.

A seguir, apresentam-se os valores do IPO das variáveis *desenvolvimento de recursos humanos, preocupação com os usuários, carga de trabalho e qualidade da gestão* que compõem a dimensão *gestão*.

Tabela 6 – Valores do IPO de cada variável que compõe a dimensão Gestão de acordo com as categorias profissionais

Variáveis	Valores do IPO e classificação – gestão					
	Bolsistas	Classif.	Professores	Classif.	Outros	Classif.
Desenvolv. de RH	0,34	Muito ruim	0,62	Regular	0,36	Muito ruim
Preocupação	0,64	Regular	0,67	Regular	0,84	Muito bom
Carga de trabalho	0,73	Bom	0,50	Ruim	0,86	Muito bom
Qualidade da gestão	0,43	Ruim	0,46	Ruim	0,76	Bom

A pior avaliação foi da variável *desenvolvimento de RH* seguida da *qualidade da gestão*. Com relação às categorias profissionais, o melhor resultado, em geral, foi obtido através da categoria *outros*, que envolve os trabalhadores terceirizados e os servidores técnico-administrativos (Tabela 6).

É importante lembrar que as variáveis *autonomia* e *remuneração* não entram nos valores do IPO. A *remuneração* foi excluída porque não constitui uma avaliação que se refere ao CAqUFSC, tendo em vista que depende da política salarial adotada pela Universidade e a variável *autonomia* foi excluída em função da necessidade de anular duas perguntas cujo enunciado parece não ter ficado suficientemente claro (VAITSMAN e FARIAS, 2002).

Não foram encontrados estudos na literatura que abordem a percepção sobre a gestão ou qualquer um de suas variáveis de trabalhadores em piscinas e/ou complexos esportivos.

Santana (1986) define que o desenvolvimento de RH envolve aspectos ligados à preparação técnica e capacitação, além daqueles referentes à dinâmica de trabalho e aos problemas relativos à gestão. Porém, a abordagem deste estudo englobou apenas as oportunidades de treinamento e a avaliação e aproveitamento dos cursos.

No estudo de Farias e Vaitsman (2002), citado anteriormente, O valor do IPO obtido com os trabalhadores do CPqHEC traduz resultados mais positivos para os recursos humanos do hospital em detrimento do CAqUFSC. Os valores do IPO entre as categorias do CPqHEC variaram de 0,54 para os *funcionários da área da saúde de nível superior* e 0,79 para *médicos e pesquisadores* enquanto que o IPO do CAqUFSC variou de 0,34 para *bolsistas* e 0,62 para *professores*. Esses valores traduzem a falta de oportunidades de treinamento e, principalmente, o não oferecimento de cursos de capacitação e treinamento para os trabalhadores do CAqUFSC. Somente para a categorias bolsistas, mais de 40% afirmou nunca terem sido oferecidos cursos de capacitação e treinamento em seu setor de trabalho (projetos)

e outros 48% afirmaram ter sido insuficiente a frequência na qual são oferecidos esses cursos e treinamento.

Outro ponto relevante e amplamente discutido por Farias e Vaitsman (2002) é o conflito presente nas organizações entre as categorias profissionais que vão além dos objetivos do presente estudo, portanto, não serão abordados neste momento.

Pode-se concluir, a partir da análise da tabela 6 que a avaliação das variáveis *preocupação* e *carga de trabalho* é satisfatória. A preocupação com os outros funcionários, a consideração das necessidades e expectativas dos usuários e o bom atendimento, além relatados pelos trabalhadores, são facilmente visualizadas no dia-a-dia da organização. Com relação à *carga de trabalho*, faz-se uma ressalva apenas na categoria *professores*, que teve um resultado ruim. Acredita-se que esse resultado (IPO-carga = 0,50) seja oriundo não apenas das atividades desenvolvidas no complexo, mas na carga de trabalho gerada por um conjunto de atividades desenvolvidas por eles, enquanto trabalhadores do CDS, principalmente com relação à categoria outros.

A discussão acerca da variável *qualidade da gestão* é passível de polêmica e merece ser amplamente discutida. No presente estudo, buscou-se analisar se os trabalhadores do complexo aquático tinham conhecimento, entendimento dos princípios, objetivos e metas do setor e se os mesmos eram respeitados e praticados. Entre os bolsistas e outros trabalhadores, mais de 70% relataram que todos ou pelo menos a maioria tinham conhecimento dos objetivos e metas de seu setor/projeto. Já entre os professores, este número cai para 40%. O entendimento dos princípios, objetivos e metas do setor é uma das funções administrativas abordadas por Chiavenato (2004) o qual defende que a formulação da missão da organização ou de um setor dela, formulação dos objetivos, definição os planos e a programação das atividades devem fazer parte do planejamento das organizações.

Apesar de o presente estudo não caracterizar a gestão, acredita-se que seus trabalhadores tenham conhecimento do modelo, bem como dos problemas e dificuldades que interferem na variável *qualidade da gestão*. Deste modo, pode-se dizer que algumas dessas dificuldades são semelhantes às apontadas nos estudos de Pires (2002), Lima (2006) e Rebelo (2010). Todos esses trabalhos analisaram a gestão, em diferentes aspectos de piscinas.

Pires (2002) define que mesmo que as piscinas públicas não tenham como objetivo primordial o lucro, devem ser geridas de acordo com os princípios da gestão, organização e estratégia empresarial com controle e avaliação, o que não foi observado em seu estudo, assim como também não é observado no CAqUFSC.

Rebelo (2010), ao efetuar a análise da concepção, construção e funcionamento de

uma piscina pública, através de um estudo de caso constatou que uma das dificuldades da gestão de piscinas públicas é o excesso de burocracia. Em seu estudo, o fato de a instalação desportiva não possuir um orçamento autônomo, os recursos humanos serem alocados pelo poder político e a realização de eventos ou serviços alternativos dependerem de autorizações hierárquicas dificultou a gestão diária da instalação. Acredita-se que este comportamento também pode ser observado no CAqUFSC, onde os trabalhadores têm baixa autonomia e a realização de qualquer evento, projeto ou mudança depende exclusivamente da autorização da direção do CDS que, muitas vezes, nem tem conhecimento do caso.

Ao compararmos a estrutura organizacional do CAqUFSC podemos dizer que, no geral, assemelha-se àquela definida por Lima (2006), descrita na revisão de literatura, o qual atribui as funções de gestor técnico, coordenação geral, professores, recepcionistas, técnico de manutenção e pessoal da limpeza. Uma função definida pelo autor não encontrada no CAqUFSC é a dos nadadores salvadores, que são vigilantes que devem possuir cursos específicos de salvamento aquático e primeiro socorros que são responsáveis pela segurança dos usuários e devem auxiliar em caso de acidentes e/ou afogamentos.

Ainda, ao investigar as características de piscinas públicas e privadas, Lima (2006) constatou que todas as piscinas públicas possuíam pelo menos um nadador salvador, ao passo que das quatro piscinas privadas estudadas, somente uma possuía essa posição em seu quadro funcional. Pires (2002) também verificou a presença de nadadores salvadores e constatou que apenas 28,6% das piscinas públicas tinham um nadador salvador permanente.

A tabela a seguir apresenta os valores do IPO de cada variável componente das dimensão *Clima organizacional* para cada categoria profissional e suas respectivas classificações.

Tabela 7 – Valores do IPO de cada variável que compõe a dimensão Clima organizacional de acordo com as categorias profissionais

Variáveis	Valores do IPO e classificação – clima organizacional					
	Bolsistas	Classif.	Professores	Classif.	Outros	Classif.
Comunicação	0,26	Muito ruim	0,55	Ruim	0,64	Regular
Participação	0,70	Regular	0,83	Muito bom	0,88	Muito bom
Satisfação	0,73	Bom	0,72	Bom	0,89	Muito bom
Cooperação	0,65	Regular	0,53	Ruim	0,83	Muito bom

A partir da análise da Tabela 7 é possível afirmar que a melhor avaliação foi encontrada na categoria *outros* para praticamente todas as variáveis, e foi a *comunicação* a variável com piores resultados para todas as categorias, tendo a pior avaliação possível (muito ruim) para a categoria *bolsistas*. Sugere-se que este fato tenha ocorrido justamente pela falta de ligação entre os membros da categoria. Esse resultado não traduz uma análise totalmente negativa, apenas é uma característica da categoria, tendo em vista que os projetos através dos quais os bolsistas/monitores estão inseridos, bem como seus coordenadores, funções e, conseqüentemente, metodologias de trabalho são diferentes e não possuem relação.

A partir do resultado do IPO das demais variáveis pode-se afirmar que o conhecimento dos mecanismos não econômicos e físicos da organização, previsto por Loba (2003), pode, a partir do aumento de algumas variáveis que interferem no clima organizacional, contribuir para o melhor desempenho do CAqUFSC. Isto significa que o aumento da participação dos bolsistas, com maior estímulo do trabalho em equipe pelos coordenadores, com aumento do número e qualidade de reuniões, aumento geral da cooperação e incentivo à participação e aumento da integração dos projetos através de professores e bolsistas é provável que promova um clima mais participativo e, conseqüentemente, o aumento da qualidade e da percepção do clima organizacional do CAqUFSC.

Vários estudos na área da psicologia organizacional e administração preocupam-se em analisar o clima organizacional de maneira mais detalhada. Martins et al. (2004) construíram um instrumento para identificar os aspectos que influenciam no clima organizacional e identificaram que os esses aspectos podem variar de acordo com cada empresa, porém alguns aspectos são comuns a todas organizações. Laros e Puente-Palacio (2004) validaram uma escala de componentes do clima organizacional com sete fatores de primeira ordem e um fator geral de segunda ordem. Puente-Palacio e Freitas (2006), por sua vez, realizaram uma análise da definição de clima organizacional e seus componentes e, entre outros, abordam a autonomia, satisfação, comprometimento, motivação, qualidade da liderança, suporte ao desempenho, cooperação, clima participativo, inovação, reconhecimento e valorização.

Com relação ao presente estudo, devido à falta de detalhamento das variáveis, não foi possível identificar e analisar os demais fatores que envolvem o clima organizacional e, ao contrário do que prevê Luz (1995), a avaliação do clima do CAqUFSC é sintetizada e não pode revelar o grau de predisposição para a implantação de novas técnicas administrativas. Portanto, para uma melhor avaliação desta dimensão, são necessários novos estudos.

A Tabela 8 apresenta os resultados da última dimensão (*cultura*) que compõe a percepção organizacional dos trabalhadores do CAqUFSC, de acordo com cada categoria profissional e sua classificação.

Tabela 8 – valores do IPO de cada variável que compõe a dimensão Cultura de acordo com as categorias profissionais

Variáveis	Valores do IPO e classificação – cultura					
	Bolsistas	Classif.	Professores	Classif.	Outros	Classif.
Meritocracia	0,41	Ruim	0,70	Regular	0,80	Bom
Universalismo	0,70	Regular	0,77	Bom	0,94	Excelente

Apenas duas variáveis compuseram a dimensão *cultura*, portanto, para resultados mais específicos é necessário a realização de novos estudos, com questionários específicos e que englobem outros aspectos, como: normas, crenças, valores e padrões da organização; ritos, rituais e tabus que circundam o ambiente; processos de comunicação, rede de relações e papéis informais; e ainda análise de preceitos, tecnologia e caráter. Estes elementos são definidos por Freitas(1991), Barbosa (1996) Lago (S.D.), E Souza (1978) como elementos e fatores da cultura das organizações.

Entre as variáveis analisadas no presente estudo, pode-se dizer que o *universalismo* teve a melhor avaliação em todas as categorias e, para a variável *meritocracia*, a pior avaliação ficou com os *bolsistas* e a melhor com a categoria *outros*. Entre os elementos analisados sobre o universalismo da organização encontram-se o respeito pelo qual os funcionários são tratados, independente do seu cargo; o favoritismo do chefe por alguns funcionários; a possibilidade de se conseguir esquema para não cumprir horário; a influência que privilégios tem no trabalho em equipe; a igualdade de regras e de cumprimento de horários e a estabilidade dos funcionários públicos.

Já com relação à *meritocracia*, os trabalhadores responderam sobre a percepção acerca da valorização do trabalho feita pelo seu chefe/coordenador, do reconhecimento de acordo com o comprometimento com o trabalho e da avaliação do desempenho dos funcionários (VAITSMAN e FARIAS, 2002).

É importante ressaltar, ao fim da apresentação dos resultados do estudo e conjunta análise dos dados, que maiores detalhamentos e discussões acerca de variáveis e elementos pontuais que compõem a percepção organizacional de trabalhadores não foi possível por alguns motivos.

O primeiro deles é a falta de material exclusivo, não apenas na área da Educação Física como na Psicologia Organizacional e Administração. Não foram encontrados estudos sobre gestão esportiva em complexos aquáticos e/ou piscinas públicas ou privadas, apenas pode-se encontrar alguns estudos sobre a gestão de clubes de futebol, que possui relação escassa com o assunto da presente pesquisa. Além disso, nota-se a presença de alguns estudos significantes na literatura de Portugal, onde são encontrados diversas dissertações de mestrado em Ciência do Desporto e Gestão Esportiva que analisam a estrutura, gestão e funcionamento de diversas piscinas e complexos aquáticos.

Uma segunda limitação do presente estudo diz respeito à terminologia usada no estudo. Notou-se que a falta de intimidade dos trabalhadores do CAqUFSC com os termos do questionário e sua própria relação com as atividades desenvolvidas dificultaram o entendimento do mesmo, e, portanto, algumas respostas podem não ter tido um alto grau de confiabilidade.

Durante a coleta de dados, percebeu-se esta dificuldade, então uma legenda foi anexada ao questionário a fim de facilitar a compreensão. Nela, relacionava-se o chefe imediato com o coordenador do projeto e o setor de trabalho o projeto na qual o indivíduo estava inserido. No caso dos professores, o chefe imediato foi relacionado ao diretor do CDS e setor de trabalho o próprio projeto desenvolvido no CAqUFSC. Por fim, para os outros trabalhadores, o chefe imediato variava de acordo com a categoria e o setor de trabalho era resumido a sua função dentro do CAqUFSC. Acredita-se que esta legenda tenha facilitado, porém não foi suficiente para sanar todas as dúvidas dos participantes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

A partir da apresentação e da discussão de resultados é possível afirmar que os objetivos da pesquisa foram concluídos. Apesar de não ter sido elaborado um valor do IPO geral para cada dimensão (infraestrutura, gestão, clima e cultura), os resultados obtidos para cada categoria profissional possibilitaram análises satisfatórias acerca da percepção organizacional dos trabalhadores do CAqUFSC. É importante destacar que não foi gerado um índice geral, devido à falta de relação presente nas categorias e à diferença de funções.

Com a realização da pesquisa, sugere-se, em um primeiro momento, que se analise detalhadamente o modelo de gestão presente no CAqUFSC. Como já mencionado na discussão de resultados, a estrutura organizacional do CAqUFSC é semelhante as demais piscinas e complexos estudados pela gestão esportiva. Desta forma, chama-se atenção apenas para a falta de liderança que, por sua vez, deve atribuir funções, definir novos cargos e realizar a fiscalização das atividades, de todas as categorias.

Sugere-se então, uma estrutura organizacional e um modelo de gestão através do qual cada membro terá uma função, definidas abaixo:

Coordenação Técnica:

Deverá ser composta por um diretor geral que, no caso do CAqUFSC não pode ser modificado. O responsável pela gestão geral do CAqUFSC, obrigatoriamente é o diretor do CDS. Este, por sua vez, tem a possibilidade de atribuir funções a demais membros de sua equipe, responsabilizando, através de portarias, a coordenação específica do CAqUFSC a um professor ou servidor técnico administrativo qualquer.

Sugere-se que a coordenação técnica busque montar uma equipe para reformular a identidade do CAqUFSC, realizando, num primeiro momento, um planejamento e organização da instalação e, periodicamente, realizando o controle e avaliação das atividades. Neste momento é fundamental o recrutamento de estagiários e bolsistas, pois só assim os alunos do CDS terão a possibilidade, dentro da universidade, de vivenciar a prática e as contribuições que a gestão esportiva pode ter para a formação integral.

Neste momento, sugere-se algumas atividades que a coordenação técnica poderá realizar, se tiver uma equipe bem estruturada e com liderança: padronização dos uniformes dos professores e bolsistas; fiscalização da presença dos mesmos e controle de horário; recolhimento de plano de ensino e relatórios mensais sobre as atividades dos professores; reuniões com bolsistas, professores e outros trabalhadores para levantar opiniões de cada

categoria; controle de material e levantamento de necessidades de melhor infraestrutura; controle de entrada dos usuários; apresentação de relatórios sobre as atividades à direção do CDS.

Professores e bolsistas

É fundamental para o bom funcionamento do CAqUFSC que os professores trabalhem de acordo com as regras do mesmo. Apesar de os professores terem autonomia sobre seus projetos, sugere-se que periodicamente sejam enviados relatórios, ou os próprios projetos à coordenação técnica, abordando as necessidades e perspectivas do projeto, bem como sua contribuição para a comunidade acadêmica ou local para que novas aquisições e adaptações sejam feitas. Sugere-se ainda, que os professores coordenadores de projetos trabalhem nesses relatórios em conjunto com seus bolsistas e monitores, oportunizando assim, um maior enriquecimento das informações uma vez que muitos coordenadores não se fazem presente diariamente no CAqUFSC.

Vale ressaltar que algumas dessas sugestões podem se aplicar a todos os professores, porém existem ressalvas quando se trata dos professores de disciplinas do curso e daqueles que realizam pesquisas eventuais.

No momento em que essas modificações forem feitas entre os professores do CAqUFSC, todos os bolsistas e monitores que estão de alguma forma nele inseridos, conseqüentemente, deverão adaptar-se. Além da coordenação técnica, cabe ao professor coordenador fiscalizar o uso de uniforme de seus bolsistas, bem como controlar o horário, cobrar plano de ensino/aula e realizar reuniões periódicas sobre o desenvolvimento das atividades, haja vista que os bolsistas devem ser periodicamente orientados por seus coordenadores e a eles devem se remeter.

Nadadores Salvadores

Pode-se dizer que esta, se não o principal, é um dos fatores mais relevantes para o funcionamento do CAqUFSC. É imprescindível que o complexo tenha, em todo o período de funcionamento, ao menos um nadador salvador, responsável pela segurança do local. De imediato, este nadador pode ser um estagiário, aluno do curso de Educação Física da UFSC, basta a ele, ser oferecido curso de salvamento e primeiros socorros. Sugere-se que, num futuro, depois de melhoradas as condições dos materiais que serão abordadas abaixo, que esse aluno fique responsável pela distribuição do mesmo. Caso não seja possível manter a mesma pessoa durante todo o dia, deve-se oportunizar mais de uma vaga de estágio, deixando pelo menos um aluno para cada turno.

Equipe Auxiliar (receptionistas, manutenção e limpeza)

O ponto fundamental que deve ser melhorado é o desenvolvimento de recursos humanos para tal categoria, haja vista o nível de escolaridade e a estabilidade entre esses trabalhadores. Aos recepcionistas, portanto, sugere-se que seja oportunizado treinamento sobre o desenvolvimento das atividades. Eles precisam saber informar sobre os horários, professores e atividade, bem como fiscalizar, de maneira eficiente, a entrada dos usuários no CAqUFSC.

O trabalho da recepção, bem como da manutenção e limpeza deve ser feita em conjunto com a coordenação técnica, pois só assim será possível realizar a fiscalização e cumprimento das novas normas do CAqUFSC.

Outro ponto importante que deve ser sugerido neste momento, é com relação à organização dos materiais para as aulas práticas. Atualmente o CAqUFSC conta com um espaço, uma espécie de almoxarifado onde são encontrados, em grandes quantidades, materiais para serem utilizados nas aulas de natação e hidroginástica. Na prática, percebe-se que o problema não é a quantidade ou a qualidade desses materiais, mas sim, a falta de organização e fiscalização do uso.

O que se sugere no momento, é que este espaço do almoxarifado seja reformado e todo o material seja catalogado e organizado no interior do mesmo, assim como é feito atualmente com os ginásios do CDS. Desta forma, pode-se deixar o nadador salvador, ou um dos recepcionistas como responsáveis por entregar para cada professor ou bolsista, antes do início da aula todo e qualquer material que será utilizado naquela aula, devendo ser devolvido com o término das atividades. Como pranchas e flutuadores são equipamentos utilizados em quase todas as aulas, podem-se deixar prontos kits, contendo pranchas e flutuadores onde os professores podem retirar previamente com mais rapidez.

Definida a estrutura organizacional do CAqUFSC, para que haja um perfeito funcionamento acredita-se que só falta colocar em prática todas essas funções aos poucos. Com o passar do tempo e com o trabalho eficaz dessas funções, o CAqUFSC poderá ter uma melhor administração, onde não haverá sobrecarga de trabalho em um ou mais funcionários; onde os alunos da UFSC poderão ter um crescimento profissional fantástico em diversos enfoques da Educação Física; onde os projetos poderão ter um sucesso maior, aumentando a qualidade das pesquisas realizadas com eles; em que os recursos disponíveis, que não são poucos, poderão ser melhor alocados; e onde a estrutura que se implantará com o trabalho dos gestores no CAqUFSC permitirá a realização de outras atividades, aproveitando melhor o espaço e aumentando a contribuição social, que já é abrangente.

Aliado a isso tudo, pode-se afirmar que o clima organizacional e a cultura dos

trabalhadores poderão melhorar de forma significativa, trazendo resultados ainda mais positiva para a organização e maior satisfação em trabalhar e frequentar o CAqUFSC.

Assim, com pequenas mudanças e melhor estruturação, a percepção dos trabalhadores do CAqUFSC poderia melhorar, não só os trabalhadores atuais, mas todos os alunos do CDS poderiam querer aprender mais com o complexo, seriam motivados a realizar estágios nas diversas funções do CAqUFSC e se sentiriam mais seguros para atuarem como bolsistas de atividades de extensão.

Os professores teriam maior entusiasmo com seus projetos, iriam querer estudar mais, publicando pesquisas variadas que contribuiriam significativamente para a construção do conhecimento e consolidação da Educação Física perante as demais áreas do conhecimento.

Os servidores estariam satisfeitos em trabalhar no CAqUFSC, eles conheceriam sua importância dentro do complexo e, desta forma, se comprometeriam ainda mais com o trabalho realizado.

Enfim, todas as pessoas que frequentariam o CAqUFSC sairiam satisfeitas não apenas com a prática de atividades físicas, mas sim, com um exemplo de organização, de engajamento dos trabalhadores, e de um ambiente agradável, fundamental para a promoção da saúde física e mental da comunidade em geral.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. C. Como utilizar dados agregados para formular índices: O caso do índice de qualidade dos municípios – Carências. **In: 2o Seminário Fluminense de Indicadores, Anais**, pp. 33- 40, Rio de Janeiro: Fundação Centro de Informações e Dados do Rio de Janeiro. 2001

ALMG - Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais. **Introdução a administração pública.** Disponível em: http://www.almg.gov.br/passoapasso/passoapasso7/introducao_adm_publica%20.pdf. Acesso em: 10 out. de 2010.

ANDRADE, George. Albin R. **Cultura de Confiança Organizacional – Diferencial das Melhores Empresas para se Trabalhar.** III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos06/251_artigo%20cultura.pdf. Acesso em out de 2010

ANJOS, Francisco Antonio; REIS, Hilton SORATTO, Alexandre. Gestão por processos nas organizações e sua interação com o meio ambiente. **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção.** Curitiba, 2002.

AZEVEDO, Paola. Processo de empresarização do clube de futebol: estudo de caso do Avaí Futebol Clube. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008

BARBOSA, Livia. **Igualdade e Meritocracia, a ética do desempenho nas sociedades modernas.** Rio de Janeiro: FGV, 1999.

BARBOSA, Livia. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 36, n. 4, p. 6-19, out./dez. 1996.

BARBOSA, Tiago. Ensino da Natação - Vantagens e desvantagens da utilização dos materiais auxiliares na adaptação ao meio aquático. **27º Congresso Técnico-Científico da Associação Portuguesa de Técnicos de Natação.** Lisboa, 2004.

BISPO, Carlos Alberto. Um novo modelo de pesquisa do clima organizacional. **Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago. 2006

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; PILATI, Ronaldo. Validação de uma medida de percepção de imagens organizacionais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 113-134, jan/abr, 2000.

BRASIL, Constituição. **Constituição da República Federativa do Brasil**: Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 10 Out 2010.

CALVOSA, Marcello. Vinícius et al. A necessidade de gestores no século XXI: liderança empresarial X gerenciamento eficaz. **II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT**, 2005.

CAPEL, Horacio. **El modelo Barcelona: un examen crítico**. Barcelona: Ediciones del Serbal, 2005.

CARAVANTES, Geraldo R. **Teoriageral da administração: pensando e aprendendo**. Porto Alegre: AGE, 4.ed,1998.

CASTRO-OLIVEIRA, GardêniaAbbad; PILATI, Ronaldo; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Percepção de Suporte Organizacional: Desenvolvimento e Validação de um Questionário. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p.29-51 Mai/ago, 1999.

CDS. **Regimento Interno do Centro de Desportos da Universidade Federal de Santa Catarina**, 2002, disponível em: <http://www.portalcds.ufsc.br/files/2010/08/Direcao-Regimento-Interno-CDS.pdf>. Acesso em out 2010.

CHENG, Angela; MENDES, Marcia Martins. A Importância e a Responsabilidade da Gestão Financeira na Empresa. **Caderno de Estudos nº 01**, São Paulo, FIPECAFI – Out/1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: Makron Books, 3. ed., 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: campus/elsevier. 7. ed., 2004

CIEROLI, Diego. Administração Pública e Privada. **Diretório de Artigos Gratuitos digital**, 2009, disponível em: <http://www.artigonal.com/noticias-e-sociedade-artigos/administracao-publica-e-privada-1510239.html>, acesso em: 25/10/2010

COELHO, Junior Francisco Antonio; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira. **Psico-USF**, v. 9, n. 2, p. 191-199, Jul/ Dez, 2004.

CONFED. **Estatuto do Conselho Federal de Educação Física**. Publicado no DO. nº 237 , Seção 1, p. 137-143, 2010. Disponível online - <http://www.confef.org.br/extra/conteudo/default.asp?id=471>. Acesso em 10 Abr 2011.

CREF/SC. **Estatuto do Conselho Regional de Educação Física de Santa Catarina**. Publicação do extrato no D.O -SC - Nº 19.023. http://www.crefsc.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=172:estatuto-2&catid=24&Itemid=59. Acesso em 10 Abr 2011.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1968

FLEURY, Maria Tereza. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FREITAS, Maria Ester. Cultura Organizacional, grandes temas em debate. **Revista De Administração de Empresas da FVG**, São Paulo, 1991.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: FGV, 2002

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas. 1991

GRILLO, Antonio Niccoló. **Gestão de pessoas. Princípios que mudam a administração universitária**. Florianópolis: C&W, 2001

IBGE, **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. 2009, disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme/pmemet2.shtm> Acesso em 12 out 2010.

HERNANDEZ, José Augusto Evangelho; MELO, Flávia Monteiro. **O clima organizacional e a satisfação dos funcionários de um Centro Médico Integrado**, v. 2, n.1, p. 11-26, Jan/Jun, 2003.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. H. **Psicologia para administradores**. São Paulo: EPU, 1986.

LAGO, Angela Maria Chagas Villasuso. **Cultura Organizacional**. Disponível em: http://xa.yimg.com/kq/groups/24137146/324360511/name/Texto_4_-_Cultura%5B1%5D.pdf. Acesso em out 2010.

LAKATOS, Eva; MARCONI, Marina. **Metodologia Científica a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: De Paulo, 1999.

LAROS, Jacob A; PUENTES-PALACIOS, Kátia. E. Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. **Estudos de Psicologia** v.9, n.1, p. 1131-1139, 2004

LIMA, Maria do Rosário. A gestão de piscinas: contextos diferentes e diferenças entre a gestão de piscinas públicas e privadas. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física, Universidade do Porto, 2006.

LOBO, Fátima. **Clima Organizacional no Sector Público e Privado no Norte de Portugal**. Porto, Portugal: Fund. Calouste Gulbenkian e Fund. para a Ciência e a Tecnologia, 2003.

LUFT, Celso Pedro. **Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Ática, 2002.

MAGUIRE, T. O.; ROGERS W. T. Proposed solutions for non randomness in educational research. **Canadian Journal of Education, Ottawa**, v.14, n.2, p.170-81, 1989

MARTINS, Maria do Carmo F. Et al. Construção e Validação de uma escala de medida do clima organizacional. **Revista psicologia: organização e trabalho**, v.4, n.1, p.37-60, Jan/Jun, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar. **Introdução à Administração**. 6.ed, São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução a administração**. 3ª ed., São Paulo, Editora Atlas, 1992.

MICHAELIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**, 2009. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=universalismo>. Acesso em: 15 Mai. 2011.

MINTZBERG, Henry. **The Nature or Managerial Work**. New York: Harper & Row, 1973.

MURCIA, J. A. M; SANMARTÍN, M. G. La gestión de las instalaciones acuáticas cubiertas. Apunts. **Educación Física y Deporte**, n.57, p.68-76, disponível em: http://articulos.revista-apunts.com/57/es/057_068-076_es.pdf . Acesso em out 2010

OLEIAS, Valmir. **Departamento de educação física**,2010, disponível em: <http://def.ufsc.br/?s=complexo+aqu%C3%A1tico>. Acesso: 10 out 2010.

OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia. Abbad; BORGES-ANDRADE, Jairo. Eduardo; PILATI, Ronaldo. Percepção de Suporte Organizacional: Desenvolvimento e Validação de um Questionário. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, Mai/Ago, 1999.

PAOLI, Prospero Brum. Gestão, estruturação e organização de escolas de esporte. **Revista Mineira de Educação Física.**, Viçosa, v. 12, n. 2, p. 101-123, 2004

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter. **Reforma do Reforma do estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PIMENTA, Solange Maria, BRASIL, Elvécio Ribeiro, SARAIVA, Luis Alex Silva. Gestão e competências em organizações do Terceiro Setor. **Revista de Administração da FEAD-Minas**, v. 3, n. 1, 2006.

PINTO, Assunção Armanda Souza. LOPES, José Pedro Sarmiento Robocho. **Gestão das instalações esportivas**. [s.d.] Disponível em: <http://www.gestaodesportiva.com.br/Gestao%20das%20Instalacoes%20Esportivas.pdf>. Acesso em 13 out. 2010.

PINTO, Stephanie S. et al. Respostas cardiorespiratórias em exercícios de hidroginástica executados com e sem o uso de equipamento resistivo. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, v. 6, n.3, p.336-341, out. 2006.

PIRES, Paulo Joaquim Neves. Gestão da qualidade em piscinas públicas – um estudo feito em sete piscinas públicas dos distritos de Aveira e Porto. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, 2002.

PUENTE-PALACIOS, Kátia; FREITAS, Aparecida. Clima Organizacional: uma análise de sua Definição e seus Componentes. **Revista o&s**, v.13, n.38 - Julho/Setembro - 2006

PUIG, Núria. Espacio Público e Deporte: de la reflexión a la intervención. Algunas Propuestas. Apunts. **Educación Física y Deportes**, p. 114-120, 2008.

REBELO, Luis Henrique Pereira. Análise da concepção, construção e funcionamento de uma piscina pública: estudo de caso numa piscina municipal da região do Alto Minho, dissertação de Mestrado, Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, 2010.

REGO, Arménio; SOUTO, Solange. A percepção de Justiça como Antecedente do Comprometimento-Organizacional: um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 1, Jan./Mar. 2004

REIS; Dálcio Roberto Júnior; PILATTI, Luiz Alberto; KIVALESKI, João Luiz. A influência da meritocracia na qualidade de vida dos colaboradores. Anais do **XIII SIMPEP**, nov 2006..

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração**. 5ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1996.

ROBIN, STEPZZEN, P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentmice-Hall, 2002.

SANTANA, José Paranaguá. A Função de Desenvolvimento de Recursos Humanos do INAMPS/MPAS. **Cadernos de Saúde Pública**, RJ. 2 (4): 570 – 575, out/dez, 1986

SARAIVA, Luis Alex Silva. Cultura Organizacional em Ambiente Burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n.1, p. 187-207, Jan/Abr, 2002.

SCHERMERHORN Richard Junior. **Administração**.8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

SCHEIN, Edgar. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 3.ed., 1982.

SILVA, Antomar Marins. Você sabe o que é gestão por atividades? **Portal de Artigos Administradores digital**. 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informese/artigos/voce-sabe-o-que-e-gestao-por-atividades/30976/>. Acesso em: out 2010

SILVA, Pedro. A empresa pública como modelo de gestão desportiva nos municípios: estudo de caso da empresa municipal “Feira Viva – Cultura e desporto”. Trabalho de conclusão de curso, Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, 2007.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1983.

SOARES, Silvia M. G. Construção de instalação desportiva. Caso particular: piscina. Trabalho de conclusão de curso, Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física da Universidade do Porto, 2005.

SOUZA, E. L. P. **Clima e Cultura Organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.

STONER, James; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

TUR-MARTINEZ, Vicente; TORDERA, Nuria; RAMOS, José. Tipología de instalaciones deportivas em función de su carácter público o privado: diferencias em la gestión y uso de las mismas. Apunts. **Educación Física y Deportes**, v.43, p. 91-102, 1996.

UFSC. Estatuto da Universidade Federal de Santa Catarina, disponível em: http://www.ccb.ufsc.br/estatuto_ufsc_2004.pdf. Acesso em out 2010.

VAITSMAN, Jeni et al. C. metodologia de elaboração de percepções organizacionais. **Caderno de Saúde Pública**. Rio de Janeiro, Nov/dez 2006.

VAITSMAN, Jeni; FARIAS, Luís Otávio. Relatório Final do projeto Construção do Índice de Percepções sobre Gestão de Qualidade e Cultura em Organizações Públicas de Saúde apresentado ao programa de pesquisa estratégica ENSP/Fiocruz. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2002.

VIEIRA, Tiago Perez; STUCCHI, Sérgio. Relações Preliminares entre a Gestão Esportiva e o profissional de Educação Física. **Revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP**, Campinas, v. 5, n. 2, p. 113-128, jul./dez. 2007

ZAFRA, Antonio; MONTES, Garcia; VINUESA, Antonio Sanchez. Los programas acuáticos em las piscinas públicas cubiertas: rentabilidad social y económica. Apunts. **Educación Física y Deportes**. Pg 64 – 70. s.d.

ANEXOS



Questionário sobre cultura e gestão de qualidade

Adaptado de Vaitsman et al. (2000)



Estamos realizando uma pesquisa para verificar o que você pensa sobre suas condições de trabalho, como parte de um trabalho de conclusão de curso que tem como objetivo melhorar a gestão do Complexo Aquático da UFSC. Com esse questionário, poderemos obter informações muito importantes para alcançar esse objetivo e por isso pedimos a sua colaboração.

Esclarecemos que suas respostas são confidenciais e que os resultados da pesquisa serão fornecidos de forma agregada, de modo que sua identidade não será revelada nem poderá ser descoberta. Este compromisso que assumimos nesse momento é para garantir que você possa responder este questionário com liberdade e franqueza. Muito obrigado por sua colaboração.

Dados de Controle

Unidade Pesquisada: COMPLEXO AQUÁTICO DO CENTRO DE DESPORTOS DA UFSC

Código:

Mês Ano

Número do questionário:

Data do preenchimento: /

Bloco 1

Sobre o setor de trabalho e o chefe

Neste bloco gostaríamos de saber sua opinião sobre as condições de trabalho em seu setor. Para responder às perguntas, circule o número que se encontra na coluna que mais se aproxima de sua opinião. Marque apenas uma coluna por linha. Se não quiser responder à pergunta de uma linha qualquer, marque a coluna "Não sei".

1. Pensando em seu setor de trabalho, você diria que os equipamentos necessários ao seu trabalho:

	Ideal	Suficiente	Insuficiente	Não há equip.	Não sei
a) são em quantidade ...	1	3	5	7	0
b) têm disponibilidade de uso ...	2	4	6	8	0
c) têm nível de qualidade ...	1	3	5	7	0
d) têm manutenção ...	2	4	6	8	0

2. Em relação aos materiais que você necessita para realizar seu trabalho, o seu setor dispõe:

	Ideal	Suficiente	Insuficiente	Não há material	Não sei
a) em quantidade ...	1	3	5	7	0
b) com qualidade ...	2	4	6	8	0

3. Em seu setor de trabalho, as oportunidades de treinamento e desenvolvimento para:

	Boas	Suficientes	Insuficientes	Não houve	Não sei
a) melhorar o seu desempenho profissional são ...	1	3	5	7	0
b) favorecer o desempenho de novas funções são ...	2	4	6	8	0
c) suas necessidades de desenvolvimento profissional são ...	1	3	5	7	0

4. Em seu setor de trabalho, com que frequência que:

	Sempre	Muitas vezes	Raramente	Nunca	Não sei
a) são oferecidos cursos de capacitação e treinamento?	2	4	6	8	0
b) há possibilidade de se fazer cursos fora da UFSC?	1	3	5	7	0
c) os funcionários freqüentam e concluem os cursos?	2	4	6	8	0
d) os conteúdos dos cursos são proveitosos para seu desenvolvimento pessoal?	1	3	5	7	0
e) os conteúdos dos cursos são proveitosos para o desenvolvimento do setor?	2	4	6	8	0
f) os conteúdos dos cursos são avaliados em relação aos seus efeitos para o setor?	1	3	5	7	0

5. A realização de cursos teve como resultado:

	Sim	Não	Não sei
a) maior salário?	1	3	0
b) progressão funcional?	1	3	0
c) aumento de conhecimento	1	3	0
d) aplicação do conhecimento no trabalho?	1	3	0

6. Em seu setor de trabalho existem:

	Sim	Não	Não sei
a) rotinas de segurança para prevenção de acidentes e de incêndios?	1	3	0
b) rotinas para evitar contaminação (água e tal)?	1	3	0
c) rotinas para assegurar a segurança pessoal (contra roubos, agressões, etc.)?	1	3	0

7. Você acha que os princípios, objetivos e metas de seu setor:

	Por todos	Pela maioria	Por poucos	Por ninguém	Não sei
a) são conhecidos e entendidos ...	1	3	5	7	0
b) são respeitados e praticados ...	2	4	6	8	0

8. Em seu setor, com que frequência:

	Sempre	Muitas vezes	Raramente	Nunca	Não sei
a) você se sente à vontade para dizer o que vê de errado?	1	3	5	7	0
b) a sobrecarga de trabalho tem prejudicado sua vida pessoal?	2	4	6	8	0
c) as equipes trabalham satisfeitas?	1	3	5	7	0
d) o quadro de pessoal é suficiente para desenvolver a carga normal de trabalho?	2	4	6	8	0
e) o desempenho de muitos colegas deixa a desejar?	1	3	5	7	0
f) há cooperação e solidariedade entre os profissionais?	2	4	6	8	0
g) há cooperação e solidariedade entre algumas equipes?	1	3	5	7	0
h) há um jeito, quando necessário, para cobrir ausência de colega?	2	4	6	8	0
i) há desperdícios que poderiam ser evitados?	1	3	5	7	0
j) há orientações claras de como proceder no desempenho das tarefas? (planos de aula)	2	4	6	8	0

9. Em seu setor, com que frequência:

	Sempre	Muitas vezes	Raramente	Nunca	Não sei
a) o planejamento e a tomada de decisões são tarefas exclusivas do chefe?	1	3	5	7	0
b) as necessidades e expectativas dos usuários dos serviços são consideradas?	2	4	6	8	0
c) os funcionários são tratados com respeito, independente do cargo que ocupam?	1	3	5	7	0
d) os funcionários procuram atender os usuários da melhor maneira possível?	2	4	6	8	0
e) a decisão é delegada ao responsável pela ação?	1	3	5	7	0

10. Seu chefe imediato:

	Sim	Não	Não sei
possui competência técnica para gerenciar o setor?	1	3	0
pertencia ao setor antes de ser nomeado?	1	3	0
está no cargo por indicação política?	1	3	0

11. Com que frequência seu chefe imediato:

	Sempre	Muitas vezes	Raramente	Nunca	Não sei
a) estimula o trabalho em equipe?	2	4	6	8	0
b) valoriza seu trabalho?	1	3	5	7	0
c) está disponível quando necessário?	2	4	6	8	0
d) ouve queixas e acata soluções vindas dos funcionários?	1	3	5	7	0
e) mostra favoritismo por alguns funcionários?	2	4	6	8	0

12. Em sua opinião, a condição do seu setor em relação a:

	Muito boa	Boa	Razoável	Ruim	Muito ruim	Não sei
a) limpeza é ...	1	3	5	7	9	0
b) temperatura é ...	2	4	6	8	9	0
c) ventilação é ...	1	3	5	7	9	0
d) espaço para o trabalho é ..	2	4	6	8	9	0
e) mobiliário é ...	1	3	5	7	9	0
f) barulho é ...	2	4	6	8	9	0
g) segurança é ...	1	3	5	7	9	0
h) iluminação é ...	2	4	6	8	9	0

13. Você participou de alguma reunião nos últimos doze meses?

Marque um X no espaço antes da resposta escolhida e siga para a pergunta cujo número é indicado ao lado de sua resposta.

1 - Sim (vá para a pergunta 14)

3 - Não (vá para a pergunta 17)

14. Você acha que o número de reuniões que participou foi excessivo?

1 - Sim

3 - Não

15. Nessas reuniões, com que frequência você teve a oportunidade de:

	Sempre	Muitas vezes	Raramente	Nunca	Não sei
a) obter informações sobre a rotina de trabalho?	2	4	6	8	0
b) apresentar críticas e sugestões?	1	3	5	7	0
c) obter respostas e / ou explicações sobre questões levantadas?	2	4	6	8	0

16. Com que frequência as resoluções dessas reuniões foram:

	Sempre	Muitas vezes	Raramente	Nunca	Não sei
a) colocadas em prática?	1	3	5	7	0
b) tiveram continuidade?	2	4	6	8	0

17. Em sua opinião, seu setor de trabalho:

	Sim	Não	Não sei
a) é bem administrado?	1	3	0
b) funciona bem?	1	3	0
c) é um lugar onde você se sente satisfeito(a) em trabalhar?	1	3	0

Bloco 2

Opiniões sobre o complexo e a direção

Neste bloco gostaríamos de saber sua opinião sobre as condições de trabalho na UFSC como um todo. Para responder às perguntas siga as mesmas orientações do bloco anterior.

18. Pensando na UFSC como um todo, você acha que sua missão é:

	Por todos	Pela maioria	Por poucos	Por ninguém	Não sei
a) conhecida e entendida ...	2	4	6	8	0
b) respeitada e praticada ...	1	3	5	7	0

19. No UFSC como um todo, com que frequência que:

	Sempre	Muitas vezes	Raramente	Nunca	Não sei
a) são oferecidos cursos de capacitação e treinamento?	2	4	6	8	0
b) há possibilidade de se fazer cursos fora da universidade?	1	3	5	7	0
c) os funcionários freqüentam e concluem os cursos?	2	4	6	8	0
d) os conteúdos dos cursos são proveitosos para o desenvolvimento do CDS?	2	4	6	8	0
e) os conteúdos dos cursos são avaliados em relação aos seus efeitos para o CDS?	1	3	5	7	0

20. Em sua opinião, com que frequência os funcionários da UFSC:

	Sempre	Muitas vezes	Raramente	Nunca	Não sei
a) levam em conta as necessidades e expectativas dos usuários?	2	4	6	8	0
b) procuram atender os usuários da melhor maneira possível?	1	3	5	7	0

21. Em sua opinião, com que frequência, no complexo:

	Sempre	Muitas vezes	Raramente	Nunca	Não sei
a) os funcionários são tratados com respeito, independente do cargo que ocupam?	2	4	6	8	0
b) quem é comprometido com o trabalho é reconhecido?	1	3	5	7	0
c) o desempenho dos funcionários é avaliado adequadamente?	2	4	6	8	0
d) se consegue um esquema para não se cumprir o horário?	1	3	5	7	0
e) os privilégios de algumas categorias atrapalham o trabalho em equipe?	2	4	6	8	0
f) alguns colegas, por saberem que não podem ser demitidos, não realizam seu trabalho satisfatoriamente?	1	3	5	7	0
g) muita gente tira licença sem necessidade?	2	4	6	8	0
h) o horário de trabalho é igualmente cumprido por todos os funcionários?	1	3	5	7	0

22. Com que frequência, no complexo você acha que:

	Sempre	Muitas vezes	Raramente	Nunca	Não sei
a) há conflitos entre funcionários de diferentes setores?	2	4	6	8	0
b) há cooperação e solidariedade entre os profissionais de diferentes setores?	1	3	5	7	0
c) há cooperação e solidariedade entre equipes de alguns setores?	2	4	6	8	0
d) cada setor atua de forma isolada dos demais?	1	3	5	7	0
e) as relações entre profissionais têm por base a hierarquia e o controle?	2	4	6	8	0
f) as regras são iguais para todos independente da categoria profissional	1	3	5	7	0
g) há desperdícios que podem ser evitados?	2	4	6	8	0
h) existem orientações claras de como proceder no desempenho das tarefas	1	3	5	7	0

23. Considerando a UFSC como um todo, você acha que:

	Muito boa	Boa	Razoável	Ruim	Muito ruim	Não sei
a) a remuneração dos funcionários é ...	2	4	6	8	9	0
b) para favorecer o bom desempenho, a estabilidade no emprego é ...	1	3	5	7	9	0
c) a satisfação dos funcionários em trabalhar no hospital é ...	2	4	6	8	9	0

24. Pensando no UFSC com frequência você acha que:

	Sempre	Muitas vezes	Raramente	Nunca	Não sei
a) o planejamento e a tomada de decisões são tratadas como tarefas exclusivas das chefias?	1	3	5	7	0
b) as decisões são delegadas aos responsáveis pelas ações?	2	4	6	8	0
c) as informações não são bem disseminadas, gerando boatos?	1	3	5	7	0
d) são utilizados instrumentos para avaliar sistematicamente a satisfação dos usuários?	2	4	6	8	0
e) os funcionários costumam ser informados sobre mudanças e inovações que acontecem?	1	3	5	7	0
f) existe um clima de cooperação e incentivo à participação?	2	4	6	8	0

25. Você pensa que a direção do CDS

	Sempre	Com frequência	Raramente	Nunca	Não sei
a) faz um esforço para conhecer a opinião dos usuários?	1	3	5	7	0
b) está preocupada em melhorar o serviço prestado ao usuário?	2	4	6	8	0
c) faz um esforço para conhecer a opinião dos funcionários?	1	3	5	7	0
d) está preocupada em melhorar as condições de trabalho dos funcionários?	2	4	6	8	0
e) está preocupada em melhorar o salário dos funcionários?	1	3	5	7	0
f) é confiável em relação ao que diz?	2	4	6	8	0
g) faz uma boa administração do complexo?	1	3	5	7	0

26. Em sua opinião a condição do CDS **como um todo** em relação a:

	Muito boa	Boa	Razoável	Ruim	Muito ruim	Não sei
a) limpeza é ...	2	4	6	8	9	0
b) temperatura é ...	1	3	5	7	9	0
c) ventilação é ...	2	4	6	8	9	0
d) espaço para o trabalho é ..	1	3	5	7	9	0
e) mobiliário é ...	2	4	6	8	9	0
f) barulho é ...	1	3	5	7	9	0
g) segurança é ...	2	4	6	8	9	0
h) iluminação é ...	1	3	5	7	9	0

27. Indique locais específicos do CDS que você considera ruim ou muito ruim em relação a:

a) limpeza:

b) temperatura

c) ventilação

d) espaço para o trabalho

e) mobiliário

f) barulho

g) segurança

h) iluminação

28. Em sua opinião:

	Sim	Não	Não sei
a) o complexo funciona bem?	1	3	0
b) o complexo é bem administrado?	1	3	0
c) o complexo é um lugar onde você se sente satisfeito em trabalhar?	1	3	0
d) o fim da estabilidade do funcionário público o preocupa?	1	3	0
e) a perda deste emprego o preocupa?	1	3	0
f) sua remuneração é justa em relação ao seu trabalho?	1	3	0
g) o valor de seu salário é satisfatório?	1	3	0

Bloco 3

Dados sobre o(a) entrevistado(a)

Neste bloco gostaríamos de saber um pouco mais sobre você, para poder juntar suas opiniões com a de outros funcionários com seu perfil. Lembre-se que nosso compromisso maior é o de não permitir que os resultados o identifiquem, para que tenhamos confiança na franqueza das respostas que você nos deu. Para responder marque um X na resposta correta ou informe o valor no espaço correspondente. Suas respostas serão utilizadas para o aperfeiçoamento do processo de trabalho.

29. No seu trabalho, seu contato direto é mais freqüente com:

- 1 - comunidade acadêmica (professores, bolsistas)
3 - comunidade
5 - servidores
7 - Outros, especifique: _____

30. Indique o tipo de seu vínculo com o complexo

- 1 - Servidor público estável
2 - Servidor público não estável
3 - Servidor público federal cedido
4 - Servidor público estadual cedido
5 - Servidor público municipal cedido
6 - Empregado de empresa contratada pelo hospital terceirizado
7 - Bolsista ou monitor: Especifique: _____
8 - Outros casos. Especifique: _____

31. Há quantos anos você trabalha no complexo?

- 1 - Menos de 1 ano
2 - De 1 a 4 anos
3 - De 5 a 9 anos
4 - De 10 a 14 anos
5 - De 15 a 19 anos
6 - 20 anos ou mais

32. E em instituições da área da Educação Física ?

- 1 - Menos de 1 ano
2 - De 1 a 4 anos
3 - De 5 a 9 anos
4 - De 10 a 14 anos
5 - De 15 a 19 anos
6 - 20 anos ou mais

33. Indique em que classe situa-se sua idade:

- 0 - Menos de 25 anos
2 - De 25 a 34 anos
4 - De 35 a 44 anos
6 - De 45 a 54 anos
8 - 55 anos ou mais

34. Indique a categoria profissional correspondente ao seu emprego no complexo

- 1 - professor Pesquisador
2 - Professor de Extensão
3 - Professor de disciplinas
4 - Monitor ou bolsista de pesquisa
5 - Monitor ou bolsista de extensão
6 - Monitor ou bolsista de disciplina
7 - Técnico administrativo
8 - Auxiliares da área de saúde terceirizado
9 - Outros auxiliares outro. Qual: _____

35. Se você indicou **pesquisador** na pergunta anterior, qual é a sua formação básica de graduação?

Código

36. Você exerce outra atividade remunerada além do emprego no complexo?

- 1 - Sim..... (vá para a pergunta 37)
3 - Não..... (vá para a pergunta 38)

37. O que você ganha em suas outras atividades remuneradas é:

- 2 - Bem menos do que o total recebido no complexo
4 - Equivalente ao total recebido no complexo
6 - Bem mais do que o total recebido no complexo

38. Indique o seu nível de instrução:

- 1 - Primário incompleto
2 - Primário completo
3 - Ginásio (ou 1º grau) incompleto
4 - Ginásio (ou 1º grau) completo
5 - 2º grau (científico, clássico ou técnico) incompleto
6 - 2º grau (científico, clássico ou técnico) completo
7 - 3º grau (ou universitário) incompleto
8 - 3º grau (ou universitário) completo

39. Se você prosseguiu seus estudos após a universidade, indique o(s) curso(s) de pós-graduação concluído(s):

- 1 - Atualização
3 - Aperfeiçoamento
5 - Especialização
7 - Mestrado
9 - Doutorado
0 - Pós-doutorado

40. Indique seu sexo:

- 2 - Masculino
4 - Feminino

ANEXO 2

Roteiro analítico base do estudo adaptado do relatório final do projeto: Construção do Índice de Percepções sobre Gestão de Qualidade e Cultura em Organizações públicas de saúde de Jeni Vaitsman e Luís Otávio Farias do Departamento de Ciências Sociais da Escola Nacional de Saúde Pública, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2002.

Variável	Perguntas
Equipamentos	1a – Quantidade de equipamentos de trabalho 1b – Disponibilidade de uso dos equipamentos 1c- Nível de qualidade dos equipamentos 1d – Manutenção dos equipamentos
Materiais	2a – Quantidade de materiais necessários ao trabalho 2b – Qualidade dos materiais
Instalações	12a – limpeza (no setor) 12b – temperatura (no setor) 12c – ventilação (no setor) 12d – espaço para trabalho (no setor) 12e – mobiliário (no setor) 12f – ruídos (no setor) 12h – iluminação (no setor) 26a – limpeza (no CDS como um todo) 26b – temperatura (no CDS como um todo) 26c – ventilação (no CDS como um todo) 26d – espaço de trabalho (no CDS como um todo) 26e – mobiliário (no CDS como um todo) 26f – ruído (no CDS como um todo) 26h – iluminação (no CDS como um todo)
Desenvolvimento de RH	3a – Oportunidades de treinamento e desenvolvimento para melhoria do desempenho profissional 3b – Oportunidades de treinamento e desenvolvimento para desempenho em novas funções 3c – Oportunidades de treinamento para necessidades de desenvolvimento profissional 4a – Frequência de cursos de capacitação e treinamento 4b – Possibilidades de se fazer cursos fora da UFSC 4d – Aproveitamento dos conteúdos dos cursos para o desenvolvimento profissional 4e – Aproveitamento dos conteúdos dos cursos para desenvolvimento no setor 4f - Avaliação dos conteúdos dos cursos em relação aos seus efeitos no setor 19a - São oferecidos cursos de capacitação e treinamento 19b - Há possibilidades de se fazer cursos fora do UFSC 19d - Os conteúdos dos cursos são proveitosos para desenvolvimento do CDS 19e - Os conteúdos dos cursos são avaliados em relação aos efeitos para o CDS

Variável	Perguntas
Qualidade da Gestão	7a- Os princípios, objetivos e metas do setor são conhecidos e entendidos 7b - Os princípios, objetivo e metas do setor são respeitados e praticados 8i -Há desperdícios que poderiam ser evitados 8j - Há orientações em como proceder no desempenho de tarefas 16a – As resoluções das reuniões foram colocadas em prática 16b – As resoluções das reuniões tiveram continuidade 17a – O setor é bem administrado 17b – O setor funciona bem 18a- No complexo sua missão é conhecida e entendida 18b – No complexo sua missão é respeitada e praticada 22g – Há desperdícios que podem ser evitados 22h – Existem orientações de como proceder no desempenho de tarefas 25d- A direção esta preocupada em melhorar as condições de trabalho dos funcionários 25g – A direção faz uma boa administração 28a – O CAqUFSC funciona bem 28b – O CAqUFSC é bem administrado
Sistema de Mérito	11b – O chefe valoriza seu trabalho 21b - Quem é comprometido com o trabalho é reconhecido 21c - O desempenho dos funcionários é avaliado adequadamente
Comunicação	24c - São gerados boatos 24e - Os funcionários são informados sobre mudanças e inovações que acontecem 25c - A direção faz esforço para conhecer a opinião dos funcionários 25f - A direção é confiável em relação ao que diz
Participação	8a - Sente - se à vontade para dizer o que vê de errado 11a – O chefe estimula trabalho em equipe 11d – O chefe ouve queixas e acata soluções vindas dos funcionários 13 – Participação em reuniões nos últimos 12 meses 15b - Em reuniões, apresentou críticas e sugestões 15c - Em reuniões, obteve respostas /explicações sobre questões levantadas 24f - Existe clima de cooperação e incentivo à participação
Satisfação dos Funcionários	8c - As equipes trabalham satisfeitas 17c – Sente - se satisfeito em trabalhar no setor 23c - Satisfação dos funcionários em trabalhar no hospital 28c - O CAqUFSC é um lugar onde se sente bem em trabalhar
Cooperação e Integração	8f - Há cooperação e solidariedade entre profissionais 8g - Há cooperação entre equipes 11c – O chefe está disponível quando necessário 22a - Há conflitos entre funcionários de diferentes setores 22b - Há cooperação e solidariedade entre os profissionais de diferentes setores 22c - Há cooperação e solidariedade entre equipes de alguns setores 22d - Cada setor atua de forma isolada
Preocupação com os usuários	9b - As necessidades e expectativas dos usuários são consideradas 9d – Funcionários atendem os usuários da melhor maneira possível 20a - Os funcionários levam em conta as necessidades e expectativas dos usuários 20b - Procuram atender os usuários da melhor maneira possível 24d - São utilizados instrumentos para avaliar sistematicamente a satisfação 25a - A direção faz esforço para conhecer a opinião dos usuários 25b - A direção está preocupada em melhorar o serviço ao usuário

ANEXO 3

Estrutura da composição das variáveis adaptada do relatório final do projeto: Construção do Índice de Percepções sobre Gestão de Qualidade e Cultura em Organizações públicas de saúde de Jeni Vaitsman e Luís Otávio Farias do Departamento de Ciências Sociais da Escola Nacional de Saúde Pública, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2002.

ESTRUTURA DE COMPOSIÇÃO DAS VARIÁVEIS

Equipamentos - Composição da Variável		
Peso	Aspectos internos da Variável	Quesitos
1/2	Quantidade	1A; 1B
1/2	Qualidade	1C; 1D

Materiais - Composição do Variável		
Peso	Aspectos internos da Variável	Quesitos
1/2	Quantidade	2A
1/2	Qualidade	2B

Instalações - Composição do Índice		
Peso	Aspectos internos da Variável	Quesitos
1/7	Limpeza	12A; 26A
1/7	Temperatura	12B; 26B
1/7	Ventilação	12C; 26C
1/7	Espaço	12D; 26D
1/7	Mobiliário	12E; 26E
1/7	Ruídos	12F; 26F
1/7	Iluminação	12H; 26H

Desenvolvimento de Recursos Humanos – Composição da Variável			
Peso	Aspectos internos da variável		Quesitos
2/3	Oportunidades de treinamento	Oportunidades de tipo não especificado (1/2)	3A; 3B; 3C
		Oferta de cursos (1/2)	4A; 4B; 19A; 19B
1/3	Avaliação e aproveitamento dos cursos	Proveito dos cursos para os funcionários (1/3)	4D
		Proveito dos cursos para a organização (1/3)	19D; 4E
		Avaliação dos efeitos para a organização (1/3)	4F; 19E

Qualidade da Gestão - Composição da Variável			
Peso	Aspectos internos da Variável		Quesitos
1/3	Definição e prática de normas e procedimentos relativos ao trabalho		7A; 18A; 7B; 18B; 8J; 22H; 16A; 16B
1/3	Qualidade da Gestão e do Funcionamento	No Setor (1/2)	17A; 17B
		Global (1/2)	28A; 28B; 25D; 25G
1/3	Erradicação de desperdícios		8I ; 22G

Sistema Meritocrático - Composição da Variável			
Peso	Aspectos internos da Variável		Quesitos
1	Valorização do desempenho		11B; 21B; 21C

Comunicação - Composição da Variável			
Peso	Aspectos internos da Variável		Quesitos
2/3	Fluxo		24E; 25C
1/3	Confiabilidade		24C; 25F

Participação - Composição da Variável			
Peso	Aspectos internos da Variável		Quesitos
1	Clima Participativo	Geral (3/5)	8A; 11A; 11D; 24F
		Reuniões (2/5)	13A; 15B; 15C

Cooperação e Integração - Composição da Variável		
Peso	Aspectos internos da Variável	Quesitos
1/2	Cooperação e integração interna nos setores	8F; 8G; 11C
1/2	Cooperação e integração na organização como um todo	22A; 22B; 22C; 22D

Preocupação com os Usuários - Composição da Variável			
Peso	Aspectos internos da Variável		Quesitos
2/3	Preocupação em atender bem	No Setor (1/3)	9B; 9D
		No CPqHEC (1/3)	20A; 20B
		Pela Direção (1/3)	25B
1/3	Preocupação em considerar a opinião dos usuários		24D; 25A

Universalismo - Composição da Variável			
Peso	Aspectos internos da Variável		Quesitos
2/5	Igualdade das Regras		22F
2/5	Ausência de Privilégios e Favorecimentos	Genéricos (2/3)	11E; 21E; 21F
		Em relação ao cumprimento dos horários de trabalho (1/3)	21D; 21H
1/5	Igual respeito por todos os funcionários		9C; 21A

Carga de Trabalho - Composição do Variável		
Peso	Aspectos internos da Variável	Quesitos
1/2	Carga Individual	8B
1/2	Carga coletiva	8D

Remuneração - Composição da Variável		
Peso	Aspectos internos da Variável	Quesitos
1/2	Remuneração (mensuração por escala)	23A
1/2	Remuneração (mensuração dicotômica)	28F; 28G

Segurança - Composição da Variável		
Peso	Aspectos internos da Variável	Quesitos
2/3	Acidentes, contaminação e incêndios	6A; 6B
1/3	Percepção difusa sobre a segurança	6C; 12G; 26G

Autonomia- Composição da Variável		
Peso	Aspectos internos da Variável	Quesitos
1	Autonomia dos Funcionários	9A; 22E; 24A

APÊNDICES

APÊNDICE A



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE DESPORTOS
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO FÍSICA



Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Este documento procura dar ao Sr. (ou à Sra.) informações e pedir sua participação na pesquisa intitulada “Índice de percepção organizacional dos trabalhadores do Complexo Aquático da UFSC”, que visa avaliar aspectos relativos à cultura e gestão de qualidade no âmbito desta instalação esportiva da UFSC.

Para participar dessa pesquisa é necessário preencher o questionário em anexo onde não será registrado seu nome e nenhuma identificação numérica que permita ligar as respostas às pessoas que as prestaram. Os questionários serão numerados sequencialmente e os termos de consentimento livre e esclarecido, por serem nominativos, serão arquivados em ordem alfabética e separadamente dos questionários.

O Sr. (ou a Sra.) tem o direito de pedir outros esclarecimentos sobre essa pesquisa e sobre seu processamento, agora ou mais tarde, e pode recusar-se a prestar as informações solicitadas a qualquer momento, antes do início ou durante o preenchimento do questionário, sem que isso traga qualquer prejuízo no exercício de suas funções no Complexo. Se o Sr. (ou a Sra.) julgar que alguma de suas respostas pode vir a identificá-lo(a), pode deixar a resposta em branco ou responder “não sei”, como indicado no questionário.

Haverá a possibilidade da desistência de participação no estudo a qualquer hora e por qualquer motivo, sem qualquer prejuízo para os participantes, sendo solicitado que entre em contato telefônico (48-91536268) ou por e-mail (ketrin_bareta@yahoo.com.br) com a pesquisadora responsável Ketrin Bareta.

Será destinada uma sala para que o Sr. (ou a Sra.) possa responder ao questionário e haverá uma pessoa responsável para orientá-lo(a) e esclarecer suas dúvidas. Na relação nominativa dos trabalhadores do complexo aquático, sob responsabilidade do responsável pela pesquisa, será feita a indicação de seu comparecimento, sem qualquer marca que indique se o Sr. (ou a Sra.) aceitou ou recusou prestar informações.

É nosso compromisso que as informações prestadas pelo Sr. (ou pela Sra.) serão tratadas com sigilo, não sendo divulgadas em nenhuma hipótese, que os resultados da pesquisa serão apresentados em conjunto, e que o arquivo magnético com as respostas será feito de forma a não permitir identificar os informantes.

Declaro estar ciente das informações deste Termo de Consentimento, entendendo que poderei pedir esclarecimentos a qualquer tempo, compreendendo que não existem riscos ou desconfortos associados com minha participação.

Nome: _____

Florianópolis, ____ de _____ de 2011.

Assinatura

APÊNDICE B

MANUAL PARA CÁLCULO DO ESCORE DE CADA VARIÁVEL adaptado de Vaitsman e Farias (2002)

1. Soma-se os escores de cada questão que compõe um mesmo indicador. Ex: (3A+3B+3C); (4A+4B+19A+19B);
2. Divide-se pelo número total de indicadores; Ex: (3), (4), (1), (2), (2)
3. Multiplica-se cada de grupo de indicador (resultado de 2) pelo seu peso (peso da dimensão interna da variável – se tiver) Ex: 1/2 ou 1/3
4. Soma-se os resultados que compõem a mesma dimensão Ex: oportunidade de tipo não especificado + oferta de cursos;
5. Multiplica-se o resultado de 4 pelo peso final de cada componente da variável Ex: (2/3) e (1/3)
6. Soma-se tudo = escore de cada variável

Composição da Variável – Desenvolvimento de Recursos Humanos			
Peso	Dimensões internas da variável		Indicadores
2/3	Oportunidades de treinamento	Oportunidades de tipo não especificado (1/2)	3 ^A (6,67) ; 3B (5,81); 3C (6,52)
		Oferta de cursos (1/2)	4 ^A (5,17) ; 4B (5,31); 19A (6,16); 19B (5,90)
1/3	Avaliação e aproveitamento dos cursos	Proveito dos cursos para os funcionários (1/3)	4D (7,91)
		Proveito dos cursos para a organização (1/3)	19D (7,61); 4E (7,79)
		Avaliação dos efeitos para a organização (1/3)	4F (6,15); 19E (6,37)

1. $(6,67) + (5,81) + (6,52) = 19$
 $(5,17) + (5,31) + (6,16) + (5,90) = 22,54$
 $(7,61) + (7,79) = 15,4$
 $(6,15) + (6,37) = 12,52$
 2. $19 / 3 = 6,33$
 $22,54 / 4 = 5,63$
 $7,19 / 1 = 7,19$
 $15,4 / 2 = 7,7$
 $12,52 / 2 = 6,26$
 3. $9,5 \times \frac{1}{2} = 9,5$
 $22,54 \times \frac{1}{2} = 11,27$
 $7,19 \times \frac{1}{3} = 2,38$
 $7,7 \times \frac{1}{3} = 2,55$
 $6,26 \times \frac{1}{3} = 2,07$
 4. $9,5 + 11,27 = 20,77$
 $2,38 + 2,55 + 2,07 = 7$
 5. $20,77 \times \frac{2}{3} = 13,85$
 $7 \times \frac{1}{3} = 2,33$
 6. Escore da variável *desenvolvimento de RH*: 16,16
- Em seguida, deve-se transformar em índice

APÊNDICE C

Resultados obtidos com a aplicação do questionário adaptado de Vaitsman et al. (2000) sobre gestão de qualidade e cultura entre trabalhadores do Complexo Aquático do Centro de Desportos da Universidade Federal de Santa Catarina (CAqUFSC). Esses escores possibilitam a formação do IPO (Índice de Percepção Organizacional) para cada categoria de profissionais (bolsistas, professores e outros trabalhadores). A metodologia para tal construção foi amplamente detalhada na pesquisa.

QUESTÃO	ITENS	ESCORES SERVIDORES	ESCORES BOLSISTAS	ESCORES PROFESSORES
1	ITEM A	5,714285715	6,551724138	5,8
	ITEM B	7,142857143	6,827586207	5,7
	ITEM C	7	5,862068966	6,1
	ITEM D	6	4,172413793	4,2
2	ITEM A	6,571428572	6,24137931	5,8
	ITEM B	7,142857143	6,206896552	5,8
3	ITEM A	5,142857143	5,896551724	6,1
	ITEM B	6,714285714	4,896551724	6,1
	ITEM C	6,714285714	5,24137931	6,5
4	ITEM A	2,857142857	2,172413793	3,2
	ITEM B	1,857142857	3,275862069	5,7
	ITEM C	2,428571429	2,862068966	2,4
	ITEM D	2,428571429	4,827586207	6,1
	ITEM E	2,428571429	4,103448276	6,4
	ITEM F	2,428571429	2,137931034	2,6
5	ITEM A	1,428571429	1,034482759	2
	ITEM B	4,285714286	3,793103448	2
	ITEM C	4,285714286	6,551724138	7
	ITEM D	2,857142857	6,551724138	7
6	ITEM A	4,285714286	2,068965517	2
	ITEM B	8,571428571	4,482758621	5
	ITEM C	4,285714286	2,068965517	4
7	ITEM A	7,142857143	6	4,3
	ITEM B	7,571428571	5,413793103	3,9
8	ITEM A	5,142857143	6,965517241	7
	ITEM B	10	6,379310345	5,4
	ITEM C	9,142857143	6,620689655	5,5
	ITEM D	7,714285714	6,379310345	4,5
	ITEM E	6,285714286	4,965517241	4,1
	ITEM F	9,142857143	8,068965517	6,5
	ITEM G	8,571428571	5,896551724	5,5
	ITEM H	8,142857143	7,137931034	6,5

	ITEM I	6,428571429	3,931034483	2,9
	ITEM J	8,142857143	6,275862069	5,7
9	ITEM A	3,428571429	6,620689655	3,7
	ITEM B	9	7,103448276	5,1
	ITEM C	9,142857143	8,24137931	8,8
	ITEM D	10	7,586206897	7,8
	ITEM E	8	6,206896552	5,9
10	ITEM A	8,571428571	7,586206897	6
	ITEM C	4,285714286	2,75862069	4
11	ITEM A	10	5,551724138	6,5
	ITEM B	10	6,896551724	7,1
	ITEM C	10	7,310344828	6,1
	ITEM D	7,571428571	5,965517241	7,1
	ITEM E	6,285714286	4,724137931	4
12	ITEM A	8,285714286	5,379310345	6,4
	ITEM B	7,428571429	3,931034483	6,9
	ITEM C	5,857142857	3,482758621	5,5
	ITEM D	7	6,206896552	7,6
	ITEM E	5,285714286	4	5,8
	ITEM F	1,285714286	3,586206897	1,9
	ITEM G	6,428571429	4,103448276	5,4
	ITEM H	3,428571429	4,862068966	6,2
13	ITEM A	2,857142857	7,931034483	5
14	Sem escala ordinal			
15	Nem todos responderam, o escore é determinado apenas a partir das respostas obtidas			
16				
17	ITEM A	5,714285714	5,517241379	5
	ITEM B	8,571428571	7,586206897	5
	ITEM C	10	8,620689655	8
18	ITEM A	7,714285714	5,137931034	6,5
	ITEM B	7,285714286	5,172413793	7,2
19	ITEM A	3,714285714	2,862068966	6,8
	ITEM B	4,285714286	4,275862069	7,8
	ITEM C	3,714285714	2,586206897	4,1
	ITEM D	5,714285714	4,379310345	5,4
	ITEM E	3,285714286	1,689655172	3,3
20	ITEM A	7	4,551724138	6,1
	ITEM B	9	5,379310345	7,1
21	ITEM A	9,142857143	6,206896552	8,8
	ITEM B	8,142857143	3,724137931	7,8
	ITEM C	7,142857143	2,827586207	3,8
	ITEM D	8,714285714	2,965517241	3,7
	ITEM E	8,142857143	3,862068966	5,4
	ITEM F	7,285714286	3,517241379	4,8
	ITEM G	7,285714286	2,75862069	3,5

	ITEM H	6,571428571	3,206896552	5,5
22	ITEM A	8,714285714	5,24137931	4,5
	ITEM B	7,142857143	5,068965517	5,1
	ITEM C	8,142857143	4,827586207	4,5
	ITEM D	8,714285714	3,862068966	3,3
	ITEM E	5,285714286	2,413793103	3,6
	ITEM F	7,571428571	3,75862069	8,5
	ITEM G	3,714285714	1,448275862	3,9
	ITEM H	7,571428571	4,586206897	6,8
23	ITEM A	3,285714286	3,689655172	2,6
	ITEM B	6	4,586206897	4,4
	ITEM C	6,857142857	3,965517241	5,5
24	ITEM A	2,857142857	2,75862069	3,5
	ITEM B	7,285714286	4,103448276	5,8
	ITEM C	5,285714286	3,275862069	6,5
	ITEM D	4,142857143	2,068965517	1,5
	ITEM E	5,142857143	4	3,9
	ITEM F	5,714285714	4	5,1
25	ITEM A	6,285714286	4,103448276	5
	ITEM B	6,285714286	5	5,9
	ITEM C	6,142857143	2,862068966	3,6
	ITEM D	5,714285714	3,793103448	5,4
	ITEM E	4,285714286	2,896551724	0,3
	ITEM F	7,142857143	4,413793103	7,8
	ITEM G	6,571428571	4,379310345	4,3
26	ITEM A	7,857142857	6	6,8
	ITEM B	6,428571429	5,137931034	6,2
	ITEM C	6,428571429	4,896551724	6,6
	ITEM D	6,857142857	4,75862069	6,2
	ITEM E	4,571428571	3,413793103	5,8
	ITEM F	1,857142857	3,448275862	2,9
	ITEM G	4,571428571	3,827586207	3,2
	ITEM H	2,857142857	5,137931034	4,7
28	ITEM A	10	7,24137931	8
	ITEM B	8,571428571	3,793103448	3
	ITEM C	10	8,620689655	8
	ITEM D	2,857142857	2,75862069	2
	ITEM E	5,714285714	5,172413793	5
	ITEM F	8,571428571	5,172413793	3
	ITEM G	5,714285714	5,172413793	4